

## أنماط القيادة المدرسية السائدة وعلاقتها بالتمخصص والخبرة والمؤهل العلمي من وجهة نظر معلمي المرحلة المتوسطة بمحافظة شرورة /نجران/ المملكة العربية السعودية

الدكتور / محمد قاسم المقابلة

### ملخص:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أنماط القيادة المدرسية السائدة في مدارس المرحلة المتوسطة بمحافظة شرورة، وكذلك التعرف على الفروق في أنماط القيادة المدرسية السائدة في المرحلة المتوسطة من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغيرات: التخصص، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي. تكونت عينة الدراسة من معلمي المرحلة المتوسطة في محافظة شرورة في المملكة العربية السعودية للعام الدراسي ١٤٣٢-١٤٣٣ والبالغ عددهم (١٢٤) معلماً. وقام الباحث بتطوير أداة الدراسة وهي عبارة عن استبانة مستفيدة من الدراسات السابقة ومن الاطار النظري للدراسة، حيث تكونت اداة الدراسة من جزئين وهما:- الجزء الاول :- ويمثل المعلومات الشخصية عن المعلمين في المرحلة المتوسطة بمحافظة شرورة، الجزء الثاني :- يمثل فقرات الاداة من اجل التعرف على الانماط القيادية لمديري المدارس للمرحلة المتوسطة من وجهة نظر المعلمين وفي المجالات التالية: مجال النمط الديمقراطي ويشتمل على (١٢) فقرة، مجال النمط الاوتوقراطي ويشتمل على (٧) فقرات، ومجال النمط التسيبي ويشتمل على (١٠) فقرات، قام الباحث بتوزيع الأداة (الاستبانة) على عينه الدراسة ومن ثم جمعها وادخال البيانات وتحليلها واستخدام التحليل الاحصائي واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (T test) و تحليل التباين الاحادي، واجراء المقارنات البعدية، وتوصلت الدراسة الى جملة من النتائج منها:

إن أنماط القيادة المدرسية السائدة التي يمارسها مديري مدارس المرحلة المتوسطة في محافظة شروره بالترتيب : ( النمط الديمقراطي - النمط الأوتوقراطي - النمط التسيبي )، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر ( التخصص والخبرة ) في النمطين الأوتوقراطي والتسيبي، بينما لم تظهر أي فروق في النمط الديمقراطي لأثر التخصص والمؤهل العلمي والخبرة .

وتوصي الدراسة بمجموعة من التوصيات منها: إعداد دورات محلية لمديري المدارس لتنميتهم مهنيًا، وضرورة أن يتبنى مدير المدرسة اقتراحات المعلمين الايجابية في العمل، وإجراء دراسة ميدانية تطبيقية على مدارس المرحلة الابتدائية والثانوية .

الكلمات المفتاحية : الانماط، القيادة المدرسية، النمط الديمقراطي، الاوتوقراطي، التسيبي،

جامعة نجران.

## **Leadership Patterns available and its relation with field, years of from teacher's point of view at the experience, and qualification intermediate Sharoorahs schools in Saudi Arabia**

**Dr. Mohammed Q. Al magableh**

**Najran University - Faculty of Science and Arts - Sharoorah - the educational department**

### Abstract

The study aimed to reveal the leadership patterns available and identify the relationship with some variables from teachers point of view at the intermediate schools in Sharoorah according to the variables: the field, years of experience, and qualifications. The study sample consisted of (١٢٤) teachers at Intermediate schools in Sharoorah in Saudi Arabia for the academic year ١٤٣٢-١٤٣٣.

To answer the study questions, the researcher developed a questionnaire through identifying the benefit of the previous studies and theoretical framework for the study . The questionnaire divided into two parts, namely: - the first part: - The personal information for teachers at the intermediate school in district Sharurah , part II: - consisted of (٢٩) items which represents the paragraphs in order to identify the leadership patterns of school principals for the intermediate from the teachers point of view in the following areas: democratic which includes (١٢) paragraphs, autocratic (٧) paragraphs, and the pattern of laises fair which includes (١٠) paragraphs . Validity and reliability of the questionnaire were computed. Mean, standard deviation, , T-Test, were used to answer the study's questions .The researcher distributed (questionnaire) to the sample of the study and then collected and data entry, analysis and use statistical analysis and extraction means, standard deviations and test (T test) and analysis of variance, and comparisons a posteriori, the results of study were as follows :the patterns of Schools leadership at the intermediate schools from teachers point of view in order: the democratic \_ autocratic \_ laises fair) . There were statistically significant differences in the status of the area of the study and experience in the two patterns : autocratic and laises fair while there weren't any statistically significant differences in the democratic pattern in the status of the field , qualification , and experience .

The study recommends a set of recommendations, including: preparation courses for the local school administrators for their development professionally, the necessity of adopting teachers positive suggestions at work ,conducting applied study in primary and secondary schools .

**Key words : leadership patterns , autocratic , democratic , laises fair, Najran University .**

**المقدمة:**

يعد العلم سر النجاح والتقدم في كل زمان ومكان، ولكن العلم لا يمكن أن يحقق هذا النجاح في ظل الفوضى وعدم الاستقرار، ولا يمكن أن يكون هناك استقرار بدون إدارة حكيمة وفعالة، إذا نستنتج أن الإدارة الحكيمة والفعالة هي أيضا سر آخر للنجاح لا يقل أهمية عن العلم، وخير دليل على ذلك ما توصلت إليه اليابان في عصرنا الحالي من نجاح وتقدم حيث تشهد به جميع دول العالم وكان ذلك بفضل الإدارة الحكيمة والفعالة. وتعد الإدارة عملية ضرورية ومهمة وتتعدد وظائفها، فالإدارة تقتضي تحريك الموارد البشرية والمادية في المنظمة بشكل منظم لتحقيق هدف أو أهداف تنسجم مع مصالح الجماعة وتتوافق مع الظروف المختلفة.

ولقد كانت الإدارة قديماً تركز بشكل كبير على الجانب الفني، ولذلك كان ابن الشيخ شيخاً بحكم تعايشه مع والده وتقمصه لتصرفاته، ولكن الإدارة بدءاً من القرن العشرين أخذت تنحو منحاً علمياً يستند إلى مبادئ العلم والمفاهيم والتجارب والتحليل والاستنتاج ومفاهيم مدارس علم النفس، ولذلك نرى بأن متطلبات الإدارة لأي مؤسسة متعددة: كالمؤهل العلمي، والمستوى العقلي، والخبرة الإدارية في الميدان، فالإدارة ليست مهنة بالتحديد ولكنها قيادة للعمل المهني.

( عريفج، ٢٠٠١ : ١٦-١٩ )

**وتعرف القيادة بأنها:** العملية التي يتمكن من خلالها القائد أن يؤثر في تفكير الآخرين ويضبط مشاعرهم ويوجه سلوكهم، ويلعب مدير المدرسة كقائداً تربوياً أدواراً هامة في تأثيره على المعلمين ومعالجة القضايا التي تواجهه مع الرؤساء والمرؤوسين. لذلك من الصعب أن يسلك مدير المدرسة كقائداً تربوياً نمطاً محدداً في كل المواقف وفي جميع الظروف، فالموقف أحياناً يلزم القائد الابتعاد عن النمط الاعتيادي الذي يسلكه لمعالجة المشكلات التي تواجهه.

ومن التصنيفات القيادية التي تتردد على كل لسان، ذلك التصنيف الذي يميز بين قيادة ديمقراطية وأخرى أوتوقراطية وثالثة ترسلية أوسائبة .

وبناءً على ذلك، تتباين الأساليب والأنماط المتبعة من قبل مديري المدارس في إدارتهم للمدرسة وتعاملهم مع المعلمين، وقد يعود ذلك إلى التباين في الفلسفة التربوية للمجتمع، وطريقة إعداد مدير المدرسة، وتدريبه، وخبرته، وتباين شخصيته القيادية والتي تنعكس على سلوكه وأساليبه الإدارية. (العجمي . ٢٠٠٠) .

ولما كانت المدرسة مصنع الأجيال فوجب علينا أن نصب جل اهتمامنا في اختيار أفضل إدارة لتدير هذه المدرسة، مُمثلة بقائد هذه الإدارة وهو ( مدير المدرسة ) حيث ينظر إليه من قبل الجميع بأنه المسئول الأول عن تحقيق الأهداف الموكلة إليه. وهو القائد والمشرف على هيئة التدريس والعاملين، وهو الركن الأساس الذي يقوم عليه كيان المدرسة، وهو المحرك لطاقتها وإمكاناتها البشرية والمادية، والموجه والمنسق لهذه الطاقات والإمكانات لتحقيق الغايات التربوية التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها، وإن إدارة المدرسة تتشكل بالصورة التي يكون عليها مدير المدرسة، ولهذا جاءت هذه الدراسة للوقوف على أرض الواقع، والكشف عن أنماط القيادة المدرسية السائدة في المدارس المتوسطة بمحافظة شرورة / نجران.

**مشكلة الدراسة:**

تكمن مشكلة الدراسة في صعوبة تحديد النمط السائد في القيادة المدرسية نظراً لارتباطه بمجموعة من العوامل منها: قدرة مدير المدرسة على الإدارة، وعلى طبيعته الشخصية وعلى

خبرته، واتجاهاته نحو المهنة وغيرها من العوامل، كما تكمن مشكلة الدراسة أيضاً بما أوردته العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة كدراسة الفهيدى (٢٠٠٩)، العتيبي (٢٠٠١)، الشريف (٢٠٠٤)، والعموش (١٩٩٩)، والاطلاع على أدبيات الدراسة والآثار السلبية لبعض الأنماط القيادية المدرسية التي يسلكها مدير المدرسة والتي تعكس آثاراً سلبية على المعلم وتدني فعاليته ودفاعيته للعمل والإبداع، وعلى الطالب وتدني مستواه التعليمي، وعلى العملية التعليمية ككل، لذا جاءت هذه الدراسة للوقوف على واقع أنماط القيادة المدرسية السائدة وعلاقته ببعض المتغيرات من وجهة نظر معلمي المرحلة المتوسطة بمحافظة شرورة من خلال الإجابة عن السؤالين التاليين:-

أولاً: ما الانماط القيادية السائدة لمديري المدارس في المرحلة المتوسطة في محافظة شرورة ؟  
ثانياً : هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في أنماط القيادة المدرسية من وجهة نظر معلمي المرحلة المتوسطة تعزى المتغيرات : التخصص ، سنوات الخبرة ، والمؤهل العلمي ؟

### أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الى تحقيق الاهداف التالية :

- الكشف عن أنماط القيادة المدرسية السائدة لمديري المدارس في المرحلة المتوسطة بمحافظة شرورة .
- التعرف على الفروق في أنماط القيادة المدرسية السائدة في المرحلة المتوسطة من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغيرات : التخصص ، سنوات الخبرة ، والمؤهل العلمي .

### أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من كون القيادة المدرسية تمثل عنصر هام وأساس في إدارة وتنظيم المؤسسة التعليمية ، ويقع على عاتق المدير تطوير وتحسين العملية التعليمية بجميع اجزائها : المعلم، الطالب، المنهج ، البيئة المدرسية وغيرها، كما يمثل مدير المدرسة كقائد تربوياً مكانة كبيرة وهامة، حيث يعد القوة الحسنة الذي يحتذى به المعلمين والطلبة، كما أن الأسلوب الذي يمارسه مدير المدرسة مع المعلمين والاداريين والطلبة في المدرسة له أهمية بالغة في تأثيره في حياتهم ومستقبلهم .

### المصطلحات والتعريفات الإجرائية :

#### ١ . النمط الديمقراطي :

**اصطلاحاً:** ويقصد به القائد الإداري الذي يلجأ إلى مشاورة مرؤوسيه بأمور العمل، المشاكل، الواجبات المناطة بالعاملين، الأهداف وغيرها من الأمور التي تواجه القائد الإداري نفسه أو تواجه العاملين كمجموعة عمل . ( البدرى ، ٢٠٠٢، ٢٤ )  
ويعرف الباحث النمط الديمقراطي إجرائياً بأنه هو نمط مدير المدرسة الذي يحرص على بناء علاقات إنسانية مع المعلمين ، ويوفر لهم مناخ مناسب قائم على التشاور والتعاون بينهم .

#### ٢ . النمط الأوتوقراطي :

**اصطلاحاً:** هو ذلك النمط القيادي الذي يدفع ويحث الآخرين على العمل والانجاز ، ووفق الأوامر الصادرة . ( البدرى ، ٢٠٠٢، ٢٤ )

ويعرف الباحث النمط الأوتوقراطي إجرائياً بأنه هو نمط مدير المدرسة الذي يتصف بالحدة والتصلب بالرأي وعدم الأخذ بمبدأ التفويض ومشاركة المعلمين في اتخاذ القرار .

### ٣. النمط الترسلّي ( التسيبي ) :

**اصطلاحاً:** هو النمط الذي يتجنب فيه القائد الإداري الاحتكاك بالجماعة حيث يسمح لها بأن تحدد أهدافها وأغراضها وصنع قراراتها . ( البدري ، ٢٠٠٢ ، ٢٤ )  
ويعرف الباحث النمط الترسلّي إجرائياً بأنه هو نمط مدير المدرسة الذي يترك الحبل على الغارب دون تدخل منه في إدارة المدرسة .

### الأدب النظري :

إنه من الصعب الحديث عن القائد الذي يعكس سلوكه نمطاً محدداً في كل المواقف وفي جميع الظروف، لذا نرى بأن المواقف أحياناً تلزم القائد الى الابتعاد عن النمط الاعتيادي الذي يسلكه من أجل معالجة مشكلات أو مواقف معينة، ويكون هذا السلوك خارجاً عن المألوف وخاصة في الازمات .

وتعد القيادة عنصراً مهماً وفاعلاً في نجاح أي مؤسسة سواء كانت حكومية أو خاصة، وهنا يتبادر الى اذهاننا مقولة نسمة دائماً بأن هذه المؤسسة أو تلك ليست ناجحة (متعثرة) بسبب عدم وجود قيادة ادارية ناجحة وفعالة، فالقيادة الناجحة والمؤثرة لها دور كبير في التأثير على سلوك العاملين نحو الالتزام والانتماء للمؤسسة التي يعملون بها، والعمل على تحقيق أهدافها، لذلك للقيادة الفعالة تأثير مهم في نجاح المؤسسة وكذلك في إحداث تأثير إيجابي على سلوك العاملين وأفكارهم، ودرجة الرضا الوظيفي لديهم، وتحملهم المسؤولية والتزامهم وتقيدهم بالعمل.

( المقابلة، ٢٠١١ ، ١١٥ )

**ولقد تعددت تعريفات الإدارة المدرسية:** فهي المؤسسة التربوية التي تتبلور فيها نهائياً كل الجهود التي تبذلها اللجنة العليا لسياسة التعليم ووزارة المعارف والرئاسة العامة لمدارس البنات، سواء أكانت هذه الجهود في النواحي العلمية أو الإدارية أو الفنية وعلى قدر نجاح أو فشل هذه المؤسسة التربوية يتوقف مستوى التعليم وتحدد نوعيته . (نصر الدين ، ٢٠٠٩ م).

**وعرفها ( احمد ، ١٩٨٥م) :** بأنها هي ذلك الكل المنظم الذي يتفاعل بإيجابية داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة عامة، وفلسفة تربوية تضعها الدولة رغبة في إعداد الناشئين بما يتفق وأهداف المجتمع والصالح العام للدولة، وهذا يقتضي القيام بمجموعة متناسقة من الأعمال والأنشطة مع توفير المناخ المناسب لإتمامها بنجاح.

ولقد تعددت تعريفات القيادة أيضاً حيث تم تعريفها على إنها: العملية التي يتمكن من خلالها القائد أن يؤثر في تفكير الآخرين ويضبط مشاعرهم ويوجه سلوكهم. ( عريفج ، ٢٠٠١ ، ٩٧ ).

وعرفها تشستر برنارد: أنها ما يقوم به المدير من أعمال أثناء تأديته لوظيفته.

( الزعبي وعبيدات ، ١٩٩٧ ، ١٣ ) .

**وعرفت على إنها:** الطريقة التي يتم من خلالها كسب طاعة المرؤوسين واحترامهم

وللائهم في سبيل تحقيق الهدف المنشود ، وهي القدرة التي يؤثر بها المدير على الفرد يوجههم

بذاته. (الدويك ، وآخرون ، ١٩٩٨م ، ٢٦-٢٧ )

**وتعرف ايضا على أنها :** قيادة أفراد الجماعة للتعاون على تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه مع القائد، ويقتنعون بأهميته فيتفاعلون معاً بطريقة تضمن التماسك للجماعة في علاقاتها وسيرها في الاتجاه الذي يحافظ على تكامل عملها. (المقابلة ، ٢٠١١ . ١١٦ )  
ومن خلال الآراء والتعاريف السابقة يمكن أن نخرج بعبارة واحدة عن الإدارة المدرسية ألا وهي: الإدارة المدرسية عبارة عن مجموعة من الجهود المنظمة التي يقوم بها أفراد داخل إطار واحد وهو المدرسة لتحقيق الأهداف التربوية المرسومة والتي تنعكس آثارها على المجتمع.  
وتعتبر القيادة عن القدرة على التأثير في سلوك المرؤوسين وجعلهم ينفذون أوامر القائد، وهذا يوجب على القائد التمتع بصفات شخصية متميزة عن غيره من الأفراد، والقيادة الفعالة هي ذلك النمط الذي ينمي في الافراد لكي يصبحوا انفسهم قادة، والقائد هو الفرد القادر على توجيه الجهود وتنسيقها من اجل تحقيق أهداف المنظمة بفعالية وهو الرجل المعني بالتغيير في انماط السلوك وفي جوهر التنظيم . (نشوان، نشوان، ٢٠٠٤، ٣٤ )

وإذا تناولنا مفهوم القيادة في الإدارة التربوية ، فالمعلمون هم قادة يستطيعون التأثير في سلوك الطلبة، ومدير المدرسة قائد تربوي يستطيع التأثير في سلوك المعلمين والإداريين وجميع العاملين بطرق متعددة وذلك باستخدام الحوافز المادية والمعنوية والعمل على تحقيق الاهداف المرجوة ، والمشرف التربوي قائد تربوي له تأثير كبير في ارشاد وتقديم المساعدة والنصح وتوجيه المعلمين نحو تحقيق أهداف المؤسسة .(المقابلة ، ٢٠١١ ، ١١٦ ) .

**وتعرف القيادة الإدارية التربوية على أنها:** مجموعة العمليات القيادية التنفيذية والفنية التي تتم عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني الساعي على الدوام إلى توفير المناخ الفكري، النفسي، والمادي المناسب الذي يحفز الهمم ، ويبعث الرغبة في العمل الفردي والجماعي النشط والمنظم من أجل تذليل الصعاب، وحل المشكلات ، وتحقيق الاهداف التربوية المحددة للمجتمع وللمؤسسات التعليمية . ( البدري ، ٢٠٠١ ، ٤٠-٤٣ ) .

ولقد ظهرت تصنيفات عدة للأنماط القيادية، حيث من الصعب اتباع نمط محدد، فسلوك القائد تحدده طبيعة الموقف الذي يتعرض له، أن طبيعة الموقف احياناً يضطر القائد الى الابتعاد عن النمط الاعتيادي في معالجة الأمور ومن الأنماط القيادية نذكر ما يلي :-

### **أولاً : النمط الديمقراطي :**

يمتاز هذا النمط بخاصية إشراك القائد للمرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر . حيث يقوم القائد باستشارة المرؤوسين قبل اتخاذ القرار، ويتخذ القرار بناء على تلك الاستشارات، إلا أن القائد ممسكاً بزمام الأمور من حيث قيامه بعملية التوجيه والرقابة على الأوامر والقرارات المتخذة ، ويعد هذا الأسلوب من أنجح أساليب القيادة في الإدارة الحديثة ، لأن من شأنه رفع الروح المعنوية للعاملين ، كما من شأنه خلق جو من الود والتعاون بين القائد والأتباع من جهة وبين الأتباع ببعضهم البعض من جهة أخرى ، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين .

( الزعبي ، عبيدات ، ١٩٩٧م ، ١٤٨ )

ويرى هذا النوع من القيادة أن القائد لا يلجأ في هذا النمط إلى أساليب القهر والقسر أو التهديد كذلك يساعد الآخرين في تطوير مهاراتهم بأقصى ما تسمح به إمكاناتهم ويؤهلهم لتولي القيادة، ويؤمن بالمشاورة والشورى ويجعل الآخرين يعملون معه لا من أجله فهم شركاء وليسوا تابعين ، ويسعى الى مشاركة الجماعة في تحقيق أهداف المنظمة .( نصر الدين ، ٢٠٠٩م ) .

**ثانياً : النمط الأوتوقراطي :**

وهو نمط شبيه بالنمط الدكتاتوري، ولكنه أقل تشدداً منه بقليل، حيث يمارس القائد الأوتوقراطي أسلوب أقتناع المرؤوسين بالقرارات والأوامر التي يصدرها، إلا أن السلطة تتركز بيده ويقوم بكافة وظائف الإدارة بنفسه ، ولا يسمح لمن دونه بمشاركته بها .

(الزعبي، عبيدات، ١٩٩٧م ، ١٤٨ )

ولعل من أهم النتائج السلبية المترتبة على هذا النمط من الإدارة المدرسية ما يلي:

(نصر الدين ، ٢٠٠٩ ، المقابلة ، ٢٠١١ ، ١٤٠ )

- عدم إحساس المدرسين والموظفين بقيمة العمل المدرسي داخل المدرسة وذلك ناتج عن ما يقوم به المدير من دور في التقليل من قيمتهم ، ودورهم العملي داخل المدرسة.
- كراهية الطلاب للمدرسة وعدم إقبالهم على الدراسة والتحصيل العلمي نتيجة الجو الدراسي السلبي الذي يسود المدرسة.
- قلة النشاطات الرياضية والثقافية والاجتماعية داخل المدرسة نتيجة عدم الألفة بين الأعضاء العاملين ( مدرسين- موظفين- طلاب ) داخل المدرسة.
- انتشار الخوف والريبة والنفاق بين الأعضاء العاملين في المدرسة نتيجة تسلط المدير واستبداده.

- انعدام روح التفكير والإبداع والابتكار لدى الأعضاء العاملين من مدرسين وموظفين وطلاب داخل المدرسة حيث أن المدير لا يمنحهم الفرصة لذلك.

- تسود روح الكراهية والحقذ بين العاملين داخل المدرسة، وانخفاض الروح المعنوية لديهم.

- يستخدم مدير المدرسة الوسائل والحوافز السلبية في تهديد وتخويف وإيقاع العقوبات بحق المعلمين المخطئين مما يولد لديهم عدم الرضا والقلق والاضطراب .

- انعدام الثقة بين المدير والعاملين معه من المدرسين والعاملين داخل المدرسة.

- ومن النتائج السلبية لهذا النمط ايضاً ان سير العمل مرهون بوجود مدير المدرسة ، وعند تغييره عن المدرسة سوف تحصل الفوضى وعدم الانضباط وعدم اهتمام العاملين بأمر المدرسة.

**ثالثاً: النمط الترسلّي ( التسبيّي ):**

يسمى هذا النمط بقيادة عدم التدخل ، حيث يترك القائد للمرؤوسين حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بهم وتحديد الأهداف. ويظهر القائد هنا بالمظهر السلبي الذي يترك الحبل على غاربه للمرؤوسين مما ينتج عنه نوع من التسبيب في المؤسسة التي يقودها هذا القائد ، ويصبح القائد ضمن هذا النمط بموقف المستشار والذي يقدم الحل إذا سئل عنه دونما أن يكون المبادر للاطلاع على الوضع وتقديم الحلول إذا وجد شيئاً خطأ . ونجد أن العاملين في ظل هذا النمط في القيادة تنتابهم روح عدم الرضا ، كما يتصف القائد المتساهل بأنه قائد وسيط وودود ومتسامح باتجاه أتباعه . (الزعبي ، عبيدات ، ١٩٩٧م ، ١٤٨).

ومن الآثار السلبية الناجمة عن تطبيق هذا النمط من القيادة في المدرسة ما يلي:-

( المقابلة . ٢٠١١ ، ١٤١ )

- يترك مدير المدرسة الحرية الكاملة لأعضاء هيئة التدريس والاداريين لممارسة نشاطاتهم واعمالهم لأنه غير قادر على اتخاذ القرارات والاحكام .
- يفقد مدير المدرسة السيطرة على العاملين معه .

- عدم توفر الحماس والدافعية للعمل من قبل المعلمين والاداريين مما يؤدي الى عدم الاكتراث بسير العملية التربوية في المدرسة ..  
وأخيرا فان هذا النمط الفوضوي سوف يقف عائقا أمام تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية المرسومة من قبل الدولة ، وبالتالي لا يكون هناك جيل نافع لنفسه ولوطنه، ويمكن القول بان هذه الأنماط التي ذكرناها آنفا فقد تجمع الإدارة المدرسية بين نمطين ، علاوة على أن هذه الأنماط منها ما هو نافع ومفيد ومحقق للأهداف التربوية والتعليمية ومنها ما هو غير صالح ولا يحقق الأهداف المرجوة منه. كما أن منها ما هو شائع ومنها ما هو نادر الحدوث وقل أن تجده في الإدارة المدرسية . ( نصر الدين ، ٢٠٠٩ م).

### الدراسات السابقة:

١. دراسة بدير ( ١٩٩٣ م ) هدفت الدراسة إلى التعرف على النمط الإداري السائد والكشف عن خصائص النمط الإداري المرغوب بالمرحلة الثانوية، واستخدمت المنهج الوصفي من خلال دراسة الحالة، وأسلوب تحليل النظم، واشتملت العينة على ( ٢١٨ ) مديرا ووكيلا، و ( ٦٨٠ ) مدرسا أول، و ( ٤٩٠ ) إداريا، و ( ٣٤٣ ) طالبا، استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وكذلك إجراء المقابلات الشخصية، والزيارات الميدانية لبعض أفراد العينة. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك اهتمام متدن من قبل مدير المدرسة بالاتصالات والتنظيم والتدريس، وعدم إشباعه لحاجات المعلمين .
٢. دراسة المسيلم ( ١٩٩٤ م ) هدفت إلى التعرف على نمط القيادة الشائع في المدارس من وجهة نظر المعلمين بدولة الكويت، تكونت العينة من ( ٧٠٠ ) معلم. قام الباحث ببناء أداة الدراسة وهي عبارة عن استطلاع رأي حول النمط القيادي لدى مديري المدارس ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: أن النمط القيادي الشائع في المدارس الحكومية في الكويت هو نمط القيادة الديمقراطي ، يليه النمط القيادي الترسي ، وأخيرا النمط الأوتوقراطي . كذلك خبرة المعلمين ليس لها تأثير على الإحساس بالنمط القيادي الشائع في المدرسة .
٣. دراسة العموش ( ١٩٩٥ م ) هدفت الدراسة إلى معرفة وجود الأبعاد القيادية لعمل مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء، وكذلك التعرف على مستوى دافعية المعلمين للعمل. تألفت عينة الدراسة من ( ١٥٥ ) مدير ومديرة مدرسة. استخدم الباحث استبانتين: الأولى لقياس الأبعاد القيادية لدى مديري ومديرات المدارس ، والأخرى لقياس دافعية المعلمين نحو العمل وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها : درجة وجود الأبعاد القيادية لدى المديرين والمديرات عالية ، ومستوى دافعية المعلمين والمعلمات متوسط . وكذلك وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين وجود الأبعاد القيادية لمديري ومديرات المدارس الحكومية ودافعية المعلمين نحو العمل.
٤. دراسة العفيفي ( ١٩٩٩ م ) هدفت الدراسة إلى الكشف عن النمط الشائع لدى مديري المدارس الابتدائية بغزة، والتعرف على أثر كل من متغير الجنس والخبرة التعليمية لأنماط القيادة لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين، اتبع الباحث المنهج الوصفي، واشتملت الدراسة على عينة ( ٣٥٠ ) معلم ومعلمة، استخدم الباحث استبانتين: الأولى لقياس أنماط القيادة، والثانية الرضا عن العمل، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: النمط الديمقراطي



- هو النمط السائد، كما لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس ، ولا توجد علاقة ايجابية بين النمط الديمقراطي ومستوى رضا المعلمين عن العمل.
٥. دراسة العتيبي (٢٠٠١م) هدفت الدراسة إلى التعرف على أنواع السلوك والممارسات الإدارية اليومية والتي يمكن ان تنعكس ايجابا أو سلبا على عملية تحقيق الأهداف التربوية ، طبقت هذه الدراسة على عينة من مديري المدارس الابتدائية والبالغ عددهم ( ٢١ ) مديرا اختيروا بطريقة عشوائية بسيطة في قطاعات الدمام والخبر والقطيف من المملكة العربية السعودية ،وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها : إن الأنماط الإدارية التي يمارسها مديرو مدارس العينة بالترتيب هي :النمط الإداري الديمقراطي بنسبة تصل إلى ( ٥٢ % ) ،ثم النمط الإداري المتساهل بنسبة تصل إلى ( ٣٨ % ) ،وأخيرا النمط الأوتوقراطي بنسبة تصل إلى ( ١٠ % ) ، وجود علاقة بين الأنماط الإدارية ( الديمقراطي، الأوتوقراطي، المتساهل ) ، وتحقيق أهداف المرحلة الابتدائية ، حيث أن النمط الإداري الديمقراطي هو الأفضل والأنسب لتحقيق الأهداف .
٦. دراسة الشريف ( ٢٠٠٤م ) هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة السائدة وكذا التعرف على الأداء الوظيفي، وطبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وأداة الدراسة كانت عبارة عن استبانة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة .اشتملت عينة الدراسة على الأفراد الذين يشغلون وظيفة مدير إداري ورئيس قسم وعددهم ( ٢٤٠ ) ،وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها :توفر الأنماط القيادية الثلاثة : الديمقراطي بدرجة عالية ،والنمط الحر بدرجة متوسطة ،والنمط الأوتوقراطي بدرجة أقل ، وان هناك علاقة ارتباط موجبة بين النمط القيادي الديمقراطي ومستوى الأداء الوظيفي ، وعلاقة ذات دلالة إحصائية سلبية بين نمط القيادة ومستوى الأداء الوظيفي لدى كل من نمط القيادة الحرة ونمط القيادة الأوتوقراطي .
٧. دراسة الفهيد (٢٠٠٩م) هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط السلوك القيادي السائدة لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام ، تكونت عينتها من جميع رؤساء الأقسام العاملين في إدارات التربية والتعليم في تلك المحافظة والبالغ عددهم ( ٢٥٠ ) رئيس قسم ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها :إن كل الأنماط القيادية سائدة في إدارات التربية والتعليم بدرجة متوسطة، وتوجد علاقة سالبة بين النمط الأوتوقراطي والمناخ التنظيمي ككل ، بينما لا توجد أي علاقة بين نمط القيادة الديمقراطي والحر والمناخ التنظيمي في إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز .
٨. دراسة أن (Ann.٢٠٠١) هدفت الدراسة إلى التعرف على الانماط المتبعة داخل غرفة الصف في المدارس الابتدائية بولاية كاليفورنيا، تكونت عينتها من (١٢٠) معلماً من معلمي المرحلة الابتدائية، استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن هناك تعدد في الأنماط والأساليب المتبعة في إدارة الصف في حجرة الصف ومنها الاستبدادية التقليدية والتي جاءت بأقل فاعلية في التعامل مع الطلبة ، والنمط الديمقراطي الأكثر فاعلية، والنمط الترسلّي وهو أضعف أنماط إدارة الصف .
٩. دراسة رينشاردسون وفالونا (Richardson.Fallona.٢٠٠١) هدفت الدراسة إلى التعرف على أفضل طرق في الإدارة الصفية، قام الباحثان بإجراء مقابلات مع عدد من المعلمين في

كندا وحضور حصص صفية معهم، وأشارت النتائج إلى أن هناك فروق بين المعلمين ذوي الخبرة الطويلة والمعلمين قليلي الخبرة ولصالح ذوي الخبرة الطويلة في مجال الإدارة الصفية.

### الطريقة والإجراءات

#### منهج الدراسة:

قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاطلاع على أدبيات الدراسة من كتب ودوريات ودراسات سابقة وشبكة انترنت وغير ذلك ومن ثم جمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، وكذلك تحليل اجابات المبحوثين باستخدام التحليل الاحصائي . ( SPSS )

#### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من معلمي المرحلة المتوسطة في محافظة شرورة في المملكة العربية السعودية للعام الدراسي ١٤٣٢ - ١٤٣٣ والبالغ عددهم ( ١٨٠ ) معلماً.

#### عينة الدراسة:

قام الباحث باختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة الاصلي من معلمي المرحلة المتوسطة بمحافظة شرورة والبالغ عددهم (١٢٤) معلماً والجدول (١) يوضح توزيع العينة حسب التخصص، والخبرة والمؤهل العلمي.

#### جدول (١) التوزيع التكراري والنسب المئوية لعينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

النسبة	التكرار	الفئات	
٣١.٥	٣٩	علمي	التخصص
٦٨.٥	٨٥	انساني	
٥٧.٣	٧١	اقل من ٥ سنوات	الخبرة
٢٦.٦	٣٣	من ٥ الى ١٠ سنوات	
١٦.١	٢٠	أكثر من ١٠ سنوات	
٨٨.٧	١١٠	بكالوريوس	المؤهل العلمي
١١.٣	١٤	بكالوريوس+ دبلوم	
١٠٠.٠	١٢٤	المجموع	

يبين الجدول رقم (٢) أن نسبة (٣١.٥) من المعلمين يحملون مؤهلات علمية و (٦٨.٥) يحملون مؤهلات إنسانية وهذا مؤشر ان نسبة المؤهلات العلمية أقل من المؤهلات الإنسانية، أما فيما يتعلق بالخبرة فان نسبة (٥٧.٣) من عينة الدراسة خبراتهم أقل من ٥ سنوات، في حين أن نسبة (٢٦.٦) خبراتهم تتراوح بين ٥ - ١٠ سنوات ، وأن نسبة (١٦.١) خبراتهم أكثر من ١٠ سنوات، وهذا يوضح بأن أكثر من نصف عينة الدراسة خبراتهم أقل من ٥ سنوات وهذا مؤشر بأن غالبية المعلمين في المرحلة المتوسطة حديثي التعيين ومن مناطق مختلفة .

#### أداة الدراسة:

قام الباحث بتطوير أداة الدراسة وهي عبارة عن استبانة مستفيدة من الدراسات السابقة ومن الإطار النظري للدراسة ، حيث تكونت أداة الدراسة من جزئين وهما:-  
الجزء الأول:- ويمثل المعلومات الشخصية عن المعلمين في المرحلة المتوسطة بمحافظة شرورة.

**الجزء الثاني :-** يمثل فقرات الأداة من أجل التعرف على الأنماط القيادية لمديري

المدارس للمرحلة المتوسطة من وجهة نظر المعلمين وفي المجالات التالية :

١. مجال النمط الديمقراطي - وتمثله الفقرات من ١ - ١٢ .
٢. مجال النمط الاوتوقراطي - وتمثله الفقرات من ١٣ - ١٩ .
٣. مجال النمط التسبيبي - وتمثله الفقرات من ٢٠ - ٢٩ .

وهناك خمسة مستويات للإجابة على الفقرات وهي :

١. درجة الموافقة كبيرة جداً	٣. درجة الموافقة متوسطة	٥. درجة الموافقة قليلة جداً.
٢. درجة الموافقة كبيرة .	٤. درجة الموافقة قليلة .	

**صدق الأداة:** للتأكد من صدق الأداة تم عرضها على مجموعة من ذوي الخبرة .

### ثبات الأداة:

للتأكد من ثبات الدراسة ، تم حساب الاتساق الداخلي على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة وعددها (٧) حسب معادلة كرونباخ الفا ، والجدول رقم (٢) أدناه يبين هذه المعاملات، واعتبرت هذه النسب مناسبة لغايات هذه الدراسة .

### جدول (٢) معامل الاتساق الداخلي كرونباخ الفا

الاما المجالات	الاتساق الداخلي
النمط الديمقراطي	.٧٨
النمط الاوتوقراطي	.٧٢
النمط التسبيبي	.٧٦

### المعالجة الإحصائية:

قام الباحث بجمع الاستبانات واستخدام النموذج الاحصائي ( spss ) حيث تم استخدام المتوسطات والانحرافات المعيارية والاختبار ( ت ) لمتغيرات الدراسة وتحليل التباين الاحادي للتعرف على المتغيرات الدالة احصائياً .

### نتائج الدراسة:

**السؤال الأول:-** ما الأنماط القيادية المدرسية السائدة في المرحلة المتوسطة في محافظة شرورة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأنماط القيادية المدرسية السائدة في المرحلة المتوسطة في محافظة شرورة، والجدول أدناه يوضح ذلك.

**جدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأنماط القيادية المدرسية السائدة في**

**المرحلة المتوسطة في محافظة شرورة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية**

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	الرقم	الرتبة
.٥٠٢	٣.٦٣	النمط الديمقراطي	١	١
.٢١٢	٢.٩٦	النمط الاوتوقراطي	٢	٢
.٥٣٦	٢.٦٥	النمط التسبيبي	٣	٣

يبين الجدول (٣) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٢.٦٥-٣.٦٣)، حيث جاء النمط الديمقراطي في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣.٦٣)، تلاه في المرتبة الثانية النمط الاوتوقراطي بمتوسط حسابي بلغ (٢.٩٦)، بينما جاء النمط التسبيبي في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢.٦٥). وهذه النتيجة تخالف نتائج دراستي المسيلم (١٩٩٤) و العتيبي (٢٠٠١) حيث ترتيب الأنماط لديهم: الديمقراطي، التسبيبي، وأخيرا الأوتوقراطي. كما حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأداة بمجالاتها الثلاثة وكانت كما في جدول(٤)

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاداة(٤)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
.٨٦٠	٤.٥٢	يحرص مدير المدرسة على معاملة المعلمين بعدالة وموضوعية .	١
.٩٨٢	٤.٣٦	يتعامل مدير المدرسة مع المعلمين كفريق عمل واحد .	٢
١.٠٨٨	٤.٠٥	يسمح مدير المدرسة للمعلمين بالمشاركة في اتخاذ القرارات .	٣
.٧٥٢	٤.٤٠	يحث مدير المدرسة المعلمين على التعاون والاحترام المتبادل .	٤
١.١٤٦	٢.٧٧	يفوض مدير المدرسة جزءاً من مهامه الإدارية إلى المعلمين .	٥
.٩٣٠	٢.٤٤	يتأثر مدير المدرسة برغبات وحاجات المعلمين .	٦
.٩٩٢	٤.٠٢	يراعي مدير المدرسة مقدرات المعلمين عند توزيع الواجبات عليهم .	٧
١.١٦٢	٣.٨٠	يقدم مدير المدرسة بعض الخدمات الشخصية للمعلمين .	٨
.٨٨١	٤.٢٩	يستخدم مدير المدرسة العبارات المشجعة في حوارهِ مع المعلمين .	٩
١.١٥٥	٣.٨٢	يوفر مدير المدرسة الوقت المناسب للإستماع إلى مشكلات المعلمين .	١٠
١.١٩٩	٣.٤٨	يسعى مدير المدرسة لإشباع الحاجات الشخصية للمعلمين .	١١
.٩٣٥	١.٦٧	يتبنى مدير المدرسة اقتراحات أعضاء هيئة التدريس الإيجابية في العمل .	١٢
١.١٣٢	٣.٧١	يتخذ مدير المدرسة القرارات دون استشارة ومشاركة أعضاء هيئة التدريس .	١٣
١.١٧٦	٣.٣٥	يهتم مدير المدرسة بالعمل أكثر من اهتمامه بحاجات ورغبات المعلمين .	١٤
١.١٨٢	٤.٢٦	يتصيد مدير المدرسة أخطاء أعضاء هيئة التدريس ويحتفظ بها .	١٥
١.٣٧٦	٢.٣٧	يحد مدير المدرسة من تحفيز أعضاء هيئة التدريس .	١٦
.٩١٢	١.٧٣	يستخدم مدير المدرسة عبارات الإيجار والإلزام في تنفيذ الأعمال	١٧

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١٨	يتجاهل مدير المدرسة ظروف أعضاء هيئة التدريس الإنسانية .	١.٩٨	١.١٧٦
١٩	يطالب مدير المدرسة المعلمين بتنفيذ الخطط دون الإلهام في وضعها	٣.٣١	١.٣٠٣
٢٠	يتخلى مدير المدرسة في توجيه وإرشاد المعلمين .	٢.٠٦	١.٢١٢
٢١	يتهاون مدير المدرسة في تطبيق المهام الإدارية .	١.٨١	١.١٦٦
٢٢	يركز مدير المدرسة على العلاقات الإجتماعية دون الاهتمام بالعمل .	١.٨٢	١.١٥٥
٢٣	يتساهل مدير المدرسة مع المعلمين المقصرين في أداء واجباتهم .	١.٨٩	١.٠٦١
٢٤	يتجنب مدير المدرسة التدخل في النزاعات بين المعلمين .	٢.٢٧	١.٣٩٩
٢٥	يترك مدير المدرسة الحرية للمعلمين لاختيار الواجبات التي تناسبهم .	٣.٤٥	١.٢٤٥
٢٦	يفتقر مدير المدرسة لخطة محددة في تحديد مواعيد العمل .	٢.١٠	١.٢٩٠
٢٧	يدير مدير المدرسة العمل بطريقة عشوائية .	٤.٠٢	١.٣٧٠
٢٨	يترك مدير المدرسة للمعلمين الحرية في حل المشكلات .	٢.٩٠	١.١٧٢
٢٩	يهمل مدير المدرسة العلاقات الإنسانية مع أعضاء هيئة التدريس	٤.١٩	١.٠٤٩

أظهرت المتوسطات الحسابية بأن درجة حرص مدير المدرسة على معاملة المعلمين بعدالة وموضوعية كان مرتفعاً حيث بلغ (٤.٥٢)، يليه حث المدير المعلمين على التعاون والاحترام المتبادل، بينما أظهرت المتوسطات الحسابية بأن تفويض المدير جزءاً من مهامه الإدارية الى المعلمين جاء بمتوسط (٢.٧٧) ويدل على مستوى متدن من الموافقة، وكذلك تأثر المدير برغبات وحاجات المعلمين (٢.٤٤) وقد يرجع ذلك الى عدم ثقة مدير المدرسة بالمعلمين وقد يفسر ذلك بأن غالبية المعلمين خبراتهم متدنية ولا يملكون الخبرة الكافية للعمل، لذلك قد يلجأ مدير المدرسة الى عدم تفويضه لجزء من مهامه الإدارية للمعلمين، في حين بلغ متوسط تصيد مدير المدرسة لأخطاء المعلمين واحتفاظه بها (٤.٢٦) وهي نسبة مرتفعة وقد يعود ذلك الى عدم توفر الثقة الكافية من قبل المدير بقدرات المعلمين، وبلغ متوسط اتخاذ المدير للقرارات دون استشارة ومشاركة المعلمين (٣.٧١) وهي نسبة مرتفعة، في حين بلغ المتوسط الحسابي لاستخدام مدير المدرسة لعبارات الإلزام والإلزام في تنفيذ الاعمال (١.٧٣) وهي درجة متدنية وقد يرجع ذلك الى أن مدير المدرسة يتعامل مع المعلمين معاملة حسنة وبعدالة وموضوعية، وبلغ المتوسط الحسابي لتجاهل مدير المدرسة لظروف المعلمين الإنسانية درجة متدنية (١.٩٨) وقد يعود ذلك الى ان مدير المدرسة يبني علاقات جيدة مع المعلمين وقد يرجع الى طبيعة العادات والتقاليد الحسنة في المنطقة من حيث الالتزام بين الزملاء بالمشاركة في شتى المناسبات الاجتماعية اما فيما يتعلق بإدارة مدير المدرسة للعمل بطريقة عشوائية فقد حصلت على اعلى متوسط حسابي بلغ (٤.٠٢) بينما حصلت الفقرة (٢١) على (١.٨١) وهي درجة متدنية من الموافقة والمتعلقة بتهاون مدير المدرسة في تطبيق المهام الادارية وهذا يدل على أن مدير المدرسة ملتزم بتطبيق الانظمة والتعليمات على المعلمين .

السؤال الثاني: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) في أنماط القيادة المدرسية من وجهة نظر معلمي المرحلة المتوسطة تعزى لمتغيرات التخصص، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأنماط القيادة المدرسية من وجهة نظر معلمي المرحلة المتوسطة حسب المتغيرات سابقة الذكر، ولبيان الفروق الإحصائية بين هذه المتوسطات وفقاً لتلك المتغيرات تم استخدام اختبار "ت" لكل من متغيري التخصص والمؤهل العلمي، كما تم استخدام تحليل التباين لمتغير الخبرة، والجدول أدناه توضح ذلك.

### أولاً: التخصص

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر التخصص على أنماط

#### القيادة المدرسية من وجهة نظر معلمي المرحلة المتوسطة

الدالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	التخصص	
.٨٠١	١٢٢	.٢٥٣	.٤٧٧	٣.٦٢	٣٩	علمي	النمط الديمقراطي
			.٥١٥	٣.٦٤	٨٥	انساني	
.٠٣٧	١٢٢	٢.١١٥	.١٨٦	٣.٠٢	٣٩	علمي	النمط الأوتوقراطي
			.٢١٩	٢.٩٣	٨٥	انساني	
.٠٠٠	١٢٢	٣.٨٤٩	.٢٠٦	٢.٣٩	٣٩	علمي	النمط التسيبي
			.٥٩٧	٢.٧٧	٨٥	انساني	

يتبين من الجدول (٥) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر التخصص في النمطين الأوتوقراطي والتسيبي وجاءت الفروق لصالح التخصصات العلمية في النمط الأوتوقراطي ولصالح التخصصات الإنسانية في النمط التسيبي، بينما لم تظهر فروق دالة إحصائية بين وجهة نظر المعلمين في النمط الديمقراطي. ويرى الباحث بأن عدم وجود فروق دالة إحصائية في النمط الديمقراطي قد يعود إلى أن طبيعة العلاقة بين مدير المدرسة والمعلمين جيدة وقائمة على الاحترام والتعاون، أما وجود الفروق الدالة في النمط الأوتوقراطي ولصالح التخصصات العلمية قد يرجع إلى طبيعة المعلمين ذوي الاختصاصات العلمية لكون اهتماماتهم رقمية حسابية وعلمية في نظرهم لسلوكيات مدير المدرسة، بينما معلمي التخصصات الإنسانية قد يكون تركيزهم على إقامة علاقات جيدة وتواصل مع مدير المدرسة، من هنا قد تختلف اتجاهات واهتمامات معلمي التخصصات العلمية عن اتجاهات واهتمامات ورغبات التخصصات الإنسانية.

### ثانياً: الخبرة

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأنماط القيادة المدرسية من وجهة نظر معلمي المرحلة المتوسطة حسب متغير الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفئات	
.٦٠٤	٣.٥٥	٧١	أقل من ٥ سنوات	النمط الديمقراطي
.٢٧٠	٣.٧١	٣٣	من ٥ إلى ١٠ سنوات	
.٣٠٥	٣.٨١	٢٠	أكثر من ١٠ سنوات	
.٥٠٢	٣.٦٣	١٢٤	المجموع	
.٢٣٩	٣.٠٠	٧١	أقل من ٥ سنوات	النمط الأوتوقراطي
.١٢٧	٢.٩٠	٣٣	من ٥ إلى ١٠ سنوات	
.١٩٠	٢.٨٩	٢٠	أكثر من ١٠ سنوات	
.٢١٢	٢.٩٦	١٢٤	المجموع	
.٤٥٩	٢.٥٥	٧١	أقل من ٥ سنوات	النمط التسبيبي
.٣٩٤	٢.٦٥	٣٣	من ٥ إلى ١٠ سنوات	
.٨١١	٣.٠٠	٢٠	أكثر من ١٠ سنوات	
.٥٣٦	٢.٦٥	١٢٤	المجموع	

يبين الجدول (٦) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأنماط القيادة المدرسية من وجهة نظر معلمي المرحلة المتوسطة بسبب اختلاف فئات متغير الخبرة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ إلى ١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات)، حيث نرى بأن النمط الديمقراطي حاز على أعلى متوسط حسابي ومقداره (٣.٨١) في فئة معلمي المرحلة المتوسطة من ذوي الخبرة أكثر من ١٠ سنوات، يليه النمط الأوتوقراطي وبمتوسط حسابي مقداره (٣.٠٠) في فئة معلمي المرحلة المتوسطة من ذوي الخبرة أقل من ٥ سنوات، وأخيراً النمط التسبيبي وبمتوسط حسابي مقداره (٣.٠٠) في فئة معلمي المرحلة المتوسطة أكثر من ١٠ سنوات، وبالنظر إلى المجموع ككل فالنمط الديمقراطي حاز على أعلى متوسط حسابي مقداره (٣.٦٣) يليه النمط الأوتوقراطي (٢.٩٦)، وأخيراً النمط التسبيبي وبمتوسط حسابي مقداره (٢.٦٥). ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الأحادي.

جدول (٧)

## تحليل التباين الأحادي لأثر الخبرة على أنماط القيادة المدرسية من وجهة نظر معلمي المرحلة المتوسطة

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر	
.٠٦٦	٢.٧٨٥	.٦٨١ .٢٤٥	٢ ١٢١ ١٢٣	١.٣٦٢ ٢٩.٥٩٢ ٣٠.٩٥٤	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	النمط الديمقراطي
.٠٢٥	٣.٨١٨	.١٦٤ .٠٤٣	٢ ١٢١ ١٢٣	.٣٢٨ ٥.٢٠٥ ٥.٥٣٣	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	النمط الأوتوقراطي
.٠٠٤	٥.٨٨٢	١.٥٦٥ .٢٦٦	٢ ١٢١ ١٢٣	٣.١٣١ ٣٢.١٩٩ ٣٥.٣٣٠	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	النمط التسبيبي

يتبين من الجدول (٧) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى للخبرة في النمطين الأوتوقراطي والتسبيبي بينما لم تظهر أي فروق في النمط الديمقراطي، وقد يرجع ذلك إلى طبيعة العلاقات الجيدة والاحترام المتبادل بين مدير المدرسة والمعلمين، ولييان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة LSD كما هو مبين في الجدول (٨).

## جدول (٨) المقارنات البعدية بطريقة LSD لأثر الخبرة

أكثر من ١٠ سنوات	من ٥ إلى ١٠ سنوات	أقل من ٥ سنوات	المتوسط الحسابي		
			٣.٠٠	أقل من ٥ سنوات	النمط الأوتوقراطي
		*.١٠	٢.٩٠	من ٥ إلى ١٠ سنوات	
	.٠١	*.١١	٢.٨٩	أكثر من ١٠ سنوات	
			٢.٥٥	أقل من ٥ سنوات	النمط التسبيبي
		.١٠	٢.٦٥	من ٥ إلى ١٠ سنوات	
	*.٣٥	*.٤٥	٣.٠٠	أكثر من ١٠ سنوات	

\* دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

يتبين من الجدول (٨) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين فئة الخبرة أقل من ٥ سنوات من جهة وكل من فئتي الخبرة من ٥ إلى ١٠ سنوات وأكثر من ١٠ سنوات من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح فئة الخبرة أقل من ٥ سنوات في النمط الأوتوقراطي، وقد يرجع ذلك إلى عدم امتلاك المعلمين المعرفة الكافية لذلك يلجأ المدير للتعامل معهم وإرشادهم وتوجيههم للعمل والالتزام بالأنظمة والتعليمات بحرفيتها.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين فئة الخبرة أكثر من ١٠ سنوات من جهة وكل من فئتي الخبرة أقل من ٥ سنوات ومن ٥ إلى ١٠ سنوات، ولصالح فئة الخبرة أكثر من



١٠ سنوات في النمط التسبيبي. وهذا قد يدل على أن المعلمين ذوي الخبرة أكثر من ١٠ سنوات لديهم المعرفة الكافية بالأنظمة والقوانين تجعلهم يمتلكون القدرة على التمييز بين الإدارة المدرسية الفاعلة

### ثالثاً: المؤهل العلمي:

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر المؤهل العلمي على أنماط القيادة

المدرسية من وجهة نظر معلمي المرحلة المتوسطة

الدلالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	
.٦٩٣	١٢٢	.٣٩٥	.٥٢٤	٣.٦٣	١١٠	بكالوريوس	النمط
			.٢٧٤	٣.٦٨	١٤	بكالوريوس + دبلوم	الديمقراطي
.٢٥٧	١٢٢	١.١٣٩	.٢٠٩	٢.٩٥	١١٠	بكالوريوس	النمط
			.٢٣٧	٣.٠٢	١٤	بكالوريوس + دبلوم	الاوتقراطي
.٠٥٨	١٢٢	١.٩١٥	.٥٥٢	٢.٦٢	١١٠	بكالوريوس	النمط التسبيبي
			.٢٨٩	٢.٩١	١٤	بكالوريوس + دبلوم	

يتبين من الجدول (٩) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع الأنماط. كما يتضح من الجدول بأنه ليس هناك فروق دالة لأثر المؤهل العلمي في جميع الأنماط، فجميع أفراد عينة الدراسة باختلاف مؤهلاتهم العلمية يجمعون على أنماط القيادة المدرسية مرتبة كالاتي: الديمقراطي، الأوتوقراطي، وأخيراً التسبيبي. وقد يرجع ذلك إلى عدم وجود فارق كبير بين مؤهل البكالوريوس، والبكالوريوس + دبلوم، وقد تكون الاهتمامات والاتجاهات لذوي المؤهلات المختلفة مشتركة. في ضوء ما سبق يمكن تلخيص النتائج بما يلي:

١. إن أنماط القيادة المدرسية السائدة التي يمارسها مديري مدارس المرحلة المتوسطة بالترتيب هي: النمط الديمقراطي ثم النمط الأوتوقراطي وأخيراً النمط التسبيبي.
٢. وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر التخصص في النمطين الأوتوقراطي والتسبيبي ولصالح التخصصات العلمية.
٣. وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للخبرة في النمط الأوتوقراطي ولصالح ذوي الخبرة أقل من ٥ سنوات في النمط التسبيبي ولصالح ذوي الخبرة أكثر من ١٠ سنوات.
٤. لم تظهر أي فروق في النمط الديمقراطي لأثر التخصص والمؤهل العلمي والخبرة.
٥. درجة حرص مدير المدرسة على معاملة المعلمين بعدالة وموضوعية عالية بينما درجة تفويضه جزءاً من مهامه الإدارية إلى المعلمين متدنية.

### التوصيات:

١. إعداد دورات محلية لمديري المدارس لتنميتهم مهنيًا.

٢. ضرورة تفويض مدير المدرسة لجزء من مهامه الإدارية للمعلمين.
٣. مشاركة مدير المدرسة المعلمين باتخاذ القرارات وحل المشكلات التي قد تواجهه.
٤. ضرورة أن يتبنى مدير المدرسة اقتراحات المعلمين الايجابية في العمل .
٥. توجيه وإرشاد مدير المدرسة للمعلمين الجدد.
٦. إجراء دراسة ميدانية تطبيقية على مدارس المرحلتين الابتدائية والثانوية .

### قائمة المراجع:

- ١- احمد، إبراهيم احمد ( ١٩٨٥ ) نحو تطوير الإدارة المدرسية (دراسة نظرية ميدانية )، دار المطبوعات الجديدة ، القاهرة ، مصر العربية .
- ٢- البدرى، طارق عبد الحميد ، ( ٢٠٠٢ ) . علم إدارة القيادة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.
- ٣- البدرى، طارق عبد الحميد(٢٠٠١). الاساليب القيادية والادارية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر للطباعة والنشر ، الطبعة الاولى ، عمان ، الاردن .
- ٤- بدير ،منال (١٩٩٣) . العلاقة بين نمط الإدارة المدرسية وفعالية العملية التربوية بالمرحلة الثانوية بالتعليم العام، دراسة ميدانية على محافظة القليوبية ،رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الزقازيق .
- ٥- الدويك. تيسير وآخرون ،(١٩٩٨). أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي ،الطبعة الثانية، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان الأردن.
- ٦- الزعبي، فايز، عبيدات محمد ( ١٩٩٧ ) . أساسيات الإدارة الحديثة ، دار المستقبل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- ٧- الشريف، طلال عبد الملك (٢٠٠٤). الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية الدراسات العليا و جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .
- ٨- العتيبي، سامي غازي ،(٢٠٠١) نمط الإدارة وعلاقته بتحقيق أهداف المرحلة الابتدائية بالمملكة العربية السعودية ، ملخص رسالة ماجستير ،المجلد ٢ العدد ٣ .
- ٩- العجمي، محمد ( ٢٠٠٠ ) . الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر العربية .
- ١٠- عريفج، سامي سلطان (٢٠٠١). الإدارة التربوية المعاصرة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.
- ١١- العفيفي، خيس (١٩٩٩). الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الابتدائية بلواء غزة وعلاقتها برضا المعلمين عن العمل ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الأقصى .
- ١٢- العموش، حمود (١٩٩٥). العلاقة بين الأبعاد القيادية لمديري مدارس محافظة الزرقاء الحكومية ودافعية المعلمين نحو العمل ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية، الجامعة الأردنية .
- ١٣- الفهيدى، عبد الله عبده (٢٠٠٩). أنماط السلوك القيادي السائد لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في اليمن وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر

- رؤساء الأقسام العاملين معهم، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا .
- ١٤- المسيلم، محمد يوسف (١٩٩٤) ، أنماط القيادة في المدارس الحكومية في دولة الكويت ، مجلة كلية التربية ، جامعة عين شمس .
- ١٥- المقابلة، محمد قاسم ، (٢٠١١). التدريب التربوي والأساليب القيادية الحديثة وتطبيقاتها، دار الشروق للنشر والتوزيع . عمان ، الأردن .
- ١٦- نشوان، يعقوب، نشوان، جميل (٢٠٠٤). السلوك التنظيمي في الادارة والاشراف التربوي ، دار الفرقان للنشر، عمان الاردن ، الطبعة الثانية .
- ١٧- نصر الدين ، معز الدين،(٢٠٠٩). الإدارة المدرسية . جامعة أم القرى.
- ١٨- Ann .R, ( ٢٠٠١). **Efficiency of class meeting in elementary school. Partial sati faction of the requirement for the degree of master of science in counseling .California State . University, Sacramento .**
- ١٩- Richardson. V& .Fallona, . Catherine (٢٠٠١)Classroom management as method and manner. Tow case studies of experienced teachers .Journal of curriculum studies . **Volume ٣٣** issue ٦ Canada . pp٧٠٥-٧٢٨.