

## الأنماط القيادية لقائدات مدارس منطقة الباحة وفقاً لنظرية "ليكرت" من وجهة نظر المعلمات

عزيزة خبتي أحمد الغامدي

إدارة تعليم جدة - قائدة مدرسة

umraneem.rs@gmail.com

### الملخص:

هدفت هذه الدراسة تعرف الأنماط القيادية لقائدات المدارس في منطقة الباحة وفقاً لنظرية ليكرت من وجهة نظر المعلمات، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٨٧) معلمة، طبقت عليهم استبانة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن قائدات المدارس تمارس الأنماط السلوكية للقيادة بدرجات متفاوتة؛ حيث يمارسن نمطي التشاركي الديمقراطي، والاستشاري الديمقراطي بدرجة كبيرة، ويمارسن نمطي الاستبدادي الخير والاستبدادي التسلطي بدرجة قليلة. وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) على محور الأنماط القيادية تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية على مجال النمط الاستبدادي الخير لصالح المرحلة الثانوية، ولمتغير الدورات التدريبية على نمطي الاستشاري والتشاركي الديمقراطي لصالح ٥ دورات فأكثر، ولمتغير سنوات الخبرة على كل من النمط الاستشاري الديمقراطي، والتشاركي الديمقراطي ولصالح فئة ١٠ سنوات فأكثر، وعلى مجال النمط الاستبدادي الحر لصالح أقل من ١٠ سنوات وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها: ضرورة المحافظة على الدرجة العالية لممارسة الأنماط القيادية التشاركية والاستشارية الديمقراطية، وتعزيز القيادات المدرسية.

**كلمات مفتاحية:** قائدات المدارس، الأنماط القيادية، منطقة الباحة.



### المقدمة:

تعتبر القيادة أداة للتغيير والتطوير في جميع المؤسسات، وهي التي تعمل على تحقيق الأهداف من خلال إدخال التحسينات الضرورية في التنظيم الإداري أو سلوك العاملين، أو الوسائل والأساليب القيادية، أو فيها مجتمعة مما يؤثر على مسيرة المؤسسة سلباً أو إيجاباً.

وتتكون القيادة من عنصرين رئيسيين هما العنصر التنظيمي، والعنصر البشري، فعنصر التنظيم يتكون من الهياكل والوظائف التي يمكن تغييرها وإعادة تشكيلها بحيث تصبح أكثر كفاءة وفعالية وأكثر ملاءمة للظروف البيئية المتطورة. أما العنصر البشري فلا بد من توفر المناخ التنظيمي المناسب له ليتمكن من أداء عمله بكل كفاءة وفعالية (عبد الباقي، ٢٠٠٠، ٣٣٨).

ويرى كنعان (٥،٢٠٠٩) أن القيادة أصبحت معياراً يحدد في ضوءه نجاح أي تنظيم إداري، وارتبط مفهوم الإنتاجية في العمل بسلوك القائد، وبطبيعة العلاقة بينه وبين مرؤوسيه من خلال ما عرف بالأنماط القيادية، فقادة المؤسسات لا يسلكون نمطاً واحداً في القيادة وإنما يسلك كل منهم نمطاً قد يكون مختلفاً عن الآخر، لأنهم مختلفون في تعاملهم الشخصي والمهني وفي إجراءاتهم، وفي وسائلهم الإدارية والقيادية، وذلك لاختلاف فلسفاتهم التربوية، واختلاف إعدادهم.

ويعد النمط القيادي أحد العوامل الرئيسية التي تساهم في تشكيل طابع العلاقات داخل الجماعة لذا فإنه يكتسب أهميته من دوره في توجيه العلاقات داخل الجماعة نحو بلوغ الأهداف الرئيسية التي تسعى الجماعة إلى تحقيقها. والنمط القيادي المتبع في المدرسة يحدد نمط المناخ التنظيمي السائد فيها والذي يشكل بدوره عوامل أخرى مثل الرضا الوظيفي لدى الأفراد داخل المدرسة (الصليبي، والسعود، ٢٠١٠، ٤٨٨).

وتختلف تقسيمات الأنماط القيادية التي ذكرها علماء الإدارة وعلماء الاجتماع، وأكثر التقسيمات شيوعاً وشمولاً الذي يقسمها إلى ثلاثة أنماط هي:

• **النمط الاتقراطي:** ويعرف بالقيادة الاستبدادية، وهي تعني حكم الفرد الواحد، أي خضوع العاملين في المؤسسة لأوامره وأرائه، ويتميز بانفصال القائد عن الجماعة، ويركز الاهتمام على الإنتاج ويهمل العاملين، ويتولى القائد هنا جميع عمليات الإدارة ابتداءً من التخطيط وانتهاءً بالمتابعة والتقييم، ويتميز القائد الاتقراطي بالطموح ويكرس معظم وقته للعمل، وهو حازم وملتزم، وينفذ أعماله بكفاءة (العمامرة، ٢٠٠٧، ٦٤).

• **النمط الديمقراطي:** المبدأ الأساسي لهذا النمط هو احترام شخصيات الأفراد انطلاقاً من فكرة أساسية هي أن تعدد العقول السوية أقر على تقييم الأفكار الصائبة من العقل الواحد، ولا تكون مهمة الإدارة في ضوء هذا المفهوم حصر على القيادي، وهي قيادة إنسانية وجماعية تضمن التفاف الجماعة حول القائد الذي يمثلهم، كنموذج في تحقيق ذواتهم، ويعبر عن طموحاتهم المشروعة بإطار من الولاء والاحلاص (الأسطل، ٢٠٠٩، ١٠٩).

• **النمط الترسلّي:** يستند هذا النمط إلى القيادة إلى مبدأ إطلاق الحريات للعاملين في تنفيذ ما يريدون، وبالأسلوب الذي يعتقدونه مناسباً وصحيحاً، فالقيادي المتساهل لا يقوم بتقديم المساعدة للعاملين معه إلا لمن يطلبها منهم، ولا يحاول تعريف العاملين بوجهة نظره لعدم رغبته في تقييد حريتهم في التصرف، أو فرض أسلوب معين عليهم (المغربي، ٢٠٠٦، ١٧١). ويعتبر هذا النمط من أسوأ الأنماط القيادية من حيث ناتج العمل فتحقيق أهداف المدرسة مسألة متروكة للحظ فقط، ويجد المعلمون أنفسهم عاجزين عن التصرف والاعتماد على أنفسهم في المواقف التي تتطلب المعونة والنصح من جانب القيادة (ابو جبل، ٢٠٠٤، ٤٥).

وترى الباحثة ان تطبيق القيادة الديمقراطية في المؤسسات التربوية في ظل الثورة العلمية والانتشار المعلوماتي في جميع العلم ، والسرعة الهائلة في التقدم يجعل هذا المبدأ هو الأكثر جدوى لبناء الانسان الصالح الذي يتحمل المسؤولية ، ويحقق الاهداف المرجوة في جو تسوده العلاقات الانسانية.

وإشار ليكرت ( Likert,1961,183 ) الى أن الإدارة، وعلى رأسها قائد المدرسة هي التي تقرر إلى حد كبير المناخ داخل المدرسة . إذ أن الإدارة هي التي تختار تصميم المؤسسة ونمط الإدارة، والفلسفة العملية التي تقوم عليها، وهذه هي المحكات الأساسية لنجاح المؤسسة. ولا يخفى أن القائد هو صاحب القرار في اتخاذ هذه الخيارات. وقد صنف ليكرت الأنماط القيادية إلى أربعة أنماط هي

• نظام (١) النمط الاستبدادي التسلطي: يصنف المدير في هذا النمط على أنه اتوقراطي تسلطي مستبد ، لا يثق بالمرؤوسين ، ويصنع القرارات لوحده، والاتصالات هرمية من الأعلى إلى الأسفل ، ولا يقدم أي تغذية راجعة للعاملين ، ودافعية العاملين تأتي من خلال الخوف، والحوافز في هذا النمط نادرة.

• نظام (٢) النمط الاستبدادي الخير. وفي هذا النمط الإداري، فإن المدير يثق قليلاً بالمرؤوسين، ومعظم القرارات تصنع في القمة، وقليل منها في القاعدة . ويستخدم الخوف والتهديد كدافع للعمل، ولكن بصورة أقل من نظام(١).

• نظام (٣) النمط الاستشاري الديموقراطي : وفي هذا النمط القيادي فإن القائد يثق بالعاملين بدرجة كبيرة، ولكنها ليست مطلقة، والأهداف والسياسات العامة تصنع في القمة، أما الأهداف الفرعية والتفصيلية فتصنع في القاعدة، والاتصالات تجري بشكل تصاعدي أكثر منها بشكل تنازلي، ويحاول القائد أن يستخدم أفكار مرؤوسيه بطريقة بناءة، كما أنه يستخدم الحوافز الإيجابية غالباً، والحوافز السلبية العقاب نادراً.

• نظام(٤) النمط التشاركي الديموقراطي: وفي هذا النمط القيادي فإن القائد التشاركي الديموقراطي يثق بالمرؤوسين ثقة كاملة، وتتخذ القرارات عند المستويات الأدنى في هذا النمط الإداري والحصول على الأفكار والآراء تكون من المرؤوسين، أي أن الاتصالات تسير عمودية وأفقية وبالاتجاهات كافة، كما أن القائد يفعل الحوافز الإيجابية، وبخاصة المعنوية منها بشكل كبير.

ويلاحظ أن أكثر الأنماط الإدارية نجاحاً يكمن في النمط الإداري التشاركي الديموقراطي نظام (٤) الذي يقوم على مشاركة المرؤوسين في عملية صنع القرارات، ويبقى على اتصال فعال، وبيئة تنظيمية دافئة، تسهم في إشباع حاجات المرؤوسين، وتحقيق أهدافهم، من خلال تحقيق الأهداف التنظيمية. وعلاوة على القيادة الفاعلة، فإن المدارس تعتمد في تحقيق أهدافها على المعلمين؛ مما دعاها إلى بذل الجهد والوقت، وإنفاق المال لاختيار أفضل الأفراد كفاية، والقيام بتوفير فرص التدريب المناسبة والحوافز المادية والمعنوية التي تسهم كثيراً في سد احتياجاتهم المختلفة(السعود، ٢٥٠، ٢٠٠٩) .

وقد أجريت عدة دراسات عربية وأجنبية حول الموضوع مثل دراسة الشهراني (٢٠١٦) التي هدفت تعرف النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس وعلاقته بمستوى العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين، وتم تطبيق الدراسة على عينة طبقية عشوائية بلغت (٤٠٥) معلماً، باستخدام الاستبانة والمنهج الوصفي المسحي، وأظهرت النتائج أن النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس هو النمط الديموقراطي، ويليه النمط التسلطي ثم النمط الترسلّي.

ودراسة كومالو (Khumalo, 2015) التي هدفت التحقق من آثار ممارسة القيادة وفقاً لنظرية ليكرت (نظام ١- نظام ٤) في عينة من المدارس الابتدائية في شمال أفريقيا. ومن أشكال الأدوات المستخدمة في الدراسة المقابلات نصف المهيكلة المراقبة ، ومسح الوثائق وغيرها. وقد خلصت الدراسة إلى أنه نتيجة لتوزيع القيادة في هذا النظام فإن المؤسسة التعليمية تكون فاعلة ومنجّية. ودراسة ابوالا (Abwalla,2014) التي هدفت تعرف اثر أساليب القيادة على أداء المعلمين بإقليم جامبيلا بأثيوبيا، وقد طبقت هذه الدراسة في عشرة مدارس ثانوية عامة في منطقة إقليم جامبيلا بأثيوبيا ، شملت عينة بسيطة من (١٩٠) شخصاً بينهم (١٧٠) معلماً، واستخدمت فيها الاستبانة والمقابلة كأدوات رئيسية لجمع البيانات، وقد كشفت النتائج أن أسلوب القيادة الديموقراطي هو أكثر الأساليب ممارسة وله تأثير هام على عملية صنع القرار والتواصل وتفويض الصلاحيات، علماً بأن أداء المعلمين كان دون المتوقع في تلك المدارس، وعليه فقد أوصت الدراسة بالتنوع في استخدام الأسلوب الديموقراطي والأوتوقراطي من أجل الوصول إلى أداء أفضل للمعلمين.

ودراسة الشهراني (٢٠١٣) التي هدفت التعرف على النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس بمحافظة بيشة وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس بمراحلها الثلاث الذي بلغ عدد أفرادها (٥٠٠٢) وقد طبقت الاستبانة على عينة عشوائية بلغ عدد أفرادها (٤٢٥) معلماً، وتوصلت الدراسة

إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس في محافظة بيشة هو النمط الديمقراطي، وأن المعلمين في المراحل التعليمية الثلاث يتمتعون بمستوى مرتفع من الرضا الوظيفي .

وهدف دراسة الصليبي، والسعود (٢٠١٠) تحديد الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم. وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة ومعلميهم، وتكونت عينة الدراسة من (٣١٥) مديراً ومديرة و(١٢٦٠) معلماً ومعلمة، وتم استخدام أداتين في الدراسة: الأولى مقياس الأنماط القيادية، والأداة الثانية مقياس الرضا الوظيفي، وتوصلت النتائج إلى أن النمط القيادي المشارك الداعم قد جاء في المرتبة الأولى، يليه النمط البائع المدرب. كذلك أظهرت النتائج أن مستوى الرضا عن العمل لدى المعلمين كان عالياً.

اما دراسة السعود (٢٠٠٩) فقد هدفت إلى تعرف أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية ليكرت من وجهة نظر المعلمين، وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٥٦) معلماً ومعلمة، واستخدم فيها المنهج المسحي الارتباطي، وتم استخدام الاستبانة لجمع المعلومات، وأوضحت نتائج الدراسة أن مديري المدارس يمارسون الأنماط الإدارية الأربعة بدرجات متفاوتة. فهم يمارسون نمطي: الاستشاري الديمقراطي، والتشاركي الديمقراطي بدرجة مرتفعة ويمارسون نمط الاستبدادي الخير بدرجة متوسطة، ويمارسون نمط الاستبدادي التسلطي بدرجة منخفضة. وهدفت دراسة الحمدان والفضلي (٢٠٠٧) تعرف النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس في منطقة الفروانية التعليمية في دولة الكويت وفقاً للنظرية الموقفية، وتكونت عينة الدراسة من (٨٤) مديراً، وتوصلت الدراسة إلى أن الأنماط القيادية الممارسة جاءت مرتبة على النحو الآتي: نمط المشاركة، الإبلاغ، التفويض، الإقناع، ولا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الدراسة (النوع الخبرة، المرحلة الدراسية) في التأثير على النمط القيادي.

اما دراسة الحراشنة (٢٠٠٦) فقد هدفت تعرف طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس، ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفلية في الأردن، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي في جمع البيانات والمعلومات حول الدراسة، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (٢٣٥) معلماً ومعلمة وأظهرت النتائج أن جميع الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس جاءت بدرجة متوسطة، إلا أن أكثر الأنماط شيوعاً كان النمط الديمقراطي، وإن مستوى الرضا الوظيفي جاء متوسطاً، وعدم وجود فروق تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، وإن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين النمط القيادي ومستوى الرضا الوظيفي.

ودراسة بيروالدهام (Bare-oldham,2000) التي هدفت تعرف أثر الأنماط القيادية لدى مديري المدارس في ولاية كنتاكي على الرضا الوظيفي للمعلمين. وتكونت عينة الدراسة من (519) معلماً، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة في جمع البيانات. وأظهرت النتائج وجود علاقة بين نمط القيادة المدرسية ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين.

ومن خلال استعراض الباحثة للدراسات السابقة، وجدت أن الدراسة الحالية تشابهت مع عدد من الدراسات السابقة من حيث المنهج وهو المنهج الوصفي المسحي. ومن حيث المتغيرات فقد ركزت معظم الدراسات السابقة على متغيرات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية، والدورات التدريبية ومن حيث أدوات الدراسة فقد استخدمت جميع الدراسات السابقة التي استعرضتها الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

كما اختلفت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة من حيث مجتمع وعينة الدراسة ومنطقة التطبيق وقد أفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة، وصياغة أسئلتها، واختيار منهج الدراسة، وتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة. وبناء أداة البحث المستخدمة وهي الاستبانة وتحديد مجالاتها وتطويرها.

## مشكلة الدراسة:

من خلال تتبع الباحثة للدراسات السابقة التي تطرقت للقيادة التربوية وجدت أن هناك تباين في تقدير أهمية استخدام النمط القيادي كما أشارت له دراسة الشهراني (٢٠١٦) ودراسة الشهراني (٢٠١٣)، ودراسة السعود (٢٠٠٩) ودراسة الحراشنة (٢٠٠٦)، وتؤكد بعض الدراسات أن ارتباط المعلمين بمهنتهم بدأ يضعف ويعود ذلك إلى عوامل متعددة، وربما كان منها ما يرتبط بالنمط القيادي لمدير المدرسة، وقد بنى الباحثون ملاحظاتهم هذه من خلال خبراتهم الشخصية، واستماعهم لشكاوى عدد كبير من المعلمين في المهنة، وكذلك شكاوى أولياء أمور الطلاب من أبنائهم في التحصيل الدراسي، وشكاوى المسؤولين عن المؤسسات التربوية من ضعف انتماء المعلمين إلى مهنتهم، بالإضافة إلى اهتزاز صورة المعلم ومكانته في الأوساط الاجتماعية، ويعزز هذا الإحساس ظاهرة عقد كثير من المؤتمرات والندوات التربوية في البلاد العربية، بهدف بحث جوانب هذا الموضوع (العياصرة، 2003)

جاءت فكرة إجراء هذه الدراسة الميدانية امتداداً للدراسات الميدانية المحلية التي تناولت الأنماط القيادية، وتحدد مشكلة الدراسة في التعرف على النمط القيادي السائد في مدارس منطقة الباحة وفق نظرية ليكرت من وجهة نظر المعلمات.

**أسئلة الدراسة:**

تسعى الدراسة تحديداً إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

س١/ ما الأنماط القيادية لقائدات المدارس في منطقة الباحة وفقاً لنظرية ليكرت من وجهة نظر المعلمات؟  
س٢/ هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة تقدير أفراد عينة الدراسة للأنماط القيادية لقائدات المدارس في منطقة الباحة وفقاً لنظرية ليكرت تبعاً لمتغيرات (المرحلة التعليمية، الدورات التدريبية، سنوات الخبرة).

**أهداف الدراسة:**

تهدف الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية لدى قائدات المدارس في منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات، والكشف عن دلالة الفروق الإحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها.

**أهمية الدراسة:**

من المؤمل أن تنثري هذه الدراسة المكتبة العربية بمعلومات إضافية حول الأنماط القيادية تقيد الباحثين وطلبة العلم، كذلك من المؤمل أن يستفاد من المقياس الذي أعدته الباحثة لقياس الأنماط القيادية، وأن تسهم نتائج هذه الدراسة في تزويد الإدارة التعليمية بتغذية راجعة حول الأنماط القيادية لقائدات المدارس في منطقة الباحة وفقاً لنظرية ليكرت. ومساعدة القيادات التربوية في وزارة التعليم في التعرف على الأنماط القيادية الشائعة في مدارس الوزارة، ثم وضع الخطط التدريبية اللازمة لرفع مستوى كفاءة قائدات المدارس.

**مصطلحات الدراسة:**

**نظرية ليكرت:** نظرية تبحث في القيادة وضعها رينيس ليكرت، وصنف فيه الأنماط القيادية إلى أربعة أنماط هي: النمط التشاركي الديمقراطي، والنمط الإستشاري الديمقراطي، والنمط الاستبدادي الحر، والنمط الاستبدادي التسلسلي (لهلوب، والصرارية، ٢٠١٢، ٦٤)

**النمط القيادي:** هو "الأسلوب الذي ينتهجه القائد للتأثير في سلوك الجماعة والعاملين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة" (ستراك والشناق، ٢٠٠٤، ٢٨)

**القيادة:** هي "علاقة تأثير بين القائد وأتباعه وتهدف هذه العلاقة إلى إحداث تغييرات حقيقية تعكس الأهداف التي يريد تحقيقها كل من الرئيس والأتباع" (أبو النصر، ٢٠٠٩، ٤٤).

وفي مجال العمل المدرسي تعرف الأنماط القيادية: بأنها " مجموعة الأساليب والممارسات التي يستخدمها مدير المدرسة في تعامله مع معلميه، (الصليبي، والسعود، ٢٠١٠، ٤٩٠).

وتعرف الباحثة النمط القيادي إجرائياً: بأنه الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيبون على أداة الدراسة التي أعدتها الباحثة لهذا الغرض.

### حدود الدراسة:

تشمل حدود الدراسة الآتي:

الحدود الموضوعية: اقتصر على موضوع الأنماط القيادية لقائدات المدارس وفقاً لنظرية ليكرت.

الحدود البشرية: طبقت الدراسة على جميع معلمات المدارس الحكومية في منطقة الباحة في المراحل التعليمية الثلاث (الابتدائية، المتوسطة، الثانوية).

الحدود المكانية: طبقت الدراسة على المدارس الحكومية للبنات في منطقة الباحة.

الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ١٤٣٨هـ/١٤٣٩هـ.

### منهجية الدراسة وإجراءاتها:

#### منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لأهداف الدراسة الحالية .

#### مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمات مدارس التعليم العام في جميع المراحل التعليمية في منطقة الباحة للعام الدراسي ١٤٣٨ / ١٤٣٩ هـ ، والبالغ عددهن (٤١٦٤) معلمة وفق إحصاءات قاعدة بيانات شؤون المعلمات بإدارة التعليم بمنطقة الباحة لعام ١٤٣٨هـ-١٤٣٩هـ ( إدارة تعليم الباحة، ١٤٣٨هـ)، والجدول (١) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب مكتب التعليم والمرحلة التعليمية.

جدول(١): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المكتب والمرحلة التعليمية

النسبة المئوية	المجموع	المراحل التعليمية			مكاتب التعليم
		ابتدائي	متوسط	ثانوي	
		العدد	العدد	العدد	
٣٣%	١٤٢٦	٣٢٢	٣٨٤	٧٢٠	الوسط
٢٢%	١٠٠١	٢١٦	٢٢٧	٥٥٨	بلجرشي
١٧%	٦٩٥	١٢٤	١٠٨	٢٧٦	المنندق
١٤%	٥٠٣	٢٤٣	١٤٧	٢٤٤	القرى
١٤%	٣٠٨	١٦١	١٦٥	٣٦٩	العقيق
١٠٠%	٤١٦٤	٩٦٦	١٠٣١	٢١٦٧	المجموع
--	١٠٠%	٢٣,٢%	٢٤,٨%	٥٢,٠%	النسبة المئوية

#### عينة الدراسة

اعتمدت الباحثة معادلات كل من روبرت ماسون، وهيربرت اركن، وستيفن شامبسون (Sekaran & Bougie, 2010) في تحديد حجم العينة، فكان عدد أفرادها (٣٥٢) معلمة، بنسبة (٨,٥%) من المجتمع الأصلي، وقد تم توزيع الاستبانات على كافة أفراد عينة الدراسة، وقد استرد منها (297) استبانة بنسبة استرداد بلغت (٨٤,٤%) ، وقد استبعد منها (١٠) استبانات لنقص بياناتها، وبذلك يكون عدد الاستبانات التي تم تحليلها (٢٨٧) ،الجدول (٢) الآتي يبين توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة:

جدول (٢) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة ( المرحلة التعليمية والدورات التدريبية، وسنوات الخبرة)

المتغير	الفئات	العدد	النسبة
المرحلة التعليمية	الابتدائية	١٥٠	٥٢,٢%
	المتوسطة	٧١	٢٤,٧%
	الثانوية	٦٦	٢٣,١%
	المجموع	٢٨٧	١٠٠%
الدورات التدريبية	أقل من ٣ دورات	٥٨	٢٠,٢%
	٣ دورات فأكثر	٢٢٩	٧٩,٨%
	المجموع	٢٨٧	١٠٠%
سنوات الخبرة	أقل من ١٠ سنوات	١٢٠	٤١,٨%
	١٠ سنوات فأكثر	١٦٧	٥٨,٢%
	المجموع	٢٨٧	١٠٠%

#### أداة الدراسة :

بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة ومنها: دراسة الشهراني (٢٠١٦). ودراسة السعود (٢٠٠٩)، ودراسة الشهراني (٢٠١٣)، ودراسة الحراشنة (٢٠٠٦)، قامت الباحثة ببناء أداة الدراسة لجمع البيانات، وهي عبارة عن استبانة في صورتها الأولية اشتملت على جزئين: الأول تناول المتغيرات الديموغرافية (المرحلة التعليمية، والدورات التدريبية، وسنوات الخبرة)، والجزء الثاني تناول الفقرات المتعلقة بالأنماط القيادية لقائدات المدارس، وقد تكونت الأداة بصورتها الأولية من (٤٠) فقرة، وتم تدرج الأداة تدريباً خماسياً حسب مقياس ليكرت وعلى النحو الآتي ( موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

#### صدق أداة الدراسة:

تم التأكد من الصدق الظاهري للأداة بعرضها على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الإدارة التربوية، والقياس والتقويم، والتربية، وعلم النفس في الجامعات السعودية والعربية، وعددهم (٢١) محكماً، وتم الأخذ بأرائهم وملاحظاتهم. حيث تم حذف (٣) فقرات، وهي الفقرة رقم (١٣) من مجال النمط التشاركي، والفقرتان (٢٢، و٢٩) من مجال النمط الاستبدادي الخير، وتعديل الصياغة في بعضها. لتصبح أداة الدراسة بصورتها النهائية بعد إجراء الصدق والثبات عليها مكونة من (٣٧)

#### ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم توزيع الأداة (الاستبانة) على عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) معلمة من مجتمع الدراسة، ومن خارج العينة الأساسية حيث تم تطبيق الأداة لمرتين على نفس العينة بفواصل زمني مقداره أسبوعين، بطريقة التطبيق وإعادة التطبيق (Test- Re- test)، ومن ثم حساب معامل الارتباط (بيرسون) (ثبات الإعادة)، كما تم حساب الثبات باستخدام معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) للتأكد من ثبات الاتساق الداخلي كما في جدول (٣) الآتي:

جدول (٣) : معاملات ثبات أداة الدراسة

م	المجالات	عدد الفقرات	ثبات الإعادة	معامل ثبات ألفا كرونباخ
١	النمط الاستشاري الديمقراطي	١٠	**0.779	0.927
٢	النمط التشاركي	٩	**0.858	0.863
٣	النمط الاستبدادي الخير	٨	**0.835	0.913
٤	النمط الاستبدادي التسليطي	١٠	**0.847	0.932
	الكلية للمحور	٣٧	**0.862	0.974

\*\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١)

تشير النتائج في الجدول (٣) أعلاه إلى أن جميع القيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) حيث بلغ معامل الثبات الكلي بطريقة ألفا -كرونباخ (٠,٩٧٤) وثبات الإعادة (٠,٨٦٢)، وهي قيمة أعلى من الحد المقبول لمعامل الثبات بالدراسات المسحية وهو (٠,٧٠)، وهي قيم مقبولة لإجراء الدراسة.

#### متغيرات الدراسة:

تناولت الدراسة المتغيرات الآتية

أولاً: المتغيرات الديموغرافية وتشمل :

- متغير المرحلة التعليمية : وله ثلاثة مستويات : (الابتدائية ، المتوسطة ، والثانوية) .
- متغير الدورات التدريبية : وله مستويان : ( أقل من (3) دورات، (3) دورات فأكثر).
- متغير سنوات الخبرة : وله مستويان : ( أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر ) .

المتغير التابع: الأنماط القيادية لدى قائدات المدارس بمنطقة الباحة.

#### إجراءات تنفيذ الدراسة :

تم تطبيق أداة الدراسة على العينة المستهدفة وفق الإجراءات الآتية :

- جمع الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة.
- بناء أداة الدراسة والتحقق من صدقها وثباتها.
- الحصول على خطابات تطبيق الأداة
- تجميع البيانات وإدخالها في الحاسوب لتحليل البيانات ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS والإجابة عن أسئلة الدراسة.
- وفي النهاية كتابة تقرير الدراسة الحالية، وما يتضمنه من تفسير لنتائجها. ومن ثم تقديم التوجيهات والمقترحات البحثية.

#### أساليب المعالجة الإحصائية:

قامت الباحثة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وفقاً للرمز الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وتحديداً تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية:

١. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الأول.
٢. تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في درجة تقدير أفراد عينة الدراسة للأنماط القيادية لقائدات المدارس في منطقة الباحة وفقاً لنظرية ليكرت والتي تُعزى إلى متغير المرحلة التعليمية. واختبار شيفيه للمقارنات البعدية
٣. اختبار (ت) Independent Sample T-Test لاختبار الفروق في درجة تقدير أفراد عينة الدراسة للأنماط القيادية لقائدات المدارس في منطقة الباحة وفقاً لنظرية ليكرت والتي تُعزى إلى متغيرات (الدورات التدريبية. وسنوات الخبرة).

وللحكم على استجابة أفراد عينة الدراسة تم حساب الوزن النسبي لبدائل الاستجابة على فقرات الاستبانة على النحو الآتي:

• طول الفئة = المدى / عدد الفئات.

• المدى = الفرق بين أكبر وأصغر بديل / عدد بدائل الاستجابة.

• المدى =  $(1-0) = 1/4 = 0,25$ .

وبالتالي يكون مقياس الحكم على الأنماط القيادية لقائدات المدارس في منطقة الباحة وفقاً لنظرية ليكرت على النحو الآتي:

- عندما يكون المتوسط الحسابي من (١,٠٠) إلى أقل من (١,٨٠) تكون الاستجابة بدرجة قليلة جداً لمحور الأنماط القيادية، وبدرجة ضعيفة جداً لمحور الرضا الوظيفي.

- عندما يكون المتوسط الحسابي من (١,٨٠) إلى أقل من (٢,٦٠) تكون الاستجابة بدرجة قليلة
- عندما يكون المتوسط الحسابي من (٢,٦٠) إلى أقل من (٣,٤٠) تكون الاستجابة بدرجة متوسطة
- عندما يكون المتوسط الحسابي من (٣,٤٠) إلى أقل من (٤,٢٠) تكون الاستجابة بدرجة كبيرة عندما يكون المتوسط الحسابي من (٤,٢٠) إلى (٥,٠٠) تكون الاستجابة بدرجة كبيرة جداً

### مناقشة النتائج وتفسيرها:

أولاً: نتائج السؤال الأول والذي نصه: ما الأنماط القيادية لقائدات المدارس في منطقة الباحة وفقاً لنظرية ليكرت من وجهة نظر المعلمات.

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات الأنماط القيادية لقائدات المدارس في منطقة الباحة والدرجة الكلية للمجالات كما في الجدول (٤) الآتي:

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الأنماط القيادية لقائدات المدارس في منطقة الباحة مرتبة تنازلياً حسب

#### المتوسطات الحسابية

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
2	النمط التشاركي الديمقراطي	4.02	0.92	١	كبيرة
١	النمط الاستشاري الديمقراطي	3.90	0.89	٢	كبيرة
٣	النمط الاستبدادي الخير	2.21	0.70	٣	قليلة
٤	النمط الاستبدادي التسلطي	2.21	0.49	٤	قليلة
	الدرجة الكلية للمجالات	3.14	0.37	-	متوسطة

يلاحظ من جدول (٤) أن قائدات المدارس في منطقة الباحة يمارسن الأنماط القيادية الأربعة من وجهة نظر المعلمات بدرجة متفاوتة، وأن أكثر الأنماط القيادية شيوعاً لدى قائدات المدارس في منطقة الباحة النمط التشاركي الديمقراطي وبمتوسط حسابي (٤,٠٢) وبدرجة كبيرة، يليه النمط الاستشاري الديمقراطي بمتوسط حسابي (٣,٩٠) وبدرجة تقدير كبيرة، يليه النمط الاستبدادي الخير بمتوسط حسابي (٢,٢١)، وبدرجة تقدير قليلة، وفي المرتبة الأخيرة مجال النمط الاستبدادي التسلطي بمتوسط حسابي (٢,١٢) وبدرجة تقدير قليلة، وجاءت درجة الممارسة لجميع الأنماط بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (٣,١٤) ، وجاءت جميع الانحرافات المعيارية للمجالات أقل من واحد صحيح مما يشير إلى تجانس استجابات أفراد عينة الدراسة.

وهذه النتيجة تشير إلى أن تقدير أفراد عينة الدراسة إلى أن قائدات المدارس يمارسن الأنماط القيادية التشاركية الديمقراطية، والاستشارية الديمقراطية بدرجة تقدير كبيرة، وهذه النتيجة تعكس الاتجاهات الحديثة في القيادة التروية، وربما يعود ذلك إلى الخلفية الدينية والثقافية لقائدات المدارس وما يحملن من إرث حضاري وثقافي والذي يقوم على مبدأ الشورى في الإدارة، واحترام وجهات نظر الآخرين، وتقدير مشاركتهم في العمل، وتقدير جهود العاملين، وقد تعود إلى ما تبذله وزارة التعليم من جهود في تطوير ممارسات قائدات المدارس من خلال الدورات التدريبية في أثناء الخدمة على أنماط القيادة الحديثة، وعلى الممارسات الإيجابية، ومهارات الاتصال والتواصل، ودورها في تحسين أداء المدرسة والعاملين فيها، وقد يعود إلى التحاق قائدات المدارس ببرامج الدراسات العليا من دبلوم وماجستير وانعكاس الدراسة على أدائهن.

في حين جاءت ممارسة قائدات المدارس للنمط الاستبدادي الخير، والنمط الاستبدادي التسلطي بدرجة قليلة وبمتوسط حسابي (٢,٢١، ٢,١٢) على التوالي ، مما يشير إلى نفور قائدات المدارس من ممارسة هاذين النمطين، لما يحملان من اتجاهات سلبية نحو العمل، وتمركز السلطة بيد قائدة المدرسة، ونظرة سلبية للعاملين، وعدم ثقة بالعاملين، واستخدام العقاب، وتصيد للأخطاء وهي أنماط لا تتماشى وروح العصر، والانفتاح الثقافي، والتطور العلمي والتكنولوجي.

وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة السعود (٢٠٠٩) والتي أظهرت أنّ النمط الشائع هو النمط التشاركي الديمقراطي، وإن درجة الممارسة للأنماط الأربعة جاءت متوسطة.

وقد جاءت مجالات الدراسة مرتبة تنازلياً وعلى النحو الآتي:

في المرتبة الأولى مجال النمط التشاركي الديمقراطي بمتوسط حسابي (٤,٠٢) وانحراف معياري ((٩٢,٠) ودرجة ممارسة لهذا النمط بدرجة كبيرة. وهذا يعود إلى اتفاق وجهات نظر أفراد عينة الدراسة على ممارسة قائدات المدارس لهذا النمط القيادي بدرجة موافقة، حيث حصل على متوسط حسابي (٤,٠٢ من ٥)، وقد يعود ذلك إلى توفر الثقة المطلقة بمرءوسيه، وهناك تبادل مستمر للمعلومات، وقد تعود هذه النتيجة إلى التفاعل الودي بين القائدة والمعلمات، ومشاركة فاعلة في القرارات المتصلة بأدوار المعلمات، ولديهن معرفة تامة ومتميزة بمشاكل وهموم العاملات، وكذلك تحديد مشترك للأهداف التي تسعى المدرسة لتحقيقها، وقد يعود إلى المناخ الإيجابي الذي يسود جو العمل والاطمئنان لدى المرؤوسات بإنصاف وعدالة القائدة في التقييم والحوافز، ونمو الضبط الذاتي لدى المرؤوسات نتيجة الثقة المتبادلة .

في المرتبة الثانية مجال النمط الاستشاري الديمقراطي بمتوسط حسابي (٣,٩٠) وانحراف معياري (٠,٨٩) ودرجة ممارسة لهذا النمط كبيرة .وقد يعود ذلك إلى تقدير أفراد عينة الدراسة إلى أن ممارسة قائدات المدارس تتسم بالثقة في قدرات المعلمات، ووجود علاقات إيجابية تتسم بالود والأحترام المتبادل ، ومشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالعمل، ووجود نظام اتصال وتواصل فعال بين القائدات والمعلمات من خلال الاجتماعات ، وتبادل الزيارات في المناسبات الاجتماعية ، وتوظيف قائدات المدارس لأفكار المعلمات وآرائهن في تطوير العمل المدرسي وتحسينه.

وجاء في المرتبة قبل الأخيرة مجال النمط الاستبدادي الخير، بمتوسط حسابي (٢,٢١) وانحراف معياري ((٠,٦٦) ودرجة ممارسة لهذا النمط قليلة. وقد تعود هذه النتيجة إلى أن هذا النمط من القيادة يحاول التقليل من السلوك العدواني من خلال إقناع المرؤوسين بصحة التعليمات، وسلامة الإجراءات، والتقليل من التهديدات، كما أن هذا النمط يعتمد على أسلوب المساومة الضمنية مع المرؤوسين، أي أن المرؤوس إذا نفذ الأوامر الصادرة بالطريقة المحددة يمكن إثباته على ذلك، وإذا لم ينفذها تعرض للمساءلة والعقاب، كما أن القائد يعتمد على أساليبه الخاصة في التعرف على النشاط المضاد لقراراته وأوامره، ويعمل على استيعابهم أو تقليل مقاومتهم إلى أدنى حد ممكن، وهناك ثقة محدودة بالمرؤوسين، وهذا النمط أصبح مرفوض لدى القائدات، وهو ليس السلوك القيادي السائد لدى المديرات ولكن يمكن أحياناً اللجوء إليه في بعض الممارسات الإدارية.

يليه مجال النمط الاستبدادي التسلطي، بمتوسط حسابي (٢,١٢) وانحراف معياري (٠,٧٠) ودرجة ممارسة لهذا النمط قليلة. وهذه النتيجة منطقية لأن هذا النمط من أسوأ الأنماط القيادية، والقائد في هذا النمط ليس لديه أي ثقة بالمرؤوسين، أو معرفة بمشاكل وهموم المرؤوسين، ولا يعطي أي مشاركة للمرؤوسين في اتخاذ القرار، ومن وجهة نظر أفراد عينة الدراسة أن قائدات المدارس في منطقة الباحة لا يمارسن هذا النمط إلا في حالات نادرة لإدراك القائدات أن هذا النمط يخلق جو من التوتر في العلاقات المدرسية ، ويقال من الإنتاج ويزيد في الخصومة ، ويقود الى التحيز وعدم الثقة ويزيد من المشكلات الإدارية بين القائدة والمعلمات في المدرسة لذا جاءت درجة ممارسته قليلة .

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:** هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لأنماط القيادة لقائدات المدارس في منطقة الباحة وفقاً لنظرية ليكرت تبعا لمتغيرات (المرحلة التعليمية، الدورات التدريبية، سنوات الخبرة).

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين واختبار (ت) كما في الجداول

الآتية :

## أولاً: الفروق بين المتوسطات تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية:

للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة الفروق في المتوسطات الحسابية كما في الجدول (٥):

الجدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات أداة الدراسة وفقاً لمتغير المرحلة التعليمية

الانحراف المعياري		الانحراف المعياري		الانحراف المعياري		الانحراف المعياري		الفئات المجالات
المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري							
0.63	2.14	0.65	2.12	0.87	4.14	0.88	4.02	المرحلة الابتدائية
0.55	2.16	0.71	2.27	0.94	3.91	0.80	3.81	المرحلة المتوسطة
0.80	2.02	0.78	2.37	0.99	3.87	0.98	3.72	المرحلة الثانوية
0.49	2.12	0.70	2.21	0.92	4.02	0.89	3.90	الدرجة الكلية

يتبين من الجدول (٥) وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية في جميع مجالات المحور تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0,05$  تم تطبيق تحليل التباين الأحادي، وجاءت نتائجه كما في الجدول (٦) الآتي :

الجدول (٦) تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية على محور الانماط القيادية

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجالات
0.056	3.110	2.460	2	4.920	بين المجموعات	النمط الاستشاري الديمقراطي
		.791	284	224.668	داخل المجموعات	
			286	229.588	الكلية	
0.071	2.666	2.258	2	4.516	بين المجموعات	النمط التشاركي الديمقراطي
		.847	284	240.535	داخل المجموعات	
			286	245.051	الكلية	
0.041	3.224	1.580	2	3.160	بين المجموعات	النمط الاستبدادي الخبير
		0.490	284	139.159	داخل المجموعات	
			286	142.319	الكلية	
0.213	1.556	0.371	2	.743	بين المجموعات	النمط الاستبدادي المتسلط
		0.239	284	67.780	داخل المجموعات	
			286	68.523	الكلية	

تشير النتائج في الجدول (٦) أعلاه إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لأنماط القيادة لدى قائدات المدارس في منطقة الباحة تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية، وعلى جميع مجالات الدراسة ما عدا مجال النمط الاستبدادي الخبير حيث بلغت قيمة ف (٣,٢٢٤) ومستوى الدلالة (٠,٠٤١) وللتعرف على اتجاه دلالة الفروق بالنسبة للمجال تم استخدام اختبار (Scheffe شيفيه) للمقارنات البعدية، كما في الجدول (٧) الآتي:

الجدول (٧) المقارنات البعدية لمجال النمط الاستبدادي الخبير

الفئات	المرحلة الابتدائية	المرحلة المتوسطة	المرحلة الثانوية
المرحلة الابتدائية (٢,١٢)	-	-	*٠,٠٤٩
المرحلة المتوسطة (٢,٢٧)	-	-	-
المرحلة الثانوية (٢,٣٧)	-	-	-

يتبين من الجدول (٧)، أعلاه أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية على مجال النمط الاستبدادي الخبير بين فئة المرحلة الابتدائية، وفئة المرحلة الثانوية، حيث كان مستوى الدلالة (٠,٠٤٩) وكانت الفروق لصالح فئة المرحلة الثانوية، وبمتوسط حسابي

بلغ (٢,٣٧)، في حين كان متوسط المرحلة المتوسطة (٢,١٢). وقد يعود هذا إلى أن قائدات المدارس في هذا النمط لديهن ثقة محدودة بالمعلمات، ويستخدمن التهديد كدوافع للعمل، وأن قائدات المدارس يستخدمن هذا النمط مع بعض المعلمات نتيجة لانخفاض الروح المعنوية والدافعية نحو العمل، وتذمر بعض المعلمات من التدريس في المرحلة الثانوية خاصة حديثات التعيين. وهذه النتيجة تختلف مع نتائج دراسة الفضلي والحمدان (٢٠٠٧)، والتي أشارت إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغير المرحلة. **ثانياً: الفروق بين المتوسطات تبعاً لمتغير الدورات التدريبية:**

للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة للأنماط القيادية لدى قائدات المدارس في منطقة الباحة، والتي تعزى إلى اختلاف متغير الدورات التدريبية تم التأكد من تساوي التباين بين أفراد العينة على المجالات والدرجة الكلية للأداة كما في الجدول أدناه وقد أشارت نتائج اختبار تباين التجانس إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0,05$  في المجالات والمجموع الكلي، الأمر الذي يؤكد تجانس التباين لأفراد العينة ويسمح باستخدام اختبار (ت) t.test للمقارنة بين متوسطين مستقلين كما يبين الجدول (٨) الآتي:

**جدول (٨) اختبار (ت) لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات محور لأنماط القيادة لمتغيرات الدورات التدريبية**

المجالات	أقل من ٥ دورات (ن = ٥٨)		٥ دورات فأكثر (ن = ٢٢٩)		اختبار ليفين لتساوي التباين		اختبار ت	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	الدلالة	قيمة ت	مستوى الدلالة
النمط الاستشاري الديمقراطي	3.61	0.91	3.97	0.88	0.124	0.725	2.745	0.006
النمط التشاركي الديمقراطي	3.78	0.94	4.08	0.91	0.014	0.905	2.198	0.029
النمط الاستبدادي الخير	2.29	0.69	2.19	0.70	0.034	0.854	0.905	0.366
النمط الاستبدادي الخير	2.22	0.58	2.09	0.46	3.212	0.74	1.757	0.080

تشير النتائج في الجدول (٨) أعلاه إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة تقدير أفراد عينة الدراسة للأنماط القيادية لدى قائدات المدارس في منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغير الدورات التدريبية على مجالي النمط الاستشاري الديمقراطي، والنمط التشاركي الديمقراطي، وقد جاءت الفروق لصالح فئة (٥) دورات فأكثر، وربما يعود السبب في هذه النتيجة إلى أثر الدورات التدريبية في اطلاع قائدات المدارس على نماذج قيادية جديدة مثل القيادة التحولية، والقيادة التشاركية، والقيادة بالحب، وقيادة التغيير وغيرها من الأنماط القيادية الإيجابية التي تعتمد على التشاركية والتعاون في تنفيذ المهام القيادية في المدرسة، والتي تساهم ممارستها في إيجاد مناخ مدرسي داعم وإيجابي، إضافة إلى أن الدورات التدريبية تنقل التجارب العالمية والمحلية في مجال الأنماط القيادية، وتعمل على تبادل الخبرات والتجارب بين المتدربين أنفسهم، وتزود المتدربين بإطار نظري لنظريات القيادة والأنماط القيادية الإيجابية تلك المعرفة التي تسهم في تكوين إطار مرجعي لقادة المدارس في ممارساتهم القيادية.

وقد تفرقت هذه الدراسة باختيارها متغير الدورات التدريبية حيث لم تجد الباحثة أية دراسة من الدراسات السابقة المتعلقة بالأنماط القيادية، قد تناول متغير المرحلة الدورات التدريبية.

**ثالثاً: الفروق بين المتوسطات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة :**

للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة للأنماط القيادية لدى قائدات المدارس في منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات، والتي تعزى إلى اختلاف متغير سنوات الخبرة، تم التأكد من تجانس التباين بين أفراد العينة على المجالات كما في الجدول (٩) أدناه، وقد أشارت نتائج اختبار تباين التجانس إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية

عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، في المجالات والمجموع الكلي، الأمر الذي يؤكد تجانس التباين لأفراد العينة ويسمح باستخدام اختبار (ت) t.test للمقارنة بين متوسطين مستقلين كما يبين الجدول ( ٩ )

جدول(٩) اختبار (ت) لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات محور الانماط القيادية تبعا لمتغير سنوات الخبرة

اختبار ت	اختبار تجانس التباين		١٠ سنوات فأكثر (ن=١٦٧)		اقل من ١٠ سنوات(ن=١٢٠)		المجالات	
	قيمة ت	مستوى الدالة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
مستوى الدلالة			قيمة ف					
0.032*	2.150	0.221	1.506	0.85	3.99	0.93	3.76	النمط الاستشاري الديمقراطي
0.012*	2.528	0.021	5.358	0.84	4.14	1.01	3.86	النمط التشاركي الديمقراطي
0.014*	2.472	0.170	1.896	0.64	2.13	0.76	2.33	النمط الاستبدادي الخير
0.927	0.092	0.396	0.723	0.47	2.11	0.51	2.12	النمط الاستبدادي المتسلط

\*دال عند مستوى الدلالة ٠,٠٥

تشير النتائج في الجدول (٩) أعلاه إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة تقدير أفراد عينة الدراسة للأنماط القيادية لدى قائدات المدارس في منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات تبعا لمتغير سنوات الخبرة على مجالات النمط الاستشاري الديمقراطي، ومجال النمط التشاركي الديمقراطي، وقد جاءت الفروق لصالح فئة الخبرة (١٠) سنوات فأكثر، وربما يعود ذلك إلى إدراك المعلمات أفراد عينة الدراسة إلى أن أصحاب الخبرة الأطول أقدر على تحديد نمط السلوك القيادي الممارس من قبل قائدات المدارس وأن قائدات المدارس لديهن وعي بضرورة ممارسة أنماط سلوكية قيادية تراعي خبرات المعلمات وقدراتهن، والعمل على مراعاة متطلبات القيادة التشاركية من حيث تفويض الصلاحيات لذوي الخبرة الأطول، والتعامل مع المعلمات حسب الفروق الفردية، وخبراتهم وقدراتهم من خلال حسن التعامل معهم، واستخدام الأساليب الديمقراطية معهم. وعلى مجال النمط الاستبدادي الحر لصالح فئة أقل من ١٠ سنوات. وقد يعزى ذلك إلى أن هذا النمط مخادع لإصحاب الخبرة الأقل؛ حيث يتظاهر القائد بإشراك العاملين في القرارات، والأخذ برأيهم ولكن الحقيقة غير ذلك فهو يستشيرهم ولكن لا يأخذ بأفكارهم، وهذه النتيجة تختلف مع نتائج دراسة الحراحشه (٢٠٠٦) التي أشارت إلى عدم وجود فروق تعزى لسنوات الخبرة.

### التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإن الباحثة توصي بما يلي:

- ضرورة المحافظة على الدرجة العالية لممارسة الأنماط القيادية التشاركية والاستشارية الديمقراطية وتعزيز القيادات المدرسية.
- تعزيز التوجه الديمقراطي في إدارة قائدة المدرسة من خلال تفعيل دور المعلمات في المشاركة في اتخاذ القرار، والابتعاد عن المركزية.
- تعزيز قائدات المدارس لممارسهن للأنماط القيادية الإيجابية في مدارسهن.
- إعداد برامج تدريبية أثناء الخدمة تأخذ صفة الاستمرارية لتنمية الاتجاهات القيادية الحديثة لدى قائدات المدارس .
- إيلاء متخذي القرار في وزارة التعليم وإدارات التعليم الاهتمام بالأنماط القيادية عند اختيارهم لقادة المدارس الجدد من خلال المقابلات ومعايير الاختيار.
- إجراء دراسة عن الأنماط القيادية وربطها بمتغيرات أخرى كالاتزام التنظيمي، أو الرضا الوظيفي للمعلمات.

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

١. أبو النصر، مدحت (٢٠٠٩). **قيادة المستقبل – القيادة المتميزة الجديدة**. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
٢. الاسطل، اميمة عبد الخالق (٢٠٠٩). **فاعلية ادارة الوقت وعلاقتها بالانمط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم**. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الاسلامية، غزة.
٣. بازرع، محمود صادق (1996) **بحوث التسويق: للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية**، الرياض: مكتبة العبيكان.
٤. أبو جبل، مطيع (٢٠٠٤). **أنمط القيادة التربوية السائدة في مدارس التعليم الاساسي لأساسي العليا الحكومية في محافظة غزة وانعكاساتها على أداء المعلمين**. (رسالة ماجستير غير منشورة )، جامعة الازهر. غزة.
٥. الحراحشه، محمد (٢٠٠٦). **العلاقة بين الأنمط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفلية**. **مجلة العلوم التربوية النفسية**، ٧(١)، ١٤ - ٣٥.
٦. الحدان، جاسم، والفضلي، خلود (2007). **الأنمط القيادية السائدة لدى مديري مدارس التعليم العام**. **مجلة العلوم التربوية والدراسات الإسلامية كلية التربية، جامعة الكويت** (20) ١ - ٣٢
٧. السعود، راتب سلامة (٢٠٠٩). **أنمط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقا لنظرية رنسس ليكرت(نظام ١- نظام ٤) وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم**. **المجلة الأردنية في العلوم التربوية**، ٥(٣)، ٢٤٩ - ٢٦٢.
٨. ستراك، رياض، والشناق، كمال (٢٠٠٤) **تقويم أداء مديريات التربية والتعليم في الأردن مهامها الإدارية والفنية - دراسات في الإدارة الاستراتيجية**. عمان: دار وائل للنشر.
٩. الشهراني، خالد عايض (٢٠١٦). **النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس في محافظة بيشة وعلاقته بمستوى العلاقات الإنسانية**. (رسالة ماجستير غير منشورة )، كلية التربية جامعة الباحة .
١٠. الصليبي، محمود ، والسعود، راتب سلامة (٢٠١٠). **الأنمط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقا لنظرية هيرسي وبلاشارد وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم**. **مجلة دراسات، العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، عمان** ٣٧(٢)، ٤٨٨ - ٥٠٣
١١. العمارة، محمد حسن (٢٠٠٧). **مبادئ الإدارة المدرسية**. عمان: دار المسيرة
١٢. العياصرة، علي أحمد (٢٠٠٣). **الأنمط القيادية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن**. (رسالة دكتوراة غير منشورة)، جامعة عمان العربية.الأردن
١٣. عياصرة، علي احمد (٢٠٠٦). **القيادة والدافعية في الإدارة التربوية**. عمان: ، دار الحامد
١٤. عبد الباقي، صلاح الدين (٢٠٠٠)، **السلوك التنظيمي في المنظمات**، الإسكندرية: الدار الجامعية
١٥. كنعان، نواف سالم (٢٠٠٩). **القيادة الإدارية**. (ط٦)، عمان: دار الثقافة للنشر.
١٦. المغربي، عبد الحميد (٢٠٠٦). **الإدارة والأصول العلمية والتوجهات المستقبلية**. جامعة المنصور: كلية التجارة.
١٧. لهلوب، ناريمان، والصريرة، ماجدة (٢٠١٢). **مهارات القيادة التربوية الحديثة**. عمان: المكتبة الوطنية

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- [1] J. Abwalla. (2014). **The Principal Leadership Style and teachers Performance in General Secondary Schools of Gambella regional state**. Department of educational Planning and Management, Jimma University.
- [2] Bare-Oldham, K(2000). **An Examination of The Perceived leadership styles of Kentucky Public School Principals as Determinations Of Teachers Job Satisfaction**, Dissertation Abstracts International,107, West Virginia University
- [3] S. Khumalo, (2015). **The Implications of System 4 Approach on School Leadership Practices**. International Education Studies. 8, (7), 38- 43.
- [4] R. Likert, (1961). **New Pattern of Management**, New York: McGraw- Hill Book Company, P.183.
- [5] U. Sekaran & R. Bougie, (2010). **Research methods for business: A skill-building approach** (5th ed.). Haddington: John Wiley & Sons.

## The Leadership Style of Al-baha Region School Leaders According to the Likert Theory from Teacher's Point of View

**Aziza Khabti Ahmad AL-Ghamdie**

Jeddah Education Administration - School Leaders  
[umraneem.rs@gmail.com](mailto:umraneem.rs@gmail.com)

### Abstract:

This study aimed to identify the leadership styles of the school leaders in Al-baha Region according to the Likert theory from their point of view. The researcher used the descriptive approach. The sample consisted of (287) female teachers, Results of the study showed that school leaders practice leadership styles in different degrees. The degree was high for consultative democratic and participative democratic styles, and low for the benevolent authoritative, and authoritative exploitative style. Also the result showed that there were differences statistically significant at the level of ( $\alpha \leq 0.05$ ) on the leadership styles due to the variable of the educational level on the domain of benevolent authoritative in favor of the secondary level, and the variable of the training courses on the domains of consultative and participatory democratic for (5) courses, Also statistically differences due to the variable of experience on the domains of consultative democratic and participative democratic in favor of the 10 years and above. Also statistically differences on the domains of benevolent authoritative styles in favor of the less 10 years, The study recommended many recommendation including: The need to maintain the high degree of practice of participatory leadership patterns, and democratic ,and strengthen school leadership.

**Keywords:** School Leaders, Leadership Styles, al-baha Region