



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

إدارة: البحوث والنشر العلمي ( المجلة العلمية )

=====

## **أنماط القيادة التربوية لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية في محافظة الخرج من وجهة نظر المعلمين**

إعداد

**أ/ يوسف بن عوض الله بن رزيق السلمي**

طالب الدكتوراه بقسم الإدارة التربوية بكلية التربية بجامعة الملك سعود

﴿ المجلد الثاني والثلاثين - العدد الثاني - أبريل ٢٠١٦ م ﴾

[http://www.aun.edu.eg/faculty\\_education/arabic](http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic)

## ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على نمط القيادة التربوية الأكثر انتشاراً لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية في محافظة الخرج من وجهة نظر المعلمين. بالإضافة إلى التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.5$ ) في استجابات أفراد الدراسة تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص). واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة الابتدائية الحكومية في محافظة الخرج في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ١٤٣٤/١٤٣٥ هـ والبالغ عددهم ١٣٥٠ معماً. وتم اختيار عينة عشوائية بلغ عدد أفرادها (٤٠٦) بلغت نسبتها (٣٠%) من مجتمع الدراسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن النمط الديمقراطي أكثر انتشاراً، يليه النمط الأوتوقراطي، ثم يليه النمط الترولي. وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠١ فأقل فيما يتعلق بالدرجة الكلية لمحاوَر الدراسة الثلاثة بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس وأعلى من بكالوريوس لصالح أفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي أعلى من بكالوريوس. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين سنوات خبرتهم أقل من (٦) سنوات وأفراد الدراسة الذين سنوات خبرتهم أكثر من (١٠) سنوات حول (النمط الترولي) لصالح أفراد الدراسة الذين سنوات خبرتهم أكثر من (١٠) سنوات. بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة باختلاف متغير التخصص فيما يتعلق بجميع محاور الدراسة الثلاثة وكذلك في الدرجة الكلية لمحاوَر الدراسة. أهم ما أوصت به الدراسة هو العمل على كل ما يعزز من ممارسة مديري المدارس الابتدائية الحكومية في محافظة الخرج للنمط القيادي الديمقراطي، وتوعية مديري المدارس بمزايا وفوائد التفويض الإداري، وبأهمية مشاركة المعلمين في صنع القرارات. واقترح الباحث إجراء دراسة ميدانية تتماشى مع أهداف هذا البحث النظري أولاً ثم دراسة مماثلة للكشف عن مدى ممارسة مديرات المدارس الابتدائية الحكومية في محافظة الخرج لأنماط القيادة، وموازنة نتائجها بنتائج هذه الدراسة.

## المقدمة:

نظراً لأهمية المدرسة والدور الكبير الذي تقوم به في تنشئة الأجيال فكرياً وعلمياً وتربوياً كان لابد لها من قيادات تربوية فاعلة تقوم بتنسيق جهود العاملين من معلمين وإداريين حتى تحقق أهدافها وآمالها وتطلعاتها.

إن مدير المدرسة يُعتبر قائداً تربوياً يتوقف نجاحه في أداء أدواره على عوامل عدة منها النمط القيادي الذي يمارسه في تعامله مع مرؤوسيه فقد يكون ذلك النمط أوتوقراطياً أو ديمقراطياً أو ترسلياً.

ولذا فإن دراسة الأنماط القيادية على درجة عالية من الأهمية؛ لأنها تشكل الأسلوب والطريقة التي يتصل بها القائد مع مرؤوسيه، حيث إن النمط القيادي العامل الرئيسي في نجاح المؤسسات أو فشلها بعامة، والمؤسسات التربوية بخاصة؛ لما للقائد التربوي من دور حاسم في سلوك العاملين، وفي إيجاد الجو العلمي الفعّال في المؤسسة التربوية. (الخطيب، ١٩٩٦م، ص ١٠٨)

ولذلك فقد اهتم الكثير من الباحثين والمفكرين بدراسة أنماط القيادة التربوية؛ لما لها من أهمية في سير العملية الإدارية والتعليمية. وقد أكدت الدراسات على أن مدير المدير يلعب دوراً رئيسياً وهاماً في التأثير على العملية التربوية في مختلف مستوياتها، كما يلعب دوراً هاماً بالنسبة للأفراد العاملين في المؤسسة التعليمية حيث أن اختياره للنمط القيادي الذي يمارسه يؤدي إلى نجاح أو فشل هذه المؤسسة التربوية. (اللياني، ٢٠١١م، ص ٥٧). ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة للتعرف على أنماط القيادة التربوية لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية في محافظة الخرج.

## مشكلة الدراسة:

إن النمط القيادي لدى مديري المدارس له دور كبير ومؤثر في أداء المؤسسات التربوية إيجاباً أو سلباً وينعكس ذلك على مدى تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية وعلى أداء العاملين في تلك المدارس. ويرى عبوي (٢٠١٠م، ص ٩٣) أن هناك علاقة وثيقة بين النمط القيادي وفاعلية المؤسسات التربوية ونجاحها في أداء رسالتها.

فبالتالي لا تستطيع الإدارة المدرسية تحقيق الأهداف المنشودة إلا إذا كان مدير المدرسة قائداً تربوياً يسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية والاستثمار الأمثل لمواردها، وأن يكون قادراً على كسب ثقة المعلمين، واحترام قدراتهم وإمكانياتهم، ومساهماتهم في عملية تنفيذ المهام واتخاذ القرارات.

وهذا ما أوصى به القرني (١٤٣٢هـ، ص ١٢١) في دراسته بالعمل على تفعيل دور المعلمين في مشاركة مدير المدرسة في اتخاذ القرار المدرسي، وأوصى به الهدلق (١٤٣١هـ) أيضاً في دراسته على أن يحرص مديرو المدارس على إشراك المعلمين في تنظيم العمل الإداري المدرسي.

ولذلك فإن مشكلة الدراسة الحالية تتحدد في السؤال الرئيس التالي: ما نمط القيادة التربوية الأكثر انتشاراً لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية في محافظة الخرج من وجهة نظر المعلمين؟

### أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تحقيق مايلي:

- ١- التعرف على نمط القيادة التربوية الأكثر تطبيقاً لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية في محافظة الخرج من وجهة نظر المعلمين.
- ٢- التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ( $a=0.5$ ) في استجابات أفراد الدراسة تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص).

### أهمية الدراسة:

- ١- تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الدور الذي يمارسه مديرو المدارس في المؤسسات التربوية، والذي لا بد له وأن يتواءم مع التغيرات الإدارية في جميع أنحاء العالم ومتطلبات العاملين في هذه المؤسسات. لذا تشخص هذه الدراسة الواقع التربوي في محافظة الخرج من حيث معرفة نمط القيادة التربوية الأكثر تطبيقاً بين مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين.
- ٢- اسهام الدراسة في توعية مديري المدارس الابتدائية في محافظة الخرج بنمط القيادة التربوية السائد.

### أسئلة الدراسة:

- ١- ما نمط القيادة التربوية الأكثر انتشاراً لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية في محافظة الخرج من وجهة نظر المعلمين؟
- ٢- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a=0.5$ ) في استجابات أفراد الدراسة تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص)؟

### حدود الدراسة:

- (أ) حدود موضوعية : تقتصر هذه الدراسة على أنماط القيادة التربوية لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية في محافظة الخرج من وجهة نظر المعلمين.
- (ب) حدود مكاتية : اقتصرت هذه الدراسة على مدارس المرحلة الابتدائية الحكومية في محافظة الخرج.
- (ج) حدود زمانية: تم تطبيق هذه الدراسة بتوفيق الله تعالى في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ١٤٣٤/١٤٣٥هـ.

### مصطلحات الدراسة:

**النمط** : يُعرف في المعجم الوسيط (١٤٢٥هـ، ص ٩٥٥) على أنه: "الطريقة".

**القيادة التربوية**: يتبنى الباحث في هذا البحث مفهوم القيادة التربوية بأنها: النشاط أو السلوك الذي يمارسه التربوي للتأثير في جميع العاملين بغية توجيه سلوكهم وتنظيم جهودهم، وتحسين مستوى أدائهم من أجل الإرتقاء بالعملية التربوية من حيث الكم والكيف والعمل على تحقيق أهدافها. (الزكي، ٢٠١٢م، ص ١١٠)

**النمط القيادي** : تعرفه الحريري (٢٠١٠م، ص ١٣٥) بأنه الأسلوب الذي يمارسه القيادي في تأدية دوره لقيادة الجماعة.

ويعرف الباحث النمط القيادي إجرائياً بأنه الأسلوب القيادي أو الطريقة التي يمارسها أوتبعتها مدير المدرسة إما أوتوقراطي أو ديمقراطي أو ترسلي في تعامله مع المعلمين من أجل تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية المرجوة.

**النمط الأوتوقراطي :** وهذا النمط يقوم على الإستبداد بالرأي والتعصب الأعمى، ولا يسمح بأي نقاش أو تفاهم، فهو يقوم بتوجيه عمل الآخرين بإصدار القرارات والتعليمات، كما أنه يتدخل في تفاصيل عمل الآخرين. (مطاوع، ١٤٢٣هـ)

ويعبر عنه إجرائياً في هذه الدراسة بأنه: الدرجة التي يحصل عليها مدير المدرسة الابتدائية الحكومية في محافظة الخرج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة (المعلمين) على عبارات النمط الأوتوقراطي التي تحددها استبانة هذا البحث.

**النمط الديمقراطي:** وهو الذي يقوم على أساس إحترام شخصيات الأفراد، والمساواة بينهم وتمييزهم، وتقوم على حرية الإختيار والإقناع، والقرار النهائي يكون دائماً للأغلبية دون تسلط أو خوف. (أبوسمرة وغنيم، ٢٠٠٧م، ص ص ٢٧٣-٢٧٤)

ويعبر عنه إجرائياً في هذه الدراسة بأنه: الدرجة التي يحصل عليها مدير المدرسة الابتدائية الحكومية في محافظة الخرج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة (المعلمين) على عبارات النمط الديمقراطي التي تحددها استبانة هذا البحث.

**النمط الترسلي:** وهو الذي يتصف بالتساهل حيث يعطي القائد مرؤوسيه حرية كبيرة في ممارسة أعمالهم والسلبية في حل المشكلات والتهرب من تحمل المسؤولية ومتابعة المرؤوسين. (الصائغ وحسين، ١٤١٤هـ، ص ٢٩٠)

ويعبر عنه إجرائياً في هذه الدراسة بأنه: الدرجة التي يحصل عليها مدير المدرسة الابتدائية الحكومية في محافظة الخرج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة (المعلمين) على عبارات النمط الترسلي التي تحددها استبانة هذا البحث.

## الدراسات السابقة:

١. دراسة الروقي (١٤٣٣هـ) هدفت إلى معرفة الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين. وهدفت الدراسة أيضا إلى معرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين نوع النمط القيادي لدى المديرين كما يراها المعلمون بين متغيرات: العمر، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، طبيعة الوهل العلمي، وعدد الدورات التدريبية لدى عينة البحث. وقد استخدم الباحث لتحقيق أهداف دراسته استبانةً من إعداده، وتم تطبيقها على عينة عشوائية من المعلمين بلغ عددهم (٥٠٠) معلم. وظهرت الدراسة أن النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية بمكة المكرمة هو النمط الديمقراطي، ثم النمط الأوتوقراطي ثم النمط الترسلّي. وتوصلت الدراسة إلى أن ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول النمط القيادي تبعاً لمتغير العمر، وعدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، وطبيعة المؤهل العلمي، وعدد الدورات التدريبية.
٢. دراسة العنزي (١٤٣٢هـ) سعت الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي المتبع لدى المشرفات التربويات الإداريات التابعات لمدينة الرياض. تم اختيار عينة قوامها (٥٤) مديرة من مديرات مدارس الثانوية في مدينة الرياض، و(٧٢) مشرفة من المشرفات التربويات في مدينة الرياض، وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة. وأظهرت النتائج أن النمط القيادي السائد الذي تتبعه المشرفات التربويات الإداريات هو النمط الديمقراطي حيث أجمعت استجابات المشرفات التربويات والمديرات على موافقة عالية على هذا النمط.
٣. دراسة القرني (١٤٣٢هـ) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة المدرسية في المرحلة الابتدائية بمدارس مدينة الرياض. والتعرف على الفروق في إجابات أفراد الدراسة باختلاف متغيرات الدراسة (المؤهل والخبرة). فقام الباحث بتصميم استبانة بهدف جمع بيانات هذه الدراسة، وطبق الباحث هذه الاستبانة على (١٤٠) معلم من معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. وكان من نتائج الدراسة أن هناك تفاوت في موافقة أفراد الدراسة على النمط القيادي لمدير المدرسة وتوصلت الدراسة إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول النمط القيادي تبعاً لمتغير المؤهل لصالح أفراد الدراسة الذين مؤهلهم بكالوريوس.

٤. دراسة الزهراتي (١٤٢٩هـ) هدفت إلى معرفة أبرز الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية بمحافظة جدة من وجهة نظر المديرات أنفسهن. قامت الباحثة بتصميم استبانتيين الأولى كانت خاصة بمديرات المدارس وقد اشتملت على محورين. أما الثانية فكانت لمعلمات المرحلة الابتدائية وقد اشتملت على ثلاثة محاور. تم تطبيق الاستبانة الأولى على (٩٠) مديرة مدرسة، وتطبيق الاستبانة الثانية على (٥٥٠) معلمة. وكانت نتائج هذه الدراسة على النحو التالي: درجة ممارسة النمط الديمقراطي من وجهة نظر المديرات كان بدرجة عالية، ودرجة ممارسة النمط الأوتوقراطي والتسيبي كانت بدرجة متوسطة. ودلت النتائج على وجود فروق ذات دلالة احصائية حول جميع الأنماط القيادية لدى المديرات من وجهة نظر المعلمات وفقا لمتغير المؤهل.

٥. دراسة المشعل (١٤٢٧هـ) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية للبنات في مدينة الرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات، وكان عدد أفراد عينة الدراسة (٣٩٥) مبحوثة من معلمات المرحلة الابتدائية. وكان من أبرز نتائج دراستها أن هناك ثلاثة أنماط قيادية وبنسب متفاوتة لدى مديرات المدارس الابتدائية وهي النمط الديمقراطي، ثم الأوتوقراطي، ثم الترسلية.

٦. دراسة الصانع وحسين (١٤١٤هـ) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة الرياض كما يدركها العاملون معهم، وهل تتأثر هذه الأنماط القيادية الممارسة بخبرة المدير أو مؤهله العلمي. وقد استخدم الباحثان استبانة لغرض الكشف عن الأنماط القيادية الشائعة لدى المديرين . وقد تم تطبيقها على عينة عشوائية من المدرسين بلغت (١٧٧) مدرساً سعودياً ممن يعملون في المرحلة الابتدائية في مدينة الرياض. وتوصلت الدراسة إلى أن النمط الديمقراطي هو أكثر شيوعاً وممارسةً من قبل المديرين، يليه الأوتوقراطي ثم الترسلية. كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فرق دال احصائياً في نمط القيادة التربوية الممارسة يُعزى إلى المؤهل العلمي للمدير بينما هناك فرق دال يُعزى إلى الخبرة، فاتضح أن مجموعة الخبرة الطويلة مع المؤهل الجامعي أكثر استخداماً للنمط الديمقراطي.



٧. دراسة آل ناجي والمغدي (١٩٩٥م) هدفت إلى دراسة الأنماط القيادية لمديري المدارس وعلاقتها وبالذافعية للإنجاز للمعلمين والمعلمات في مراحل التعليم العام بمحافظة الإحساء التعليمية في ظل المتغيرات التالية: المرحلة التعليمية، الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل التعليمي. تم استخدام استباننتين أحدهما للأنماط القيادية والأخرى للذافعية إلى العمل. وقد شارك ٢٦٨ معلماً ومعلمة موزعين على مراحل التعليم المختلفة، حيث تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. وتوصلت الدراسة إلى أن المعلمين والمعلمات في المرحلة الابتدائية يرون أن مديري ومديرات المدارس أكثر ممارسة للنمط الديمقراطي من مدراء ومديرات المرحلة المتوسطة والثانوية حسب ما يراه معلومهم.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

- النمط القيادي السائد هو النمط الديمقراطي، كما أثبتته دراسة المشعل (١٤٢٧هـ)، والروقي (١٤٣٣هـ)، والصائغ وحسين (١٤١٤هـ)، والعنزي (١٤٣٢هـ). بينما الزهراني (١٤٢٩هـ)، والقرني (١٤٣٢هـ) لم يوجد في دراستهما نمطاً قيادياً سائداً يمكن تحديده.
- أثبتت دراسة آل ناجي والمغدي (١٩٩٥م) أن المعلمين والمعلمات في المرحلة الابتدائية يرون أن مديري ومديرات المدارس أكثر ممارسة للنمط الديمقراطي من مدراء المرحلة المتوسطة والثانوية.
- توصلت دراسة الروقي (١٤٣٣هـ)، والزهراني (١٤٢٩هـ)، والصائغ وحسين (١٤١٤هـ) إلى عدم وجود فروق دالة احصائياً بين استجابات أفراد العينة حول النمط القيادي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، بينما توصلت دراسة القرني (١٤٣٢هـ) إلى أن هناك فروق ذات دلالة احصائياً بين استجابات أفراد العينة حول النمط القيادي تبعاً لمتغير العمر لصالح الذين مؤهلهم بكالوريوس.
- توصلت دراسة صائغ وحسين (١٤١٤هـ) إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد الدراسة حول النمط القيادي تبعاً لمتغير الخبرة، بينما دراسة (الروقي، ١٤٣٣هـ) لم تجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير الخبرة.

## الإطار النظري:

### مفهوم القيادة:

ويرى البدرى (٢٠٠١م، ص٥١) أن القيادة هي المقدرة على التأثير في الجماعة للتعاون على تحقيق هدف ترغب فيه الجماعة.

ويُعرف الحربي (١٤٢٥هـ) القيادة هي مقدرة القائد في توجيههم مرؤوسيه بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحن همهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته.

والقيادة عبارة عن مجموعة من السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة، والتي تمثل محصلة تفاعله مع أعضائها، وتستهدف حث الأفراد على العمل معاً من أجل تحقيق أهداف المنظمة بأكبر قدر من الفاعلية والكفاءة والتأثير. (عبوي، ٢٠١٠م، ص١٩) .

ويُعرف الباحث القيادة بأنها مجموعة من السلوكيات أو الممارسات التي يقوم بها القائد في المؤسسة للتأثير في الجماعة من أجل كسب ولائهم وتقديرهم لحثهم على التعاون والعمل سوياً؛ لتحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون بها.

### أنماط القيادة التربوية:

القيادة تظهر نتيجة لظروف أو مواقف اجتماعية للوصول إلى هدف، وبناءً على ذلك، فإن أنماط القيادة التربوية تكون في ثلاثة أنواع رئيسية هي: القيادة الأوتوقراطية، والقيادة الديمقراطية، والقيادة التسيبية. (البدرى، ٢٠٠١م، ص٥٢-٥٣).

ويشير حسن (٢٠٠٤م)، والقيسي (٢٠١٠م، ص١١٨) إلى أن أبرز الأنماط القيادية السائدة التي ركز عليها الباحثون هي: النمط الأوتوقراطي والديمقراطي والتسيبي.

ويؤكد الفاضل (٢٠١٠م، ص٢١-٢٣) أن من الأنماط القيادية التي صنفها العلماء المختصون في القيادة هي: قيادة تسلطية، قيادة تسيبية، وقيادة ديمقراطية.

لذا سيبني الباحث دراسته على الأنماط القيادية التالية: (النمط الأوتوقراطي، والنمط الديمقراطي، والنمط التسيبي)، وفيما يلي عرض لهذه الأنماط القيادية:

### القيادة الأوتوقراطية أو الديكتاتورية أو التسلطية Autocratic Leadership:

هي تلك الأساليب التسلطية التي يتبعها القائد في قيادة الجماعة وتتمثل في تركيز السلطة في يده والتفقد بالتعليمات حرفيا وسير العمل سيرا روتينيا. (الصائغ وحسين، ١٤١٤هـ، ص ٢٩٠)

فالقيادة في هذا النمط تهتم كثيرا بإنجاز العمل دون العلاقات الإنسانية، فينتظم العمل ويزيد الانتاج، إلا أنه ينعكس سلبيا على شخصية الأفراد العاملين معه؛ لأنهم لا يستطيعون العمل إلا بوجود قائدهم، ولكن هذه القيادة فعالة قصيرة المدى، حيث يظل تماسك العمل مرهونا بوجود القائد، فيظهر عدم الرضا والتذمر في المدى البعيد مما يضعف روح العاملين المعنوية ويقلل من انتاجهم. (مطاوع وحسن، ١٤١٦هـ، ص ص ٢١٩-٢٢٠).

وهذا النوع من القيادات تعتمد وتقوم على أساس مبدأ الإستبداد بالرأي والتصرف والتعصب للقرارات الفردية، مستخدمة في هذا الإطار الفرض والإجبار والإكراه والتخويف لإجبار الآخرين على القيام بالأعمال وتنفيذها، سواء كانت معبرة عن مشاعرهم أو طموحاتهم أم لا. (البدري، ٢٠٠١م، ص ٥٣).

ويتميز هذا النمط بالتأكيد على التسلسل الهرمي للسلطة، والتأكيد على توجيه المنظمة نحو الأهداف المحددة، وأنه يقوم على أساس تقسيم العمل بين الجميع، وتوزيع الأفراد حسب خبرتهم وتخصصهم، ويحفظ للمنظمة الثبات والاستقرار لأن القرارات تحكمها قواعد وتعليمات إدارية وتنظيمية وليست مبادرات وتصرفات شخصية، وأنه يعتمد في اختيار الأعضاء على جدارتهم وكفاءتهم الشخصية. (مرسي، ١٤٢٢هـ، ص ٧٣)

ومن عيوب هذا النمط أن القائد منفصلا عن الجماعة، وهيمنة القائد على العمليات الإدارية، ومركزية السلطة ولا يوجد تفويض لها. (نشوان، ١٤١٢هـ، ص ٩٨)

### القيادة الديمقراطية Democratic Leadership:

الأفراد في ظل هذا النمط هم من يختارون القائد أو ينتخبونه، ولهم حق المشاركة في صنع الأهداف والتخطيط والتنفيذ والتقييم في المنظمة، والمهام تتوزع عليهم جميعا وقنوات الاتصال بينهم وبين القائد متعددة من جميع الجهات، وتسود المنظمة العلاقات الإنسانية الجيدة ونقل المشكلات والتذمر بين الأفراد والقرارات المتخذة جماعية. (الطيب، ١٩٩٩م، ص ص ١٣٢-١٣٣)

ترتكز القيادة الديمقراطية على أسس ثلاثة هي: العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه، المشاركة في المهام القيادية وصناعة القرار، وتفويض السلطة للمرؤوسين. (الدويك وآخرون، ٢٠٠١م، ص ص ٤٢-٤٦)

إن تفويض المدير لصلاحياته إلى تابعيه لا يعفيه من المسؤولية عن الأعمال التي قام بتفويضها للآخرين. ولذلك يحتاج أن يتابع من فوضت إليهم الصلاحيات للتأكد من أنهم يستخدموها استخداماً فعالاً لمصلحة المؤسسة، ولخدمة أهدافهم بشكل سليم. (عريفج، ٢٠٠١م، ص ٧٧)

هناك بعض المآخذ على هذا النمط منها ما يلي: تنازل القائد عن بعض مهامه وواجباته القيادية الموكلة له، والتركيز على العاملين لا يؤدي بالضرورة إلى رفع روحهم المعنوية، ومشاركة العاملين والأخذ برأيهم أسلوب غير علمي، ولا يتوافق مع البيروقراطية للقادة. (العميان، ٢٠٠٥م، ص ٢٦١)

#### القيادة الترسلية أو التسببية أو الحرة Laissez – Fair Leadership:

هذا النوع من القيادة يتسم بأن يتولى القائد إمداد المجموعة بالمعلومات والتوجيهات ولكنه لا يشترك في تحمل أية مسؤولية فيها، ولا يحاول تنظيم مجرى سير العمل أو يوضح طبيعة سياقاته، ويترك الحرية الغير منضبطة للجماعة أو العضو في اتخاذ القرارات. (البدري، ٢٠٠١م، ص ٥٤).

هو ذلك النمط الذي يعطي فيه القائد لمرؤوسيه حرية كبيرة في ممارسة أعمالهم والإنفراد في حل المشكلات التي تواجههم كما يتهرب القائد من تحمل المسؤولية ومتابعة المرؤوسين. (الصانع وحسين، ١٤١٤هـ، ص ٢٩٠).

من مزايا هذا النمط أنه قد ينتج عنه نتائج جيدة إذا تحققت ظروف مناسبة ومهارات قيادية لدى القائد، حيث يشجع على الابتكار والتميز الشخصي والحصول على الخبرة، وأن مستوى الأفراد الذين يتعامل معهم القائد من ذوي المستويات العقلية والعلمية العالية هو معيار نجاح هذا النمط. (حسن، ٢٠٠٤م، ص ص ٧٧-٧٩)

ومن المآخذ على هذا النمط أنه يساعد على التهاون في العمل، وينتج التنافر بين العاملين وضعف مستوى الانتاج، وأنه لا يعتبر من أنماط القيادة لأنه سلبي، بينما القيادة هي نشاط ايجابي للقائد في تعامله مع العاملين. (العميان، ٢٠٠٥م، ص ٢٦٢)

### العوامل المؤثرة في اختيار القائد التربوي للنمط القيادي:

ينبغي ملاحظة عدم امكانية الفصل التام بين أنماط القيادة حيث لا يمكن إيجاد نمط معين يكون سائداً في جميع المواقف والممارسات الإدارية التي يقوم بها كل قائد إداري وغالبا يكون لدى كل قائد نمط قيادي معين يتمثل في الطريقة السائدة في كثير من المواقف الإدارية التي يمر بها وليس بالطبع جميع المواقف. (الزكي، ٢٠١٢م، ص ١٥٥)

وهناك العديد من العوامل التي تتدخل في تحديد نمط القيادة الممارس من قبل القائد، فمن تلك العوامل ما يلي:

١. **خصائص القائد:** فمن الطبيعي أن يتبع القائد النموذج الذي يتلاءم مع مفهومه ومعتقداته ورؤيته، فالقائد القوي الذي يثق في نفسه لكنه لا يثق في قدرات مرؤوسيه يناسبه النمط الأوتوقراطي مثلا، ولخبرة القائد ومعرفته تأثيراً على نمطه، كما تعد رؤية القائد لنفسه أو مرؤوسيه من الجوانب المهمة التي تحدد أسلوب قيادته.
٢. **خصائص المرؤوسين:** ويقصد بها درجة تماسك العاملين ومدى فاعليتهم في أداء العمل المطلوب وقدرة المرؤوسين على تحمل مسؤولية اتخاذ القرار، وبشكل عام يختلف المرؤوسين فيما بينهم سواء من ناحية مهاراتهم أو قدراتهم ورغبتهم في المشاركة وتحمل المسؤولية فإن كانوا مثلاً يتمتعون بمهارات عالية وثقافة مرتفعة فيتيح ذلك لهم القدرة على المشاركة في اتخاذ القرارات مما يؤدي إلى اتباع القائد النمط الديمقراطي في الغالب ومن جانب آخر قد لا يكون المرؤوسين على دراية وخبرة تسمح لهم بالمشاركة وبعضهم لا يرغب في تحمل المسؤولية ويتجنبها بقدر الإمكان ولذلك قد يكون النمط المناسب هو النمط الأوتوقراطي وهكذا.

٣. **خصائص الموقف أو المناخ:** حيث تؤثر خصائص الموقف وطبيعتها على نمط القيادة المناسب مثل طبيعة المشكلة وذاتها والضغوط الزمنية وغيرها، فالمواقف المعقدة مثلا التي تحتاج إلى رؤية أكثر من شخص لفهمها وتحليلها يلائمها عادة نموذج القيادة الديمقراطية في حين أن المواقف العادية والمتكررة قد يلائمها النمط الأوتوقراطي أو الترسلّي كما أن الوقت الذي يحدث فيه الموقف ومدى الحاجة إلى سرعة اتخاذ القرار ينعكس بشكل واضح على نموذج القيادة المناسب ففي حالة مهمة تؤثر على مركز المؤسسة قد يلائمها النمط الأوتوقراطي خلافا لحالة أخرى قد يتلاءم معها النمط الديمقراطي. (السلمي، ٢٠٠١م)

### وظائف القيادة والسلوك القيادي:

تعتبر القيادة الإدارية روح الإدارة ومحركها الدائم، ذلك أن القائد الفعال في المنظمة هو العنصر الحيوي القادر على قيادة المنظمة، وتوجيه نشاطها نحو تحقيق الأهداف بكفاءة، ويتوقف تقدم الإدارة ونجاحها إلى حد كبير على مدى توافر القائد الكفاء، والمجتمع المدرسي يعتبر ميدانا خصبا لممارسة الدور القيادي من قبل مدير المدرسة، إذ ينظر جميع منسوبي المدرسة من معلمين وطلاب وعاملين إلى سلوك قائد المدرسة حيث يتشكل سلوك الجميع وفقا لطبيعة الدور القيادي المتبع في المدرسة. (الزكي، ٢٠١٢م، ص١٢٠)

وظيفة القائد هي أن يدير شؤون جماعته بشكل يساعدهم على تكامل جهودها بطريقة موجهة بالأهداف التي ينتظر من الجماعة أن تحققها. والفارق بين قيادة وأخرى، إنما يأتي من نمط القيادة، ولذلك تم الربط بين الوظائف والسلوك القيادي لكي تبرز صورة الإدارة عندما يكون سلوك الإداري قيادياً فوظائف القيادة قد لا تخرج عن الأطر التالية:

- **التخطيط:** بمعنى التخطيط للأهداف، وتبعاً لنمط القيادة فقد تتم عملية التخطيط بالمشاركة، أو ينفرد بها القائد.
- **المسؤولية عن التنفيذ:** يتابع القائد خطوات التنفيذ بالرقابة المباشرة على عمليات التنفيذ أو بتفويض سلطة الإشراف على التنفيذ إلى بعض تابعيه.
- **توزيع الأدوار وتنظيم العلاقات:** حيث تحدد الأدوار لكل عضو في الجماعة تحديداً يظهر مسؤولياته والصلاحيات المقابلة لها بشكل يمنع إختلاط الأدوار والإزدواجية ويفضي إلى التكامل في الجهود. وتبعاً لنمط القيادة تكثف الإتصالات المتبادلة بين الأعضاء أو تقل.
- **المتابعة والتقييم والتحفيز والعقوبات:** إذ يمتلك القائد سلطة ضبط العمل والتأكد من أن الجهود موظفة في خدمة الأهداف، وبالتالي توفير الدوافع اللازمة للنشاط في العمل، ومعاينة حالات الشذوذ عن خط سير العمل وإعادة تعديل المسارات. (عريفج، ٢٠٠١م، ص١٠٢).

### منهجية الدراسة:

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي، الذي يتم من خلال جمع معلومات وبيانات عن ظاهرة ما أو حدث ما أو شيء ما أو واقع؛ وذلك بقصد التعرف على الظاهرة التي ندرسها، وتحديد الوضع الحالي لها. (عدس وآخرون، ٢٠٠٣م)

### مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الإبتدائية الحكومية للبنين التابعة لإدارة التربية والتعليم بمحافظة الخرج للعام الدراسي ١٤٣٤/١٤٣٥هـ، والبالغ عددهم (١٣٥٠) معلماً.

### عينة الدراسة:

بلغت عينة الدراسة (٤٠٦) وبنسبة ٣٠% من إجمالي عدد المعلمين البالغ عددهم (١٣٥٠) معلماً وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. وكان المجموع الكلي للعائد من الاستبيانات (٤٣٠) استبانته منها (٤٠٦) استبانته صالحة للتحليل، أي بنسبة (٩٤.٤%) تمثل نسب المعلمين المستجيبين الموزعة عليهم هذه الاستبانته.

### أداة الدراسة:

بناءً على منهج الدراسة المتبع وطبيعة البيانات التي يريد الباحث الحصول عليها، ومدى توفر الإمكانيات المادية، وجد الباحث أن الأداة الأنسب لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي الإستبانة ، فقام الباحث ببناء استبانة للتعرف على أنماط القيادة التربوية لدى مديري المدارس الإبتدائية الحكومية في محافظة الخرج من وجهة نظر المعلمين بالرجوع إلى الأدب النظري بموضوع الدراسة والرسائل العلمية في نفس المجال. وقد تم توزيع العبارات وعددها (٣٥) عبارة على ثلاثة محاور كما هو موضح في الجدول رقم (١):

### جدول رقم (١)

م	المحاور	عدد العبارات
١	النمط الأوتوقراطي	عشر عبارات وهي (٢، ٥، ٨، ٩، ١٣، ١٧، ٢٢، ٢٣، ٢٦، ٢٩)
٢	النمط الديمقراطي	ثلاثة عشر عبارة وهي (٣، ٦، ١١، ١٢، ١٥، ١٨، ٢٤، ٢٥، ٣٢، ٣١، ٣٤)
٣	النمط الترسلّي	اثنيتي عشر عبارة وهي (٤، ٧، ١٠، ١٤، ١٦، ٢٠، ٢١، ٢٥، ٣٠، ٣٣، ٣٥)

وقد تبنى الباحث في إعداد المحاور الشكل المغلق (Closed Questionnaire) الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال.

## صدق أداة الدراسة:

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه. (صابر وخفاجة، ٢٠٠٢م، ص١٦٧)، ويقصد بالصدق أيضاً شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها وأفرادها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها. (عبيدات وآخرون، ٢٠٠١م، ص١٧٩).

وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة "الاستبانة" من خلال طريقتين، هما:

## صدق الاتساق الداخلي للأداة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بتطبيقها ميدانياً وبناءً على بيانات العينة قام الباحث بحساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما يوضح ذلك الجدول التالي وتم تقريب الأرقام إلي رقمين عشريين للاختصار.

### الجدول رقم (٢)

اختبار صدق الاتساق الداخلي بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية في كل محور من محاور الاستبانة

المحور الأول: النمط الأوتوقراطي		المحور الثاني: النمط الديمقراطي		المحور الثالث: النمط الترسي	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
٢	**٠.٥٤	١	**٠.٥٤	٤	**٠.٥٩
٥	**٠.٢٥	٣	**٠.٣٥	٧	**٠.٢٩
٨	**٠.٣٥	٦	**٠.٧٧	١٠	**٠.٥٩
٩	**٠.٧٠	١١	**٠.٥٩	١٤	**٠.٣٣
١٣	**٠.٥٠	١٢	**٠.٥١	١٦	**٠.٦٠
١٧	**٠.٥٨	١٥	**٠.٦٩	٢٠	**٠.٦٨
٢٢	**٠.٦٠	١٨	**٠.٦٩	٢١	**٠.٦٠
٢٣	**٠.٦١	١٩	**٠.٦٨	٢٥	**٠.٦٥
٢٦	**٠.٦٥	٢٤	**٠.٥٥	٢٨	**٠.٥٢
٢٩	**٠.٦٨	٢٧	**٠.٦٣	٣٠	**٠.٦٥
-	-	٣١	**٠.٦٩	٣٣	**٠.٦٨
-	-	٣٢	**٠.٦٨	٣٥	**٠.٦٤
-	-	٣٤	**٠.٨١	-	-

\*\* دالة عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل



يتضح من الجدول رقم (٢) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محاورها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوي الدلالة (٠.٠٠١) مما يدل على صدق اتساقها مع محاورها.

### ثبات أداة الدراسة:

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) استخدم الباحث (معادلة ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha ( $\alpha$ )) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، حيث طبقت المعادلة على العينة لقياس الصدق البنائي والجدول رقم (٣) يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة.

### جدول رقم (٣)

#### معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

الرقم	محاور الإستبانة	معامل الثبات
١	النمط الأوتوقراطي	٠.٨٣٨٠
٢	النمط الديمقراطي	٠.٨٥٨٢
٣	النمط الترسلي	٠.٨١٣٣
	الثبات الكلي للإستبانة	٠.٨٤٦٩

يتضح من الجدول رقم (٣) أن معاملات الثبات لمحاور الدراسة عالية حيث تراوحت بين (٠.٨١ - ٠.٨٦) وبلغ معامل الثبات الكلي للإستبانة (٠.٨٥) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

### أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS).

وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، حيث تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.

وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية :

- المتوسط الحسابي الموزون (المرجح) "Weighted Mean" وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.
- المتوسط الحسابي "Mean" وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسط متوسطات العبارات).
- تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent Samples T-test) لمعرفة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول أنماط القيادة التربوية لدى مديري المدارس باختلاف متغيرات الدراسة (التخصص).
- اختبار (ف) تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لتحديد مدى اختلاف وجهات النظر بين المعلمين أفراد عينة الدراسة باختلاف متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة، التخصص).
- اختبار (LSD) للتعرف على اتجاه صالح الفروق نحو أي فئة من فئات المتغيرات التي تنقسم إلى أكثر من فئتين وذلك إذا ما بين اختبار تحليل التباين الأحادي وجود فروق بين فئات هذه المتغيرات.

#### النتائج المتعلقة بوصف أفراد الدراسة:

يتصف أفراد الدراسة بعدد من الخصائص في ضوء متغيرات الدراسة ، كما توضح ذلك الجداول التالية :

#### جدول رقم ( ٤ )

توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
٨.١	٣٣	أقل من بكالوريوس
٨٥.٧	٣٤٨	بكالوريوس
٦.٢	٢٥	أعلى من بكالوريوس
%١٠٠	٤٠٦	المجموع

يتضح من الجدول رقم (٤) أن (٣٤٨) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته ٨٥.٧% من إجمالي أفراد الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس وهم الفئة الأكثر من أفراد الدراسة، بينما (٣٣) منهم يمثلون ما نسبته ٨.١% من إجمالي أفراد الدراسة مؤهلهم العلمي أقل من بكالوريوس، في حين أن (٢٥) منهم يمثلون ما نسبته ٦.٢% من إجمالي أفراد الدراسة مؤهلهم العلمي أعلى من بكالوريوس.

#### جدول رقم (٥)

توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٦ سنوات	١٤٧	٣٦.٢
من (٦-١٠) سنوات	٧٥	١٨.٥
أكثر من (١٠) سنوات	١٨٤	٤٥.٣
المجموع	٤٠٦	١٠٠%

يتضح من الجدول رقم (٥) أن (١٨٤) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته ٤٥.٣% من إجمالي أفراد الدراسة سنوات خبرتهم أكثر من ١٠ سنوات وهم الفئة الأكثر من أفراد الدراسة، بينما (١٤٧) منهم يمثلون ما نسبته ٣٦.٢% من إجمالي أفراد الدراسة سنوات خبرتهم أقل من ٦ سنوات، في حين أن (٧٥) منهم يمثلون ما نسبته ١٨.٥% من إجمالي أفراد الدراسة سنوات خبرتهم من ٦-١٠ سنوات.

#### جدول رقم (٦)

توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير التخصص

التخصص	التكرار	النسبة المئوية
علوم طبيعية	١٣١	٣٢.٣
علوم إنسانية	٢٧٥	٦٧.٧
المجموع	٤٠٦	١٠٠%

يتضح من الجدول رقم (٦) أن (٢٧٥) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته ٦٧.٧% من إجمالي أفراد الدراسة تخصصهم علوم إنسانية وهم الغالبية، بينما (١٣١) منهم يمثلون ما نسبته ٣٢.٣% من إجمالي أفراد الدراسة تخصصهم علوم طبيعية.

### النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما نمط القيادة التربوية الأكثر ممارسة لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية في محافظة الخرج من وجهة نظر المعلمين؟

#### جدول رقم (٧)

المرتبة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
٢	٦٠.٧٥	٠.٥٥١	٢.٤٣	النمط الأوتوقراطي
١	٧٣.٢٥	٠.٥٧٢	٢.٩٣	النمط الديمقراطي
٣	٥٥	٠.٥٦١	٢.٢٠	النمط الترسلّي
	٦٣	٠.٢٥٥	٢.٥٢	المتوسط العام

يشير الجدول رقم (٧) إلى أن النمط الديمقراطي هو النمط الأكثر ممارسة لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية حيث كانت نسبة استجابات المعلمين (٧٣.٢٥%) على هذا المحور، ثم يليه النمط الأوتوقراطي حيث كانت نسبة استجابات المعلمين (٦٠.٧٥%)، ثم يليه النمط الترسلّي حيث كانت نسبة استجابات المعلمين (٥٥%)، وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية نجد أن المتوسط العام لمحاور الدراسة كان (٢.٥٢ من ٤) وهي درجة مرتفعة على مقياس ليكرت.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المشعل (١٤٢٧هـ)، ودراسة الصائغ وحسين (١٤١٤هـ)، ودراسة الروقي (١٤٣٣هـ)، ودراسة الزهراني (١٤٢٩هـ)، التي بينت أن النمط الديمقراطي أكثر انتشاراً، ثم يليه الأوتوقراطي، ثم يليه الترسلّي. ولتفصيل محاور هذه الدراسة نبينها بما يلي:

#### المحور الأول : النمط الأوتوقراطي

قام الباحث بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد الدراسة نحو درجة ممارسة مديري المدارس للنمط الأوتوقراطي عن كل عبارة من العبارات التي تخص محور النمط الأوتوقراطي. كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة منها من وجهة نظر معلمو المدارس الابتدائية الحكومية في محافظة الخرج، والجدول رقم (٨) يوضح ذلك.

جدول رقم (٨)

استجابات أفراد الدراسة على النمط الأوتوقراطي مرتبة تنازلياً  
حسب المتوسطات الحسابية (ن=٤٠٦)

م	العبارة	النسبة %	درجة الممارسة				التكرار
			لا تمارس أبداً	تمارس نادراً	تمارس أحياناً	تمارس دائماً	
٥	يعقد اجتماعات مع المعلمين متى يرغب	٣٠.٠	٣٥	٩١	١٢٠	١٦٠	لك
			٨.٦	٢٢.٤	٢٩.٦	٣٩.٤	%
٢٦	ينفرد باتخاذ قراراته دون الرجوع للمعلمين	٢.٦٩	٧٢	٩٠	١٣٧	١٠٧	لك
			١٧.٧	٢٢.٢	٣٣.٧	٢٦.٤	%
٢٩	يهتم بإنجاز العمل أكثر من اهتمامه بحاجات المعلمين	٢.٦٧	٥٥	١٢١	١٣١	٩٩	لك
			١٣.٥	٢٩.٨	٣٢.٣	٢٤.٤	%
٨	يزود المعلمين في الاجتماعات بالبيانات والتعليمات التي ينبغي عليهم أن ينفذوها بدون نقاش	٢.٦٦	٨٧	٨٥	١١٢	١٢٢	لك
			٢١.٤	٢٠.٩	٢٧.٦	٣٠.٠	%
٢	يُحبر المعلمين على تنفيذ ما يكلفهم به من عمل.	٢.٦٥	٥٤	١٠٩	١٦٧	٧٦	لك
			١٣.٣	٢٦.٨	٤١.١	١٨.٧	%
١٧	يوزع المسؤوليات على المعلمين بدون مراعاة قدراتهم وميولهم.	٢.٤١	١٠.٨	١١٣	٩٥	٩٠	لك
			٢٦.٦	٢٧.٨	٢٣.٤	٢٢.٢	%
٢٢	يتبع أسلوب الرقابة الشديدة لمتابعة المعلمين	٢.٣٦	٨٨	١٣٧	١٢٩	٥٢	لك
			٢١.٧	٣٣.٧	٣١.٨	١٢.٨	%
٩	يعطى التعليمات على شكل أوامر	٢.٢٧	١٢٢	١٣٢	٧٢	٨٠	لك
			٣٠.٠	٣٢.٥	١٧.٧	١٩.٧	%
٢٣	يعتقد أن تبادل الآراء والحوارات مضيعة للوقت	١.٩٢	١٧٨	١١٢	٨٧	٢٩	لك
			٤٣.٨	٢٧.٦	٢١.٤	٧.١	%
١٣	يتدخل في إعداد المعلمين لمادتهم التخصصية	١.٦٩	٢١٦	١١٧	٥٦	١٧	لك
			٥٣.٢	٢٨.٨	١٣.٨	٤.٢	%

يتضح من الجدول رقم (٨) ما يلي:

١. تكون محور النمط الأوتوقراطي من عشرة عبارات، منها خمسة عبارات وهي العبارات رقم (٥ ، ٢٦ ، ٢٩ ، ٨ ، ٢) تمارس من قبل مدرء المدارس حسب استجابات نظر أفراد الدراسة بدرجة أحياناً. وأربعة عبارات وهي (١٧ ، ٢٢ ، ٩ ، ٢٣) فإنها تمارس بدرجة نادراً، والعبارة المتبقية (١٣) فهي لا تمارس أبداً. وأخيراً لم تمارس أي عبارة من عبارات محور النمط الأوتوقراطي بدرجة دائماً من قبل مدرء المدارس من وجهة نظر أفراد الدراسة. وهذا يعني أن جميع العبارات التي وردت في محور النمط الأوتوقراطي تتم ممارستها أحياناً ونادراً أو لا تمارس أبداً، وأن المدرء يمارسون النمط الأوتوقراطي مع المعلمين داخل المدرسة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة.

٢. تتراوح المتوسطات الحسابية لممارسة المدراء للنمط الأوتوقراطي مع المعلمين بين (١.٦٩)، و(٣.٠٠) وعلي هذا تراوحت استجابات معلمي المدارس الابتدائية لمحور النمط الأوتوقراطي بين عدم الممارسة أبداً والممارسة أحياناً.

كانت أعلى أربعة عبارات لاستجابات أفراد عينة الدراسة على النحو التالي: العبارة رقم (٥) وهي: "يعقد اجتماعات مع المعلمين متى يرغب"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٠٠). والعبارة رقم (٢٦) وهي: "ينفرد بإتخاذ قراراته دون الرجوع للمعلمين"، جاءت بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢.٦٩). والعبارة رقم (٢٩) وهي: "يهتم بإنجاز العمل أكثر من اهتمامه بحاجات المعلمين"، جاءت بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٢.٦٧). والعبارة رقم (٨) وهي: "يزود المعلمين في الاجتماعات بالبيانات والتعليمات التي ينبغي عليهم أن ينفذوها بدون نقاش"، جاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٢.٦٦).

وأما أدنى أربعة عبارات لاستجابات أفراد عينة الدراسة على النحو التالي: العبارة رقم (٢٢) وهي: "يتبع أسلوب الرقابة الشديدة لمتابعة المعلمين"، جاءت بالمرتبة السابعة بمتوسط حسابي (٢.٣٦). والعبارة رقم (٩) وهي: "يعطي التعليمات على شكل أوامر"، جاءت بالمرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (٢.٢٧). العبارة رقم (٢٣) وهي: "يعتقد أن تبادل الآراء والحوارات مضيعة للوقت"، جاءت بالمرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (١.٩٢). والعبارة رقم (١٣) وهي: "يتدخل في إعداد المعلمين لمادتهم التخصصية"، جاءت بالمرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (١.٦٩).

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المشعل (١٤٢٧هـ)، ودراسة الصائغ وحسين (١٤١٤هـ)، ودراسة الروقي (١٤٣٣هـ)، ودراسة الزهراني (١٤٢٩هـ)، التي توصلت إلى أن النمط الأوتوقراطي يحتل المرتبة الثانية من بين الأنماط الأكثر انتشاراً.

### المحور الثاني: النمط الديمقراطي

قام الباحث بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد الدراسة نحو درجة ممارسة مديري المدارس للنمط الديمقراطي عن كل عبارة من العبارات التي تخص محور النمط الديمقراطي. كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة منها من وجهة نظر معلمو المدارس الإبتدائية الحكومية في محافظة الخرج، والجدول رقم (٩) يوضح ذلك.

جدول رقم (٩)

استجابات أفراد الدراسة على النمط الديمقراطي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية (ن=٣٦٠؛ ٤)

م	العبارة	النسبة %	درجة الممارسة			التكرار	الترتيب	الاحتراف المعياري	المتوسط الحسابي
			لا تمارس أبداً	تمارس نادراً	أحياناً				
٢٤	يستخدم العبارات الطيبة في حوارهم مع المعلمين	٢٠.٩	١٣٧	٤٥	١٥	ك	٠.٠١٦	٣.٣٣	
		٥١.٥	٣٣.٧	١١.١	٣.٧	%			
١	يطبق اللوائح التنظيمية بمرونة وفقاً لكل موقف	١٣٩	٢١٤	٤٩	٤	ك	٠.٦٨٠	٣.٢٠	
		٣٤.٢	٥٢.٧	١٢.١	١.٠	%			
١١	يناقش مع المعلمين مهام العمل داخل المدرسة وانظمتها وإجراءاته	١٦٦	١٤٩	٦٧	٢٤	ك	٠.٨٩٢	٣.١٣	
		٤٠.٩	٣٦.٧	١٦.٥	٥.٩	%			
١٥	يتيح الفرصة للمعلمين لتحسين قدراتهم المهنية	١٧٠	١٣٦	٥٦	٤٤	ك	٠.٩٩٤	٣.٠٦	
		٤١.٩	٣٣.٥	١٣.٨	١٠.٨	%			
٦	يشجع روح التعاون بين المعلمين أثناء تأديتهم أعمالهم الموكلة إليهم	١٨٠	١١٧	٦٠	٤٩	ك	١.٠٣٦	٣.٠٥	
		٤٤.٣	٢٨.٨	١٤.٨	١٢.١	%			
٣	يتجنب مواجهة المعلمين بأخطائهم أمام زملائهم	١٧٥	١٠٩	٧٣	٤٩	ك	١.٠٤٧	٣.٠١	
		٤٣.١	٢٦.٨	١٨.٠	١٢.١	%			
١٩	يقبل أي تغيير يقترحه المعلمون من أجل تطوير العمل	١٤٨	١٤٤	٨١	٣٣	ك	٠.٩٤٤	٣.٠٠	
		٣٦.٥	٣٥.٥	٢٠.٠	٨.١	%			
٣١	يهتم بمشكلات وحاجات المعلمين بالمدرسة	١٤٠	١٤٦	٦٤	٥٦	ك	١.٠٢٤	٢.٩١	
		٣٤.٥	٣٦.٠	١٥.٨	١٣.٨	%			
٣٤	يشجع الإبداع والابتكار عند المعلمين	١٤٦	٩٨	٨٤	٧٨	ك	١.١٣٣	٢.٧٧	
		٣٦.٠	٢٤.١	٢٠.٧	١٩.٢	%			
٣٢	يتيح للمعلمين المشاركة في صنع القرار	٩٣	١٧٢	٩١	٥٠	ك	٠.٩٤٣	٢.٧٦	
		٢٢.٩	٤٢.٤	٢٢.٤	١٢.٣	%			
١٨	يطرح أفكاره علم، المعلمين لمناقشتها	١١٠	١٤٦	٨٤	٦٦	ك	١.٠٣١	٢.٧٤	
		٢٧.١	٣٦.٠	٢٠.٧	١٦.٣	%			
٢٧	يعدل عند توزيع الحصص على المعلمين	١٤٢	١٠١	٧٣	٩٠	ك	١.١٦٠	٢.٧٣	
		٣٥.٠	٢٤.٩	١٨.٠	٢٢.٢	%			
١٢	يفوض جزءاً من مهامه الإدارية إلى بعض المعلمين	٤٥	١٦٧	١٠٢	٩٢	ك	٠.٩٥٨	٢.٤١	
		١١.١	٤١.١	٢٥.١	٢٢.٧	%			

يتضح من الجدول رقم (٩) ما يلي:

١. تكون محور النمط الديمقراطي من ثلاثة عشر عبارة، منها عبارة واحدة وهي العبارة رقم (٢٤) تمارس من قبل المدراء دائماً، وأحد عشر عبارة وهي العبارات رقم (٣، ٦، ١٥، ١١، ١، ٣١، ١٩، ٢٧، ١٨، ٣٢، ٣٤) تمارس من قبل مدراء المدارس من وجهة نظر أفراد الدراسة أحياناً. وعبارة واحدة وهي (١٢) فإنها تمارس نادراً، وأخيراً لم تمارس أي عبارة من عبارات محور النمط الديمقراطي بدرجة أبداً من قبل مدراء المدارس من وجهة نظر أفراد الدراسة. وهذا يعني أن جميع العبارات التي وردت في محور النمط الديمقراطي تتم ممارستها دائماً وأحياناً ونادراً، وأن المدراء يمارسون النمط الديمقراطي مع المعلمين داخل المدرسة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة.

٢. تتراوح المتوسطات الحسابية لممارسة المدراء للنمط الديمقراطي مع المعلمين بين (٢.٤١)، و(٣.٣٣) وعلي هذا تراوحت استجابات معلمي المدارس الابتدائية لمحور النمط الديمقراطي بين الممارسة نادراً وأحياناً ودائماً.

كانت أعلى أربعة عبارات لاستجابات أفراد عينة الدراسة على النحو التالي: العبارة رقم (٢٤) وهي: "يستخدم العبارات الطيبة في حوارهم مع المعلمين"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٣٣)، والعبارة رقم (١) وهي: "يطبق اللوائح التنظيمية بمرونة وفقاً لكل موقف"، جاءت بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٢٠)، والعبارة رقم (١١) وهي: "يناقش مع المعلمين مهام العمل داخل المدرسة وأنظمتها وإجراءاته"، جاءت بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣.١٣)، والعبارة رقم (١٥) وهي: "يُتيح الفرصة للمعلمين لتحسين قدراتهم المهنية"، جاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣.٠٦).

أما أدنى أربعة عبارات لاستجابات أفراد عينة الدراسة كانت على النحو التالي: العبارة رقم (٣٢) وهي: "يُتيح للمعلمين المشاركة في صنع القرار"، جاءت بالمرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (٢.٧٦). والعبارة رقم (١٨) وهي: "يُطرح أفكاره على المعلمين لمناقشتها"، جاءت بالمرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي (٢.٧٤). والعبارة رقم (٢٧) وهي: "يعدل عند توزيع الحصص على المعلمين"، جاءت بالمرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي (٢.٧٣). والعبارة رقم (١٢) وهي: "يفوض جزءاً من مهامه الإدارية إلى بعض المعلمين"، جاءت بالمرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي (٢.٤١).

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المشعل (١٤٢٧هـ)، ودراسة الصائغ وحسين (١٤١٤هـ)، ودراسة الروقي (١٤٣٣هـ)، ودراسة الزهراني (١٤٢٩هـ)، دراسة العنزي (١٤٣٢هـ) ودراسة آل ناجي والمغدي (١٩٩٥م)، التي توصلت إلى أن النمط الأكثر انتشاراً أو النمط السائد هو النمط الديمقراطي، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة القرني (١٤٣٢هـ) التي لم تحدد النمط الأكثر انتشاراً بسبب تفاوت استجابات أفراد دراسته.

### المحور الثالث: النمط الترسلّي:

قام الباحث بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد الدراسة نحو درجة ممارسة مديري المدارس للنمط الترسلّي عن كل عبارة من العبارات التي تخص محور النمط الترسلّي. كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة منها من وجهة نظر معلمو المدارس الابتدائية الحكومية في محافظة الخرج، والجدول رقم (١٠) يوضح ذلك.



جدول رقم (١٠)

استجابات أفراد الدراسة على النمط الترسلّي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية لـ  
(ن=٤٠٦)

م	العبارة	التكرار النسبة %	درجة الممارسة				الانحراف المعياري	الترتيب
			تمارس دائماً	تمارس أحياناً	تمارس نادرًا	لا تمارس أبداً		
٧	يترك حل المشكلات للعاملين في المدرسة	ك	٦٧	١٧٨	١١٤	٤٧	٠.٨٨٩	٢.٦٥
		%	١٦.٥	٤٣.٨	٢٨.١	١١.٦		
٢٨	يفوض كل صلاحياته الإدارية إلى الوكلاء أو إلى بعض المعلمين	ك	٤٧	١٦٨	١٠٧	٨٤	٠.٩٤٥	٢.٤٤
		%	١١.٦	٤١.٤	٢٦.٤	٢٠.٧		
٤	يتهاون في إصدار العقوبات النظامية على المعلمين كثيري الغياب.	ك	٦٥	١١٩	١٣٤	٨٨	٠.٩٩٨	٢.٤٠
		%	١٦.٠	٢٩.٣	٣٣.٠	٢١.٧		
١٤	يترك الالتزام باللوائح التنظيمية في مجال العمل المدرسي للعاملين بالمدرسة	ك	٣٧	١٤٢	١٤٣	٨٤	٠.٩٠٤	٢.٣٣
		%	٩.١	٣٥.٠	٣٥.٢	٢٠.٧		
٣٠	العمل المدرسي لا يتأثر بقراراته	ك	٤٢	١٢٤	١٢٢	١١٨	٠.٩٨١	٢.٢٢
		%	١٠.٣	٣٠.٥	٣٠.٠	٢٩.١		
٣٣	يلجأ إلى الأعدار نتيجة عدم إنجاز للأعمال	ك	٦٣	١٠٦	٩٣	١٤٤	١.٠٩٢	٢.٢٢
		%	١٥.٥	٢٦.١	٢٢.٩	٣٥.٥		
١٠	يتجنب مواجهة المشكلات الإدارية المدرسية، ويدع الأمر تجري دون تدخل	ك	٤٩	١٠٦	١٢٣	١٢٨	١.٠١٣	٢.١٩
		%	١٢.١	٢٦.١	٣٠.٣	٣١.٥		
٣٥	يترك عملية تنفيذ المهام الموكلة للعاملين دون رقابة أو توجيه	ك	٢٩	١١٣	١٣٤	١٣٠	٠.٩٣٦	٢.١٠
		%	٧.١	٢٧.٨	٣٣.٠	٣٢.٠		
٢٥	ليس له تأثير على العاملين في المدرسة	ك	٣٦	١١٣	١٠٩	١٤٨	٠.٩٩٦	٢.٠٩
		%	٨.٩	٢٧.٨	٢٦.٨	٣٦.٥		
١٦	لا يبالي بنتائج العملية التربوية المرجوة	ك	٣٠	١٠٩	١٠٠	١٦٧	٠.٩٨٩	٢.٠٠
		%	٧.٤	٢٦.٨	٢٤.٦	٤١.١		
٢٠	يدير اجتماعات المدرسة دون خطة أو هدف محدد	ك	٣٠	٩٤	٩٤	١٨٨	٠.٩٩٣	١.٩٢
		%	٧.٤	٢٣.٢	٢٣.٢	٤٦.٣		
٢١	يتيح للمعلمين الفرصة بعدم الالتزام بالمواعيد الرسمية للعمل	ك	٣٩	٦٥	١٠٦	١٩٦	١.٠٠٦	١.٨٧
		%	٩.٦	١٦.٠	٢٦.١	٤٨.٣		

يتضح من الجدول رقم (١٠) ما يلي:

١. تكون محور النمط الترسلّي من اثنتي عشر عبارة، منها عبارة واحدة وهي العبارة رقم (٧) تمارس من قبل المدرّاء أحياناً، وجميع العبارات الباقية وهي العبارات رقم (٢٨) ، ٤ ، ١٤ ، ٣٠ ، ٣٣ ، ١٠ ، ٣٥ ، ٢٥ ، ١٦ ، ٢٠ ، ٢١) تمارس من قبل مدرّاء المدارس من وجهة نظر أفراد الدراسة نادراً، وأخيراً لم تمارس أي عبارة من عبارات محور النمط الترسلّي بدرجة دائماً أو بدرجة لم تمارس أبداً من قبل مدرّاء المدارس من وجهة نظر أفراد الدراسة. وهذا يعني أن جميع العبارات التي وردت في محور النمط الترسلّي تتم ممارستها أحياناً ونادراً، وأن المدرّاء يمارسون النمط الترسلّي مع المعلمين داخل المدرسة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة.

٢. تتراوح المتوسطات الحسابية لممارسة المدرّاء للنمط الترسلّي مع المعلمين بين (١.٨٧)، و(٢.٦٥) وعلي هذا تراوحت استجابات معلمي المدارس الابتدائية لمحور النمط الترسلّي بين الممارسة نادراً وأحياناً.

كانت أعلى أربعة عبارات لاستجابات أفراد عينة الدراسة على النحو التالي: العبارة رقم (٧) وهي: "يترك حل المشكلات للعاملين في المدرسة"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢.٦٥). والعبارة رقم (٢٨) وهي: "يفوض كل صلاحياته الإدارية إلى الوكلاء أو إلى بعض المعلمين"، جاءت بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢.٤٤). والعبارة رقم (٤) وهي: "يتهاون في إصدار العقوبات النظامية على المعلمين كثيري الغياب"، جاءت بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٢.٤٠). والعبارة رقم (١٤) وهي: "يترك الالتزام باللوائح التنظيمية في مجال العمل المدرسي للعاملين بالمدرسة"، جاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٢.٣٣).

أما أدنى أربعة عبارات لاستجابات أفراد عينة الدراسة على النحو التالي: العبارة رقم (٢٥) وهي: "ليس له تأثير على العاملين في المدرسة"، جاءت بالمرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (٢.٠٩). والعبارة رقم (١٦) وهي: "لا يبالي بنتائج العملية التربوية المرجوة"، جاءت بالمرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (٢.٠٠). والعبارة رقم (٢٠) وهي: "يدير اجتماعات المدرسة دون خطة أو هدف محدد"، جاءت بالمرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي (١.٩٢). والعبارة رقم (٢١) وهي: "يُتيح للمعلمين الفرصة بعدم الإلتزام بالمواعيد الرسمية للعمل"، جاءت بالمرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي (١.٨٧).

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المشعل (١٤٢٧هـ)، ودراسة الصانع وحسين (١٤١٤هـ)، ودراسة الروقي (١٤٣٣هـ)، ودراسة الزهراني (١٤٢٩هـ)، التي توصلت إلى أن النمط الترسلّي أقل ممارسة وانتشاراً.

**السؤال الثاني:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.5$ ) في استجابات أفراد الدراسة تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص)؟  
أولاً: الفروق باختلاف المؤهل العلمي:

أجرى الباحث اختبار "تحليل التباين الاحادي: One Way ANOVA" وذلك لتحديد مدى اختلاف وجهات النظر بين أفراد الدراسة باختلاف متغير المؤهل العلمي. ويوضح الجدول رقم (١١) ذلك.

الجدول رقم (١١)

نتائج اختبار "تحليل التباين الاحادي: One Way ANOVA" لدلالة الفروق في محاور الدراسة باختلاف متغير المؤهل العلمي

اسم المحور	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
النمط الأوتوقراطي	بين المجموعات	١.٢٥٩	٢	٠.٦٢٩	٢.٠٨٧	غير دالة
	داخل المجموعات	١٢١.٥٦٨	٤٠٣	٠.٣٠٢		
	المجموع	١٢٢.٨٢٧	٤٠٥			
النمط الديمقراطي	بين المجموعات	٧٢١.	٢	٠.٣٦٠	١.١٠١	غير دالة
	داخل المجموعات	١٣١.٩١٩	٤٠٣	٠.٣٢٧		
	المجموع	١٣٢.٦٣٩	٤٠٥			
النمط الترسلّي	بين المجموعات	١.٧٦٦	٢	٠.٨٨٣	٢.٨٣٣	غير دالة
	داخل المجموعات	١٢٥.٥٨٨	٤٠٣	٠.٣١٢		
	المجموع	١٢٧.٣٥٤	٤٠٥			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٤٥٩.	٢	٠.٢٣٠	٣.٥٨٢	دالة
	داخل المجموعات	٢٥.٨٢١	٤٠٣	٠.٠٦٤		
	المجموع	٢٦.٢٨٠	٤٠٥			

يتضح من الجدول رقم (١١) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ فأقل بين أفراد الدراسة باختلاف متغير المؤهل العلمي ، فيما يتعلق بجميع محاور الدراسة الثلاثة (محور النمط الأوتوقراطي، محور النمط الديمقراطي ، محور النمط الترسلّي). ويتضح أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ فأقل بين أفراد الدراسة باختلاف متغير المؤهل العلمي ، فيما يتعلق بالدرجة الكلية لمحاور الدراسة الثلاثة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الزهراني (١٤٢٩هـ) ودراسة القرني (١٤٣٢هـ) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد الدراسة باختلاف متغير المؤهل العلمي. بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة الصائغ وحسين (١٤١٤هـ) ودراسة الروقي (١٤٣٣هـ) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد الدراسة باختلاف متغير المؤهل العلمي. ولتحديد صالح الفروق بين كل فئتين من فئات المؤهل العلمي نحو الاتجاه حول هذا المحور استخدم الباحث اختبار " LSD " وهذه النتائج يوضحها الجدول التالي:

### الجدول رقم (١٢)

#### نتائج اختبار "LSD" للفروق بين فئات المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	ن	المتوسط	أقل من بكالوريوس	بكالوريوس	أعلى من بكالوريوس
الدرجة الكلية	أقل من بكالوريوس	٣٣	٢.٥٥	-		
	بكالوريوس	٣٤٨	٢.٥١		-	
	أعلى من بكالوريوس	٢٥	٢.٦٥		**	-

\*\* فروق دالة عند مستوى ٠.٠١ فأقل

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (١٢) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠١ فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس وأفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي أعلى من بكالوريوس فيما يتعلق بالدرجة الكلية لمحاور الدراسة الثلاثة لصالح أفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي أعلى من بكالوريوس. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة القرني (١٤٣٢هـ) التي توصلت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد الدراسة ولكن لصالح الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس وليس أعلى من بكالوريوس.

#### ثانياً: الفروق باختلاف سنوات الخبرة:

أجرى الباحث اختبار " تحليل التباين الاحادي: One Way ANOVA " وذلك لتحديد مدى اختلاف وجهات النظر بين أفراد الدراسة باختلاف متغير سنوات الخبرة. ويوضح الجدول رقم (١٣) ذلك.

الجدول رقم (١٣)

نتائج اختبار " تحليل التباين الاحادي: One Way ANOVA " لدلالة الفروق في محاور الدراسة باختلاف متغير سنوات الخبرة

اسم المحور	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
النمط الأوتوقراطي	بين المجموعات	٠.٨٠٤	٢	٠.٤٠٢	١.٣٢٧	غير دالة
	داخل المجموعات	١٢٢.٠٢٤	٤٠٣	٠.٣٠٣		
	المجموع	١٢٢.٨٢٧	٤٠٥			
النمط الديمقراطي	بين المجموعات	٠.١١٢	٢	٠.٠٥٦	٠.١٧٠	غير دالة
	داخل المجموعات	١٣٢.٥٢٨	٤٠٣	٠.٣٢٩		
	المجموع	١٣٢.٦٣٩	٤٠٥			
النمط الترسلّي	بين المجموعات	١.٨٧١	٢	٠.٩٣٦	٣.٠٠٥	دالة
	داخل المجموعات	١٢٥.٤٨٣	٤٠٣	٠.٣١١		
	المجموع	١٢٧.٣٥٤	٤٠٥			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٠.٣٢٩	٢	٠.١٦٤	٢.٥٥٢	غير دالة
	داخل المجموعات	٢٥.٩٥١	٤٠٣	٠.٠٦٤		
	المجموع	٢٦.٢٨٠	٤٠٥			

يتضح من الجدول رقم (١٣) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ فأقل بين أفراد الدراسة باختلاف متغير سنوات الخبرة ، فيما يتعلق بمحورين من محاور الدراسة (محور النمط الأوتوقراطي ، محور النمط الديمقراطي) وكذلك فيما يتعلق بالدرجة الكلية لمحاور الدراسة الثلاثة، ويتضح أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ فأقل بين استجابات أفراد الدراسة باختلاف متغير سنوات الخبرة ، فيما يتعلق بـ (محور النمط الترسلّي). تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الصائغ وحسين (١٤١٤هـ) التي توصلت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة باختلاف متغير سنوات الخبرة. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الروقي (١٤٣٣هـ) التي توصلت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة باختلاف متغير سنوات الخبرة. ولتحديد صالح الفروق بين كل فئتين من فئات سنوات الخبرة نحو الاتجاه حول هذا المحور استخدم الباحث اختبار " LSD " وهذه النتائج يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (١٤)

نتائج اختبار " LSD " للفروق بين فئات سنوات الخبرة

المحور	سنوات الخبرة	ن	المتوسط	أقل من ٦ سنوات	من (٦-١٠) سنوات	أكثر من (١٠) سنوات
النمط الترسلي	أقل من ٦ سنوات	١٤٧	٢.١١	-	-	-
	من (٦-١٠) سنوات	٧٥	٢.٢٧	-	-	-
	أكثر من (١٠) سنوات	١٨٤	٢.٢٥	*	-	-

\* فروق دالة عند مستوى ٠.٠٥ فأقل

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (١٤) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين سنوات خبرتهم أقل من (٦) سنوات وأفراد الدراسة الذين سنوات خبرتهم أكثر من (١٠) سنوات حول النمط (الترسلي) لصالح أفراد الدراسة الذين سنوات خبرتهم أكثر من (١٠) سنوات.

ثالثاً: الفروق باختلاف التخصص:

أجرى الباحث اختبار " ت : Independent Sample T-test " لمعرفة الفروق بين إجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية لأنماط القيادة باختلاف متغير التخصص . ويوضح الجدول رقم (١٥) ذلك .

الجدول رقم (١٥)

نتائج اختبار " ت : Independent Sample T-test " لدلالة الفروق بين متوسطات المعلمين الذين تخصصهم علوم طبيعية ومتوسطات المعلمين الذين تخصصهم علوم إنسانية في محاور الدراسة

اسم المحور	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
النمط الأوتوقراطي	علوم طبيعية	١٣١	٢.٤٩	٠.٥٥٠	١.٣٤٦	غير دالة
	علوم إنسانية	٢٧٥	٢.٤١	٠.٥٥٠		
النمط الديمقراطي	علوم طبيعية	١٣١	٢.٩٣	٠.٦٠٤	٠.٠٣٠	غير دالة
	علوم إنسانية	٢٧٥	٢.٩٣	٠.٥٥٨		
النمط الترسلي	علوم طبيعية	١٣١	٢.١٦	٠.٥٣٧	٠.٩٦٥-	غير دالة
	علوم إنسانية	٢٧٥	٢.٢٢	٠.٥٧٢		
الدرجة الكلية	علوم طبيعية	١٣١	٢.٥٣	٠.٢٧٧	٠.٢٨٣	غير دالة
	علوم إنسانية	٢٧٥	٢.٥٢	٠.٢٤٤		

يتضح من الجدول رقم (١٥) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة باختلاف متغير التخصص فيما يتعلق بجميع محاور الدراسة الثلاثة (محور النمط الأوتوقراطي ، محور النمط الديمقراطي ، محور النمط الترسلّي) وكذلك في الدرجة الكلية لمحاور الدراسة. وتشير هذه النتيجة إلى أن آراء المعلمين الذين تخصصهم علوم طبيعية ومتوسطات المعلمين الذين تخصصهم علوم إنسانية، متماثلة في درجة ممارسة المدراء للأنماط القيادية في محاور الدراسة

### توصيات الدراسة:

١. القيام بدراسات واقية حول سبل تعزيز ممارسة مديري المدارس الابتدائية الحكومية في محافظة الخرج للنمط القيادي الديمقراطي.
٢. توعية مديري المدارس بمزايا وفوائد التفويض الإداري.
٣. توعية مديري المدارس بأهمية مشاركة المعلمين في صنع القرارات.
٤. على مديري المدارس جدولة الاجتماع المدرسي بالاتفاق مع المعلمين.
٥. على مديري المدارس العدل بين المعلمين عند توزيع الحصص.
٦. على مديري المدارس عدم التهاون في إصدار العقوبات النظامية على المعلمين كثيرون الغياب.

### مقترحات الدراسة:

١. إجراء دراسة ميدانية تتماشى مع أهداف هذا البحث النظري أولاً ثم دراسة مماثلة للكشف عن "مدى ممارسة مديرات المدارس الابتدائية الحكومية في محافظة الخرج للأنماط القيادية"، وموازنة نتائجها بنتائج هذه الدراسة.
٢. إجراء دراسات مماثلة في كافة إدارات التربية والتعليم بمناطق المملكة العربية السعودية للكشف عن مدى ممارسة المدراء والمديرات للأنماط القيادية، وموازنة النتائج بهذه الدراسة.



## المراجع:

- أبوسمرة، محمود، أحمد وغنيم، رندة محمد، (٢٠٠٧م)، الأنماط القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المجتمع المتوسطة في فلسطين وعلاقتها بإدارة الوقت، مجلة اتحاد الجامعات العربية، الأردن، ع٤٨، ص ص ٢٦٣-٣١٧.
- آل ناجي، محمد عبدالله و المغيدي، الحسن محمد، (١٩٩٥م)، الأنماط القيادية لمديري المدارس وعلاقتها بالدافعية إلى العمل كما يراها المعلمون والمعلمات في محافظة الإحساء التعليمية، مجلة كلية التربية، عين شمس، مصر، ع١٩، ج٤، ص ص ٥٣-٩٧.
- البدري، طارق عبدالحمد، (٢٠٠١م)، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- الحربي، قاسم بن عائل، (١٤٢٥هـ)، القيادة المدرسية في ضوء اتجاهات القيادة التربوية الحديثة، ط١، الرياض: مكتبة الرشد للنشر والتوزيع.
- الحريري، رافدة عمر، (٢٠١٠م)، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، عمان: دار الثقافة.
- حسن، ماهر محمد صالح، (٢٠٠٤م)، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، الأردن: دار الكندي.
- الخطيب، رداح المهدي، (١٩٩٦م)، الأنماط القيادية السائدة في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية كما يراها أعضاء هيئة التدريس، مجلة اتحاد الجامعات العربية، الأردن، ع٣١، ص ص ١٠٦-١٤٠.
- الدوري، علي حسين، (٢٠١١م)، الإدارة الديمقراطية وديمقراطية التعليم، ط١، الأردن: إثراء النشر والتوزيع.
- الدويك، تيسير و ياسين، حسين و عدس، محمد عبدالرحيم و الدويك، محمد فهمي، (٢٠٠١م)، أسس الإدارة التربوية والمدرسية والاشراف التربوي، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

- الروقي، عبدالله عايض، (١٤٣٣هـ)، الأنماط القيادية لمديري المدارس وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في مدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى.
- الزكي، أحمد عبدالفتاح، (٢٠١٢م)، مقدمة في الإدارة التربوية، الرياض: دار الزهراء للنشر والتوزيع.
- الزهراني، نورة عطية، (١٤٢٩هـ)، علاقة النمط القيادي لمديرات المدارس بالروح المعنوية لمعلمات المرحلة الابتدائية بمحافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى.
- السلمي، علي، (٢٠٠١م)، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع.
- صابر، فاطمة و خفاجة، ميرفت (٢٠٠٢م)، أسس ومبادئ البحث العلمي، ط١، الإسكندرية: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية.
- الصائغ محمد حسين و حسين، محمود عطا، (١٤١٤هـ)، أنماط القيادة التربوية لدى مديري المدارس الابتدائية وولاء المعلم لعمله في المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض وعلاقتها ببعض المتغيرات، مجلة جامعة الملك سعود، ٦م، العلوم التربوية والدراسات الإسلامية(٢)، ص ص ٢٨٣-٣١٢.
- الطيب، أحمد محمد، (١٩٩٩م)، الإدارة التعليمية - أصولها وتطبيقاتها المعاصرة، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- عبوي، زيد منير، (٢٠١٠م)، دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية، رام الله: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- عبيدات، ذوقان، وآخرون، (٢٠٠١م)، البحث العلمي مفهومه - أدواته - أساليبه . ط٦، الأردن: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- عدس، عبدالرحمن، وآخرون، (٢٠٠٣م)، البحث العلمي: مفهومه، أدواته، أساليبه، ط٣، الرياض: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- عريفج، سامي سلطي، (٢٠٠١م)، الإدارة التربوية المعاصرة، ط١، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

- العميان، محمود سلمان، (٢٠٠٥م)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط٥ (طبعة مزيدة)، عمان: دار وائل.
- العنزي، هلاله بنت عنيزان، (١٤٣٢هـ)، علاقة النمط القيادي لمشرفات الإدارة المدرسية بالابداع الإداري لدى مديرات الثانوية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود.
- الفاضل، محمد محمود، (٢٠١٠م)، كفايات المدير العصري للمؤسسات الإدارية والتربوية، ط١، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- القاسم، عبدالكريم محمود، (٢٠٠٥م)، أثر الأنماط القيادية لمديري ومديرات المدارس الحكومية في مديرية تربية نابلس في الرضا الوظيفي للمعلمين والعاملين معهم من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، مجلة اتحاد الجامعات العربية، الأردن، ع٤٥، ص ص ٨٧-١٣١.
- القرني، محمد سرحان، (١٤٣٢هـ)، أنماط القيادة المدرسية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود.
- القيسي، هناء محمود، (٢٠١٠م)، الإدارة التربوية: مبادئ- نظريات- اتجاهات حديثة، ط١، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- اللحياني، عبيدالله صلاح، (٢٠١١م)، النمط القيادي لمديري مدارس التعليم العام لبعض إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية كما يتصوره المعلمون: دراسة ميدانية، مجلة القراءة والمعرفة، مصر، ع١١٦، ص ص ٥٥-٩١.
- مجمع اللغة العربية، (١٤٢٥هـ)، المعجم الوسيط، ط٤، القاهرة: مكتبة الشروق الدولية.
- مرسي، محمد منير، (١٤٢٢هـ)، الإدارة التعليمية: أصولها وتطبيقاتها، القاهرة: عالم الكتب.
- المشعل، نورة حمد، (١٤٢٧هـ)، الأنماط القيادية لدى المديرات في المرحلة الابتدائية للبنات في مدينة الرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات، رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود.

- مطاوع، ابراهيم عصمت و حسن، أمينة أحمد، (١٤١٦هـ-)، الأصول الإدارية للتربية، ط٣، جدة: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- مطاوع، ابراهيم عصمت، (١٤٢٣هـ-)، الإدارة التربوية في الوطن العربي، ط١، القاهرة: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- نشوان، يعقوب حسين، (١٤١٢هـ-)، الإدارة والإشراف التربوي، عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع.
- الهدلق، محمد عبدالعزيز، (١٤٣١هـ-)، دور المعلم في مشاركة المدير في اتخاذ القرار المدرسي، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود.