

الأنماط القيادية لمديري المدارس في محافظة المهرة

من وجهة نظر المعلمين

حمود بن سعيد مسلم السليمي *

ملخص البحث:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة المهرة للأنماط القيادية من وجهة نظر المعلمين، وإلى معرفة درجة اختلاف آراء عينة الدراسة باختلاف متغير (الجنس، عدد سنوات الخبرة)، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (310) معلمين ومعلمات، اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة البالغ عددهم 1200 معلم ومعلمة، وقد تم استخدام استبانة مكونة من ثلاثة محاور هي: (النمط الأوتوقراطي، النمط الديمقراطي، النمط الترسي). وتم التأكد من صدقها وثباتها. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن استجابات أفراد عينة الدراسة بشأن درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة المهرة للأنماط القيادية كانت متوسطة للنمطين الديمقراطي، والأوتوقراطي، ومنخفضة للنمط الترسي. كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة، بشأن درجة ممارسة مديري المدارس للأنماط القيادية وفقاً لمتغيري الجنس، وعدد سنوات الخبرة.

* طالب دكتوراه بقسم الإدارة التربوية -كلية التربية - جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

Leadership Styles of School Principals in Al-Mahra Governorate from the Teachers' View Point

Hamoud bin Said Musallam Al-Sulaimi

Abstract:

This study aimed to identify the degree of the principals' practice in Al-Mahra governorate of leadership styles from the point of view of teachers. It looks at the level of difference in the views of the study sample according to variables like: gender and number of years of experience. The sample of the study consisted of (310) teachers, who were randomly selected for the study out of a population of 1200 teachers, males and females. A questionnaire has been used for the study which consists of three axes: the autocratic style, the democratic style and the laissez-faire style. And verified its validity and stability. The study found the following results: The responses of the sample of the study on the degree of the practice of school principals in Al-Mahra governorate to the leadership styles were as follows: Medium for the democratic and autocratic styles, and low for the laissez-faire style. There were no statistically significant differences at the level of ($\alpha \geq 0.05$) between the average responses of the study sample members on the level of practice of school principals for leadership styles according to the gender variable and the number of years of experience variable.

المقدمة:

إذا كان التعرف على الأنماط القيادية وأهميتها في إدارات المؤسسات الصناعية والتجارية مهماً، فإن التعرف عليها في المجال التعليمي أولى؛ لأنه أكثر أهمية، وخاصة في التعليم العام، الذي يحدد تقدم الدول وتفوقها. كما أن الدول يقاس رقيها بمستوى جودة التعليم. وتعد المدرسة من المؤسسات الهامة التي تلعب دوراً فاعلاً في المجتمع، وتسهم في تشكيل القوى العاملة في مجال التعلم والتعليم، وتمده بالكوادر من ذوي الخبرة العلمية والعملية التي يحتاج إليها. ورغم معرفة

الإنسان بالإدارة منذ فجر التاريخ؛ فإن علم الإدارة والقيادة في العصر الحاضر امتاز بالتقدم والتطور السريع، مواكباً الانفجار المعرفي والعلمي في جميع مجالات الحياة، كما تعد الإدارة والقيادة التربوية من أحدث ما توصل إليه الفكر الإداري التربوي، وقد تعددت مدارسه من حيث الأفكار والمفاهيم والمضامين، فهي تستوعب ما نادى به المدارس الإدارية المختلفة حيث يشير هذا الفكر إلى أن أساس التقدم والتطور والنمو في ميادين الحياة المختلفة، يرتبط ارتباطاً وثيقاً بأسلوب القيادة، ومدى فهم سيكولوجية الجماعات، ومدى التأثير فيها، وتحقيق التعاون بين أفرادها، مما يستدعي تحديث القائد الإداري لنمط قيادته؛ كي تكون المنظمة فعالة في مواكبة التغيرات المتسارعة؛ لذلك يعد النمط القيادي العامل الأهم في نجاح أو فشل المنظمات؛ لما للقائد من دور فاعل في التأثير في سلوك المرؤوسين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة، مما يستدعي تسليط الأضواء على هذه الأنماط القيادية، وهذا ما ستسعى الدراسة الحالية إليه.

مشكلة الدراسة:

تعد القيادة الفاعلة عصب المنظمات، في ظل مجتمع منظمي يتسم بنقص الكفاءات القيادية، فمعظم المسؤوليات والمهام الملقاة على عاتق القائد الإداري لا يتحمل أعباؤها إلا القلة من الأفراد الذين تتوفر فيهم خصائص القيادة الجيدة. إضافة إلى أن الأنماط القيادية تؤثر سلباً أو إيجاباً على المرؤوسين، وتنعكس آثارها على قابليتهم للأداء. ومن أجل تطوير العمل الإداري والفني في المدارس، لا بد من الكشف عن السمات القيادية وإبرازها، ووضع المقترحات التي من شأنها تحسين العملية التربوية، ونظراً إلى أن مديري المدارس يمثلون السلم الإداري في تسير أمور المدرسة والإدارة عموماً؛ فإن مشكلة الدراسة الحالية تتمثل في محاولة التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس للأنماط القيادية في مدارس محافظة المهرة من وجهة نظر المعلمين فيها، واختلاف درجة هذه الممارسة باختلاف متغيرات الدراسة (الجنس، عدد سنوات الخبرة).

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- 1- التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة المهرة بالجمهورية اليمنية للأنماط القيادية من وجهة نظر المعلمين.
- 2- الكشف عن دلالة الفروق إحصائياً بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة للأنماط القيادية لمديري المدارس، تبعاً لاختلاف (الجنس - وسنوات الخبرة).

أسئلة الدراسة:

سعت الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- 1- ما درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة المهرة بالجمهورية اليمنية للأنماط القيادية من وجهة نظر المعلمين؟
- 2- هل توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة للأنماط القيادية لمديري المدارس، تبعاً لاختلاف (الجنس - وسنوات الخبرة).

أهمية الدراسة: تتمثل أهمية الدراسة في الآتي:

- 1- تقديم إطار نظري يساهم في تحديد مجالات السلوك الإداري التربوي، وأساليب التعامل بين العاملين في المؤسسة التربوية.
- 2- يؤمل أن تساعد نتائج هذه الدراسة في معرفة الأنماط القيادية الإيجابية؛ لتعزيزها، والوقوف على نقاط الضعف في هذه الأنماط القيادية ومعالجتها.
- 3- قد يستفيد من نتائج هذه الدراسة القائمون على شؤون التأهيل والتدريب في وزارة التربية والتعليم في تصميم البرامج الهادفة إلى تدريب القيادات، ورفع الكفاءة الإدارية.

حدود الدراسة: تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

- 1- الحدود البشرية والمكانية: معلمو المدارس الحكومية للمرحلتين الأساسية والثانوية للجنسين بمحافظة المهرة، بالجمهورية اليمنية.
- 2- الحدود الزمانية: الفصل الأول من العام الدراسي 2017/2018م.

مصطلحات الدراسة:

النمط: "هو سلوك يسلكه فرد معين، ويصبح مميزاً لشخصه". (درادكة، 2012، 151).

القيادة: هي القدرة على توجيه سلوك جماعة معينة في موقف معين؛ لتحقيق هدف مشترك. (سمارة، 2008، 132). ويتفق الباحث مع هذا التعريف.

الأنماط القيادية: "تمثل مجموعة من السلوكيات والممارسات التي يقوم بها القائد الإداري في المؤسسة أو الشركة التي يعمل فيها سواء أكانت تربية، أم ثقافية، أم اقتصادية، أم عسكرية" (الأغبري، 1998، 104).

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: مجموعة من الأساليب والممارسات التي يستخدمها مدير المدرسة في إدارته لمدرسته، من جميع الجوانب الإدارية والفنية.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً: الإطار النظري:

تعد القيادة ظاهرة اجتماعية، جذورها عميقة تتصل بطبيعة الإنسان وتراثه الثقافي والاجتماعي. ففي ظل الحضارات السابقة عرفت الإدارات المبادئ التي تقوم عليها مفاهيم القيادة، وأهميتها، فكانت تلك هي البداية في الاهتمام بالقادة، والحرص على تنميتهم وتعيين الكفاء ليكون لهم قائداً، وهذا يدل على إيمانهم الشديد بدور القيادة في تنمية وبناء الحضارة، ورفع الكفاءة وزيادة الإنتاج. وقد أشار أبو عايد (2006م) إلى أن كتب تاريخ الإدارة لم تحدد النشأة الحقيقية لمفهوم القيادة، رغم أنها عُرِفَت منذ أقدم الحضارات الإنسانية التي اهتمت بمسائلها، وحاولت تخريج قادة عظماء خلد التاريخ ذكرهم.

ففي الحضارة الفرعونية كان مفهوم القيادة يقوم على مهام التنسيق التام بين الجهود الاقتصادية التي تسعى من أجلها الحكومة. وكان الطابع الشخصي هو السائد في تعيين القادة

والولادة، حيث يتم تعيين القادة وفق رؤية الملك ورغبته؛ وذلك لاعتقاد ملوكها أن مصر ملكهم. هذه المعايير تختلف عن المعايير في الإدارة الصينية، فقد وضعت أسساً واختبارات ومقاييس لتعيين القادة ولمن يشغلون الوظائف القيادية تحت إشراف الإمبراطور نفسه. أما في الحضارة اليونانية فتتضح أهمية القيادة من تعريف سقراط للإدارة، حيث بين أن الإدارة عبارة عن مهارة منفصلة عن المعرفة الفنية والخبرة، وهو بذلك يشير إلى ضرورة المهارات التي يجب أن تكون في القائد، كما أدرك الرومان أهمية القيادة، من خلال تنصيب ذوي القدرات العليا والتمكن الذهني والعملية لشغل المناصب الإدارية، ولفترات طويلة، بالإضافة إلى اهتمامهم بالأصل النبيل، والثروة في تعيين الرؤساء والقادة، لا سيما في المناصب العليا التي تعتمد على النفوذ والسلطة؛ وذلك لتلمس مشاكل الولاية بشكل أفضل وأقرب. وجاء الإسلام ليحث على ضرورة طاعة القائد وولي الأمر، وهو ما يدل على أهمية الامتثال للأوامر والتعليمات التي تصدر عن القيادة، وفي ذلك آيات وأحاديث كثيرة، ومن هذا المنطلق، يتضح أن الإسلام أكد على حتمية القيادة بوصفها ضرورة اجتماعية مانعة من الاختلاف والتفرق والانشقاق عن صف الجماعة. (كنعان، 2002). ويؤكد بنتن (2008) أن التنظيم الإداري في عصر الإسلام كان يقوم على دولة مركزية قوية ومنظمة، حيث كان الرسول -صلى الله عليه وسلم- هو المشرع والمنظم والقائد، كما اتسمت بالبساطة، وكان تعيين القادة الإداريين يقوم على الثقة، والمقدرة، والنزاهة، واستقامة الولاية، وضرورة تمتعهم بالخلق القويم، وسعة العلم، والجدارة.

وجدت القيادة منذ ظهور المجتمعات الإنسانية، وقامت بممارستها في حياتها اليومية بأساليب مختلفة، وما المبادئ التي يطبقها رؤساء الأقسام والمديرون في هذه الأيام إلا نتيجة تطور تاريخي في الإدارات والقيادات في المجتمعات القديمة. كما تبرز أهمية دور القائد في التزامه بالمصلحة العامة، وإشراكه المرؤوسين في حل المشاكل التي تواجهه (كنعان، 2002).

وتناول الكتاب والمفكرون مفهوم القيادة من جوانب متعددة، من أجل الإحاطة بجوانب هذا المفهوم كافة، حيث عُرفت القيادة بأنها عملية التأثير في نشاط الجماعة من أجل تحقيق

الأهداف التي تسعى إليها المنظمة، وعرفها روست (2005 Shriberg) بأنها القدرة على التأثير المتبادل بين القادة والأتباع، والهادفة إلى إحداث تغييرات حقيقية تعكس الهدف من المشاركة فيما بينهم. ومما سبق يمكن القول إن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبيها النابض وإنها مفتاح الإدارة، وإن أهمية مكانتها ودورها نابعة من كونها تقوم بدور أساسي يشمل كل جوانب العملية الإدارية.

وحظيت القيادة باهتمام الكثير من الباحثين من كافة التخصصات سواء النفسية أم الإدارية أم العسكرية أم والاجتماعية، وقد ساهمت هذه الدراسات في تعميق المفاهيم القيادية والإدارية، والتربوية، كما أنها أدت إلى ظهور العديد من النظريات والنماذج الحديثة في السلوك القيادي. وفيما يلي عرض موجز لأبرز هذه النظريات:

1- مدخل السمات: تركز هذه النظرية على السمات الشخصية للقائد، من حيث خصائصه الجسمية، والعقلية والانفعالية، والاجتماعية، وترى أن الخصائص الشخصية وسماتها تؤثر على أسلوب القيادة، وعادة ما تتأثر سمات الشخصية بنمط ثقافة المجتمع، وأن مجموعة السمات التي يتمتع بها فرد معين تُكوّن لديه القدرة على القيادة، ويمكن أن يكون قائداً ناجحاً في كل وقت (عبدالباقي، 2004).

وتعتبر هذه النظرية من أقدم النظريات التي ظهرت في فن القيادة، وتنطوي تحتها نظرية الرجل العظيم، ونظرية السمات، ومن السمات التي يجب توافرها في القائد ما يلي (بلال، 2005):

- السمات الشخصية، مثل القدرة على التكيف، والحزم في اتخاذ القرارات، والاستقرار العاطفي، والانضباط النفسي، والثقة.
- القدرات العقلية، مثل الذكاء، وُبعد النظر، والحكم الصائب، والقدرة الشفوية على التعبير.
- المهارات الاجتماعية، مثل الاستعداد للتعاون، والقدرات الادارية والتنسيقية، والمهارات الشخصية، والمظهر الخارجي، والشهرة، والمشاركة الاجتماعية، واللياقة.

2- مدخل السلوك الشامل: شهدت فترة الأربعينيات من القرن الماضي تطورات اجتماعية واقتصادية، حيث بدأ اهتمام الباحثين ينصب على عمل القائد الفعلي، وكيف يتصرف في أدائه لوظائفه؛ لفهم السلوك المصاحب للقيادة الفاعلة، وقد ظهرت عدة دراسات ونظريات ضمن هذا المدخل، أهمها (مساعدة، 2011؛ صيام، 2012):

أ. دراسات جامعة أيوا (Iowa state University studies):

وهي من أقدم الدراسات السلوكية التي استخدمت السلطة أساساً في عملية القيادة. وقد تم التوصل إلى أن هناك ثلاثة أنواع للسلوك القيادي المؤثر في الأفراد والجماعات، ويكمن بيانها فيما يلي:

- السلوك الأوتوقراطي (Autocratic): وفيه يقرر القائد السياسات كلها، حيث تدار المنظمة في أجواء الأمر والنهي، وتحت طائلة العقوبة والمساءلة عن مخالفة للتعليمات الصادرة عن القيادة التي تنفرد بالرأي، وتتعصب لوجهة نظرها، وترمج العمل على صورة خطوات ينبغي عدم الخروج عنها، كما لا يوجد مجال للاجتهاد أو المقترحات من جانب المرؤوسين.
- السلوك الديمقراطي (Democratic): وفيه يمنح القائد الحرية التامة للجماعة، ويشرك المرؤوسين في صنع القرار واتخاذها، ويكون موضوعياً في منح المكافآت واتخاذ العقوبات.
- السلوك الحر أو المطلق (Freerein): وفيه يمنح القائد الحرية الكاملة والمطلقة للمرؤوسين في إنجاز الأهداف، وحل المشاكل، واتخاذ القرارات، وفيه يكون دور القائد ضئيلاً في العمل مع مشاركة محدودة منه.

ب. دراسات جامعة ميتشيجان (Michigan University Studies)

أجريت هذه الدراسة في 1950م في معهد البحوث الاجتماعية بالجامعة، بصفتها دراسة شاملة لمعرفة السلوك القيادي الذي يؤدي إلى تحسين الأداء ومستوى رضا العاملين، وقد توصلوا إلى نمطين رئيسيين في القيادة هما (العتيبي، 2008):

• القيادة المهمة بالأفراد: حيث يتركز اهتمام القائد على أتباعه، ويتعامل معهم بطريقة إنسانية، ويعمل على الرقي بأحوالهم ورفاهيتهم، ويحفزهم على الاختلاط فيما بينهم، والاهتمام بأهداف المنظمة التي يعملون بها.

• القيادة المهمة بالعمل: وفي هذا النمط يهتم القائد بالأمور الفنية للعمل، بوضع عدد من المعايير النظم والأساليب، كما يمارس نمط المتابعة اللصيقة للعاملين، وتبني تصور مفاده أن العامل آلة للقيام بما يكلف به.

3- نظرية الموقف: تقوم هذه النظرية على فلسفة مفادها أن الظروف هي التي تكون القادة وتبرزهم، وأن القادة يختلفون باختلاف الظروف والمواقف التي يواجهونها. ويعني ذلك أن المركز الاجتماعي والاقتصادي، والإنجازات التي حققها الفرد في وقت معين، لا تؤهله إلى تولي القيادة مرة أخرى في ظرف يختلف عن الظرف السابق، وفي التاريخ هناك أفعالاً وظروفٌ أدت إلى بروز قادة أو اختفائهم. فاختلاف المنظمات والمجتمعات من حيث اتجاهاتها، وفلسفة حياتها، ومشكلاتها يؤدي في النهاية إلى اختلاف خصائص القيادة، والإنجازات التي أحرزتها، كما أن السمات والمهارات المطلوب توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه، الذي يؤدي إلى بروزه أو اختفائه حسب ما يحققه من إنجاز (علاقي، 1420).

وأهم مميزات نظرية الموقف الاهتمام بالنظرة الشمولية للقيادة، وتحليل الموقف من واقع الظرف الذي تمارس فيه القيادة عملها. كما أنها قدمت مفهوماً ديناميكياً للقيادة، فهي لم تربط القيادة بالسمات الشخصية للفرد، وإنما تربطها بالموقف الإداري وعوامل الموقف والمتغيرات المرتبطة به، وهي تحدد السمات التي يمكن أن تعزز مكانة القائد (الغامدي، 1412).

وقد وجه الباحثون نقدهم لهذه النظرية؛ لأنها أهملت الصفات الشخصية للقائد، ووضعت الموقف في الاعتبار الأول عند تحديد السمات القيادية المطلوبة، باعتباره عاملاً مؤثراً في تحديد هذه السمات، بالإضافة إلى عدم اتفاق الكتاب والباحثين على عناصر الموقف، وكذلك عدم اتفاقهم على أنماط السلوك القيادي. (كنعان، 2002).

4- النظرية التفاعلية: هذه النظرية تجمع بين نظرية السمات، ونظرية الموقف، وذلك بالنظر إلى القيادة على أنها تفاعل اجتماعي متمثل في شخصية القائد، والمتغيرات التي تكوّن الموقف القيادي.

ومن مميزات هذه النظرية أنها تعتبر القيادة تفاعلاً اجتماعياً، وتحدد خصائصها على أساس ثلاثة أبعاد، وهي: السمات الشخصية للقائد، وعناصر الموقف الإداري، وخصائص المرؤوسين. والقائد الناجح في مفهوم هذه النظرية هو الذي يكون قادراً على التفاعل مع المجموعة، وإحداث التكامل في سلوك أعضائها أو سلوك معظمهم (الأخرش، 1420). كما أن هناك اتفاقاً على الميول القيادية التي تعد من خصائص القائد، هي (جمجوم، 1411):

1. القدرة والمهارة في استثمار الموارد المتاحة.
 2. القدرة على تحقيق أهداف المنظمة والجماعة.
 3. قوة الشخصية والهيبة والذاتية.
 4. توافر بعض الصفات والسمات التي تمكن القائد من أداء مهمته على أحسن وجه.
- ومن عيوب هذه النظرية أنها لم تحدد خصائص القيادة التي توجه الفكر الحديث للبحث عنها؛ حتى تتلاءم مع متطلبات الإدارة الحديثة، وتحقيق الفاعلية الإدارية (كنعان، 2002، 383).
- 5- نظرية التكيف (نموذج فيدلر): يرجع تاريخ هذه النظرية إلى عام 1967م، ويعد فيدلر من أوائل الذين طرحوا تصوراً شاملاً لنموذج احتمالي في القيادة، ويفترض في نموذج فيدلر أن فعالية أداء الجماعة يعتمد على التوافق بين أسلوب القائد في التفاعل مع تابعيه، ودرجة الضبط والتأثير التي يوفرها الموقف للقائد. (الطويل، 1422).
- كما رأى فيدلر أن تحديد الموقف الملائم يتطلب تشخيصاً دقيقاً للموقف الإداري الذي يمارسه القائد ومرؤوسيه، في إطار تحليل عناصر الموقف التي تتمثل فيما يلي (كنعان، 2002):

1- العلاقة بين القائد ومرؤوسيه.

2- البناء التنظيمي للعمل.

3- سلطة القائد التي يعطيها المنصب له.

ويعد هذا النموذج من النظريات الشاملة التي تناولت السلوك القيادي، والاهتمام بالعلاقات بين القائد والمرؤوسين، وأشارت هذه النظرية إلى أنه لا يوجد أسلوب واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان، كما أكدت أنه ليس هناك صفات معينة ينبغي توافرها في كل قائد.

6- نظرية الخط المستمر في القيادة: قدم الباحثان (Tanneboam & Schmid, 1973) نظريتهما في القيادة الإدارية، وفق تصورات حُددت فيها العلاقة بين القائد ومرؤوسيه على أساس خط مستمر (سلسلة - Continuum) وتمارس فيها سبعة أنماط قيادية، يعتمد فيها القائد على سلطاته بأوسع مفاهيمها، واهتمامه بإصدار الأوامر، واتخاذ الإجراءات الكفيلة بإنجاز العمل المطلوب. كما أكد على أن القيادة عملية اشتراطية ظرفية تربط سلوك القائد بمواقف وظروف معينة، وبما أن المواقف ذات طبيعة متغيرة، فإنه لا يمكن للقائد أن يكون مستقراً على نمط واحد، بل عليه أن يكون مرناً بدرجة كافية؛ ليتلاءم نمطه القيادي مع الموقف. (مساعدة، 2011).

الأنماط القيادية:

هناك العديد من الأنماط القيادية التي تظهر في منظمات الأعمال، منها (الحمدان والفضلي، 2008؛ أبو سمرة وغنيم، 2007):

1- النمط التقليدي: وهو الذي يتم فيه تقديس كبر السن، وفصاحة القول، والحكمة، ويتوقع من الأفراد الطاعة المطلقة والولاء الشخصي له، وتتغلب على القائد الصورة الأبوية لشخصيته، ويتركز الاهتمام فيه على الوضع فيه الاهتمام بالوضع الراهن دون تغيير أو إبداع، حيث تكون المقاومة للتغيير عاملاً هاماً في هذا النمط.

2- النمط الديمقراطي: يعتمد هذا النمط القيادي على الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين الافراد، ومشاركتهم جميعاً في اتخاذ القرار، وفيه يعمل القائد الديمقراطي على إشباع حاجات مرؤوسيه، بما يساهم في إيجاد روح التعاون بين الأفراد في المنظمة.

3- نمط التفويض: وفيه يقل اهتمام القائد بالعمل والعلاقات الإنسانية مع مرؤوسيه (منخفض في التوجيه والمساندة)، وهو يتناسب مع الأشخاص ذوي المستوى العالي من النضج والاستعداد الوظيفي.

- 4- النمط الرسمي: تظهر سلطات القائد على رؤوسيه من واقع المركز الرسمي الذي يشغله، ويظهر ذلك في التنظيمات الرسمية.
- 5- النمط غير الرسمي: يعكس هذا النوع نموذجاً قيادياً يستمد سلطاته من الصفات والسمات والمهارات الشخصية التي تجعله في مكانة مقبولة عند الآخرين.
- 6- النمط الأوتوقراطي: ومن أهم ما يميز ذلك النمط القيادي هو استخدام القائد الأوتوقراطي للسلطة الرسمية كأداة يتحكم بواسطتها ويضغط على رؤوسيه؛ لإجبارهم على تنفيذ عمل معين، كما أن القائد الأوتوقراطي مستبد ومتحكم في كل القرارات على عكس القائد الديمقراطي، ويستخدم أسلوب القوة والتهديد بطرد العاملين.
- 7- النمط الشكلي: ويتميز هذا النمط القيادي بتوجيه العاملين نحو هدف المنظمة، بأسلوب سهل، وذلك عن طريق منحهم الثقة، والسلطات الكاملة، والتأثير في سلوكهم؛ لتحقيق الهدف المنشود.

القيادة والإدارة:

أصبحت القيادة المعيار الذي يحدد نجاح أي تنظيم إداري؛ الامر الذي جعل علماء الإدارة يولونها الاهتمام في أبحاثهم وكتابتهم. كما أن آراءهم تنوعت واختلفت حول الإدارة والقيادة. إذ أشار العلاق (2010) إلى أن هناك فروقاً جوهرية بين القيادة والإدارة، ولخصها في النقاط الآتية:

- 1- القيادة قديمة قدم التاريخ، في حين أن الإدارة لم تظهر إلا في العقود الأخيرة من القرن التاسع عشر.

2- القيادة تركز على العاطفة في حين أن الإدارة تركز على المنطق.

3- تهتم القيادة بالكليات، وتهتم الإدارة بالجزئيات والتفاصيل.

4- تشترك الإدارة والقيادة في أنهما يحددان الهدف، ويخلقان الجو المناسب لتحقيقه.

وتشير بعض الدراسات إلى أن هناك فروقاً بين طبيعة عمل المدير والقائد تفضي إلى أن عمل المدير تنفيذي في حين أن عمل القائد يكون ذا بعد أكبر وأعمق؛ حيث إنه يشمل الجانبين الفني والإبداعي في المؤسسة، كما أن الإدارة تكتفي بأداء الأعمال وفق الامكانيات المتاحة، في حين

لا تكتفي القيادة بذلك، بل تسعى إلى تطوير الأساليب القيادية، وتحفز المرؤوسين نحو الفاعلية والإبداع والتفاعل معهم (أبو عايد، 2006)، ولكن العمارة يرى (1420) أن القيادة الإدارية ليست مهارة أو مقدرة تأتي نتيجة المركز والخبرة، فالسن والأقدمية في المهنة قد توصلان إلى الإدارة، ولكنهما لا توصلان إلى القيادة، إذ إن القيادة استعداد، ومواصفات، ومؤهلات تنمو عن طريق الإعداد والتدريب الدقيق الذي يتحرر فيه القائد من الفردية والأنانية.

ثانياً: الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات التي اهتمت بدراسة الأنماط القيادية في مجال التعليم العام، ومن هذه الدراسات:

دراسة ماسرو (Massaro, 2000)، التي هدفت إلى اختبار العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة، وإدراك المعلمين للنمط القيادي لمدير مدرستهم، وأثره على المناخ التنظيمي السائد في المدرسة. وقد استخدم الباحث أداة لقياس أنماط القيادة لمدير المدرسة، وأثرها في المناخ التنظيمي، من أجل تطوير المدرسة لتلبية حاجات المجتمع والمعلمين. وتمثلت عينة الدراسة في (٣٣٠) معلماً، تم اختيارهم من (٢٠) مدرسة من مدارس مانشستر. وكشفت النتائج عن عدم وجود تأثير للنمط القيادي الذي يتبعه مدير المدرسة على المناخ التنظيمي للمدرسة.

وهدف دراسة وذريل (Wetherell, 2002) إلى الكشف عن العلاقة بين نمط مدير المدرسة القيادي والرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الأساسية في منطقة موريس Morris في ولاية نيو جيرسي، حيث تم استخدام نموذج هيرسي وبلانشرد لأنماط القيادة، ومقياس آخر للرضا الوظيفي، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: تحقيق أعلى مستويات الرضا الوظيفي للمعلمين في مجالات الإشراف، والمكافآت الطارئة، وظروف العمل، والاتصال، والرضا الكلي، وقد بينت الدراسة أيضاً أن عوامل العمر والجنس لم تكن ذات دلالة إحصائية على ارتباطها بالرضا الوظيفي.

وأجرت الكعبية (٢٠٠٨) دراسة للتعرف على الأنماط القيادية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان، ومعرفة التحفيز، ودوره في تحسين المدرسة، ومعرفة ما إذا كانت

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العملي، والخبرة بين الأنماط القيادية لمديري مدارس التعليم الأساسي، وعلاقته بتحفيز المعلمين في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية: 1- أن الأسلوب القيادي الممارس من قبل المديرين هو الأسلوب الأوتوقراطي من وجهة نظر المديرين والمعلمين. 2. أكد المديرين والمعلمون أن مدير المدرسة يحاول قدر الإمكان تحقيق التحفيز للمعلمين بحدود الإمكانيات المتاحة.

وسعت دراسة العتيبي (٢٠٠٨) إلى التعرف على الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس المتوسطة، وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين بمحافظة الطائف. وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (٣٠٠) معلم. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسة بعدي المبادأة والعمل، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية من قبل مديري المدارس المتوسطة، من وجهة نظرهم، كانت بدرجة عالية، كما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول أبعاد الأنماط القيادية وفق متغيرات: العمر، والخبرة، والمؤهل، والحالة الاجتماعية، ونوع المؤهل، كما أظهرت النتائج أن الأنماط القيادية مجتمعة تفسر قدرة كبيرة من التباين في مستوى الروح المعنوية للمعلمين.

وهدف دراسة مغاري (٢٠٠٩) إلى التعرف على نمط القيادة السائد لدى مديري التربية والتعليم بمحافظات غزة، من وجهة نظر العاملين في المديرية، وممارسة مديري التربية والتعليم لمراحل صنع القرار التربوي، وفق الطريقة العلمية، ومعرفة العلاقة بين أنماط القيادة وعملية صنع القرار التربوي لدى مديري التربية والتعليم، وتحديد تأثير متغيرات كل من (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسعى الوظيفي، مكان العمل) على تقديرات العاملين لنمط القيادة السائد، ولصنع القرار التربوي لدى مديري التربية والتعليم بمحافظات غزة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: 1- أن نمط القيادة الديمقراطي هو النمط السائد لدى مديري التربية والتعليم بمحافظات غزة، يليه النمط الترسيبي ثم الأوتوقراطي.

٢. عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العاملين في المديرية لنمط القيادة السائد، ولصنع القرار التربوي تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المسعى الوظيفي). وهدفت دراسة ساواتي (Sawati, 2011) إلى التعرف على أنماط القيادة لدى مديري المدارس وأثرها على الأداء الأكاديمي في المرحلة الثانوية، في باختون خوا، في باكستان، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية ومعلميها في باكستان، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية، وتكونت من 123 فرداً، منها 13 مديراً ومديرة مدرسة، و110 معلمين ومعلمات، وتم استخدام الاستبانة أداةً للدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن النمط القيادي الأوتوقراطي هو النمط السائد وبدرجة كبيرة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام الأنماط القيادية تعزى لمتغير الجنس. وسعت دراسة الروقي (2013) إلى معرفة الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة، وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية، وتم اختيار عينة عشوائية عدد أفرادها (500) معلم، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانتيْن: الأولى: استبانة الأنماط القيادية، والأخرى: استبانة الرضا الوظيفي، وأظهرت نتائج الدراسة أن النمط القيادي الديمقراطي هو النمط السائد، وكانت درجة الرضا الوظيفي عالية، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي، ووجود علاقة سلبية بين النمطين الديكتاتوري والترسلي من جهة والرضا الوظيفي من جهة أخرى. وهدفت دراسة ويربا (Wirba, 2015) إلى التعرف على أنماط القيادة لدى مديري المدارس الثانوية في الكاميرون، والتعرف على أنماط القيادة التحويلية، وناقشت هذه الدراسة أساليب القيادة في الكاميرون وطرق تحسينها وتطويرها، واستخدمت المقابلة أداة لجمع المعلومات والبيانات. وقد طبقت على (10) مديرين و(10) معلمين، و(10) طلاب. وأوصت الدراسة بأنه يجب على الحكومة والقطاع الخاص في الكاميرون إنشاء مؤسسات وبرامج مختلفة لتدريب مديري المدارس على القيادة الإدارية. كما أن هناك حاجة إلى تقنيات للمهارات القيادية والإدارية لمديري المدارس الحكومية والخاصة للتطوير والتحسين المستمر.

وأجرت خبيص (2016) دراسة هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية، وعلاقتها بالضغوط التنظيمية للمعلمين. وقد تكونت عينة الدراسة من (315) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، ولجمع البيانات استخدم الباحث أداتين: الأولى: عبارة عن استبانة لقياس درجة ممارسة مديري المدارس للأنماط القيادية، والثانية: عبارة عن مقياس لقياس مستوى الضغوط التنظيمية للمعلمين. وأظهرت الدراسة النتائج الآتية: أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمّان للأنماط القيادية (الديمقراطي والتسلطي والترسلي) كانت بدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمين، وأن مستوى الضغوط التنظيمية على المعلمين كان متوسطاً من وجهة نظرهم، كما توجد علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 بين نمطي القيادة التسلطي والترسلي والضغوط التنظيمية على المعلمين، ووجود علاقة ارتباطية سلبية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 بين النمط الديمقراطي والضغوط التنظيمية على المعلمين.

أما دراسة السيد (2017م) فهدف إلى التعرف على الأنماط القيادية لمديري المدارس بمحافظة جنوب الباطنة، وكذلك التعرف على مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين والعاملين في تلك المدارس، وعلاقة الأنماط القيادية بالرضا الوظيفي. حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة الدراسة (324) معلماً ومعلمة، ولأغراض الدراسة استخدم أداتين قام بإعدادهما، وتم التحقق من صدقهما وثباتهما. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن النمط السائد هو النمط القيادي الديمقراطي، وأن درجة الرضا الوظيفي العام للمعلمين كان بدرجة عالية. كما أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى 05,0 بين متوسطات درجات ممارسة مديري المدارس للنمطين القياديين الأوتوقراطي والحر تعزى لمتغير الخبرة، والمؤهل الدراسي.

وأجرى المطيري، والحراشنة (2017م) دراسة هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يمارسها مديرو مدارس دولة الكويت،

واستخدم المنهج الارتباطي، واستبانة جعلها أداة للدراسة، واختيرت عينة عشوائية بسيطة مكونة من 554 معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أن النمط الديمقراطي جاء في المرتبة الأولى، وبدرجة ممارسة مرتفعة، يليه النمط الأوتوقراطي بدرجة متوسطة، وأخيراً النمط المتساهل بدرجة منخفضة. وجاءت درجة ممارسة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بدرجة متوسطة.

مما سبق نلاحظ جوانب عدة مما استعرضته عرض الدراسات السابقة وما تناولته من موضوعات، وما استخدمته من أدوات، وما توصلت إليه من نتائج، حيث تنوعت الدراسات على المستويين العربي والأجنبي، واختلفت من حيث الموضوعات والمنهج المستخدم، والعينة، والمجتمع، فقد أشارت معظمها إلى التعرف على واقع الأنماط القيادية لمديري المدارس في التعليم العام وأبعاده، وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تطوير أداة الدراسة، وتفسير النتائج، والمعالجات الإحصائية المناسبة المستخدمة، أما ما يميز الدراسة الحالية من الدراسات السابقة فهو أنها تعد الدراسة الأولى التي سعت إلى التعرف على مدى ممارسة مديري المدارس في محافظة المهرة بالجمهورية اليمنية للأنماط القيادية من وجهة نظر المعلمين.

منهج الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بوصفه منهجاً ملائماً للتعبير عن الواقع تعبيراً كمياً وكيفياً، والوصول إلى استنتاجات مفيدة تساعد في تطوير مديري مدارس التعليم العام في محافظة المهرة بالجمهورية اليمنية.

مجتمع الدراسة وعينته: يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس التعليم العام الحكومية في محافظة المهرة للعام الدراسي 2017/2018م، البالغ عددهم (1200) معلم ومعلمة تقريباً، أما عينة الدراسة فقد تكونت من (310) معلمين ومعلمات من مجتمع الدراسة، بنسبة بلغت (26%) واختيرت بطريقة عشوائية من 27 مدرسة.

جدول (1)

المجموع	النسبة	العدد	الوصف	عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة. المتغير
310	%53	163	ذكور	الجنس
	%47	147	إناث	
310	%42	129	سبع سنوات فأقل	الخبرة في مجال التدريس
	%58	181	أكثر من سبع سنوات	

أداة الدراسة: تم بناء الأداة المستخدمة في هذه الدراسة، وهي الاستبانة، من خلال الرجوع إلى الأدبيات ذات الصلة بموضوع البحث. وقد تضمنت الاستبانة في صورتها النهائية ما يأتي: الجزء الأول: البيانات الأولية لأفراد مجتمع الدراسة، وهي: (الجنس- سنوات الخبرة في مجال التدريس).

الجزء الثاني: محاور الدراسة:

المحور الأول: النمط الأوتوقراطي، وعدد عباراته (10) عبارات.

المحور الثاني: النمط الديمقراطي، وعدد عباراته (12) عبارة.

المحور الثالث: النمط الترسي، وعدد عباراته (11) عبارة.

مقياس أداة الدراسة (الاستبانة): تم الاعتماد على درجة التطبيق في الاستبانة على المقياس الترتيبي للمتغيرات، باستخدام المقياس الرباعي، بحيث يقابل كل عبارة من العبارات أربعة خيارات للإجابة، هي: (عالية - متوسطة - منخفضة - منخفضة جداً)، والمتناسبة مع الأوزان (4، 3، 2، 1) على التوالي، ولقياس مستوى تطبيق فقرات الاستبانة تم تطبيق المعادلة التالية:

$$\text{طول الفترة} = (\text{الدرجة الأعلى} - \text{الدرجة الأدنى}) \div \text{عدد تدرجات المقياس} = (4-1) \div 4 =$$

0,75، وهو الفاصل بين المستوى المحدد والذي يليه. وبناء عليه، تم اعتماد المقياس الآتي لأغراض تحليل النتائج:

جدول (2)

توزيع الفئات وفق التدرج المستخدم في أداة الدراسة

الوصف	مدى المتوسطات
عالية	من 3,25 إلى أقل من 4,00
متوسطة	من 2,50 إلى أقل من 3,25
منخفضة	من 1,75 إلى أقل من 2,50
منخفضة جداً	من 1 إلى أقل من 1,75

صدق الاستبانة: يقصد به أن تقيس الأداة ما أعدت لقياسه (العساف، 2006)، وقد تم التأكد من ذلك عن طريق الآتي:

- جرى التحقق من صدق المحكمين للاستبانة من خلال عرضها على عدد من أعضاء هيئة التدريس، وبناءً على آراء المحكمين المختصين أُجريت التعديلات المتمثلة في الصياغة اللغوية، واقتراح بعض المؤشرات الإضافية، أو حذف بعضها الأخر. فأصبحت الاستبانة مكونة من (33) عبارة.
- قيم الاتساق الداخلي بين كل فقرة والمحور الذي تنتهي إليه بالاعتماد على بيانات العينة الاستطلاعية، وعددها 30 معلماً ومعلمة، ويوضحها الجدول (3). وتُظهر النتائج وجود دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) لارتباط كل فقرة بمحورها، كما أن قوة الارتباط تراوحت بين المتوسط والعالي، حسب تصنيف النجار وحنفي (2013)، إذ صنفا قيم الارتباط على النحو التالي:

- من الصفر إلى أقل من 0.30: تمثل ارتباطاً ضعيفاً.
- من 0.30 إلى أقل من 0.70: تمثل ارتباطاً متوسطاً.
- من 0.70 إلى 1: تمثل ارتباطاً عالياً.

جدول (3)

معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لكل فقرة مع محورها (ن = 30).

المحور	العبارة	ارتباطها بمحورها	العبارة	ارتباطها بمحورها	العبارة	ارتباطها بمحورها
المحور الأول	1	**0,776	5	**0,770	9	**0,738
	2	**0,771	6	**0,766	10	**0,802
	3	**0,764	7	**0,584		
	4	**0,738	8	**0,735		
المحور الثاني	1	*0,511	5	**0,827	9	**0,764
	2	**0,630	6	**0,859	10	**0,738
	3	**0,788	7	**0,738	11	**0,741
	4	**0,791	8	**0,802	12	*0,511
المحور الثالث	1	**0,770	5	**0,776	9	**0,630
	2	**0,766	6	**0,771	10	**0,788
	3	**0,584	7	**0,584	11	**0,791
	4	**0,735	8	**0,735		

** مستوى الدلالة عند 0.01

وهذه النتيجة تشير إلى مستوى ارتباط مناسب بين كل فقرة ومحورها الذي تنتهي إليه. وعلى الرغم من كون الاتساق الداخلي بين فقرات المحور الواحد لا يؤكد بشكل مباشر أن فقرات المحور تقيس ما يفترض أن تقيسه، فإن هذه القيم مع نتائج مراجعة المحكمين للفقرات تؤكد أن جميع فقرات المحور الواحد تقيس ما يفترض أن يقيسه المحور.

ثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من ثبات الاستبانة بتطبيقها على عينة استطلاعية بلغ عددها (30) معلماً ومعلمة، ثم حساب معامل الثبات طبقاً لـ ألفا كرونباخ (Alpha - Cornpach). والجدول أدناه يبين هذه المعاملات، واعتبرت هذه النسب مناسبة لغايات هذه الدراسة.

جدول (4)

معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للأداة ولكل محور من محورها (ن = 30).

المحور	معامل ألفا كرونباخ
الأول: النمط الأوتوقراطي	0,863
الثاني: النمط الديمقراطي	0.811
الثالث: النمط الترسي	0,887
الأداة بأكملها	0.903

المعالجة الإحصائية:

لمعالجة البيانات إحصائياً تم استخدام ما يلي:

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): للتعرف على مستوى ثبات الأداة ككل، ومستوى ثبات كل محور من محاورها.
 - معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): للتعرف على مستوى ارتباط كل فقرة من فقرات الأداة بمحورها الذي تنتمي إليه.
 - التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على درجة تكرار البيانات الديموغرافية لعينة البحث.
 - المتوسطات والانحرافات المعيارية: للتعرف على متوسط استجابة عينة البحث لكل عبارة من عبارات الاستبانة، ولكل محور من محاورها، ومستوى تشتت القيم عن المتوسطات.
 - اختبار (ت) (T-Test) للعينات المستقلة: لدراسة الفروق بين تصورات عينة البحث حسب متغيري: الجنس، سنوات الخبرة في مجال التدريس.
- نتائج الدراسة ومناقشتها:
- السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة المهرة بالجمهورية اليمنية لأنماط القيادة من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محاور الاستبانة (النمط الأوتوقراطي، والنمط الديمقراطي، النمط الترسي) للأداة ككل. وتم ترتيب المحاور حسب متوسطاتها تنازلياً. والجدول رقم (5) يوضح ذلك.

جدول (5)

ترتيب المتوسطات الحسابية لمحاور الاستبانة حسب إجابات عينة الدراسة

الترتيب	درجة التطبيق	المتوسط الحسابي	المحور
1	متوسطة	2.69	النمط الأوتوقراطي
2	متوسطة	2.59	النمط الديمقراطي
3	منخفضة	2.38	النمط الترسي
	متوسطة	2.55	المتوسط العام لجميع المحاور

يتضح من الجدول رقم (5) ما يلي:

- تراوح المتوسط الحسابي لدرجة تطبيق الأنماط بين (2.69-2.38)، وعلى هذا كانت درجة تطبيق مديري المدارس لجميع محاور الدراسة منخفضة ومتوسطة.
 - أن المتوسط الحسابي العام لجميع محاور الدراسة بلغ (2.55) من أصل (4). وهذا يعني أن درجة تطبيق مديري المدارس للأنماط القيادية كانت بدرجة متوسطة.
- جاء ترتيب محاور الدراسة حسب درجة تطبيق الأنماط القيادية لمديري المدارس بمحافظة المهرة بالجمهورية اليمنية وقد جاءت مرتبة تنازلياً، حسب قيم المتوسطات الحسابية.
- جاء في المرتبة الأولى نمط القيادة الأوتوقراطي بمتوسط حسابي بلغ (2.69).
 - وفي المرتبة الثانية نمط القيادة الديمقراطي بمتوسط حسابي بلغ (2.59).
 - وفي المرتبة الثالثة جاء نمط القيادة الترسي بمتوسط حسابي بلغ (2.38).
- وسوف يتم استعراض كل محور بالتفصيل على النحو الآتي:

أولاً: عبارات المحور الأول: نمط القيادة الأوتوقراطي

تم حساب المتوسطات الحسابية لكل عبارة من العبارات المحور، وتم ترتيبها تنازلياً، وذلك كما هو مبين في الجدول (6)

جدول (6)

إجابات عينة الدراسة على عبارات المحور الأول: نمط القيادة الأوتوقراطي

ترتيب العبارة	م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	4	يوجه المدير المعلم بأسلوب الأمر والنهي دون مناقشة.	2.96	0,524	متوسطة
2	2	يبيد المدير اهتماماً ضعيفاً بالمرؤوسين ذوي الكفاءة العالية فيما يتعلق بمكافأتهم على مجهوداتهم.	2.83	0,558	متوسطة
3	1	يحتفظ المدير لنفسه بجميع الصلاحيات.	2.79	0,538	متوسطة
4	5	يهدد المدير المعلم باستخدام صلاحياته الرسمية.	2.78	0,663	متوسطة
5	9	يهمل المدير آراء المعلمين في حل المشكلات ويتولى بنفسه دراستها والبت فيها.	2.69	0,604	متوسطة
6	3	ينفرد المدير باتخاذ القرارات.	2.68	0,575	متوسطة
7	6	يصدر المدير تصرفات تعسفية أثناء تعامله مع المرؤوسين.	2.65	0,753	متوسطة
8	10	يبدو المدير رسمياً بمظهره وسلوكه.	2.57	0,686	متوسطة
9	8	يأمر الأفراد باتباع الأنظمة والتعليمات.	2.55	0,746	متوسطة
10	7	يقوم بدور ناقل الرسالة بين المستويات الإدارية المختلفة.	2.44	0,764	منخفضة
		المتوسط العام	2,69	متوسطة	

يبين الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت بين (2.44 و 2.96)، إذ جاءت العبارة رقم (4) التي نصها: "يوجه المدير المعلم بأسلوب الأمر والنهي دون مناقشة" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (2.96). في حين جاءت العبارة رقم (7) ونصها: "يقوم بدور ناقل الرسالة

بين المستويات الإدارية المختلفة" في المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (2.44). وبلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (2.69).

ويتضح من بيانات الجدول (6) أن إجابات عينة الدراسة عن عبارات المحور الأول: نمط القيادة الأوتوقراطي، جاء في نطاق مستوى الدرجة المتوسطة، حيث وقعت متوسطات أغلب فقرة العبارات في نطاق الدرجة المتوسطة، بالإضافة إلى متوسط المحور في نطاق الدرجة المتوسطة.

ورغم حصول معظم العبارات على الدرجة المتوسطة فإن الجدول يبين أن درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة المهرة للنمط القيادي الأوتوقراطي كانت أعلى في (توجيه المدير المعلم بأسلوب الأمر والنهي دون مناقشة)، و(ييدي المدير اهتماماً ضعيفاً بالمرؤوسين ذوي الكفاءة العالية)، و(وكذلك احتفاظه لنفسه بجميع الصلاحيات). في حين أن ممارسة مديري المدارس للنمط القيادي الأوتوقراطي أقل في بعض الجوانب ذات العلاقة باتباع الأنظمة والتعليمات، ودوره في ناقل الرسالة بين المستويات الإدارية المختلفة.

وربما يكون سبب حصول هذه النتيجة هو ضعف معظم مديري المدارس، إذ إنهم غير متخصصين في الإدارة المدرسية، إضافة إلى ضعف إعدادهم أكاديمياً في مجال الإدارة، وكذلك عدم قدرة منظومة الإشراف التربوي وإدارات التدريب على إكسابهم المعرفة العلمية بالأسس النظرية للإدارة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة خبيص (2016)، التي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للنمط القيادي لأوتوقراطي كانت بدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمين، وتتفق أيضاً مع دراسة الكعبية (٢٠٠٨)، التي توصلت إلى أن الأسلوب القيادي الممارس من قبل المديرين هو الأوتوقراطي من وجهة نظر المديرين والمعلمين. في حين تختلف هذه النتيجة مع نتيجة كلاً من دراسة السيد (2017)، ودراسة الروقي (2013) واللتي توصلتا إلى أن النمط السائد هو النمط القيادي الديمقراطي، الذي جاء بدرجة عالية. ودراسة مغاري (٢٠٠٩)، والتي توصلت إلى أن النمط الأوتوقراطي كانت درجة ممارسته ضعيفة لدى مديري التربية والتعليم بمحافظات غزة. ودراسة ساواتي (Sawati, 2001)، التي توصلت إلى أن النمط الأوتوقراطي هو النمط السائد وبدرجة عالية.

ثانياً: عبارات المحور الأول: نمط القيادة الديمقراطي

تم حساب المتوسطات الحسابية لكل عبارة من العبارات المحور وتم ترتيبها تنازلياً، وذلك كما هو مبين في الجدول (7)

جدول (7)

إجابات عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني: نمط القيادة الديمقراطي

ترتيب العبارة	م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	4	يعمل على توفير البيئة الإنسانية المحفزة للعاملين بالمدرسة.	2.90	0.555	متوسطة
2	2	يعطي المدير المعلم الفرصة للتعبير عن آرائه ومقترحاته.	2.73	0.618	متوسطة
3	1	يشارك العاملون في المدرسة في صنع القرار.	2.71	0.720	متوسطة
4	3	يعمل على بث روح الفريق والتعاون بين المعلمين.	2.68	0.796	متوسطة
5	5	يعامل جميع المعلمين بوصفهم زملاء مهنة.	2.67	0.820	متوسطة
6	12	يفوض السلطة لمن هو أهل لها.	2.66	0.825	متوسطة
7	6	يمنح المدير الفرصة الكافية للمرؤوسين في صنع القرارات.	2.64	0.769	متوسطة
8	8	يقوم المدير بدراسة احتياجات المرؤوسين ويعمل على تلبيةها.	2.56	0.820	متوسطة
9	7	يعتمد المدير على أسس موضوعية عند تقييمه لأداء المرؤوسين.	2.52	0.847	متوسطة
10	9	يعمل على إثارة الدافعية لدى المعلمين.	2.42	0,605	منخفضة
11	10	يهتم المدير بالتخطيط لمستقبل المرؤوسين من خلال تنميتهم مهنيًا.	2.36	0,733	منخفضة
12	11	يتيح للمعلمين مجالاً للتفكير والإبداع.	2.23	0,666	منخفضة
		المتوسط العام	2.59		متوسطة

يبين الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت بين (2.23-2.90)، إذ جاءت العبارة رقم (4) التي نصها: "يعمل على توفير البيئة الإنسانية المحفزة للعاملين بالمدرسة" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (2.90). في حين جاءت العبارة رقم (11) ونصها: "يتيح للمعلمين مجالاً للتفكير والإبداع" في المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (2.23). وبلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (2.59).

ويتضح من بيانات الجدول (7) أن إجابات عينة الدراسة عن عبارات المحور الثاني: نمط القيادة الديمقراطي، جاء في نطاق مستوى الدرجتين المتوسطة والمنخفضة، حيث وقعت متوسطات أغلب العبارات في نطاق الدرجة المتوسطة، بالإضافة إلى متوسط المحور الذي جاء في نطاق الدرجة المتوسطة. في حين وقعت ثلاث عبارات في نطاق الدرجة المنخفضة.

ورغم وقوع جميع العبارات في نطاق الدرجتين المتوسطة والمنخفضة فإن الجدول يبين أن ممارسة مديري المدارس للنمط القيادي الديمقراطي في محافظة المهرة كانت في العمل على توفير البيئة الإنسانية المحفزة للعاملين بالمدرسة، وإعطاء المدير الفرصة للمعلم للتعبير عن آرائه ومقترحاته، ومشاركة العاملين في المدرسة في صنع القرار. في حين أن درجة ممارسة مديري المدارس للنمط الديمقراطي كان أقل في إثارة الدافعية لدى المعلمين، وبعض الجوانب ذات العلاقة بإتاحة المجال للمعلمين في التفكير والإبداع.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة خبيص (2016)، التي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للنمط القيادي الديمقراطي كانت بدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمين، وأيضاً دراسة المغاري (2009)، التي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس للنمط الديمقراطي كانت بدرجة متوسطة. في حين تختلف هذه النتيجة مع نتيجة كل من دراسة السيد (2017)، ودراسة الروقي (2013)، واللتين توصلتا إلى أن النمط السائد هو النمط القيادي الديمقراطي، حيث جاء بدرجة عالية.

ثالثاً: عبارات المحور الأول: نمط القيادة الترسي

تم حساب المتوسطات الحسابية لكل عبارة من عبارات المحور، وتم ترتيبها تنازلياً، وذلك كما هو مبين في الجدول (8).

جدول (8)

إجابات عينة الدراسة على عبارات المحور الثالث: نمط القيادة الترسي.

ترتيب العبارة	م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	6	يسمح المدير بالتأجيل في أداء الأعمال.	2.74	0,739	متوسطة
2	10	يبدي المدير اهتماماً ضعيفاً بإدخال التحسينات للارتقاء بمستوى المدرسة.	2.69	0,771	متوسطة
3	9	يتردد في اتخاذ القرارات.	2.58	0,759	متوسطة
4	4	يتغاضى عن الضعف في أداء العاملين في المدرسة.	2.54	0,807	متوسطة
5	5	لا يهتم كثيراً بتحقيق الأهداف المرسومة.	2.53	0,783	منخفضة
6	8	يترك المدير المرؤوسين ينفذون أعمالهم دون رقابة من جانبه.	2.33	0,745	منخفضة
7	7	يتغيب عن الدوام في المدرسة.	2.21	0,797	منخفضة
8	3	يتجنب المدير المواجهة ويترك الأمور تجري بشكل رتيب.	2.17	0,750	منخفضة
9	2	ينقاد المدير لطلبات المعلمين.	2.10	0,833	منخفضة
10	1	يترك المدير المرؤوسين يحلون مشكلاتهم بأنفسهم.	1.94	0,847	منخفضة
		المجموع	2.38	منخفضة	

يبين الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (1.94 و2.74)، إذ جاءت العبارة رقم (4) التي نصها: "يسمح المدير بالتأجيل في أداء الأعمال" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (2,74).

في حين جاءت العبارة رقم (1) ونصها: "يترك المدير المرؤوسين يحلون مشكلاتهم بأنفسهم" في المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (1,94). وبلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (2.38).

ويتضح من بيانات الجدول (8) أن إجابات عينة الدراسة عن عبارات المحور الثالث: النمط الترسي، جاء في نطاق مستوى الدرجة المنخفضة نحو التحليل البيئي حيث وقعت متوسطات جميع العبارات في نطاق الدرجة المنخفضة، بالإضافة إلى متوسط المحور الذي جاء في نطاق الدرجة المتوسطة والمنخفضة. حيث وقعت أربع عبارات في نطاق الدرجة المتوسطة، في حين وقعت البقية في نطاق الدرجة المنخفضة.

ورغم وقوع جميع العبارات في نطاق الدرجتين المتوسطة والمنخفضة فإن الجدول يبين أن ممارسة مديري المدارس للنمط الترسي في محافظة المهرة كانت أعلى في تأجيل أداء الأعمال، وضعف الاهتمام بإدخال التحسينات للارتقاء بمستوى المدرسة، والتردد في اتخاذ القرارات. في حين أن درجة ممارسة مديري المدارس للنمط الترسي كان أقل في تجنبه المواجهة، وتركه الأمور تجري بشكل رتيب، وتركه مرؤوسيه لحل مشكلاتهم بأنفسهم.

ويرى الباحث أن السبب قد يعود إلى أن طبيعة المجتمع في محافظة المهرة يتسم بالعلاقات الانسانية الجيدة داخل المجتمع، الأمر الذي انعكس بشكل إيجابي على تعاملات المدير مع مرؤوسيه، فضلاً عن إحساسه بالمسؤولية تجاه هذا المجتمع، الذي ينقص معظم مديري مدارسه المعرفة العلمية بالأساليب الحديثة في الإدارة، بشكل عام، والأنماط القيادية بشكل خاص. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المطيري، والحراشة (2017)، واللتين توصلتا إلى أن النمط الترسي حصل على درجة ضعيفة. في حين تختلف هذه النتيجة مع كل من نتيجة دراسة خبيص (2016)، ودراسة مغاري (٢٠٠٩)، واللتين توصلتا إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس للنمط القيادي الترسي كانت بدرجة متوسطة.

السؤال الثاني: هل توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة للأنماط القيادية لمديري المدارس؛ تبعاً لاختلاف (الجنس - وسنوات الخبرة)؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم إجراء اختبار (ت) للعينات المستقلة للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لأراء عينة الدراسة، حول الأنماط القيادية لدى مديري المدارس؛ تبعاً لاختلاف (الجنس، وسنوات الخبرة). كما يوضح جدول (9).

جدول (9)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين آراء عينة الدراسة نحو الأنماط القيادية لدى مديري المدارس تبعاً لاختلاف الجنس، وسنوات الخبرة

البعد	نوع العينة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	الدلالة
الجنس	ذكر	163	2.15	0.40	3.53	0.21	غير دالة
	أنثى	147	2.40	0.45			
الخبرة	سبع سنوات فأقل	129	2.34	0.40	0.34	0.73	غير دالة
	أكثر من سبع سنوات	181	2.31	0.54			

يوضح الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والعدد لأراء عينة الدراسة نحو الأنماط القيادية لدى مديري المدارس؛ تبعاً لاختلاف الجنس، وسنوات الخبرة. وتظهر النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات عينة الدراسة لكلا المتغيرين. وهذا يعني أن عينة الدراسة سواء أكانوا ذكوراً أم إناثاً متفقون في عبارات أداة الدراسة، وقد يعود السبب إلى طبيعة التعامل الإداري المتراكم لدى القيادات المدرسية، الذي جعل النمط القيادي لا يختلف لدى الجنسين. كما يشير الجدول (9) إلى أن قيمة (ت) غير دالة، لمتغير الخبرة، وهذا يشير أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة في مجال التدريس، وقد يعود السبب في ذلك إلى أنه لا يوجد

تحسن ملحوظ في تغيير الأنماط القيادية لدى مديري المدارس بمرور الزمن، إذ إن أغلب مديري المدارس هم من غير المتخصصين في مجال الإدارة، وهذا قد يعطي مؤشراً على ضعف برامج التنمية المهنية الحالية لمديري المدارس التي لم يلحظ أثرها في الميدان التربوي بشكل واضح. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة مغاري (٢٠٠٩) التي أكدت أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة نحو الأنماط القيادية؛ تبعاً لمتغيري الجنس والخبرة، وتتفق مع نتيجة دراسة ساواتي (Sawati, 2011) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة؛ تبعاً لمتغير الجنس، وتتفق أيضاً مع دراسة العتيبي (2008) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الخبرة. وتختلف مع دراسة السيد (2017)، التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الخبرة.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، يوصي الباحث بالآتي:

1. ضرورة العمل بالنمط القيادي الديمقراطي، وإعطاء أهمية خاصة لمديري المدارس، والعمل على تطويرهم.
2. تزويد مديري المدارس بمفهوم الثقافة المدرسية، وأهميتها، وبيان التأثير السلبي للنمطين الأوتوقراطي والترسلي على أداء المدرسة وثقافتها.
3. إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث في موضوع الأنماط القيادية، وربطها بعناصر أخرى في التنظيم الإداري.

الهوامش والإحالات:

- (1) أبو سمرة، محمود أحمد؛ غنيم، رندة محمد (2007). الأنماط القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المجتمع المتوسطة في فلسطين، وعلاقتها بإدارة الوقت. مجلة اتحاد الجامعات العربية، الأردن، ع 48، ص 263 - 317.

- (2) أبو عايد، محمود محمد (2006). اتجاهات حديثة في القيادة التربوية، الأردن: دار الأمل للنشر والتوزيع.
- (3) الأخرش، إبراهيم بن محمد (1420). النمط الإداري ومدى علاقته بأسلوب عمل المعلمين وتعاملهم مع الطلاب داخل الفصل، رسالة ماجستير، الرياض: كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- (4) الأغبري، عبد الصمد (1998). الأنماط القيادية السائدة لدى عينة من مديري ووكلاء مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية. مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، جامعة الكويت، العدد 88.
- (5) بلال، محمد إسماعيل (2005). السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق. القاهرة: دار الجامعة الجديدة.
- (6) بنتن، طلعت سالم (2008). القيادة التربوية وأثرها في رفع الكفاءة الانتاجية، رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأمريكية، لندن.
- (7) جمجوم، هشام محمد نور (1411). سيكولوجية الإدارة، جدة: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- (8) الحمدان، جاسم محمد؛ الفضلي، خلود زيد (2008). الأنماط القيادية لدى مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت حسب النظرية الموقفية، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم التربوية والدراسات الإسلامية، مجلد 20، ص 577-606.
- (9) خبيص، جينا أنطون (2016). الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالضغوط التنظيمية للمعلمين. رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية، الأردن.
- (10) درادكة، أمجد محمود محمد، (2012). الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، السعودية، ع 30، ص 141 - 170.
- (11) الروقي، عبدالله (2013). الأنماط القيادية لمديري المدارس وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في مدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- (12) سمارة، نواف أحمد (2008). مفاهيم ومصطلحات في العلوم التربوية، الأردن: دار المسيرة.
- (13) السيد، حسام الدين (2017). الأنماط الإدارية لمديري المدارس وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين بمحافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان، المصدر: الثقافة والتنمية - مصر، س 17، ع 114، ص: 281 - 338.

14) عبد الباقي، صلاح الدين محمد (2004). السلوك الفعال في المنظمات. الجدار الجامعي. القاهرة.
15) العتيبي، نواف مسفر (2008). الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

16) العساف، صالح (2006). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: العبيكان للنشر.
17) العلاق، بشير (2010)، القيادة الإدارية. عمان، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
18) علاقي، مدني عبدالقادر (1420). الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية. ط 9، جدة: مكتبة دار جدة.

19) العميرة، محمد حسن (1420). مبادئ الإدارة المدرسية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
20) الغامدي، سعيد مريسي (1412). السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية في منطقة الباحة التعليمية وعلاقته بالروح المعنوية للمعلمين، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
21) الكعبية، آمنة بنت عبد الله (2008). الأنماط القيادية لمديري مدارس التعليم الأساسي وعلاقتها بتحفيز المعلمين نحو تحسين المدرسة في سلطنة عمان "دراسة ميدانية". رسالة ماجستير، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر.

22) كنعان، نواف (2002). القيادة الإدارية، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
23) مساعدة، ماجد عبد المهدي (2011). الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية في جامعة الزرقاء. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، مجلد 11، العدد الثاني.
24) المطيري، نايف لافي، حراحشة، محمد عبود (2017). الأنماط القيادية وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يمارسها مديرو مدارس الكويت، مجلة العلوم التربوية - الأردن، مج 44، ع 3 ص 31 - 46.

25) مغازي، تيسير محمد (٢٠٠٩). نمط القيادة السائد في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة، وعلاقته بصنع القرار التربوي، من وجهة نظر العاملين بها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

26) Sawati, M. (2011). Principals' Leadership Styles and Their Impact on Schools' Academic Performance at Secondary Level in Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan. Interdisciplinary Journal of Contemporary research in Business, (3), (1), P: 198-206.

- 27) Wetherell, Karen M. 2002. Principal Leadership Style and Teacher Job Satisfaction. Dissertation Abstract International. A 63 /02: 460.
- 28) Wirba, A.(2015). Leadership style: school Perspective in Cameroon Department of Management and Information Technology (MIT), juhail Industrial College, Saudi Arabia.
- 29) Arthus Shriberg & others.(2005). Practicing Leader ship, Third edition, John Wiley and sons,Inc, U.S.A.
- 30) Eran, Vigoda-Gadot. (2007). Leadership Style, organizational politics, and employees performance. Division of Public Administration and Policy, School of Political Sciences, University of Haifa.
- 31) Massaro, A. (2000). Teacher perception of school climate and principle self-reported leadership styles based on three empirical. Chester: Center for Education

