

الأنماط القيادية لقادة المدارس الثانوية في محافظة القريات وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم

عباس بن غازي بندر الحنتوشي*

الأنماط القيادية لقادة المدارس الثانوية في محافظة القريات

وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم

البشري والعلاقات الإنسانية وتعميقاتها، بل إن أهم ما يميز الإدارة أو يوضح سماتها هو استخدامها وتطبيقاتها لأساليب ميادين متعددة من المعرفة [3]. إذ إنها أصبحت تقوم بدور كبير وحيوي في مختلف المجالات والميادين، ومن هذه الميادين: الميدان التربوي إذ إن نجاح المؤسسة التربوية بدءاً بالمدرسة في أداء مهامها، يتوقف إلى حد كبير على قدرة تفعيل إدارتها وقدرتها على توجيه العملية التربوية نحو الأهداف المرسومة لها، كما أن نجاح الإدارة - هو الآخر - يعتمد على ما يمتلكه القائد من قدرات ومهارات، وما يتصف به من صفات ومميزات وما يعرفه من معارف ومعلومات تتعلق بهذا الميدان [4].

ويختلف النمط القيادي التربوي باختلاف شخصيات القادة وتبعاً لاختلاف الجماعات التي يعملون بينها وقد تم حصرها في ثلاثة أنماط (الأوتوقراطي - الديمقراطي - الفوضوي). إذ أثبتت البحوث والدراسات أهمية الأنماط القيادية والتصاقها بدرجة نجاح المؤسسة وتطور إنتاجها، وتأثيرها سلباً وإيجاباً في مستوى الإنتاج [5].

وبالتالي فإن لتلك الأنماط تأثيراً كبيراً على أداء العاملين في المؤسسة التربوية إذ قد يؤثر نمط القيادة تأثيراً إيجابياً على الإبداع ويزيد من الثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين ورفع الروح المعنوية ومن ثم زيادة معدل الإنتاج، وقد يكون سبباً في الفوضى وانخفاض الروح المعنوية وبالتالي ضعف الإنتاج ومن ثم الفشل.

وفي هذا الصدد لا بدّ أن يدرك قائد المدرسة حقوق ومشكلات وآمال العاملين معه، لكي يضمن الاحتفاظ بمعنويات عالية بين المعلمين وسيادة التفاهم بينهم، والتواصل المستمر مع الإدارة المدرسية، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال النمط القيادي الذي يتبعه قائد المدرسة في إدارته للمدرسة، والذي يؤثر تأثيراً كبيراً على المعلمين.

وفي هذا السياق يشير العمري [6] إلى اتفاق التربويين من منظرين وممارسين على أهمية الدور القيادي لقائد المدرسة في تسيير العملية التعليمية في مدرسته، وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها وغايتها بشكل فعال.

الملخص - هدفت الدراسة تعرف الأنماط القيادية لقادة المدارس الثانوية في محافظة القريات وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم. وقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العنقودية العشوائية، إذ تكونت من (108) معلماً. ولتحقيق هدف الدراسة فقد استخدم الباحث استبانة الأنماط القيادية والتي صممها الباحث، وأداة لقياس مستوى الروح المعنوية للمعلمين إعداد البليبيسي [1]. وقد تم التأكد من صدق الأداة وثباتها، واستخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة للوصول إلى النتائج. بينت نتائج الدراسة أن النمط القيادي السائد لدى قادة المدارس الثانوية في محافظة القريات من وجهة نظر المعلمين هو النمط الديمقراطي ويمتوسط حسابي هو الأعلى، حيث بلغ (3.57) بانحراف معياري (.88). والنمط الثاني من حيث السيادة من وجهة نظر المعلمين هو النمط الأتوقراطي بدرجة متوسطة يليه النمط الفوضوي بدرجة أقل. كما أن تقدير الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة القريات كان بدرجة عالية. وفي نهاية الدراسة طرح الباحث مجموعة من التوصيات من أهمها: تعزيز التوجه الديمقراطي لدى القادة في الإدارات التعليمية في محافظة القريات. وضرورة المحافظة على الدرجة العالية لمستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الثانوية في محافظة القريات.

الكلمات المفتاحية: القيادة، النمط القيادي، الروح المعنوية.

1. المقدمة

عرفت الإدارة منذ أن خلق الله سبحانه وتعالى الإنسان على هذه البسيطة، إذ هيأ له المقدر على إدارة شؤون حياته بما منحه من قوى عقلية وجسدية، إذ أخذ ينسق الجهود ويتعاون مع الآخرين لتوفير مطالب الحياة، وبالتالي فهو يمارس الإدارة بشكل عفوي دون أن تكون هناك قوانين تحكمه أو قواعد يستند إليها. وللإدارة من خلال ارتباطها بالإنسان دور كبير في تطوره وتقدمه في مختلف جوانب الحياة، سواء على مستوى الفرد أو الجماعة [2].

وقد أصبحت الإدارة عملية مهمة في المجتمعات الحديثة، بل إن أهميتها تزداد باستمرار بزيادة مجال المناشط البشرية واتساعه من ناحية واتجاهه نحو مزيد من التخصص والتنوع والنقرع من ناحية أخرى، وقد أحدثت التطورات التكنولوجية وما زالت تغييرات كثيرة في تشكيل الإدارة وأنماطها، وأصبح على القائمين بأعمال الإدارة أن يواجهوا باستمرار تحديات التنظيم

والفوضى والذي يؤثر على الروح المعنوية وعلى أداء المعلم داخل المدرسة.

واستناداً إلى خبرة الباحث وعمله في مجال الإدارة المدرسية بوزارة التعليم، تبين له أن هناك اختلافاً في ممارسة الأنماط القيادية لدى قادة المدارس الثانوية في محافظة القريات، مما قد ينعكس على مستوى الروح المعنوية، وبالتالي سيؤثر على نتائج العمل من قبل المعلمين، وفي ظل غياب كامل- في حدود علم الباحث- للدراسات العلمية التي تكشف الأنماط القيادية لدى قادة المدارس الثانوية في محافظة القريات وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين، حاولت هذه الدراسة تَعْرِف تلك الأنماط القيادية وعلاقتها بالروح المعنوية.

وعليه فإن مشكلة الدراسة تتمثل في علاقة الأنماط القيادية لقادة المدارس الثانوية في محافظة القريات بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم.

أ. هدف الدراسة وأسئلتها

هدفت الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي الأكثر استخداماً لدى قادة المدارس الثانوية في محافظة القريات من خلال الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما علاقة الأنماط القيادية لقادة المدارس الثانوية في محافظة القريات بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم؟

ويتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

ما أكثر الأنماط القيادية التي يستخدمها قادة المدارس الثانوية في محافظة القريات من وجهة نظر المعلمين؟

ما مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المرحلة الثانوية في محافظة القريات من وجهة نظرهم؟

ما علاقة النمط القيادي لقادة المدارس بالروح المعنوية للمعلمين؟

ب. أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في الدور الذي يؤديه القادة في المرحلة الثانوية في محافظة القريات والذي يواكب التغيرات الاقتصادية والإدارية والاجتماعية التي تشهدها التنمية في المملكة العربية السعودية حيث أن النمط القيادي للقادة في المرحلة الثانوية يساهم بشكل كبير في تحديد اتجاهات التطور التي تشهدها المؤسسات التربوية في المملكة لما له من أثر في رفع الروح المعنوية للمعلمين. وعليه يُؤمَّل أن تستفيد من نتائج هذه الدراسة الجهات الآتية:

مؤسسات التعليم العام في المملكة العربية السعودية، من خلال

إذ إن هناك دوراً كبيراً للقائد الإداري في العمل ورفع الروح المعنوية للمعلمين لجعل العمل أكثر متعة وإنتاجاً، ويكون ذلك من خلال توفير المناخ النفسي المريح للمعلمين لتوجيه اهتمامهم نحو تحقيق الأهداف، وكذلك الاهتمام براحتهم وتهيئة الظروف المناسبة للعمل وتجنب التحيز في تعامله معهم، مع العمل على تنمية روح الثقة بأنفسهم وقدرتهم على العمل المبدع [7].

فقد أصبح الاهتمام بالروح المعنوية للعاملين من الاتجاهات الحديثة لقياس اتجاهات الأفراد ومدى رضاهم عن يعملون معه، فالروح المعنوية لها ارتباط مباشر بمشاعر العاملين واتجاهاتهم نحو ما يمارسونه من أعمال، وهو أمر لا يقل عن أثر العوامل المادية في الرضا عن العمل وعن كفاءة الإنتاج، ومما يزيد من تلك الأهمية، تأثير الروح المعنوية في سلوك العاملين وعلى أدائهم لأعمالهم، الأمر الذي يتطلب ضرورة توفير بيئة عملية ملائمة تعمل على رفع الروح المعنوية، إلى جانب ضرورة التعرف إلى الأسباب المؤدية إلى انخفاض الروح المعنوية لتلافيها أو العمل على مواجهتها والتخلص منها [8].

وقائد المدرسة قائد تربوي ومتى ما استطاع أن يتبع النمط القيادي المناسب الذي يتلاءم مع المواقف المختلفة فإنه بذلك يضمن التأثير الإيجابي على أداء المعلمين من خلال رفع مستوى الروح المعنوية لديهم وبالتالي رفع معدل الإنتاجية في العمل، وكل ذلك يتأثر بالنمط القيادي الذي يتبعه، ومن هنا جاءت فكرة هذه الدراسة لمحاولة التعرف إلى الأنماط القيادية لقادة المدارس الثانوية في المحافظة وعلاقتها بالروح المعنوية.

2. مشكلة الدراسة

يشهد التعليم في المملكة العربية السعودية اهتماماً متزايداً في أهدافه ومحتواه. وتمشياً مع توجيهات وزارة التعليم بهذا الصدد، اهتم قادة العمل التربوي بتطبيق المفاهيم التربوية الحديثة، لجميع عناصر العمل بالمدرسة سواء الطالب الذي يعتبر حجر الزاوية في العملية التعليمية، أو القادة والمعلمين، من حيث إعدادهم وتأهيلهم حسب طبيعة هذه المرحلة.

وبما أن النمط القيادي المتبع من قبل إدارة المدرسة والمتمثل بقائد المدرسة له تأثير كبير على الجو المدرسي، فإن العلاقات السائدة في المدرسة بين جميع أعضاء الأسرة المدرسية تتأثر بنوعية هذه الأنماط، وبالتالي مدى رضا المعلمين ومستوى الروح المعنوية لديهم، إذ إن منها ما يبعث على روح التعاون والتشجيع على تحمل المسؤولية وعلى زيادة الإبداع، ومنها ما يؤدي إلى نتائج سلبية كإحساس المعلم بالضيق والقلق

الأنماط القيادية لقادة المدارس الثانوية في محافظة القريات وعلاقتها بالروح المعنوية

عباس الحنتوشي

عنها باستخدام مقياس لقياس الروح المعنوية الذي استخدمته هذه الدراسة.

د. حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة على المعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية للبنين داخل محافظة القريات ممن عملوا في العام الدراسي 1436 / 1437 هـ.

3. الدراسات السابقة

تم عرض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة مرتبة من الأقدم إلى الأحدث، على النحو الآتي:

قام سميث [14] بدراسة هدفت إلى تحليل العلاقة بين النمط القيادي لقادة المدارس وعلاقته بالدافعية من وجهة نظر المعلمين. وتكونت عينة الدراسة من (28) مدرسة ابتدائية تابعة للمنطقة التعليمية في كارولينا الشمالية، تم تطبيق أدوات الدراسة عليها. وقد اعتمد الباحث على أداة "هيرسي وبلانشرد (Hersey & Blanchard). وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مستوى الدافعية يرتفع لدى المعلمين كلما ازداد الأسلوب القيادي الديمقراطي للقائد، وأن الأسلوب القيادي لقائد المدرسة يعد عاملاً رئيساً لدافعية المعلمين، وأن القادة الذين يتبعون نهجاً ديمقراطياً هم أكثر احتمالاً لأن يكون لديهم هيئة تدريسية ذات مستوى عالٍ، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل والخبرة.

وأجرى دوجلاس [15] دراسة هدفت إلى التعرف إلى تصورات المعلمين لروحهم المعنوية في جميع المدارس العامة لسانت لويس. واستخدم الباحث استبانة اتجاهات المعلمين لمعرفة مستوى الروح المعنوية لديهم حيث تكونت أداة الدراسة من 100 فقرة. وتوصل الباحث إلى أن الروح المعنوية للمعلمين كانت متوسطة المستوى، وأن عامل التدريس أعطى المعلمين نوعاً من الرضا الشخصي، وليس للراتب أي أثر في مستوى الروح المعنوية.

وقام مارتين [16] بدراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين سلوك القائد لمديري المدارس الابتدائية والروح المعنوية للمعلمين في المدارس الابتدائية من مدارس مقاطعة هامبتون في ولاية فرجينيا. وتكونت عينة الدراسة من (278) معلماً من معلمي المدارس الابتدائية موزعين على (19) مدرسة، واستخدم الباحث أداة "المفردة الرئيسية الممتازة" لقياس السلوك القيادي، وأداة قياس الروح المعنوية "وجهة نظر المعلم". وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة إيجابية بين السلوك

وضع الآليات المناسبة للتقويم الذاتي لسلوك القادة في تعاملهم مع المعلمين.

القادة التربويون في إدارة التعليم في محافظة القريات من خلال ما تقدمه من توصيات ومقترحات.

الباحثون التربويون، إذ من المؤمل أن تكون هذه الدراسة نواة لدراسات أخرى مشابهة واستخدامها مرجعاً لهم.

ج. مصطلحات الدراسة

تم تعريف مصطلحات الدراسة مفاهيمياً وإجراءً على النحو الآتي:

القيادة (Leadership) : مفهوم القيادة لغة:

ذكر الفيروز أبادي [20] أن "القيادة من القود وهو نقيض السوق: فهو من أمام وذاك من خلف. منها القيادة والانتقاد. ويقال رجل قائد من قادة والمقود بالكسر ما يقاد به كالقيادة" وجاء في لسان العرب لابن منظور [9]: "أن القيادة هي الانتقاد والخضوع".

مفهوم القيادة اصطلاحاً: عرفت القيادة بأنها: "التأثير على الآخرين في تنفيذ قرارات أشخاص آخرين" [10].

ويتبنى الباحث المفهوم الآتي للقيادة: وهي " قدرة تأثير شخص ما على الآخرين، بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية دونما إلزام قانوني وذلك لاعتراهمم التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهدافهم، وكونه معبراً عن آمالهم وطموحاتهم، مما يتيح له القدرة على قيادة الجماعة، وكسب تعاون العاملين معه، وتحقيق التجانس فيما بينهم، وإقناعهم بأن تحقيقهم لأهداف التنظيم يعد نجاحاً شخصياً لهم وتحقيقاً لأهدافهم" [11].

النمط القيادي Leadership Style

يعرفه يوكل (Yukl) بأنه: "عملية التأثير في الآخرين للوصول إلى فهم واتفاق مشترك حول الأعمال المطلوب أدائها، وكيفية إنجازها بفاعلية. فهو عملية تسهيل للجهود الفردية والجماعية لتحقيق أهداف مشتركة" [12].

وإجراءً يقصد به النشاط الذي يمارسه قائد المدرسة ويؤثر به في سلوك العاملين معه من أجل تحقيق أهداف معينة.

الروح المعنوية (Morale)

وهي: مجموعة الاتجاهات والعواطف والحالة النفسية التي تحكم سلوك العاملين تجاه منظماتهم ورؤسائهم وأعمالهم وزملائهم في العمل [13].

وإجراءً يقصد بالروح المعنوية في هذه الدراسة بأنها الحالة الوجدانية التي تؤثر في أداء وإنتاجية المعلمين، وسيتم الكشف

الرضا الوظيفي العام، بينما لم تظهر النتائج وجود أي علاقة ارتباطاً بين النمط القيادي الحر ومجالات الرضا الوظيفي المختلفة بما في ذلك الرضا الوظيفي العام.

وأجرى العتيبي [18] دراسة هدفت إلى التعرف إلى الأنماط القيادية وتوزيع السمات الشخصية لقادة المدارس المتوسطة بمدينة الطائف، وبلغت عينة الدراسة 300 معلماً. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي. وكان من نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول أبعاد الأنماط القيادية والسمات الشخصية والروح المعنوية وفقاً للمتغيرات (العمر، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، ونوع المؤهل، والحالة الاجتماعية) كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية للروح المعنوية وفقاً للعمر فقط، ووجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين الأنماط القيادية والسمات الشخصية وبينهما وبين الروح المعنوية، وأن الأنماط القيادية مجتمعة والسمات الشخصية مجتمعة تفسر قدرًا كبيرًا من التباين لمستوى الروح المعنوية للمعلمين.

أجرى الحربي [19] دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة المهارات القيادية (الذاتية - الفنية الإنسانية) لدى قادة المدارس الابتدائية الحكومية بمكة المكرمة وبيان علاقتها بدافعية الإنجاز. وتكون مجتمع الدراسة من جميع قادة المدارس الابتدائية الحكومية بمكة المكرمة والبالغ عددهم (168) قائداً، وشملت عينة الدراسة (93) مثلوا ما نسبته حوالي (55%) إذ تم اختيارهم بطريقة عشوائية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية الحكومية كانت مرتفعة في المحاور الثلاث للمهارات القيادية إذ احتلت المهارات القيادية الإنسانية المرتبة الأولى، وجاءت المهارات القيادية الفنية المرتبة الثانية، وجاءت المهارات القيادية الذاتية في المرتبة الثالثة، وأظهرت النتائج الخاصة بالفروق حول مدى ممارسة المهارات القيادية مقارنة بالمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة أنها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المحاور الثلاث للمهارات القيادية (الذاتية - الفنية - الإنسانية). كما أظهرت نتائج الدراسة أن درجة استجابة عينة الدراسة لمقياس دافعية الإنجاز كانت مرتفعة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة من حيث استخدامها للمنهج الوصفي باعتباره المنهج الملائم للدراسات الإنسانية، وتتفق أيضاً معها في استخدامها للاستبانة كأداة

القيادي للمدير وبين مستوى الروح المعنوية للمعلمين، ووجود علاقة ما بين السلوك القيادي في مجال الالتزام نحو نجاح الطلبة، ومجال الألفة بين المعلمين والمدير. وعدم وجود فروق جوهرية بين الروح المعنوية لمعلمي التعليم الخاص ومعلمي التعليم العام.

كما أجرى عياصرة [17] دراسة هدفت إلى معرفة الأنماط القيادية لقادة المدارس الثانوية، ومستوى دافعية المعلمين في المدارس الثانوية، كما هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية ودافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية العامة في الأردن للعام الدراسي 2002م والبالغ عددهم (10714). وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها (1141) معلماً ومعلمة يمثلون (76) مدرسة ثانوية موزعون على كافة محافظات المملكة، وتم تطوير استبانتين من قبل الباحث، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن النمط القيادي السائد لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن هو النمط الديمقراطي يليه النمط الأوتوقراطي ثم النمط التسيبي، وكان مستوى دافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين متوسطاً (89,3)، ويوجد ارتباط إيجابي دال إحصائياً بين النمط الأوتوقراطي والنمط التسيبي وبين مستوى دافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين.

وقام المخلافي [12] بدراسة هدفت التعرف إلى الأنماط القيادية لقادة المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في مدينة صنعاء وكذا التعرف إلى مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين العاملين في تلك المدارس وعلاقة الأنماط القيادية بالرضا الوظيفي. وتكونت عينة الدراسة من (500) معلم ومعلمة، بنسبة (16%) من مجتمع الدراسة، وقد تم اختيارها بالطريقة العشوائية من بين أفراد مجتمع الدراسة. ولأغراض الدراسة استخدمت الباحثة أداتين قامت بتطويرهما وتم التحقق من صدقهما وثباتهما وفقاً للطرق العلمية المتعارف عليها في مثل هذه الحالات. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة إن الأنماط القيادية الثلاثة تمارس بدرجة متوسطة، وإن النمط القيادي السائد هو النمط الديمقراطي، يليه النمط الأوتوقراطي، فالنمط الحر، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي والأوتوقراطي لقادة المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين تجاه مجالات الرضا الوظيفي المختلفة بما في ذلك

الأنماط القيادية لقادة المدارس الثانوية في محافظة القريات وعلاقتها بالروح المعنوية

عباس الحنتوشي

الدراسات السابقة من حيث أنها تعد الدراسة الأولى من نوعها في محافظة القريات التي تناولت الأنماط القيادية لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم.

4. الطريقة والإجراءات

أ. منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي في هذه الدراسة، بهدف التعرف إلى الأنماط القيادية لقادة المدارس الثانوية وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم في المدارس الحكومية بمحافظة القريات، بناء على البيانات والمعلومات المسحية، بالإضافة إلى الاستعانة بالأدب النظري والدراسات السابقة.

ب. مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية الحكومية للبنين داخل محافظة القريات والبالغ عددهم (420) معلماً للعام الدراسي 1436هـ - 1437هـ، وفقاً للإحصاءات الرسمية لإدارة التعليم في محافظة القريات.

ج. عينة الدراسة

تم اختيار أفراد عينة الدراسة بالطريقة العنقودية العشوائية من معلمي المدارس الثانوية الحكومية للبنين داخل محافظة القريات والبالغ عددهم (108) معلماً.

للدراسة، كما اشتركت في مجتمع وعينة الدراسة (المعلمين) مع دراسة المخلافي [12] ودراسة العتيبي [18] ودراسة سميث [14] ودراسة دوجلاس [15] ودراسة مارتين [16]، بالإضافة إلى اتفاق العديد من الدراسات السابقة على أن النمط التشاركي هو النمط الأكثر شيوعاً كدراسة سميث [14] ودراسة عياصرة [17]. واستفاد الباحث من الدراسات السابقة في الاطلاع على الجانب النظري لأنماط القيادة وتطوير الاستبانة الخاصة بالدراسة الحالية، وتحديد المشكلة وصياغة أسئلتها، واختيار المنهج الملائم للدراسة، بالإضافة إلى التزود ببعض المراجع وخاصة الأجنبية منها، والتأكد من أن هذه الدراسة لا تمثل تكراراً لأي من الدراسات السابقة، وكذلك الاستفادة من توصيات واقتراحات بعض الدراسات السابقة في التعرف على الجوانب التي تستحق البحث، كما تبين للباحث أن نتائج الدراسات جميعها كانت مختلفة في بند أو آخر وذلك لأنها أجريت في مجتمعات بينها اختلافات اجتماعية وثقافية واقتصادية، وأجريت في أزمنة مختلفة.

وتتميز الدراسة الحالية عن غيرها في أن الدراسات التربوية السابقة قد ركزت على دراسة الأنماط القيادية والروح المعنوية في مؤسسات التعليم العالي والمدارس الابتدائية فيما يخص المملكة العربية السعودية، بينما هذه الدراسة تناولت هذين البعدين على مستوى المدارس الثانوية، كذلك تختلف عن

جدول 1

التكرارات والنسب المئوية لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	المستويات	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل الدراسي	جامعي غير تربوي	20	19 %
	جامعي تربوي	40	37 %
	ماجستير وما فوق	48	44 %
سنوات الخدمة	أقل من (5) سنوات	16	15 %
	من (5) سنوات إلى أقل من (10) سنوات	56	52 %
التخصص	من 10 فأكثر	36	33 %
	علمي	60	56 %
	أدبي	48	44 %
	المجموع	108	100 %

صدق أداة الدراسة:

اعتمد الباحث صدق المحتوى لأداة الدراسة من خلال عرضها على محكمين مختصين في مجال الإدارة التربوية من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، وذلك لإبداء آرائهم بأداة الدراسة من حيث (مناسبة الفقرة، ووضوح الصياغة،

د. أداة الدراسة

بناء على مشكلة الدراسة وأهدافها وأسئلتها وبالاطلاع على الأدب التربوي المكتوب في هذا المجال والاستفادة من الاستبانات والمقاييس التي وردت في الدراسات السابقة، قام الباحث ببناء استبانة الدراسة.

إيجابي في بيئة العمل.
السلوكات من (35 إلى 45) تقيس (الروح المعنوية المنخفضة) سلبي في بيئة العمل.
واستخدم الباحث التدرج الخماسي حسب تدرج مقياس ليكرت في الجانب الأيسر أمام كل سلوك.
ثبات أداة الدراسة:
لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) استخدم الباحث معادلة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha للتأكد من ثبات أداة الدراسة، إذ طبق المعادلة لقياس ثبات الاتساق الداخلي والجدول رقم (2) يوضح معاملات محاور ثبات أداة الدراسة:

وانتماء الفقرة للمجال)، وبعد الأخذ بأرائهم أصبحت أداة الدراسة جاهزة لصيغتها النهائية، واشتملت على المحورين الآتيين:
المحور الأول: مقياس أنماط القيادة: وهو مكون من 37 سلوكاً مقسماً على ثلاثة محاور:
السلوكات من (1 إلى 10) تقيس النمط الأتوقراطي.
السلوكات من (11 إلى 26) تقيس النمط الديمقراطي.
السلوكات من (27 إلى 37) تقيس النمط الفوضوي.
المحور الثاني: مقياس الروح المعنوية: وهو مكون من 45 عبارة مقسمة إلى محورين:
السلوكات من (1 إلى 34) هي تقيس (الروح المعنوية المرتفعة)

جدول 2

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

م	محاور الاستبانة	عدد السلوكات	ثبات المحور
1	مقياس أنماط القيادة	10	0.81
	الأتوقراطي		
	الديمقراطي	16	0.96
	الفوضوي	11	0.95
2	مقياس الروح المعنوية	34	0.94
	المرتفعة		
	المنخفضة	11	0.95

وقد تم استخدام المعيار التالي لأغراض تفسير النتائج وهو:
المستوى المنخفض من (1+1.33=2.33).
المستوى المتوسط من (2.34+1.33=3.67).
المستوى المرتفع من (3.68 فأكثر).
وهكذا تم اعتماد المحك التالي لدرجة التطبيق للأداة ككل ولمجالات الدراسة وفقراتها:
درجة تطبيق منخفضة: تمثلها الدرجات الواقعة بين (1-2.33).
درجة تطبيق متوسطة: تمثلها الدرجات الواقعة بين (2.34-3.67).
درجة تطبيق مرتفعة: تمثلها الدرجات الواقعة بين (3.68-5).

5. النتائج ومناقشتها

نتائج السؤال الأول: ما أكثر الأنماط القيادية استخداماً بين قادة المدارس الثانوية في محافظة القريات في ممارستهم لأدوارهم القيادية من وجهة نظر المعلمين؟
ولإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد الدراسة لجميع السلوكات في كل نمط من الأنماط القيادية لدى قادة المدارس الثانوية في محافظة القريات، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

يتضح من الجدول رقم (2) أن معامل الثبات لمحاور الدراسة: مقياس أنماط القيادة (النمط الأتوقراطي، النمط الديمقراطي، النمط الفوضوي)، ومقياس الروح المعنوية المرتفعة والمنخفضة (إيجابي في بيئة العمل، سلبي في بيئة العمل) يتراوح بين (0.81-0.95) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

إجراءات تطبيق أداة الدراسة:

قام الباحث باستكمال الإجراءات النظامية اللازمة للتطبيق على أفراد مجتمع الدراسة على النحو الآتي:
- الحصول على إذن بتوزيع الاستبانة على أفراد مجتمع الدراسة من إدارة التعليم في محافظة القريات.

- توزيع الاستبانات من قبل الباحث على أفراد عينة الدراسة في مواقع عملهم، وقد طلب منهم وضع إشارة (√) في المكان المناسب إذ كان محورا أداة الدراسة وفقاً لمقياس (سلم ليكرت الخماسي): (أوافق بشدة، أوافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، وللحكم على درجة التحقق أو درجة الموافقة، تم حساب المدى لمستويات الاستجابة وفق المعادلة الآتية:

القيمة العليا - القيمة الدنيا / عدد المستويات = (5-1)

$$1.33 = 3/4 = 3/4$$

جدول 3

التكرارات والنسب المئوية للأنماط القيادية السائدة في المدارس الثانوية في محافظة القريات مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرتبة	النسبة المئوية	التكرار	نمط القيادة
1	63%	68	النمط الديمقراطي
2	25%	27	النمط الفوضوي
3	12%	13	النمط الأوتوقراطي
	100%	108	المجموع الكلي

وتعليمها مرهون بالانفتاح والديمقراطية ويتغير نوع العلاقة بين القادة والأتباع. وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من عياصرة [17]، ودراسة المخلافي [12] والتي تؤكدان أن النمط السائد هو الديمقراطي. وتالياً المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأنماط. أولاً: النمط الأوتوقراطي.

يتضح من الجدول السابق أن النمط القيادي السائد في المدارس الثانوية في محافظة القريات هو النمط الديمقراطي إذ بلغت نسبته المئوية (63%)، يليه النمط الفوضوي بنسبة مئوية (25%)، وجاء أخيراً النمط الأوتوقراطي بنسبة مئوية (12%). إذ يعد النمط الديمقراطي وفقاً للأدب النظري والدراسات السابقة الأفضل للعملية التربوية، فجاح العملية التربوية وتحقيقها لأهدافها مرهون بوجود قيادات تمارس النمط القيادي الديمقراطي، فالتقدم التربوي وتحسين تربية الأجيال العربية

جدول 4

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى النمط الأوتوقراطي لدى قادة المدارس الثانوية في محافظة القريات في ممارستهم لأدوارهم القيادية مرتبة تنازلياً حسب قيمة المتوسط الحسابي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
6	يعتمد في قيادته على التعليمات والأوامر الصادرة من القيادات العليا.	3.7	1.138	1	مرتفع
3	حازم في مواجهة الإهمال أو التقصير من المرؤوسين.	3.52	1.219	2	متوسط
8	يتسم بالعصبية عند الإهمال أو التقصير.	3	1.283	3	متوسط
4	ينفرد بوضع سياسة العمل المدرسي حسب وجهة نظره.	2.76	1.237	4	متوسط
2	يصر على طاعة المرؤوسين لأوامره.	2.7	1.217	5	متوسط
5	يميل إلى الانفراد بالرأي في اتخاذ القرار.	2.54	1.072	6	متوسط
1	يعتمد على سلطاته في الضغط على المرؤوسين.	2.46	1.089	7	متوسط
10	يوزع المهام والواجبات دون مراعاة للظروف الخاصة للمعلمين.	2.43	1.052	8	متوسط
9	يعتمد على الإشاعات في اتخاذ القرارات.	2.37	0.953	9	متوسط
7	يرى أن التدريب أثناء الخدمة مضبغة للوقت.	2.35	1.079	10	متوسط
	المتوسط الكلي للنمط الأوتوقراطي	2.78	0.71		متوسط

وكان أعلى تقدير للفقرة رقم (6) وبمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (1.13) والتي نصها " يعتمد في قيادته على التعليمات والأوامر الصادرة من القيادات العليا " وربما يعزى ذلك إلى أن معظم القادة يعتمدون اعتماداً يكاد يكون كلياً على الأوامر الصادرة من القيادات العليا نتيجة المركزية في القيادة من قبل هذه القيادات. وكان أقل تقدير للفقرة رقم (7) وبمتوسط حسابي (2.35) وانحراف معياري (0.71) والتي نصها " يرى أن التدريب أثناء الخدمة مضبغة للوقت " وربما يعزى ذلك إلى إدراك قادة المدارس لأهمية وفائدة الدورات التدريبية للنمو المهني للمعلمين وتطوير العملية التعليمية.

يتبين من الجدول رقم (4) أن ممارسة النمط الأوتوقراطي من قبل قادة المدارس الثانوية في محافظة القريات من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة متوسطة، إذ بلغ متوسطها الحسابي (2.78) وانحراف معياري (0.71). وربما يعود السبب في ذلك إلى شعور أعضاء الهيئة التعليمية بأن إدارة المدرسة لديها خطة ينبغي العمل على تنفيذها، فتقوم الإدارة بتوجيههم لأداء العمل بانتظام والمحاسبة على القصور في أداء العمل، خاصة وأن تقييم الإدارة المدرسية يكون من إدارة التعليم وبالتالي ينبغي اتباع الأنظمة والقرارات الصادرة عن الجهات الرسمية، وبالتالي لا يتهاون قادة المدارس في إنهاء العمل وفق الخطط المرسومة.

وينضح من النتائج أن هناك تفاوتاً في استجابات أفراد الدراسة استجاباتهم ما بين (غير موافق بشدة)، و(موافق) إذ تراوحت على النمط الأوتوقراطي من أنماط القيادة، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية بين (3.70) و (2.35).
ثانياً: النمط الديمقراطي

جدول 5

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى النمط الديمقراطي لدى قادة المدارس الثانوية في محافظة القريات في ممارستهم لأدوارهم القيادية مرتبة تنازلياً حسب قيمة المتوسط الحسابي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
24	يسعى إلى أن تسود الروح الإيجابية بين المعلمين التي تعكس التزام المدرسة نحو مسؤولياتها.	3.93	.964	1	مرتفع
21	يمتاز بالثقة بالنفس.	3.81	1.269	2	مرتفع
25	يهتم بالعمل الفريقي في تحقيق أهداف المدرسة.	3.80	1.012	3	مرتفع
12	يحرص على أن يكون قدوة حسنة لأفراد مدرسته.	3.76	1.040	4	مرتفع
13	يقدم الدعم للعاملين معه.	3.76	.965	5	مرتفع
14	يشرك الآخرين في اتخاذ القرار.	3.70	.788	6	مرتفع
15	يسهم في تقوية العلاقات بين أفراد المجتمع المدرسي	3.69	1.073	7	مرتفع
20	يشجع مبدأ الاتصال الفعال.	3.63	.933	8	متوسط
22	يشجع رؤوسيه على النمو المهني الذاتي.	3.50	1.140	9	متوسط
16	يهيئ مناخاً جيداً للتجديد.	3.48	1.156	10	متوسط
17	يشجع المعلمين على النقد البناء.	3.44	1.138	11	متوسط
11	يولد القناعة باحترامه لآراء الآخرين.	3.41	1.068	12	متوسط
23	يبنى خطته وفق الأسس العلمية في جميع مراحلها.	3.35	1.179	13	متوسط
19	يفوض السلطة للمرؤوسين ويشركهم في المهام القيادية.	3.33	1.077	14	متوسط
18	يعدل عن قراراته عندما يشعر أنها لا تشبع حاجات العاملين.	3.23	1.213	15	متوسط
26	يستخدم التحفيز والمكافآت في رفع كفاءة المرؤوسين.	3.22	.998	16	متوسط
	المتوسط الكلي للنمط الديمقراطي	3.57	.88		متوسط

العمل في المدرسة، ويؤكد هذا مجيء السلوكيات " يسعى إلى أن تسود الروح الإيجابية بين المعلمين التي تعكس التزام المدرسة نحو مسؤولياتها"، "يمتاز بالثقة بالنفس"، " يهتم بالعمل الفريقي في تحقيق أهداف المدرسة " في المراتب الأولى من سلوكيات هذا المحور.

كما أن بعض المعلمين يشعرون بوجود إشراك أعضاء الهيئة التدريسية من قبل الإدارة المدرسية في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات، كما يتم توزيع المهام بعدالة ومساواة، ويؤكد هذا مجيء السلوكيات " يفوض السلطة للمرؤوسين ويشركهم في المهام القيادية "، " يعدل عن قراراته عندما يشعر أنها لا تشبع حاجات العاملين"، "يستخدم التحفيز والمكافآت في رفع كفاءة المرؤوسين " في المراتب الأخيرة من سلوكيات هذا المحور.

وينضح من النتائج أن هناك تفاوتاً في استجابات أفراد الدراسة على النمط الديمقراطي من أنماط القيادة، حيث تتراوح

يتبين من الجدول رقم (5) أن ممارسة النمط الديمقراطي من قبل معلمي المدارس الثانوية في محافظة القريات من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة متوسطة، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.57) وانحراف معياري (0.88). وهذه النتيجة تعكس الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية بشكل عام والتي تدعو إلى دور قيادي لقائد المدرسة بعيداً عن الدور الإداري الروتيني للقائد؛ مما يجعل من قائد المدرسة قائداً ديمقراطياً يشارك المعلمين في القرارات ويحترم آراءهم ومشاعرهم ويقدر جهودهم ويوفر لهم المناخ المدرسي المريح، ويمكن القول أيضاً إن هذه النتيجة جاءت انسجاماً مع توجهات وزارة التعليم في تطوير الإدارة المدرسية.

وربما يعود السبب في تلك الاستجابات المرتفعة إلى شعور المعلمين بقوة العلاقات الاجتماعية والإنسانية من المودة والاحترام من قبل الإدارة المدرسية التي تقدر الظروف الإنسانية، وبنفس الوقت تعمل على حث المعلمين على تطوير وتحسين

الأنماط القيادية لقادة المدارس الثانوية في محافظة القريات وعلاقتها بالروح المعنوية

عباس الحنتوشي

الديموقراطي للقائد، وفي كون الأسلوب القيادي لقائد المدرسة يعد عاملاً رئيساً لدافعية المعلمين، وأن القادة الذين يتبعون نهجاً ديموقراطياً هو أكثر احتمالاً لأن يكون لديهم هيئة تدريسية ذات مستوى عال. حيث أيدت جميعها شيوخ النمط الديموقراطي الذي يدعو إلى المشاركة في اتخاذ القرارات والاهتمام بالعمل والإنتاج على السواء.

ثالثاً: النمط الفوضوي

استجاباتهم ما بين (موافق) على النمط الديموقراطي من أنماط القيادة، و(موافق بشدة). إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.93) و (3.22).

وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من عياصرة [17]، ودراسة المخلافي [12]، والتي تؤكد أن النمط السائد هو الديموقراطي. ومع دراسة سميث [14] في كون مستوى الدافعية يرتفع لدى المعلمين كلما ازداد الأسلوب القيادي

جدول 6

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى النمط الفوضوي لدى قادة المدارس الثانوية في محافظة القريات في ممارستهم لأدوارهم القيادية مرتبة تنازلياً حسب قيمة المتوسط الحسابي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
29	يتساهل مع المعلمين المقصرين في أداء واجباتهم	2.87	1.254	1	متوسط
30	يسمح للمعلمين بالخروج كثيراً من المدرسة أثناء الدوام الرسمي.	2.78	1.171	2	متوسط
35	يفتقد إلى المتابعة للأعمال وتقييمها.	2.78	1.218	3	متوسط
31	يفتقد إلى بث روح العمل الجماعي داخل المؤسسة.	2.67	1.207	4	متوسط
33	يهتم بإرضاء المعلمين على حساب الأهداف المدرسية.	2.67	1.111	5	متوسط
37	يمنح المعلمين الحرية المطلقة في اختيار المسؤوليات التي تتناسب مع رغباتهم وليس مع قواعد العمل.	2.65	1.179	6	متوسط
36	يوجه الخلافات في مجال العمل بين الأفراد بأسلوب عشوائي وغير منظم.	2.59	1.231	7	متوسط
34	يسود المدرسة ثقافة التسبب في العمل.	2.54	1.278	8	متوسط
32	يعمل بصورة عشوائية دون تخطيط.	2.46	1.307	9	متوسط
28	يفتقد السيطرة على المرؤوسين.	2.41	1.304	10	متوسط
27	يتصف عمله بالفوضى وعدم التنظيم.	2.15	1.259	11	منخفض
	المتوسط الكلي للنمط الفوضوي	2.60	.91		متوسط

عبارات هذا المحور.

إلا أن المعلمين يشعرون بالانضباط داخل المدرسة، وأن المهام والواجبات الإدارية تكون تحت سيطرة إدارة المدرسة، وعندما يتحقق الانسجام بين الإدارة وأعضاء الهيئة التدريسية يكون هناك التزام من الهيئة التعليمية بإنجاز المهام الموكلة إليهم وعدم الإخلال بالنظام المدرسي، فيكون هناك تركيز على العمل والإنتاج وبالتالي يضعف التساهل والتهرب من العمل، ويؤكد هذا مجيء السلوكيات "يفتقد السيطرة على المرؤوسين"، يتصف عمله بالفوضى وعدم التنظيم" في المراتب الأخيرة من سلوكيات هذا المحور.

ويتضح من النتائج أن هناك تفاوتاً في استجابات أفراد الدراسة على النمط الفوضوي من أنماط القيادة، حيث تتراوح استجاباتهم ما بين (غير موافق بشدة)، و(غير موافق). إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.87) و(2.15). نتائج السؤال الثاني: ما مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في

يتبين من الجدول رقم (6) أن ممارسة النمط الفوضوي لدى قادة المدارس الثانوية في محافظة القريات جاء بدرجة متوسطة، إذ بلغ متوسطها الحسابي (2.60) وانحراف معياري (0.91). إذ يلاحظ الباحث أن الفقرات التي احتلت المراتب الأولى أكدت على العلاقات الإنسانية الطيبة بين القائد والمعلمين، فالقائد في هذا النمط يسمح للمعلمين بأن يحددوا مدى تقدمهم في العمل، ويلاحظ أن هذه الأمور جاءت بمستوى متوسط مما يشير إلى أن الإدارات المدرسية الثانوية في محافظة القريات لا تتبنى هذا النمط بصفاته المطلقة فهي تأخذ الجانب الإنساني فقط من هذا النمط.

وربما يعود السبب في ذلك إلى شعور أعضاء الهيئة التدريسية بتعامل الإدارة المدرسية معهم بشيء من الحرية التي تخالف قواعد العمل ويؤكد هذا مجيء العبارات " يتساهل مع المعلمين المقصرين في أداء واجباتهم"، "يسمح للمعلمين بالخروج كثيراً من المدرسة أثناء الدوام الرسمي" في المراتب الأولى من

المرحلة الثانوية في محافظة القريات من وجهة نظرهم؟
 للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية
 والانحرافات المعيارية ومستوى الروح المعنوية لدى معلمي
 المرحلة الثانوية في محافظة القريات والجدول (7) يبين هذه
 المستويات.

جدول 7

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الروح المعنوية لدى معلمي المرحلة الثانوية مرتبة تنازلياً

الرقم	الروح المعنوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	الإيجابي	3.76	.554	مرتفع
2	السلبي	2.57	0.914	متوسط

يتضح من الجدول (7) أن مستويات الروح المعنوية
 الإيجابية جاءت مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.76) في حين
 جاء مستوى الروح المعنوية السلبي متوسطاً وبمتوسط حسابي
 (2.57). وتالياً جاءت النتائج التفصيلية للعبارات كما يوضحها
 الجدول التالي:
 أولاً - الإيجابية في بيئة العمل (الروح المعنوية المرتفعة):

جدول 8

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الروح المعنوية لإجابة عينة الدراسة عن كل فقرة من فقرات الروح المعنوية مرتبة تنازلياً
 حسب قيمة المتوسط الحسابي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
32	عملي في المدرسة يتيح لي تطوير قدراتي المهنية.	4.39	.734	مرتفع	1.
16	أعتقد أن قاندي يشجع أي مبادرة تؤدي إلى تحسين العمل المدرسي.	4.28	.708	مرتفع	2.
30	أشعر أن مهنتي تقابل بالاحترام من قبل الآخرين.	4.24	.639	مرتفع	3.
34	أفضل مهنة التدريس على أية مهنة أخرى.	4.24	.796	مرتفع	4.
28	يساعدني عملي في التدريس على زيادة ثقافتي.	4.15	.593	مرتفع	5.
14	أعتقد أن قاندي عادل في تعامله مع المعلمين.	4.13	.582	مرتفع	6.
26	أشعر أن علاقتي مع زملائي المعلمين بحاجة إلى تحسين.	4.09	.952	مرتفع	7.
5	أشعر بالنقاول عندما أقوم بعملتي.	4.04	1.004	مرتفع	8.
22	أعمل بكفاءة مع ضعاف التحصيل من طلابي.	4.04	.755	مرتفع	9.
24	أشعر أن قاندي يدعمني؛ للمساهمة في اتخاذ القرارات المدرسية.	3.96	.796	مرتفع	10.
20	يقدر قاندي ما أقوم به من أعمال.	3.94	.852	مرتفع	11.
6	مهنة التدريس مهنة ممتعة.	3.91	.912	مرتفع	12.
2	أشعر أن قاندي يعاملني كزميل وليس كمرؤوس.	3.89	1.105	مرتفع	13.
13	أعتقد أن علاقتي بزملائي قوية داخل المدرسة وخارجها	3.87	.775	مرتفع	14.
17	عندما تواجهني مشكلة ما أتوجه إلى زملائي لمشاركتي في حلها.	3.87	.968	مرتفع	15.
29	أقابل أولياء أمور طلابي بصدق ورحب.	3.85	1.183	مرتفع	16.
11	أعتقد أن قاندي مؤثر على طرائق تدريسي.	3.83	.859	مرتفع	17.
18	أشتاق للمدرسة عندما أكون في إجازة.	3.76	.695	مرتفع	18.
33	أشعر أن تحصيل الطلبة يتحسن بتطويري المستمر لطرق تدريسي.	3.76	1.093	مرتفع	19.
21	أشعر بمكانة واحترام بين زملائي.	3.74	1.008	مرتفع	20.
23	أشارك زملائي في إيجاد الحلول لمشكلاتهم المهنية.	3.72	.994	مرتفع	21.
8	تتيح لي مهنة التدريس الفرصة للابتكار.	3.67	1.144	مرتفع	22.
4	أشعر كأني أعمل مع أصدقاء لي.	3.65	1.079	متوسط	23.
31	أشعر بالراحة عندما أرى الجهد الذي أقوم به مع طلابي مردوده عال.	3.63	1.010	متوسط	24.
3	أعتقد أنني أحقق ذاتي في مهنة التدريس.	3.61	1.134	متوسط	25.
7	أشعر أن قنوات الاتصال بيني وبين قاندي ميسرة.	3.54	1.139	متوسط	26.

الأنماط القيادية لقادة المدارس الثانوية في محافظة القريات وعلاقتها بالروح المعنوية

عباس الحنتوشي

متوسط	1.054	3.52	أشعر بالسعادة وأنا أساعد طلابي في حل مشكلاتهم المدرسية.	15	.27
متوسط	1.140	3.48	أحافظ على ممتلكات المدرسة وكأنها ممتلكاتي.	25	.28
متوسط	1.136	3.41	أعتقد أن نتائج طلابي تسبب لي الشعور بالتحدي.	10	.29
متوسط	1.274	3.39	أشعر أن قائد المدرسة يشجع ما أقوم به من أنشطة لطلابي.	9	.30
متوسط	1.077	3.13	أشعر أنني مقبول من زملائي المعلمين.	19	.31
متوسط	1.191	2.96	أشعر أن قيامي بعمل بصورة متقنة يعد مكافأة لي.	27	.32
متوسط	1.267	2.76	أشعر بالانتماء إلى هذه المدرسة.	12	.33
متوسط	1.179	2.65	أشعر أن التدريس ممتع في هذه المدرسة.	1	.34
مرتفع	.55	3.76	المتوسط الكلي لمستوى الإيجابية في بيئة العمل		

إنجاز الأعمال، مما يجعل المعلمين يعطون أفضل ما لديهم ويشتركون في الأعمال التي تعمل على إبراز مدرستهم، ويؤكد هذا مجيء العبارات: " عملي في المدرسة يتيح لي تطوير قدراتي المهنية "، " أعتقد أن قائدي يشجع أي مبادرة تؤدي إلى تحسين العمل المدرسي " في المراتب الأولى من عبارات هذا المحور.

واتفقت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة مارتين [16] التي أشارت إلى ارتفاع مستوى الروح المعنوية لدى العاملين. بينما اختلفت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دوجلاس [15] التي توصلت إلى أن الروح المعنوية للمعلمين كانت متوسطة المستوى. ثانياً - السلبية في بيئة العمل (الروح المعنوية المنخفضة).

يتبين من الجدول رقم (8) أن مستوى الإيجابية في بيئة العمل من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية للبنين في محافظة القريات جاء بدرجة مرتفعة، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.76) وانحراف معياري (.55) إذ جاءت الفقرة (عملي في المدرسة يتيح لي تطوير قدراتي المهنية) بأعلى متوسط حسابي (4.39) وبمستوى روح معنوية مرتفعة، وجاءت الفقرة (أشعر أن التدريس ممتع في هذه المدرسة) بالرتبة الأخيرة وبأقل متوسط حسابي (2.65) وبمستوى متوسط.

وربما يعود السبب في ذلك إلى شعور أغلب المعلمين بالارتياح في أداء العمل وبالتالي يكون إقبالهم على العمل بروح معنوية عالية، وهذا يدل على أن قادة المدارس يحققون للمعلمين رضا وظيفي داخل المدرسة من خلال إيجاد المناخ التنظيمي المناسب القائم على العلاقات الحسنة والمشاركة والتعاون في

جدول 9

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الروح المعنوية لإجابة عينة الدراسة عن كل فقرة من فقرات الروح المعنوية مرتبة تنازلياً حسب قيمة المتوسط الحسابي

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1.	38	أشعر أن اليوم المدرسي طويل.	2.85	1.183	متوسطة
2.	35	أشعر بعدم وجود استعداد لدي لأداء ما تتطلبه مهنة التدريس.	2.76	1.159	متوسطة
3.	41	أفكر بترك مهنة التدريس والبحث عن وظيفة أخرى.	2.72	1.183	متوسطة
4.	40	يسبب لي التدريس شعوراً بالإحباط.	2.69	1.220	متوسطة
5.	43	لا أتطوع للقيام بأعمال إضافية لخدمة المدرسة.	2.65	1.113	متوسطة
6.	44	يتكرر تأخري عن موعد عملي في المدرسة.	2.57	1.217	متوسطة
7.	42	نادم لاختياري مهنة التدريس.	2.54	1.218	متوسطة
8.	45	سأشجع طلبتي على اختيار مهنة أخرى غير مهنة التدريس.	2.52	1.072	متوسطة
9.	37	رغبتي في التغيب عن المدرسة أقوى من رغبتي في الحضور.	2.46	1.172	متوسطة
10.	39	أنضايق كلما أتيت إلى المدرسة.	2.28	.955	منخفض
11.	36	أميل إلى الجلوس وحيداً في المدرسة.	2.24	1.075	منخفض
		المتوسط الكلي لمستوى السلبية في بيئة العمل	2.57	.91	متوسط

محافظة القريات كان بدرجة متوسطة، إذ بلغ متوسطها الحسابي ((2.57) وانحراف معياري (.91) إذ جاءت الفقرة (أشعر أن

يتبين من الجدول رقم (9) أن مستوى السلبية في بيئة العمل من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية للبنين في

رغبتي في الحضور"، " أتضايق كلما أتيت إلى المدرسة " في المراتب الأخيرة من سلوكيات هذا المحور. نتائج السؤال الثالث: ما علاقة النمط القيادي لقادة المدارس بالروح المعنوية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة طبيعة العلاقة بين النمط القيادي والروح المعنوية ومدى تأثير النمط القيادي على الروح المعنوية.

جدول 10

معامل ارتباط بيرسون بين أنماط القيادة (أوتوقراطي، ديمقراطي، فوضوي) ومقياس الروح المعنوية المرتفعة والمنخفضة (إيجابي في بيئة العمل، سلبي في بيئة العمل)

المرتفعة	المنخفضة	أنماط القيادة - الروح المعنوية
.242*	.287*	أوتوقراطي
.603*	-.038	ديمقراطي
.384*	.542**	فوضوي

المعلمين.

توجد علاقة ارتباطية سلبية دالة إحصائياً بين نمطي القيادة الأوتوقراطي والفوضوي مع الروح المعنوية المرتفعة لدى قادة المدارس الثانوية في محافظة القريات مما يدل على أن العلاقة عكسية حيث معاملي الارتباط على التوالي (-0.242)، (-0.384). فكلما اتجه القائد إلى النمط الأوتوقراطي أو الفوضوي كلما انخفضت الروح المعنوية للمعلمين وبالتالي قلت إيجابيتهم.

6. التوصيات

- بناءً على نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي:
- تعزيز التوجه الديمقراطي لدى القادة في الإدارات التربوية في محافظة القريات من خلال:
- مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار والاهتمام بأرائهم.
- تشجيع المرؤوسين على الإبداع والتميز.
- الاهتمام بالمرؤوسين الحاصلين على التخصصات العلمية وكذلك التخصصات التربوية.
- الاهتمام بأصحاب الخبرات في العمل والاستفادة من خبراتهم.
- زيادة الاهتمام بتطوير القدرات القيادية في الإدارات التربوية من خلال التدريب والإعداد والتأهيل الجيد بما ينسجم ويتوافق مع المسؤوليات الموكلة إليهم.
- إعداد دورات داخلية أو خارجية تدار من قبل متخصصين في مجال القيادة لتأهيل القيادات عن طريق تقديم معلومات وإرشادات للقائد الإداري عن الطرق العلمية للقيادة وطرق

اليوم الدراسي طويل) بأعلى متوسط حسابي (2.85) وبمستوى روح معنوية متوسطة وجاءت الفقرة (أميل إلى الجلوس وحيداً في المدرسة) بالرتبة الأخيرة بأقل متوسط حسابي (2.24) وبمستوى منخفض.

إلا أن هناك بعض الجوانب التي تشعر المعلمين بانخفاض الروح المعنوية ومنها الأنظمة والقوانين، وتشجيع الحوار، ويؤكد هذا مجيء السلوكيات " سأشجع طلبتي على اختيار مهنة أخرى غير مهنة التدريس"، " رغبتي في التغيب عن المدرسة أقوى من

**دالة عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل.

جدول رقم (10) يبين معامل ارتباط بيرسون بين أنماط القيادة (أوتوقراطي، ديمقراطي، فوضوي) ومقياس الروح المعنوية المرتفعة والمنخفضة ومنه نجد أنه:

توجد علاقة ارتباطية إيجابية قوية دالة إحصائياً بين نمط القيادة الديمقراطي والروح المعنوية المرتفعة لدى قادة المدارس الثانوية في محافظة القريات مما يدل على أن العلاقة طردية حيث معامل الارتباط (0.603)، وهذا يتفق مع دراسة سميت [14]، في أن مستوى الدافعية يرتفع لدى المعلمين كلما ازداد الأسلوب القيادي الديمقراطي للقائد. وفي أن الأسلوب القيادي لقائد المدرسة يعد عاملاً رئيساً لدافعية المعلمين، وأن القادة الذين يتبعون نهجاً ديمقراطياً هم أكثر احتمالاً لأن يكون لديهم هيئة تدريسية ذات مستوى عال.

لا توجد علاقة ارتباطية بين نمط القيادة الديمقراطي والروح المعنوية المنخفضة لدى قادة المدارس الثانوية في محافظة القريات.

توجد علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين نمطي القيادة الأوتوقراطي والفوضوي مع الروح المعنوية المنخفضة لدى قادة المدارس الثانوية في محافظة القريات مما يدل على أن العلاقة طردية حيث معاملي الارتباط على التوالي (0.287)، (0.542). فكلما تواجد النمط الأوتوقراطي أو الفوضوي داخل المدرسة كلما أثر سلباً على أفراد الدراسة ومن ثم زادت سلبية

الأنماط القيادية لقادة المدارس الثانوية في محافظة القريات وعلاقتها بالروح المعنوية

عباس الحنتوشي

لأعضاء هيئة التدريس في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت كما يراها الأعضاء أنفسهم. رسالة ماجستير بالعلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.

الإشراف وأهم الأنماط والنظريات القيادية لتسهيل انسيابية وحركة عملية القيادة الإنتاجية.

- تدعيم الاتصالات المباشرة وغير المباشرة بين القيادات الإدارية وبين مختلف مستويات التنظيم ليتسنى للقائد الإداري التأثير الإيجابي على العاملين.

- أن يولي متخذو القرار في وزارة وإدارات التعليم الأنماط القيادية ما تستحق من أهمية عند اختيارهم لقادة المدارس.

- ضرورة المحافظة على الدرجة العالية لمستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الثانوية في محافظة القريات.

المراجع

أ. المراجع العربية

- [9] ابن منظور، جمال الدين. (2003) لسان العرب، تحقيق : عامر أحمد حيدر، المجلد الثاني عشر، الطبعة الأولى، دار الكتب العلمية، بيروت.
- [10] علاقي، مندي عبد القادر (1420هـ) الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، ط 9، جدة :مكتبة دار جدة.
- [11] الخطيب، احمد والخطيب، رداح. (2006). تقويم مدى فاعلية برنامج الإدارة العليا للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم. المركز الوطني للتنمية الموارد البشرية، عمان.
- [12] المخلافي، أمل. (2008). الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في مدينة صنعاء من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها برضاهم الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق للدراسات العليا.
- [13] الطخيس، إبراهيم عبد الرحمن (1986) العلاقات الإنسانية في العمل. الرياض، مطبوعات كلية الملك فهد الأمنية.
- [17] عياصرة، علي أحمد (2003 م). الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عمان.
- [18] العتيبي، نواف. (2008). الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، الطائف.
- [19] الحربي (2010). المهارات القيادية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- [20] الفيروز أبادي، مجد الدين محمد بن يعقوب (ب.ت). القاموس المحيط. الجزء الأول، بيروت ، دار الجيل.

- [1] البليسي، سناء جودت (2003). استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين والتزامهم التنظيمي. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان :الأردن.
- [2] الزكي، أحمد عبد الفتاح (2012) مقدمة في الإدارة التربوية. الرياض، دار الزهراء.
- [3] العميرة، محمد حسن (2012). مبادئ الإدارة المدرسية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- [4] البدري، طارق عبد الحميد (2005) الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية. عمان:دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- [5] المخلافي، محمد سرحان (2009) القيادة الفاعلة وإدارة التغيير. الكويت، دار الفلاح للنشر والتوزيع.
- [6] العمري، خالد (1992)، السلوك القيادي لمدير المدرسة وعلاقته بثقة المعلم بالمدير وبفاعلية المدير من وجهة نظر المعلمين. مجلة أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد (38): (143-147) عمان.
- [7] الشالفة، شاكر عبد المنعم مسلم (1993) العلاقة بين إدراك المدير لنمطه القيادي وإدراك المعلمين لهذا النمط وأثر هذه العلاقة في مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية التابعة لمديرتي التربية والتعليم لعمان الكبرى الأولى والثانية. رسالة ماجستير غير منشورة، عمان/الأردن :الجامعة الأردنية.
- [8] عباس، فوزية. (2010). درجة التزام رؤساء الأقسام العلمية بأخلاقيات العمل الإداري وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية

Abstract International, Vol61,NO5 Pp.1695-A.

ب. المراجع الاجنبية

[16] Martin, Dennis Walker (2000): A Study Of Relationship Between Elementary Principal Leadership Behavior And Teacher Morale, Doctoral Dissertation, The College Of William And Mary, Dissertation Abstract International, Vol 61, No 6, Pp.2128-A.

[14] Smith, T. M. (2000). A study of the Relationship between the Principals Leadership style and teacher motivation: The teacher perspective, Dissertation Abstract International. AQ6/08. p.2808.

[15] Douglas, Melvin Lowe, (2000) A Quantitive Study Of The Perception Of Teacher Morale In The St Louis Public School (Missouri), Doctoral Dissertation, Saint Louis University, Dissertation

LEADERSHIP STYLES OF MANAGERS AT SECONDARY SCHOOLS IN THE PROVINCE OF QURAYAT AND THEIR RELATIONSHIP TO THE MORALE OF TEACHERS FROM THEIR POINT OF VIEW

ABBAS BIN GHAZI BANDAR ALHANTOSHI
Ministry of Education
Saudi Arabia

ABSTRACT_ *The study aimed to identify leadership styles of managers at secondary schools in the province of Qurayat and their relationship to the morale of teachers from their point of view. the sample of the study was chosen by the method of random cluster sample. The sample of the study consisted of (108) teachers. To achieve the purpose of the study , the researcher used Identification of of leadership styles and designed by the researcher. And A tool to measure the level of morale of the teachers Setup (Al-Belbeisi, 2003). The reliability and validity of the study tool was examined and the appropriate statistic methods were used to achieve the results. and results showed that the leader of the prevailing pattern of secondary school principals in the province of Qurayat from the viewpoint of teachers is a style where the Democrat was the arithmetic mean of this pattern is the highest reaching (3.57) standard deviation (.88). The second mode in terms of sovereignty from the perspective of teachers is a style autocratic style, followed by a moderately less chaotic. The estimation of the morale of teachers in secondary schools in the province of Qurayat was a high degree. At the end of the study the researcher put a set of recommendations from the most important: Strengthening of the democratic leaders in the educational departments in the province of Qurayat. The need to maintain the high degree to the level of morale for teachers of secondary schools in the province of Qurayat.*

KEYWORDS: *Leadership, Leadership style, Morale.*