

الأنماط القيادية ومدى فعاليتها للمشرفين التربويين في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير

د. محمد بن عبدالله آل ناجي *

ملخص : تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة ومدى فعاليتها التي يمارسها المشرفون التربويون في الإدارة العامة للتعليم في منطقة عسير .

شملت عينة الدراسة عدد (٨٠) مشرف تربوي وزعت عليهم أداة وصف فاعلية وتكيف القائد (LEAD) إضافة إلى أداة تقيس بعض العوامل الديموغرافية مجال الإشراف - عدد المرؤوسين - المؤهل - العمر - التدريب - الخبرة) . وبعد استخدام بعض الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة مثل : معاملات الشيوخ وتحليل التباين واختبار فريدمان توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها:-

- ١- الأنماط القيادية السائدة لدى المشرفين التربويين في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير هو نمط المشاركة يليه نمط التسويق أو الاستشارة وأقل الأنماط القيادية شيوعاً نمط التفويض .
 - ٢- المتوسط العام لفاعلية الأنماط القيادية السائدة لعينة الدراسة من المشرفين التربويين منخفض جداً .
 - ٣- توجد فروق داله إحصائياً في تفضيلات استخدام الأنماط القيادية الراجعة إلى متغيرات الدراسة .
- وقد انتهت الدراسة ببعض التوصيات لتطوير الأنماط القيادية للمشرفين التربويين ولإجراء المزيد من الدراسات في مجال الإشراف التربوي .

مقدمة : إذا كان كل عمل من الأعمال يتطلب لوناً من الإشراف حتى يتحقق نجاحه ويصل إلى أحسن مستوى وأفضل صورة ، فإن العملية التعليمية في المدارس التي تهدف إلى تربية الأجيال وإعداد القوى العاملة اللازمة للعمل في مجالات الإنتاج المختلفة لأحوج ما تكون إلى الإشراف على من يقومون بها بشرط أن يمارس هذا الإشراف بأنماط وأساليب إشرافية مبنية على أسس سليمة ، خاصة وأن عملية

* أستاذ مشارك بكلية التربية - جامعة الملك خالد - أبها

التعليم والتعلم عملية بالغة التعقيد والتداخل لاتصالها بالإنسان الذي يعيش في مجتمع سريع التغير .

وتقع على عاتق المشرف التربوي مسئولية القيادة التربوية ، وذلك أثناء ممارسته للأدوار الإشرافية المختلفة مع المعلمين والعاملين في العملية التعليمية. وتقاس فعالية هذه القيادة بما يحدثه المشرف في المعلمين من تغيرات مرغوب فيها وليس بما يفعله فقط . والإشراف التربوي بصفته شكلاً من أشكال القيادة التربوية لا يمكنه أن ينمو ويتطور بمعزل عن حقول المعرفة الأخرى ، فالنظريات المطروحة والبحوث في مجال التربية وعلم النفس والعلوم السلوكية فتحت آفاقاً جديدة في التفكير بطبيعة أهداف الإشراف التربوي ، ومهامه ومركزه ، وممارساته ومن هذه النظريات التي كانت لها بالغ الأثر في تطوير الصورة الحالية للإشراف التربوي نظريات القيادة .

لقد مر مفهوم الإشراف والدور الذي يلعبه المشرف التربوي في تطوير العملية التعليمية بتطورات كثيرة ومتنوعة على مر الزمن . واختلف التربويون في طبيعة الممارسات والأساليب الإشرافية ، فمنهم من نظر إليها على أنها تقوم على مجموعة من الافتراضات ، منها أن المعلمين أشخاص لا يعرفون ما يجب أن يفعلوه ، وكيف يبحثون عن المعرفة الحديثة والأفكار الجديدة ، وليس لديهم دوافع داخلية للعمل ، لذا فهم يحتاجون إلى مشرف يتابعهم ويبحث ويستقصي المعرفة لهم ويدربهم ، (وهذه وجهة نظر أنصار النظرية العملية في الإدارة) ، ومنهم من نظر إليها على أنها عملية تفاعل ثنائية بين المشرف والمعلم ، تهدف إلى تحسين عملية التعليم والتعلم ، (وهذا مبدأ أنصار نظرية العلاقات الإنسانية في الإدارة) ، بينما تصورهما فريق ثالث على أنها سلسلة من التفاعلات والأحداث التي تتم بين المشرف من جهة والمعلم والتلميذ والمناهج من جهة أخرى . أي عملية لها مدخلات

ومخرجات ، أملاً أن تكون المخرجات على نحو أفضل من ذي قبل ، (وهذا ما تدعو إليه نظرية النظم في الإدارة) (يعقوب نشوان ، ١٩٨٢، ص ١٠٠ - ١٠٧).
ومهما كانت النظرة إلى العملية الإشرافية ، فإن الجميع متفقون على أن الهدف الأساسي للإشراف التربوي هو تحسين عملية التعليم والتعلم ، غير أن الاختلاف في الأساليب والوسائل التي يجب إتباعها لتحقيق هذا الهدف بشكل فعال، فهل يجب أن يكون الأسلوب قائماً على التسلط والمراقبة المبنية على عدم الثقة ، وتصيد الأخطاء وإصدار الأوامر والتعليمات ، والاكتفاء بالتواصل من جانب واحد، أم يجب أن يكون الأسلوب شورياً بين المعلم والمشرف تسوده الثقة والمودة والعلاقات الطيبة في ظل جو ديمقراطي يكون التواصل فيه مفتوح بين الجانبين .
أم يجب أن يتعدى هذا وذاك إلى أسلوب توفيقى حسب ما تمليه الظروف واحتياجات الموقف بالأخذ في الاعتبار المعلم واستعداداته وقدراته ، إضافة إلى جميع العناصر التي تؤثر في عملية التعليم والتعلم . (إيزابيل فيفر ، ١٩٨٧ ، ص ١٩١ - ٢٠٩) .

إن المفهوم الحديث للإشراف التربوي يركز على طبيعة التفاعل بين المشرف والمعلم ، الأمر الذي يتطلب من المشرف القدرة على ممارسة النمط القيادي الإشرافي المناسب الذي يؤدي إلى تقبل المعلم لتغيير سلوكه التعليمي لتحسين تعلم التلاميذ .

مشكلة الدراسة :

مشكلة الدراسة هي التعرف على طبيعة الأنماط القيادية السائدة التي يمارسها المشرفون التربويون في إدارة تعليم منطقة عسير في المملكة العربية السعودية وذلك من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة التالية : -
أولاً : ما هي الأنماط القيادية السائدة للمشرفين التربويين في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير بالمملكة العربية السعودية ؟ .

ثانياً : ما مدى فعالية الأنماط القيادية التي يمارسها المشرفون التربويون في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير ؟ .

ثالثاً : هل تختلف الأنماط القيادية للمشرفين التربويين تبعاً لمتغيرات الدراسة (سنوات الخبرة ، مجال الإشراف ، عدد المرؤوسين ، المؤهل العلمي ، العمر ، التدريب السابق للعمل ، مجال الخبرة) ؟

رابعاً : هل تختلف فعالية الأنماط القيادية التي يمارسها المشرفون التربويون تبعاً لمتغيرات الدراسة ؟

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى التعرف على طبيعة الأنماط القيادية ومدى فعاليتها للمشرفين التربويين في الإدارة العامة للتعليم في منطقة عسير بالمملكة العربية السعودية، من خلال الإجابة عن أسئلة البحث السابقة .

أهمية الدراسة :

يعتبر السلوك الإشرافي التربوي مظهر من مظاهر النمط القيادي التربوي. وذلك ناتج من طبيعة عمل المشرف التربوي التي تتطلب التفاعل مع عناصر عملية التعليم والتعلم والتي من أهمها المعلم ، والتأثير فيها لتحقيق أهداف المدرسة . ولهذا يفترض أن النمط القيادي من أهم العناصر في سلوك المشرف التربوي . من هنا تبرز أهمية هذه الدراسة للتعرف على الأنماط القيادية التي يمارسها المشرفون التربويون في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير ، ومدى فاعلية هذه الأنماط وتأثيرها ببعض العوامل الديموغرافية المختلفة .

إن التعرف على الأنماط القيادية السائدة للمشرفين التربويين سوف يساعد القائمين على التعليم (خاصة أقسام التوجيه الفني في إدارات التعليم وفي الوزارة) من الوقوف على الجوانب الإيجابية في الممارسات الإشرافية وتعزيزها وتفادي

الجوانب السلبية والقصور ، كما أنه يُؤمّل أن تُسهم نتائج هذه الدراسة مع غيرها من الدراسات المماثلة في إعداد البرامج التأهيلية والدورات التدريبية للمشرفين سواءً المبتدئين أو القائمين على رأس العمل ؛ لتأتي هذه البرامج ملنيّةً للحاجة الفعلية للمشرفين التربويين .

كما أن أهمية هذه الدراسة تبرز من خلال حاجة المكتبة العربية إلى إثرائها بالدراسات العلمية التي تعالج بعض المشكلات في القيادة الإدارية في مجال التربية والإشراف التربوي بشكلٍ خاص ، فالقيادة الإدارية وأساليب ممارستها أصبحت من القضايا الهامة التي تُسهم بشكلٍ أساسيٍّ في رفع جودة التعليم .

مصطلحات الدراسة :

— النمط القيادي : هو مجموعة السلوكيات التي يمارسها المشرف التربوي أثناء تعامله مع مرؤوسيه والتي تم قياسها باستخدام أداة وصف فاعلية وتكيف القائد (LEAD) .

— المشرف التربوي : هو الفرد المكلف من قبل إدارة التعليم بالإشراف على المعلمين والعاملين الآخرين في المدارس العامة بغية تطوير أدائه لتحسين مخرجات عملية التعليم والتعلم .

— مدى فاعلية النمط القيادي : قدرة المشرف التربوي على تغيير نمطه القيادي بما يتلاءم مع المواقف الإشرافية التي يواجهها كما تحددها أداة وصف فاعلية وتكيف القائد (Leader Effectiveness and Adaptability Description – LEAD, (Hersey and Blanchard, 1973) .

الإطار النظري للدراسة:

الإشراف التربوي :

يختلف تعريف الباحثون في مجال الإشراف التربوي وتتباين اتجاهاتهم ومفاهيمهم حسب نظرتهن إلى الإشراف التربوي وفهمهم له وإلمامهم بجوانبه وتحليلهم لإطاره وحسب التدرج الزمني لكل منهم . فمن الباحثين من جعل الإشراف التربوي يقتصر على مباشرة التعليم داخل حجرات الدراسة وتقدير عمل المدرسين ، ومنهم من جعله يمد المدرس بما يحتاج إليه من مساعدة ، ويبدو حتى الوقت الحاضر أن الإشراف التربوي لا يزال غير متفق عليه كمفهوم محدد الوظائف ، فهو يتأرجح في تأكيده بين القيادة والإدارة التربوية والمناهج التعليمية وطرق التدريس والتدريب والعلاقات الإنسانية(مكتب التربية العربي لدول الخليج ، ١٩٨٥ ، ص ٥ - ١٥) . وضمن هذه المجالات التربوية وغيرها برزت تعريفات مميزة ومتنوعة للإشراف التربوي . ولعله من المناسب أن نستعرض بعضها :

فيرى بعض الباحثين أن الإشراف التربوي هو كل الجهود التي يبذلها القائمون على شؤون التعليم لتوفير القيادة اللازمة لتوجيه المعلمين من أجل تحسين التعليم وهو ذلك الجانب من الإدارة التربوية الذي يؤكد على تحقيق التوقعات التدريسية المناسبة للنظام التربوي ، كما أنه خدمة تربوية تساعد في تحسين العملية التربوية الإنسانية .

ويرى البعض الآخر أمثال موشير (MOSHER) وبربل (PURPEL) أن مهمة الإشراف قيادية وتدريبية . كما أن وايلز (WILES) وبوندي (BONDI) يؤكدان الاتجاه ذاته ويحددان الإشراف التربوي على أنه "مهمة قيادية تمد الجسور بين الإدارة والمناهج والتدريس وتنسيق النشاطات المدرسية ذات العلاقة بالتعليم الإنساني (مكتب التربية العربي لدول الخليج ، ١٩٨٥ ، ص ٥ - ٣٢) .

وعملية الإشراف التربوي التي نقصد هي التي يتم فيها تقويم وتطوير العملية التعليمية ومتابعة كل ما يتعلق بها لتحقيق الأهداف التربوية وتنسيق وإثارة اهتمام المعلمين وتوجيه نموهم بقصد توجيه نمو التلاميذ ليتمكنوا من المشاركة بصورة فعالة في المجتمع الذي يعيشون فيه ، أما المشرف التربوي فهو شخص عين رسمياً من قبل سلطة معينة ليتفاعل مع أعضاء النظام التعليمي بغية تحسين نوعية تعليم الطلاب .

الدور القيادي في الإشراف التربوي :

الإشراف التربوي عملية ذات غرض رئيسي واحد وهو تحسين عملية التعليم والتعلم . وهي عملية تتم بين الأشخاص (INTER PERSONAL) ذات وجوه متعددة تتناول السلوك التعليمي ، والمنهاج التربوي ، وبيئات التعليم ، واستغلال جهود المعلم ، والتطوير المهني (إيزابيل فيفر ، ١٩٨٧ ، ص ١٩) . ويعتبر النمط أو السلوك الإشرافي التربوي مظهر من مظاهر النمط القيادي التربوي وذلك ناتج من طبيعة عمل المشرف التربوي التي تتطلب التفاعل مع عناصر عملية التعليم والتعلم والتأثير فيها لتحقيق أهداف التربية . ويعرف النمط القيادي بأنه سلوك الفرد الذي يؤثر به على سلوك الأفراد الآخرين للوصول إلى هدف معين . ولهذا يفترض أن السلوك القيادي من أهم العناصر في سلوك المشرف التربوي . لذا فإنه من المهم قبل أن يبدأ المشرف عمله أن يلم بالمفهوم الوظيفي للقيادة (أوجيني مدانات وبرزه كمال ، ١٩٨٧) .

المنهج الموقفي في دراسة القيادة :

كانت الدراسات السابقة (فيما سمي بالمنهج السلوكي في القيادة) انطلاقة لعدد من البحوث والنظريات كان من أبرزها دراسات فدلر (Fiedler, 1967) حيث تبلورت أفكار المنهج الموقفي في القيادة وظهرت النظرية الموقفية التي تتميز عن النظريات السابقة في القيادة بمراعاة عامل الموقف (الظروف المحيطة) في نجاح

أو فشل أي نمط قيادي يتخذه القائد أو المشرف . فالمواقف القيادية هي التي تفرز القائد وتجعله جديراً بقيادة مؤسسة ما أو إدارة معينة ، كما أن المتطلبات والعوامل الموجودة في موقف إداري بحد ذاته هي التي تحدد فعالية النمط القيادي المستخدم . فمتطلبات القيادة تتباين في المجتمع الواحد أو المستوى الوظيفي في التنظيم الواحد، كما تتباين من مجموعة عمل لأخرى ومن مهمة لأخرى ، كما أنها تختلف باختلاف ملابسات الزمن ومتطلبات العصر . وتتفي النظرية الموقفية وجود نمط قيادي فعال بعينه يمكن استخدامه في المواقف الإدارية المختلفة وتؤكد هذه النظرية أن لكل موقف نمطه الخاص الذي يتفاعل معه وأن أي نمط قيادي يكون ناجحاً حسب الموقف الذي يستخدم فيه . ونجاح النمط القيادي يكون من خلال التفاعل بين العناصر الثلاثة التالية: الاهتمام بالناس والاهتمام بالإنتاج وعوامل الموقف أو الظروف المحيطة .

لقد حدد الباحثون عوامل الموقف التي لها تأثير على فعالية ونجاح السلوك القيادي فوجدوا منها: القائد نفسه والقوة الممنوحة له ، والمرؤوسون ومدى نضجهم الوظيفي ، وطبيعة المهمة المراد إنجازها ، والوقت المتاح لإنجاز العمل أو لإيجاد الحل المناسب لمشكلة معينة ، وزملاء العمل (Hersey and Blancgard, 1988) . إلا أن القائد لا يستطيع أن يكون فوق كل هذه العناصر ويسيطر عليها من لحظة لأخرى مما يجعل تطوير نموذج للقيادة مبني على التفاعلات بين هذه العناصر مسألة معقدة ويصعب استخدامه من قبل الإداريين والمشرفين . ولذا أجريت عدة دراسات لمعرفة أهم عناصر الموقف تأثيراً في نجاح الأسلوب القيادي واتضح من البحوث التي أجراها كل من (هيرسي وبلانشارد) أن العامل الحاسم من عوامل الموقف في نجاح النمط القيادي يكمن في العلاقات بين القائد والمرؤوسين . فإذا تمرد المرؤوسون على القائد ولم يقوم بإنجاز العمل فإن العوامل الموقفية

الأخرى - التي سبق ذكرها - تصبح غير مهمة لنجاح الأسلوب أو النمط القيادي (جيري جراي ، ١٩٩٨) .

وبناء على النظرية الموقفية فإن على المشرف التربوي أن يستخدم النمط القيادي المناسب لمستوى مرؤوسيه على النحو التالي وكما يوضحه نموذج القيادة الموقفية:

١ - الموظف الذي مستوى نضجه متدنياً بمعنى أن ليس لديه الرغبة والدافع لإنجاز العمل وكذلك ليس لديه الخبرة والمهارة في إنجاز نفس العمل يفضل الإشراف على أدائه من خلال نمط الأمر بحيث يكون هناك توجيهات محددة كيف ؟ ومتى ؟ وأين ؟ ومع من ؟ ينجز العمل مع قليل من الاهتمام بالتشجيع والمساندة مع مثل هذا الموظف .

٢ - الموظف الذي ارتفع لديه النضج الشخصي ولكن نضج العمل لا زال متدنياً . بمعنى أن لديه الرغبة والحماس للعمل ولكنه لا زال تتقصه الخبرة، فيفضل الإشراف على أدائه من خلال النمط ، ويتميز هذا النمط بأنه يهتم بتشجيع الموظف ومساندته وإتاحة الفرصة له لإبداء رأيه والاستماع له ، أي أن المشرف يعرض على الموظف الأفكار بقصد أن يتبناها أي أنها سوف تكون قيد التنفيذ في العقل الباطن للمشرف . كما يتميز هذا النمط باستمرار المشرف في إعطاء التوجيهات المحددة لكيفية إنجاز العمل .

٣ - الموظف الذي ارتفع لديه نضج العمل وأصبحت لديه الخبرة والمعرفة والمهارة بإنجاز العمل ولكنه تدنى لديه النضج الشخصي أي أصبحت الرغبة والحماس والدافع والروح المعنوية لديه متدنية وعادة يكون بسبب فقدان الثقة أو سوء المعاملة الإدارية فإن الأفضل التعامل مع هذا الموظف من خلال النمط المشارك ، والذي يتميز بأنه عال في المساندة والاهتمام بالموظف . من خلال تشجيعه ودعمه وإشراكه في اتخاذ القرار وإعطاءه الفرصة لتحمل

المزيد من المسؤولية مع التقليل من توجيه الموظف لكيفية إنجاز المهمة
لمعرفته بذلك .

٤ - الموظف الذي ارتفع لديه نضج العمل والنضج الشخصي بمعنى أن لديه
الخبرة والمهارة والدافع والرغبة لإنجاز المهمة طبقاً للمستوى المطلوب فإن
الأفضل التعامل مع هذا الموظف من خلال النمط التفويضي الذي يتميز
بتفويض السلطة وإعطاء الحرية في الأداء للموظف والتقليل من توجيهه الدقيق
ومن الدعم والمساندة المكثفة لعدم حاجة الموظف إلى ذلك . ويكون دور
المشرف هنا كاستشاري في الظروف التي يحتاج الموظف المساعدة فيها
(ماريون هانيز ، ١٩٨٨ ، ص ص ٣٤ - ٤).

يتضح مما سبق أن القيادة الموقفية تنظر إلى أن كل من الأنماط الإشرافية
من الممكن أن يكون فعالاً وذلك حسب طبيعة الموقف وتناسب النمط المستخدم مع
ظروف الموقف الجديد والتي من أهمها النضج الوظيفي للموظف .

الدراسات السابقة :

في دراسة (فهد الحبيب ، ١٩٩٦ ، ص ص ١٤١ - ١٤٦) لإعداد دليل
التوجيه والإشراف التربوي في دول الخليج العربي ، يرى الباحث أن نجاح
المشرف مرتبط بقدرته على قيادة الأفراد الذين يشرف عليهم وذلك بتطبيق مبدأ
الحرية واحترام الرأي والمشورة ومن خلال الاستماع إلى آراء المعلمين والاعتماد
على أسلوب الإقناع إضافة إلى تنمية روح التعاون بين المعلمين .

هدفت دراسة بالمر (Palmer, 1996, P. 3400) إلى التعرف على العلاقة
بين النمط القيادي لمدير المدرسة والفاعلية العامة للمدرسة ، وقد استخدمت الدراسة
أداة وصف فاعلية وتكيف القائد (LEAD) . وأوضحت نتائج الدراسة عن وجود
علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي لمدير المدرسة والفاعلية العامة

للمدرسة . حيث تبين أن مديري المدارس الذين يستخدمون النمط القيادي التسويقي، ونمط المشاركة كانت مدارسهم أكثر فاعلية من المديرين الذين يستخدمون نمط الأمر أو النمط التفويضي .

هدفت دراسة (أحمد غنيم ، ١٩٩٥ م ، ص ص ٢٤٧ - ٣٠٨) إلى التعرف على مدى ممارسة الموجهين التربويين للإدارة المدرسية لأدوارهم في تنمية المديرين مهنيًا وأثر بعض العوامل الديموغرافية على ممارسة الموجهين لأدوارهم. وأوضحت نتائج البحث بأن هناك تباين بين وجهات نظر كل من الموجهين والمديرين في مدى ممارسة الموجهين لأدوارهم في تنمية المعلمين مهنيًا لصالح الموجهين . كما أوضحت نتائج البحث وجود أثر للخبرة في مجال التوجيه التربوي على ممارسة الموجهين التربويين لأدوارهم في تنمية المعلمين مهنيًا .

اتفقت نتائج دراسة كل من (عبد الله الشايع ، ١٤١٣) ودراسة (مسلم آل عطية، ١٤١٣) التي أجريت على الموجهين التربويين للإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية على أن الموجهين التربويين يمارسون أدوارهم الإدارية بكفاءة واقتدار أكبر من ممارستهم لأدوارهم الفنية المتمثلة في مساعدة المديرين على تحسين العملية التعليمية .

هدف بحث (السيد إسماعيل وحسين محمد ، ١٩٩١) إلى تحديد واقع الأنماط القيادية الإدارية لنظار وناظرات مدارس التعليم العام بدولة الإمارات العربية المتحدة والمشرفون والمشرفات الذين يمارسون أعمال الإشراف في هذه المدارس . واتضح من نتائج البحث أن النمط الأساسي السائد المفضل بين جميع فئات العينة هو النمط المتكامل ، وهذا النمط يركز على إنجاز المهمة مع المحافظة على درجة عالية من مستوى الرضا الوظيفي للمرؤوسين بينما نمط القيادة المساند (البديل) السائد بين نفس المجموعة هو النمط الوسط المهتم بدرجة وسط في الاهتمام بالإنسان والعمل معاً . ويؤكد الباحثان في خلاصة بحثهما أنه لا يعني أن

ممارسة المدير أو المشرف لهذا النمط تعني الفعالية حيث أن الفعالية في الإدارة أو الإشراف هي تفاعلات لعوامل كثيرة في الموقف المدرسي .

هدفت دراسة (علي القرني ، وموافق الرويلي ، ١٩٩١م ، ص ص ١١١-١٤٠) إلى تحديد مؤهلات ومهام الموجه التربوي في المملكة العربية السعودية . وقد كشفت الدراسة عن ضرورة الحصول على المؤهل الجامعي والخبرة الناجحة في التدريس ، والقدرة على التأثير الحسن في المعلمين ، والقدرة على اتخاذ القرار المناسب كشروط أساسية عند اختيار الموجه التربوي ، وأكدت الدراسة على أهمية إعادة النظر في مهام الموجه التربوي لتشمل الجوانب المختلفة للعملية التربوية ، معلماً ومنهجاً وطرق تدريس ، ومختبرات ، وأبحاث تربوية وخدمات مساندة وكل ما يؤدي إلى تحسين عملية التعليم والتعلم .

هدفت دراسة (عبد الصمد الأغبري ١٩٨٨ ، ص ص ١٠١ - ١٣٠) إلى التعرف على طبيعة الأنماط القيادية السائدة لدى عينه قوامها (٨٨) مديراً ووكيلاً من المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية في عدد من مدن المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية ، وقد استخدم الباحث أداة (LEAD) واتضح من نتائج الدراسة أن النمط السائد بين مديري ووكلاء بعض مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية هو "نمط المشاركة" و "النمط التفويضي" كمسائد أول وذلك من وجهة نظرهم .

هدفت دراسة (السيد إسماعيل وهبي ، ١٩٨٧) إلى التعرف على أهم المشكلات المتعلقة بصحيفة توجيه المعلم وتقويمه وأسلوب العمل بها . وقد شملت عينة الدراسة (١٢٨٠) من الإداريين والموجهين والمعلمين في دولة الإمارات العربية المتحدة ، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك اتفاقاً في الرأي بين أفراد العينة على أنه من الضروري إجراء تعديل في الأسلوب الذي يتم به ممارسة التوجيه التربوي في المدارس ، حيث أنه اقرب إلى التفقيش منه إلى التوجيه .

منهج وإجراءات الدراسة:

إجراءات البحث :

تم توزيع أداة البحث (وصف فاعلية وتكيف القائد لهيرسي وبلانشارد) (Hersey and Blanchard, 1973) " Leader Effectiveness and Adaptability Description – LEAD " على مجتمع الدراسة البالغ (١٠٤) مشرفاً تربوياً وتم استرجاع عدد (٨٠) استمارة صالحة بعد استكمال بياناتها، ثم شرع الباحث في تفرغ بياناتها حسب المفتاح المعد من قبل مركز دراسات القيادة ، كما تم توزيع استبانته لمعرفة بعض العوامل الديموغرافية من العمل ، والخبرة ، والمؤهل ، مجال الإشراف ، في استمارة مرفقه بأداة البحث الرئيسية. ومن ثم قام الباحث بإدخال البيانات في الحاسب الآلي لمعالجتها إحصائياً حيث تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسبة مثل اختبار معاملات الشيوخ ، وتحليل التباين واختبار فريدمان ، والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية .

أداة البحث :

الأداة التي تم اختيارها لقياس أسلوب القيادة هي أداة وصف فاعلية وتكيف القائد نسخة مترجمه إلى العربية (LEAD) . وتعتمد الأداة على نموذج القيادة الموقفي . وهذه الأداة عبارة عن استبانة تقيس التالي :

- ١) نوعية الأسلوب القيادي .
- ٢) مدى الأسلوب القيادي .
- ٣) قدرة الأسلوب القيادي على التكيف .

وهذه الأداة تحدد أسلوب القيادة طبقاً لبعدين رئيسيين هما: سلوك القائد الذي يهتم بإنجاز المهمة وسلوك القائد الذي يهتم بالموظفين .
وتحدد الأداة أسلوب القيادة الأساسي وكذلك أسلوب القيادة الثانوي أو الأساليب المعاونة. كما أنها تحدد مدى الأسلوب الذي يوضح التكيف أو الحد الذي

يمكن للقائد عنده أن يغير من أسلوبه . وقياس القدرة على التكيف هذا يزودنا بمعلومات عن فعالية القيادة .

صدق وثبات الأداة :

أداة وصف فاعلية وتكيف القائد (LEAD) تتمتع بثبات متوسط القوة حيث أن درجاته تظل ثابتة نسبياً على مر الزمن حتى أن من يستخدمه قد يعتمد على نتائجه ، كمقاييس ثابتة . وقد قام (الحسن المغيدي وآخرون ، ١٩٩٤ ، ص ٢٠٨) باستخدام الإدارة (وصف فاعلية وتكيف القائد) ووجد أن درجة الثبات (٠,٧٩١) ، كما قام (عبد الصمد الأغبري ، ١٩٩٨ ، ص ص ١٠١ - ١٣٠) باستخدام نفس الأداة واستخرج الصدق الحقيقي وذلك بعرض الأداة على بعض المختصين وحسب الباحث ثبات الأداة باستخدام طريقة التجزئة التصنيفية وحصل على معامل ثبات مقداره (٠,٨١٣) . وبناء على هذه النتائج فيما يتعلق بالثبات والصدق ، فقد أعتبر أداة وصف فاعلية وتكيف القائد أداة جيدة ، وهي تصلح كأداة تستخدم في هذه الدراسة .

عينة الدراسة :

مجتمع الدراسة هم المشرفون التربويون بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير لعام ١٤١٩هـ - ١٤٢٠هـ والبالغ عددهم (١٠٤) مشرف ، حيث أجاب على أداة البحث عدد (٨٠) مشرفاً تربوياً الذين يمثلون العينة الكلية . والجدول (١) يوضح خصائص عينة الدراسة .

جدول (١) : خصائص عينة الدراسة

الخاصية	التقسيم	ن	%
سنوات الخبرة في الإشراف التربوي	٥-١	٣٩	٤٨,٨
	١٠-٦	١٩	٢٣,٨
	١٥-١١	١٢	١٥,٠
	١٦- فأكثر	١٠	١٢,٥
مجال الإشراف	تربية إسلامية ولغة عربية	٢٢	٢٧,٥
	علوم ورياضيات	١٦	٢٠,٠
	إرشاد ونشاط طلابي وتدريب تربوي	١٧	٢١,٣
	اجتماعيات + [B] + مكتبات + إدارة تربية بدنية وفنية	١٦	٢٠,٠
عدد المرؤوسين	تقنيات تعليم ومختبرات	٩	١١,٣
	أقل من ٥٠	١٠	١٢,٥
	٧٠-٥١	٣١	٣٨,٥
	٩٠-٧١	١٠	١٢,٥
	١١٠-٩١	١٦	٢٠,٠
المؤهل العلمي	١١٠ - فأكثر	١٣	١٦,٣
	جامعي	٦٣	٧٨,٧
العمر	فوق الجامعي	١٧	٢١,٣
	٢٥-٣٠ سنة	٣	٣,٨
	٣١-٣٥ سنة	٢٥	٣١,٣
	٣٦-٤٠ سنة	٢١	٢٦,٣
	٤١-٤٥ سنة	١٧	٢١,٣
التدريب السابق	٤٦ سنة - فأكثر	١٤	١٧,٥
	لم يتلقى تدريب	٤	٥,٠
	تلقى تدريب قبل العمل	٤٩	٦١,٣
	تلقى أثناء العمل بالإشراف	٨	١٠,٠
الخبرة قبل العمل بالإشراف	تلقى قبل وأثناء العمل	١٩	٢٣,٨
	مدرس	٥٨	٧٢,٥
	وكيل	٥	٦,٣
	مرشد طلابي وأخرى	١٧	٢١,٣

التحليل الإحصائي للبيانات:

أولاً :

للإجابة عن سؤالي البحث الأول والثاني حول الأنماط القيادية التي يشيع استخدامها ومدى فعاليتها لدى المشرفين التربويين (عينة الدراسة) في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير ، فقد تم حساب معاملات الشيوخ باعتبارها " نسبة " تعكس

متوسط البيانات الإسمية المتوافرة لدينا (عدد مرات تفضيل استخدام الأنماط القيادية) (فؤاد أبو حطب ، ١٩٩١ ، ص ص ٣٥٦ - ٧٥٧) ، كما تم حساب متوسطات درجات الفاعلية في استخدام الأنماط القيادية .

يوضح الجدول (٢) ، (٣) معاملات الشيوخ ومتوسطات الفاعلية للأنماط القيادية لدى عينة الدراسة ، حيث يتضح التالي : -

- أكثر الأنماط القيادية تفضيلاً لدى العينة من المشرفين التربويين هو نمط المشاركة (٥,١٢) يليه نمط التسويق (نمط الاستشاري) (٤,٣٥) ، وأقل الأنماط تفضيلاً في الاستخدام لدى العينة هو نمط التفويض (٠,١٦) .

- تختلف معاملات شيوع استخدام الأنماط القيادية الأربعة باختلاف متغيرات الدراسة (الخبرة - مجال الإشراف ... الخ) ، مع زيادة معاملات الشيوخ بالنسبة لنمط التسويق لمجموعة الخبرة (٤,٣٥) ثم للتدريب السابق (٤,٣٠) ثم الخبرة قبل الإشراف (٤,٢٤) ويليهما مجال الإشراف (٤,٢٠) ، وبالنسبة لنمط المشاركة كانت أعلى معاملات الشيوخ لمجموعة المؤهل الدراسي (٥,١٢) يليها عدد المرؤوسين (٤,٧٦) ثم مجال الإشراف (٤,٧١) .

- تتقارب متوسطات درجات الفاعلية في استخدام الأنماط القيادية لدى المجموعات الفرعية المختلفة للعينة (من ٥,٣٧ إلى ٦,٧٢) ، ولكن المتوسط العام للفاعلية منخفض للغاية (م = ٦,١٢) ، حيث أن أعلى درجة للفاعلية في نموذج تقدير الأنماط القيادية المستخدم في الدراسة هو (٢٤) .

ويوضح جدول (٤) النسب المئوية لاستخدام الأنماط القيادية للعينة الكلية للدراسة حيث تؤيد بيانات هذا الجدول ما سبق رصده في الجدول (٣) من أن أكثر الأنماط القيادية تفضيلاً في الاستخدام لدى أفراد العينة هو نمط المشاركة (حيث يفضله ٣٩% من العينة) يليه نمط التسويق (يفضله ٣٥%) ، وأن أقل الأنماط

القيادية استخداما لدى أفراد العينة هو نمط التفويض (لم يفضله سوى ٢% من العينة الكلية) .

ثانياً :

وللإجابة عن سؤال البحث الثالث حول الفروق في استخدام الأنماط القيادية وفعاليتها الراجعة إلى متغيرات الدراسة (الخبرة ومجال الإشراف وعدد المرؤوسين والمؤهل الدراسي والعمر والتدريب السابق والخبرة قبل الإشراف) ، فقد تم تحليل البيانات على النحو التالي :

١- للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق دالة في استخدام الأنماط القيادية لدى العينة الكلية وفق خصائصها المختلفة بوجه عام ، فقد استخدم الباحث اختبار فريديمان لتحليل التباين من الدرجة الثانية (The Friedman two-way Anova)، وهو اختبار لابارامتري يستخدم لتحليل التباين للعينات المترابطة ، حين يعرض على المفحوص عدة بدائل (وهي هنا أربعة بدائل تمثل أربعة

جدول رقم (٢): معاملات الشبوع ومتوسطات الفعالية للأنماط القيادية لدى عينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	ن	معاملات الشبوع				متوسط الفعالية
			الأمر	التسويق	المشاركة	التفويض	
الخبرة	(١) ٥-١ سنوات	٣٩	٢,٦٩	٤,٠٠	٥,٠٣	٠,٣٢	٦,٨٧
	(٢) ١٠-٦ سنوات	١٩	٢,٩٥	٤,١٦	٤,٥٣	٠,٣٧	٦,١٧
	(٣) ١٥-١١ سنة	١٢	٣,٠٨	٤,٧٥	٤,٠٠	٠,١٧	٥,٠٨
	(٤) ١٦ سنة فأكثر	١٠	٢,٧٠	٢,٧٠	٤,٦٠	٠,١٠	٦,١٠
		٨٠	٢,٨٦	٤,٣٥	٤,٥٤	٠,٢٢	٦,٠٦
مجال الإشراف	(١) تربية إسلامية ولغة عربية	٢٢	٢,٩١	٤,٢٧	٤,٦٤	٠,١٤	٧,٤٥
	(٢) علوم ورياضيات	١٦	٢,٣٨	٤,٢٥	٥,٠٦	٠,٣١	٩,٣٧
	(٣) إرشاد ونشاط طلابي وتدريب تربوي	١٧	٣,١٢	٤,٠٠	٤,٧١	٠,١٨	٥,٤١
	(٤) اجتماعيات + E + مكتبات وإدارة	١٦	٢,٨١	٤,٣٨	٤,٣٨	٠,٣١	٣,٥٦
	(٥) بدنية وفنية وتكتيات ومختبرات	٩	٢,٧٨	٤,١١	٤,٧٨	٠,٣٣	٥,٣٣
		٨٠	٢,٨٠	٤,٢٠	٤,٧١	٠,٢٥	٦,٢٢
عدد المرزوسين	(١) أقل من ٥٠ فرد	١٠	٣,١٠	٣,٦٠	٥,١٠	٠,٢٠	٦,٧٠
	(٢) من ٧٠-٥١ فرد	٣١	٢,٩٧	٤,١٦	٤,٥٥	٠,٢٣	٦,٦٠
	(٣) من ٩٠-٧١ فرد	١٠	٢,٦٠	٤,٠٠	٥,٠٠	٠,٤٠	٦,١٠
	(٤) ٩١-١١٠ فرد	١٦	٢,٤٤	٤,٣٨	٥,٠٠	٠,١٩	٨,١٣
	(٥) ١١١ فرد فما فوق	١٣	٢,٨٥	٤,٧٧	٤,١٥	٠,٢٣	٥,٧٧
		٨٠	٢,٧٩	٤,١٨	٤,٧٦	٠,٢٥	٦,٦٦
الموهل	(١) جامعي	٦٣	٣,٤٤	٣,٦٨	٤,٧٤	٠,١٣	٦,١٠
	(٢) فوق جامعي	١٧	٢,٥٩	٣,٧٦	٥,٤٧	٠,١٨	٧,١٨
		٨٠	٣,٠٢	٣,٧٢	٥,١٢	٠,١٦	٦,٧٦
العمر	(١) ٢٥-٣٠ سنة	٣	٤,٦٧	٢,٣٣	٤,٣٣	-	٢,٦٧
	(٢) ٣١-٣٥ سنة	٢٥	٢,٣٢	٤,٠٠	٥,٣٢	٠,٣٦	٨,٠٨
	(٣) ٣٦-٤٠ سنة	٢١	٣,١٩	٤,١	٤,٤٨	٠,٢٤	٥,٨٥
	(٤) ٤١-٤٥ سنة	١٧	٢,٧١	٤,٥٩	٤,٧١	-	٦,٣٥
	(٥) ٤٦ سنة فأكثر	١٤	٢,٨٦	٤,٧١	٤,٠٠	٠,٣٦	٤,٧١
		٨٠	٣,١٥	٣,٩٥	٤,٥٧	٠,١٩	٥,٥٤
التدريب السابق	(١) لم يتم الالتحاق بدورة	٤	٣,٧٥	٤,٢٥	٤,٠٠	-	٦,٥٠
	(٢) تم الالتحاق بدوره قبل العمل	٤٩	٢,٩٠	٤,٠٢	٤,٨	٠,٢٧	٦,٣٨
	(٣) تم الالتحاق بدوره أثناء العمل	٨	٢,٢٥	٤,٢٥	٥,٣٨	٠,١٣	٥,٣٨
	(٤) تم الالتحاق بدوره قبل وأثناء العمل	١٩	٢,٦٣	٤,٦٨	٤,٣٢	٠,٢٦	٥,٦٣
	٨٠	٢,٨٨	٤,٣	٤,٦٣	٠,١٧	٦,٢٢	
قبل الإشراف	(١) مدرس	٥٨	٢,٨٨	٤,١٧	٤,٦٧	٠,٢٤	٦,٥٨
	(٢) مدير ووكيل مدرسة	٥	٣,٨٠	٤,٢٠	٣,٢٠	٠,٨٠	٣,٠٠
	(٣) مرشد طلابي	١٧	٢,٢٩	٤,٣٥	٥,٢٤	٠,٠٦	٦,٥٣
		٨٠	٢,٩٩	٤,٢٤	٤,٣٧	٠,٣٧	٥,٣٧

جدول (٣) : معاملات الشبوع لأنماط القيادة المستخدمة لدى عينة الدراسة ، ومتوسطات فاعلية هذه الأنماط

متوسط الفاعلية	معاملات الشبوع لأنماط				المجموعات الفرعية
	التفويض	المشاركة	التسويق	الأمر	
٦,٠٦	٠,٢٢	٤,٥٤	٤,٣٥	٢,٨٦	الخبرة
٩,٢٢	٠,٢٥	٤,٧١	٤,٢٠	٢,٨٠	مجال الإشراف
٦,٦٦	٠,٢٥	٤,٧٦	٤,١٨	٢,٧٩	عدد المرفوسين
٦,٧٦	٠,١٦	٥,١٢	٣,٧٠	٣,١٦	المؤهل الدراسي
٥,٥٣	٠,١٩	٤,٥٧	٣,٧٢	٣,٠٢	العمر
٦,٠٢٢	٠,١٧	٤,٦٣	٤,٣٠	٢,٨٨	التدريب السابق
٥,٣٧	٠,٣٧	٤,٣٧	٤,٢٤	٢,٩٩	الخبرة قبل الإشراف
٦,١٢	٠,٢٣	٤,٦٥	٤,١٣	٢,٩٥	العينة الكلية

جدول (٤) : النسب المئوية لاستخدام الأنماط القيادية لدى العينة الكلية للدراسة

التفويض	المشاركة	التسويق	الأمر	الأنماط القيادية معدل الاستخدام
١٨	٣٧٥	٣٣٤	٢٢٨	عدد مرات الاستخدام
%٢	%٣٩	%٣٥	%٢٤	النسب المئوية *

• حسب من العدد الكلي للاستجابات وهي : ١٢ استجابة × ٨٠ فرد عينة الدراسة = ٩٦٠ استجابة .

أنماط قيادية) وعليه أن يستجيب لها وفق تفضيلاته (زكريا الشربيني ، ١٩٩٠ ، ص ٢٥١) . وتشير بيانات الجدول (٥) إلى قيمة (F) الاحصائية للبيانات بعد تحويل تكرارات استخدام الأنماط إلى رتب ranks ، ومنه يتضح وجود فروق شديدة الدلالة (عند أكثر من ٠,٠٠١) في تفضيلات استخدام الأنماط القيادية .

جدول (٥) : قيمة (F) الإحصائية لاختبار فريدمان لتحليل التباين من الدرجة الثانية للفروق في الأنماط القيادية لدى العينة الكلية (ن = ٨٠)

الأنماط القيادية	متوسط الرتب	قيمة كا ^٢ المقابلة لقيمة F فريدمان	د.ح	الدلالة
الأمر التسويق المشاركة التفويض	٢,٤٨ ٣,١٠ ٣,٣٣ ١,٠٩	١٤٤,٨٩	٣	٠,٠٠١

٢- للتعرف على اتجاه الفروق الدالة بين عينات الدراسة وفق المتغيرات موضوع الدراسة - فإننا نحتاج إلى معرفة دلالة الفروق بين كل عينتين من هذه العينات .

ونظراً لأن اختبار " فريدمان " يعد تعميماً لاختبار " الإشارة " Signtek في حالة العينتين المرتبطتين ، فإنه بمقدورنا إجراء جميع المقارنات الثنائية الممكنة بين أزواج عينات الدراسة باستخدام هذا الاختبار ، مستخدمين مستوى دلالة ذي نيلين (صلاح علام ، ١٩٩٣ ، ص ص ٤٤٤ - ٤٤٥)

ونظراً لأن عدد المجموعات الفرعية في كل متغير من متغيرات الدراسة الحالية يتراوح ما بين (٢) لمتغير المؤهل ، و(٥) لمتغيرات عدد المرؤوسين والعمر ، فقد اكتفى الباحث بإجراء المقارنات الآتية :

أ - المقارنة بين أزواج الأنماط القيادية للعيينة الكلية . ويوضح الجدول (٦) نتائج هذه المقارنة ، ومنه يتضح أن الفروق بين الأنماط القيادية دالة (فيما عدا ما بين نمطي التسويق في مقابل المشاركة) ، وكانت الفروق الدالة في صالح نمط التسويق مقارنة بنمط الأمر ، وفي صالح نمط المشاركة في مقابل نمط الأمر ، وفي صالح نمط الأمر في مقابل نمط التفويض ، وفي صالح نمط التسويق مقارنة بنمط التفويض ، وفي صالح نمط المشاركة في مقارنة بنمط التفويض ، أي أن أفراد العينة يمارسون نمط التسويق ونمط المشاركة أكثر من ممارستهم لنمطي الأمر والتفويض ، ويعد هذا الأخير أقل الأنماط القيادية ممارسة .

جدول (٦) : قيمة (Z) لاختبار الإشارة للفروق في استخدام أزواج الأنماط لدى العينة الكلية

الدالة الزليلين	Z	اتجاه الإشارات	عدد الفروق وإشاراتها	الفروق أزواج الأنماط
٠,٠٠٣	٢,٩٤٦	التسويق أقل من الأمر التسويق أكبر من الأمر التسويق = الأمر	٢٣ - ٤٩ + ٨	الأمر مع التسويق
٠,٠٠٠١	٥,٣٠٣	المشاركة أقل من الأمر المشاركة أكبر من الأمر المشاركة = الأمر	١٣ - ٥٩ + ٨	الأمر مع المشاركة
٠,٠٠٠١	٧,٩٥٩	التفويض أقل من الأمر التفويض أكبر من الأمر التفويض = الأمر	٧١ - ٢ + ٧	الأمر مع التفويض
٠,٠٠٠١	٠,٨٤٩	المشاركة أقل من التسويق المشاركة أكبر من التسويق المشاركة = التسويق	٣٠ - ٣٨ + ١٢	التسويق مع المشاركة
٠,٠٠٠١	٨,٧١٦	التفويض أقل من التسويق التفويض أكبر من التسويق التفويض = التسويق	٧٨ - + صفر ٢	التسويق مع التفويض
٠,٠٠٠١	٨,٧١٩	التفويض أقل من المشاركة التفويض أكبر من المشاركة التفويض = المشاركة	٧٨ - + صفر ٢	المشاركة مع التفويض

ب - المقارنة بين المجموعتين اللتين مجموع رتب كل منهما الأدنى والأعلى في كل متغير من متغيرات الدراسة ، ويوضح الجدول (٧) قيمة (Z) لهذه المقارنات ، ومنه يتضح أن هذه الفروق الدالة كما يلي :

- في متغير الخبرة : كانت الفروق في صالح فئة الخبرة من ١٦ سنة فأكثر في مقابل فئة الخبرة من ١-٥ سنوات ، وذلك بالنسبة للأنماط القيادية الأربعة .

- في متغير مجال الإشراف : كانت الفروق في صالح فئة (الإرشاد والنشاط الطلابي والتدريب التربوي) مقارنة بفئة (التربية البدنية والفنية والتقنيات

والمختبرات) ، وذلك في نمطي المشاركة والتفويض فقط ، ولم تكن الفروق

بين الفئتين دالة في استخدام نمطي الأمر والتسويق .

— في متغير المؤهل الدراسي : بالمقارنة بين فئتي هذا المتغير (جامعي — فوق

الجامعي) وكانت الفروق الدالة في استخدام الأنماط القيادية : التسويق

والمشاركة والتفويض في صالح فوق الجامعي .

— وفي متغير العمر : كانت الفروق الدالة في استخدام نمطي : الأمر لصالح

الفئة العمرية (٢٥-٣٠ سنة) في مقابل الفئة العمرية (٤١-٤٥ سنة) .

— وبالنسبة للتدريب السابق : كانت الفروق الدالة في صالح المشرفين التربويين

الذين تلقوا التدريب قبل وأثناء العمل ، مقارنة بأقرانهم الذين لم يتلقوا

التدريب ، وذلك في استخدام الأنماط القيادية : التسويق والمشاركة

والتفويض، وربما يعود ذلك إلى ما يتلقاه المشرفين التربويين من تدريب .

— أما فيما يتعلق بخبرة عمل المشرفين التربويين قبل تولي مسؤولية الإشراف ،

فقد كانت الفروق الدالة في استخدام الأنماط القيادية الأربعة موضوع

الدراسة، في صالح المشرفين التربويين الذين تولوا مسؤوليات الإرشاد

الطلابي في مقابل من كانوا يعملون كمدرسين قبل الإشراف .

وربما يعود ذلك إلى طبيعة التخصص والإعداد الأكاديمي لمشرفي

الإرشاد الطلابي والذي يشمل دراسات في علم الاجتماع وعلم النفس مما كان

له الأثر على ممارستهم للأنماط القيادية في عملهم الإشرافي .

جدول (٧) : قيم (Z) لاختبار الإشارة للفروق في استخدام الأنماط القيادية الراجعة إلى متغيرات الدراسة

المتغيرات	الأنماط	Z	دلالة الطرفية	المتغيرات	الأنماط	Z	دلالة الطرفية
الخبرة	الأمر	٣,٧١	٠,٠٠١	العمر	الأمر	٣,٦٣	٠,٠٠١
	التسويق	٦,١٨	٠,٠٠١		التسويق	٠,١٣	غ. د.
	المشاركة	٥,٥٤	٠,٠٠١		المشاركة	٠,٧٣	غ. د.
	التفويض	٤,٧٦	٠,٠٠١		التفويض	٨,٣٧	٠,٠٠١
مجال الإشراف	الأمر	١,٤٩	غ. د.	التدريب	الأمر	صفر	غ. د.
	التسويق	١,٠٩	غ. د.		التسويق	٣,٨٨	٠,٠٠١
	المشاركة	٣,٢٣	٠,٠٠١		المشاركة	٤,٦٤	٠,٠٠١
	التفويض	٦,٩٦	٠,٠٠١		التفويض	٨,٣١	٠,٠٠١
عدد المرؤوسين	الأمر	١,٢٢	غ. د.	الخبرة قبل الإشراف	الأمر	٥,٦٢	٠,٠٠١
	التسويق	٠,٣٨	غ. د.		التسويق	٧,١٩	٠,٠٠١
	المشاركة	١,٦٦	غ. د.		المشاركة	٨,٠٢	٠,٠٠١
	التفويض	٨,٢٥	٠,٠٠١		التفويض	١,٩٩	٠,٠٥
المؤهل	الأمر	١,٦٢	غ. د.				
	التسويق	٥,٤٦	٠,٠٠١				
	المشاركة	٧,٨٣	٠,٠٠١				
	التفويض	٨,٥٥	٠,٠٠١				

ثالثاً :

وللإجابة على سؤال الدراسة الرابع حول الفروق في فاعلية القيادة الراجعة إلى متغيرات الدراسة (الخبرة ومجال الإشراف وعدد المرؤوسين والمؤهل الدراسي والعمر والتدريب السابق والخبرة قبل الإشراف) فقد تم تحليل البيانات باستخدام تحليل التباين في اتجاه واحد One-Way ANOVA ويوضح الجدول (٨) نتائج هذا التحليل ، ومنه يتضح أن الفروق الدالة على فاعلية النمط القيادي كانت ترجع إلى متغير مجال الإشراف فقط ، وكانت هذه الفروق بين مجموعة (العلوم

والرياضيات)، ومجموعة (الاجتماعيات واللغة الإنجليزية والمكتبات والإدارة) ، في صالح مجموعة الرياضيات والعلوم (م = ٩,٣٧) ، تليها مجموعة التربية الإسلامية واللغة العربية (م = ٧,٤٥) .

أما بالنسبة لمتغير المؤهل الدراسي ، ونظراً لأن لدينا مجموعتين فقط (جامعي – فوق الجامعي) ، فقد تم حساب قيمة (ت) للفروق بين متوسطي المجموعتين في فاعلية القيادة ، وتشير بيانات الجدول (٩) إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية ترجع إلى المؤهل الدراسي في فاعلية القيادة .

جدول (٨) : قيمة (ف) للفروق في فاعلية القيادة الراجعة إلى متغيرات الدراسة

المتغيرات	د . ح	ف	الدالة
الخبرة	٧٦/٣	٠,٤١٩	د. غ. د.
مجال الإشراف	٧٥/٤	٣,٦٩١	٠,٠١ *
عدد المرووسين	٧٥/٤	٠,٧٣٠	د. غ. د.
العمر	٧٥/٤	١,٦٩٦	د. غ. د.
التدريب السابق	٧٦/٣	٠,١٢٦	د. غ. د.
الخبرة قبل الإشراف	٧٧/٢	١,٢٧٤	د. غ. د.

جدول (٩) : قيمة (ب) للفروق بين متوسطي درجات فاعلية القيادة الراجعة إلى اختلاف المؤهل الدراسي للمشرفين

المؤهل الدراسي	ن	م	ع	ت	الدالة
جامعي	٦٣	٦,١٠	٥,٠		
فوق الجامعي	١٧	٧,١٧	٤,٦	٠,٨١ -	غير دالة

تفسير النتائج ومناقشتها :

يتضح من النتائج أنفة الذكر أن نمط المشاركة هو النمط الأساسي الذي تمارسه عينة البحث من المشرفين التربويين ، وهذا يتفق مع نتائج دراسة (بالمر Palmer, 1996) ، ودراسة (السيد إسماعيل وحسين محمد ، ١٩٩١) ، ودراسة (عبد الصمد الأغبري ، ١٩٨٨) ، فيما يخص نمط المشاركة .

ونمط المشاركة يتميز باهتمام أكبر بالموظفين حيث أن المشرف التربوي الذي يمارس هذا النمط يساند المعلم من خلال التشجيع والدعم وإشراكه في اتخاذ القرارات التي تخصه وإتاحة الفرصة له لتحمل المزيد من المسؤولية في مجال عمله ، كما أن المشرف الذي يمارس هذا النمط تكون توجيهاته للمعلم لكيفية إنجاز العمل محدودة اعتقاداً منه أن المعلم لديه المعرفة والخبرة لكيفية إنجاز عمله وإنما يحتاج إلى بعض الدعم والمساندة . وبناءً على النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد (Hersey & Blanchard, 1988, PP. 140 – 210)، فإن نمط المشاركة يكون أكثر نجاحاً مع الموظف الذي ارتفع لديه النضج في العمل وأصبحت لديه الخبرة والمعرفة والمهارة لإنجاز العمل ولكنه تدنى لديه النضج الشخصي ، أي أصبحت لديه الرغبة لإنجاز العمل متدنية وذلك بسبب فقدان الثقة أو سوء المعاملة أو خلافه .

كما يتضح من نتائج هذه الدراسة أن النمط المساند الثانوي الذي يمارسه المشرفين التربويين هو نمط الاستشارة (التسويق) وهذا يتفق إلى حد ما مع نتائج دراسة بالمر (Palmer, 1996) بينما لا تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (عبد الصمد الأغبري ، ١٩٨٨) في هذا الجانب ، والمشرف التربوي الذي يمارس النمط الاستشاري يعرض على المعلم الأفكار بقصد أن يتبناها المعلم ، ومن هنا يهتم المشرف التربوي بتشجيع المعلمين ومساندتهم وإتاحة الفرصة لهم لإبداء الرأي ، كما يتميز هذا النمط بإعطاء المشرف توجيهات محدده لكيفية إنجاز العمل . ويمارس هذا النمط القيادي مع الموظف الذي ارتفع لديه النضج الشخصي (المتعلق برغبته في العمل) ولكن نضوج العمل لا يزال متدنياً (المتعلق بكيفية إنجاز المهمة

وتوضح نتائج الدراسة أن أقل الأنماط القيادية تفضيلاً في ممارسة المشرفين التربويين لها هو نمط التفويض ، وهذا لا يتفق مع نتائج دراسة عبد

الصدد الأغبري (١٩٨٨) ، والنمط التفويضي يتميز بتفويض السلطة وإعطاء الحرية في أداء العمل للمعلم والتقليل من التوجيه الدقيق وكذلك التشجيع ، ويكون دور المشرف هنا استشاري في الظروف التي يحتاج المعلم المساعدة فيها ، وبناء على النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد (Hersey & Blanchard, 198) فإن هذا النمط يناسب الموظف الذي لديه مستوى مرتفع من النضوج في العمل والنضج الشخصي ، وربما يرجع عدم تفضيل المشرفين التربويين في إدارة التعليم بمنطقة عسير (عينة البحث) لممارسة نمط التفويض يعود لطبيعة عملهم الذي هو الإشراف على المعلمين والعاملين الآخرين في المدارس . وحيث أن وظيفة الإشراف بشكل عام تتطلب المراقبة عن قرب للمرؤوسين ومتابعة وتقويم أعمالهم في الميدان ، ومن هذا المنطلق لا يرى المشرفين التربويين (أفراد العينة) أن من المناسب تفويض المعلمين ببعض الصلاحيات حتى لا يفقد المشرف دوره الإشرافي .

وبالنسبة لنتائج سؤال الدراسة المتعلق بمدى فعالية الأنماط القيادية للمشرفين التربويين فقد اتضح من جدول (٣،٢) أن درجة الفاعلية للأنماط القيادية لدى عينة البحث من المشرفين التربويين تتراوح ما بين (٩،٣٧ - ٢،٦٧) وبلغ متوسط درجة الفاعلية لعينة الكلية (٦،١٢) كما يتضح من جدول (٨) الذي يوضح الفروق بين فاعلية الأنماط القيادية الراجعة إلى متغيرات الدراسة المستقلة . وتدل درجات الفاعلية على مدى ملاءمة النمط القيادي للمشرف للموقف الإشرافي أو الإداري ، ومدى قدرة المشرف التربوي على تحديد مدى استعداد المعلم للقيام بالمهمة المكلف بها ، ومن ثم استخدام النمط القيادي المناسب ، حيث تتراوح درجات الفاعلية كما يحددها نموذج القيادة الموقفية ما بين (٢٤ - ٢٤+) حيث تدل درجة الفاعلية التي تتراوح ما بين (١٨ - ٢٤) على أن النمط القيادي للمشرف على درجة عالية من الفاعلية بينما تدل الدرجات التي تتراوح ما بين (٦ - ١٨) على درجة متوسطة من الفاعلية ، أما الدرجات أقل من (٦) فتدل على درجة منخفضة

من الفعالية للنمط القيادي . وبالنظر إلى متوسط درجة الفاعلية لدى عينة البحث سواء المتوسط العام أو لكل مجموعة من متغيرات البحث نجد أنها متدنية جداً وهذه قضية مهمة في مجال العمل الإشرافي حيث من المهم أن يكيف المشرف التربوي نمطه القيادي بما يتلاءم مع المعلمين من حيث خبراتهم ورغباتهم في عملهم . ولربما انخفاض الفاعلية هذا من الإشارات التي توضح لنا انتقاد بعض المعلمين وخاصة ذوي الخبرة منهم لطريقة تعامل المشرفين التربويين معهم ، وقد يكون انخفاض فاعلية الأنماط القيادية التي يمارسها المشرفون التربويون يدل على قصور البرامج والدورات التدريبية التي تُعدّ لهؤلاء المشرفين سواء المبتدئين منهم أو من هو على رأس العمل .

ويتضح من خلال الإجابة على سؤال البحث الثالث أن هناك فروق في استخدام الأنماط القيادية راجع إلى بعض العوامل منها :

(١) الخبرة : حيث تدل نتائج الدراسة على أن المشرفين التربويين (عينة الدراسة) الذين تبلغ سنوات خبرتهم (١٦) سنة فما فوق يمارسون الأنماط القيادية (الأمر، الاستشاري، المشارك، التفويضي) أكثر من أولئك الذين تتراوح خبرتهم من (١ - ٥) سنوات ، أي أن المشرفين الذين لديهم خبرة أكثر لديهم القدرة على التنوع في استخدام الأنماط القيادية المختلفة .

(٢) مجال الإشراف : تدل نتائج الدراسة حول هذا المتغير على أن أفراد عينة الدراسة من المشرفين التربويين في مجال الإرشاد الطلابي والتدريب التربوي يمارسون نمطَي المشاركة والتفويض أكثر من مشرفي التربية البدنية والفنية وتقنيات التعليم والمختبرات ، وربما يعزى ذلك إلى خبرة مشرفي الإرشاد الطلابي والتدريب التربوي بحكم عملهم في التعامل مع المجموعات المختلفة من المعلمين والطلاب والعاملين في التعليم أكثر من زملائهم المشرفين الآخرين آنفي الذكر .

جـ) العمر : تدل نتائج الدراسة حول هذا المتغير على أن المشرفين التربويين الأصغر سناً يميلون إلى استخدام نمط الأمر أكثر من المشرفين التربويين الأكبر سناً . ويتميز نمط الأمر بإعطاء المشرف التربوي توجيهات محددة كيف ؟ ومتى ؟ وأين ؟ ومع من ؟ يُنجز العمل ، ولا يحتوي هذا النمط إلا على قليل من التشجيع والمساندة ، وقد يكون تفضيل صغار السن من المشرفين التربويين لمثل هذا النمط مقارنةً بزملائهم من كبار السن يرجع إلى الشعور لدى هؤلاء المشرفين بأن إثبات دورهم في ممارسة الإشراف يأتي من خلال ممارسة نمط الأمر خاصةً وهم في بداية عملهم . إلا أنه يجب التنويه إلى أن نمط الأمر لا يكون مناسباً إلا مع الموظفين الذين مستوى نضجهم متدنياً أي ليس لديهم الرغبة والدافع ، وكذلك ليس لديهم الخبر والمهارة في إنجاز العمل . وربما هذا يوضح لنا سبب تدني مستوى الفاعلية الذي بلغ (٢,٦٧) للمشرفين الذين أعمارهم ما بين (٢٥ - ٣٠) سنة كما يتضح من جدول (٢) ويدل هذا على عدم مناسبة ممارسة نمط الأمر من قبل هؤلاء المشرفين التربويين مع من يشرفون عليهم .

النتائج :

اتضح من الدراسة الميدانية عدد من النتائج والتوصيات يمكن صياغتها على

النحو التالي :

- ١- أكثر الأنماط القيادية تفضيلاً لدى المشرفين التربويين في إدارة تعليم منطقة عسير (عينة البحث) هو نمط المشاركة (يفضله ٣٩%) من العينة ، يليه نمط التسويق (يفضله ٣٥%) من العينة ثم نمط الأمر (يفضله ٢٤%) من العينة ، و أقل الأنماط القيادية تفضيلاً هو نمط التفويض (لم يفضلهُ سوى ٢%) من العينة

- ٢- المتوسط العام لفاعلية استخدام الأنماط القيادية للمشرفين التربويين (عينة البحث) منخفض للغاية حيث يتراوح ما بين (٥,٣٧ - ٦,١٢) حيث أن أعلى درجة للفاعلية في نموذج تقدير الدرجات المستخدم في الدراسة هو (٢٤) .
- ٣- هناك فروق شديدة الدلالة إحصائياً في تفضيلات استخدام الأنماط القيادية الراجعة إلى متغيرات الدراسة (الخبرة ومجال الإشراف وعدد المرؤوسين والمؤهل الدراسي والعمر والتدريب السابق والخبرة قبل الإشراف) .
- ٤- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية القيادة الراجعة إلى متغيرات الدراسة ما عدا في متغير مجال الإشراف حيث أن الأنماط القيادية التي يمارسها مشرفي العلوم والرياضيات أكثر تكيفاً وفاعلية يليهم مشرفي التربية الإسلامية واللغة العربية .

التوصيات :

- ١- إعداد برامج تدريبية للمشرفين التربويين في مجال القيادة تركز بشكل خاص على الدور القيادي للمشرف التربوي وتشمل موضوعات مثل الأنماط القيادية، والحوافز ، والاتصال .
- ٢- إعادة النظر في محتوى الدورات التدريبية للمشرفين التربويين القائمة حالياً والتركيز في برامج تدريب المشرفين التربويين على استخدام الأساليب القيادية المناسبة للمواقف الإشرافية المختلفة مع الاهتمام بتطوير القدرة لديهم على تشخيص مستوى الاستعداد ممن يشرفون عليهم(من المعلمين والعاملين الآخرين) المتعلق بالقدرة والرغبة في إنجاز المهمة التي يكلفون بها .
- ٣- إجراء المزيد من الدراسات التي تهدف إلى التعرف على الأنماط القيادية التي يمارسها المشرفون التربويون ومدى فاعليتها وعلاقتها بالرضى الوظيفي للمعلمين ورأي المعلمين في هذه الأنماط .

المراجع:

- ١ - إبراهيم الغمري (١٩٨٢) : دراسة نظرية وتطبيقية على مجموعة من الحالات العملية والمبادرات التدريبية ، الإسكندرية ، دار الجامعات المصرية ، ص ٣١ .
- ٢ - أحمد علي غنيم (١٩٩٥) : دور الموجهين التربويين للإدارة المدرسية في تنمية المديرين مهنيًا في المملكة العربية السعودية . مجلة كلية التربية ، جامعة المنصورة ، العدد ٢٩ سبتمبر .
- ٣ - الحسن المغيدي ، ومحمد آل ناحي (١٩٩٤) : الأساليب القيادية لعمداء الكليات بجامعة الملك فيصل بالمنطقة الشرقية . مجلة اتحاد الجامعات العربية ، العدد (٢٩) ، المملكة العربية السعودية ، ص ص ١٩٥ - ٢٢٣ .
- ٤ - السيد إسماعيل وهبي (١٩٨٧) : الإشراف التربوي في الإمارات : دراسة ميدانية للتعرف على أهم المشكلات المتعلقة بصحيفة توجيه المعلم وتقويمه وأسلوب العمل بها ، شئون اجتماعية ، العدد (١٣) ، الإمارات العربية المتحدة
- ٥ - السيد إسماعيل وهبي ، وحسين جمعة (١٩٩١) : أنماط القيادة الإدارية والإشراف التربوي في مدارس التعليم العام بدولة الإمارات العربية المتحدة . مجلة كلية التربية ، جامعة الإمارات العربية المتحدة ، العدد السادس، العين ، ص ص ١٣ - ٥٧ .
- ٦ - أوجيني مدانات وبرزه كمال (١٩٨٧) : الإشراف التربوي التعليمي ، دار مجدلاوي للنشر ، عمان .

- ٧ - ايزابيل فيفر وجين دتلاب (١٩٨٧) : الإشراف التربوي على المعلمين : دليل
لتحسين التدريس ، ترجمة د. محمد عيد ديراني ، الجامعة الأردنية ،
عمان .
- ٨ - جيرى جراي (١٩٨٨) : الإشراف مدخل علم السلوك التطبيقي لإدارة الناس
. ترجمة وليد هدانه ، معهد الإدارة العامة ، الرياض .
- ٩ - زكريا الشرييني (١٩٩٠) : الإحصاء اللابارامتري ، الإنجلو المصرية ،
القاهرة .
- ١٠ - صلاح علام (١٩٩٣) : الأساليب الإحصائية الإستدلالية البارامترية
واللابارامترية : في تحليل بيانات المجموعات النفسية والتربوية ،
دار الفكر العربي ، القاهرة .
- ١١ - عبد الصمد الأغبري (١٩٩٨) : الأنماط القيادية السائدة من وجهة نظر عينة
من مديري ووكلاء مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية في المملكة
العربية السعودية : دراسة استطلاعية . مجلة دراسات الخليج
والجزيرة العربية ، جامعة الكويت ، العدد (٨٨) ، الكويت ، ص ص
١٠١ - ١٣٠ .
- ١٢ - عبد الله الشايع (١٤١٣) : درجة فاعلية دور موجهي الإدارة المدرسية
إدارياً وفنياً كما يراها مديرو المدارس بمنطقة حائل التعليمية ، رسالة
ماجستير غير منشوره ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، مكة
المكرمة .
- ١٣ - علي القرني وموافق الرويلي (١٩٩١) : مؤهلات ومهام الموجه التربوي
من وجهة نظر مديري التعليم في المملكة العربية السعودية . رسالة
التربية وعلم النفس ، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية ،
العدد الثاني ، الرياض ، ص ص ١١١ - ١٤٠ .

- ١٤ - فؤاد أبو الحطب ، وآمال صادق (١٩٩١) : مفاهيم البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والإجتماعية ، الإنجلو المصرية ، القاهرة .
- ١٥ - فهد الحبيب (١٩٩٦) : التوجيه والإشراف التربوي في دول الخليج العربية، مكتب التربية العربي لدول الخليج ، الرياض .
- ١٦ - ماريون أي هانيز (١٩٨٨) : إدارة الأداء : دليل شامل للإشراف الفعال ، ترجمة محمود مرسي وزهير الصباغ ، معهد الإدارة العامة ، الرياض .
- ١٧ - محمود المساد (١٩٨٦) : الإشراف التربوي الحديث : واقع وطموح، دار الأمل ، عمان .
- ١٨ - مسلم آل عثيمين (١٤١٣) : دور موجهي الإدارة المدرسية في تنمية كفاءة مديري المدارس المتوسطة والثانوية : دراسة ميدانية . رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود ، الرياض .
- ١٩ - مصطفى متولي (١٩٨٣) : الإشراف الفني في التعليم : دراسة مقارنة ، دائرة المطبوعات الحديثة ، الإسكندرية .
- ٢٠ - مكتب التربية العربي لدول الخليج (١٩٨٥) : الإشراف التربوي بدول الخليج ، واقعه وتطوره ، الرياض .
- ٢١ - يعقوب نشوان (١٩٨٢) : الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق، دار الفرقان للنشر والتوزيع ، عمان .
- 22 - Fiedler, F. E.(1967) **Atheory of Leadership Effectiveness**. New York, Mcgraw Hill .
- 23 - Hersey, P. and Blanchard, K.H.(1988) **Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources**. (5th ed.) Englewood Cliffs. New Jersey : Prentice Hall.

- 24 - Hersey, P. and Blanchard, K.(1973) **Leader Effectiveness and Adaptability Description**. Center for Leadership studies Englewood Cliffs. New Jersey : Prentice Hall .
- 25 - Palmer, R.E.(1996) Faculty Perception of Principals Effectiveness, **Dissertation Abstract International**. . A 56/09, P. 3400 .

Common Leadership Styles of Educational Supervisors Working in Asir General Educational Administration

Dr. Mohammed A. Al-Naji *

This study aims at exploring the prevalent leadership styles practiced by educational supervisors working in Assir General Educational Administration, and the extent of the effectiveness of these styles.

The study sample included 80 educational supervisors. They were handed Leadership Effectiveness and adaptability Description (LEAD) , as well as another device that measures some demographic factors such as (field of supervision, number of subordinates, qualification, training, and experience) .

By applying some statistical methods to analyze the study data, the study reached a number of conclusions such as:

1. The most prevalent leadership style of educational supervisors in Assir General Educational Administration is the participation style, followed by the marketing or consultation style. The least prevalent style is the Delegation style.
2. The general average of the effectiveness of the prevalent leadership styles of the study sample of the educational supervisors is very poor.
3. There are statistically significant differences in the preferences to use leadership styles related to the study variables.

* Associate Professor ,College of Education-King Khalid University

The study concludes with some recommendations to develop leadership styles of the educational supervisors, and to conduct further researches in the field of educational supervision.