

أنماط القيادة التربوية لدى مديري المدارس الابتدائية وولاء المعلم لعمله في المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض وعلاقتها ببعض المتغيرات محمد بن حسين الصائغ* ومحمود عطا محمود حسين**

* أستاذ مشارك وعميد كلية المعلمين بالرياض و** أستاذ مشارك، كلية المعلمين بالرياض،
المملكة العربية السعودية

ملخص البحث. تحاول هذه الدراسة التعرف على الأنماط القيادية التربوية الأكثر شيوعاً لدى مديري المدارس الابتدائية كما يدركها المدرسون العاملون معهم، وهل تتأثر هذه الأنماط القيادية الممارسة بخبرة المدير أو مؤهله العلمي. وتهدف أيضاً إلى رصد درجة ولاء معلم المدرسة الابتدائية لعمله. وهل تتأثر درجة هذا الولاء بخبرة المعلم ومؤهله العلمي. وهل هناك علاقة بين ولاء المعلم لعمله وبين الأنماط القيادية التربوية.

لقد استخدم الباحثان لهذا الغرض استبانتين، تكشف الأولى عن الأنماط القيادية الشائعة لدى المديرين، وتكشف الثانية عن مدى ولاء المعلم لمهنة التدريس وارتباطه بها. وقد تم تطبيقهما على عينة عشوائية من المدرسين بلغت ١٧٧ مدرساً سعودياً ممن يعملون في المرحلة الابتدائية.

وقد أسفر البحث عن النتائج التالية:

١ - لقد تبين أن النمط الديمقراطي هو أكثر الأنماط شيوعاً وممارسة من قبل المديرين، يليه الأوتوقراطي ثم الترسلي.

٢ - ليس هناك فرق دال إحصائياً في نوع القيادة التربوية الممارسة يُعزى إلى المؤهل العلمي للمدير بينما هناك فرق دال يُعزى إلى الخبرة.

٣ - أن هناك أثراً لتفاعل الخبرة مع المؤهل على ممارسة الأنماط القيادية، فقد اتضح أن مجموعة الخبرة الطويلة مع المؤهل الجامعي أكثر استخداماً للنمط الديمقراطي.

- ٤ - لقد تبين أن ولاء المعلمين لمهنة التدريس يميل نحو الاتجاه الموجب .
- ٥ - ليس هناك فروق دالة إحصائية في درجة ولاء المدرسين لمهنة التدريس يُعزى إلى خبرة المدرس أو مؤهله .
- ٦ - هناك ارتباط دال إحصائياً بين درجة الولاء لمهنة التدريس ونمط القيادة التربوية . فقد اتضح أن النمط الديمقراطي يرتبط إيجابياً مع درجة الولاء في حين يرتبط سلباً مع النمط الأوتوقراطي والترسلي .

مقدمة

تتجه الدراسات النفسية والتربوية الحديثة في مجال التعلم إلى استجلاء المتغيرات المؤثرة في العملية التعليمية، حيث ركزت بعض هذه الدراسات على المناهج وطرق التدريس، وركز البعض الآخر على عناصر العملية التعليمية كالمعلم والمدير والمناخ الاجتماعي المدرسي. في حين خصت التلميذ بحوث كثيرة تكشف سماته وقدراته ونموه الاجتماعي والنفسي.

ومن المتغيرات التي لاقت اهتماماً بالغاً في الدول الغربية دراسة أنماط القيادة التربوية لمديري المدارس وتأثيرها على سلوكيات المدرسين وأدائهم، وعلى تحصيل التلاميذ وشخصياتهم، وعلى المناخ الاجتماعي المدرسي المناسب الذي يوفر للتلاميذ والمدرسين نوعاً من الراحة النفسية مما يمكنهم من تحقيق الأهداف التعليمية المنشودة. فقد دلت الدراسات أن الإدارة المدرسية الفاعلة والمتفاعلة والمحيط الإيجابي داخل المدرسة من أهم مقومات نجاح العملية التعليمية [١].

لقد تحدث الباحثون عن اختلاف المديرين في الأساليب القيادية التربوية التي يتبعونها، فهناك القيادة الديمقراطية التي تحرص على العلاقات الإنسانية السليمة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار، وتسعى إلى تهيئة المناخ المدرسي لحفز العاملين لبذل أقصى جهودهم لتحقيق الأهداف المنشودة. وهناك القيادة الأوتوقراطية التي تهتم كثيراً بإنجاز العمل، والاستبداد بالرأي والمركزية في اتخاذ القرارات، واتباع أساليب توجيه الأعمال بواسطة الأوامر. وهناك القيادة الترسلية التي تحرص على إعطاء العاملين قدرًا من الحرية في ممارسة أعمالهم وتترك جميع المسؤوليات للمرؤوسين [٢، ص ١٠٥]، ولاشك أن الأسلوب الذي يتعامل به المدير مع العاملين من مدرسين وإداريين وأن الأسلوب الذي ينظم به

العمل ويوزع بمقتضاه الأدوار. واتخاذ القرارات يلعب دوراً رئيساً في العائد التربوي ممثلاً في الرضا الوظيفي للمعلم وارتفاع درجة إخلاصه وحبه لمهنته، وفي تحصيل التلاميذ. لقد كشفت الدراسات المختلفة تأثير الأنماط القيادية المتبعة على العلاقات الاجتماعية والروح المعنوية للعاملين معه. فقد اتضح أن الممارسات الديمقراطية تشيع جواً من الثقة والشعور بالأمن بين العاملين. وأن القيادة الأوتوقراطية تؤدي إلى انعدام الثقة بين المديرين والمعلمين وتزيد من مشاعر القلق والإحباط لديهم [٢، ص ١٠٨]. وأوضحت دراسة دواني وديراني أن هناك علاقة بين نمط القيادة وشعور المعلمين والمعلمات بالأمن النفسي [٣]. وقد كشفت دراسات أخرى أن هناك علاقة بين العلاقات الشخصية للمعلمين واتجاهاتهم نحو الطلاب وبين نمط القيادة التربوية المدرسية [٤]. وقد أبرزت دراسة شيرمان أن العلاقات تتدعم وتتقوى كلما أتاحت للمعلمين فرص المشاركة مع الإدارة في وضع الأهداف واتخاذ القرارات.

وفي اتجاه آخر أبرزت بعض الدراسات أن أسلوب المدير القيادي له علاقة تنبئية بتحصيل التلاميذ، وأوضحت أن المدير الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية في عمله يؤثر بطريقة غير مباشرة إيجابياً على تحصيل التلاميذ؛ أما المدير الذي يهتم بالعمل فقط، فيؤثر سلباً على تلاميذه. وقد علل ثيودوري ذلك بأن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية يوفر نوعاً من الراحة النفسية للمدرسين، ومن ثم ترتفع روحهم المعنوية ويزيد رضاهم ويترتب على ذلك زيادة في تحصيل التلاميذ [٥].

وأبرزت دراسة أخرى في ولاية نيوجرسي بأمريكا على طلاب في ثماني مدارس ابتدائية الأثر الإيجابي للنمط القيادي الذي يستخدمه المديرون في تلك المدارس [٦]، كما أن للمحيط المدرسي الإيجابي أثراً فاعلاً على التحصيل الدراسي للتلاميذ، فالمدير الذي يولي اهتماماً كبيراً للعلاقات الإنسانية بين المعلمين والطلاب يؤدي اهتمامه هذا إلى مزيد من النجاح الأكاديمي [٧].

وقد أشار عدد من البحوث أن كفاءة المعلم وإنتاجيته، وأن رضاه الوظيفي ودرجة ولائه وإخلاصه لمهنته تتأثر بالقيادة التربوية. فقد أظهرت بعض الدراسات أن ولاء المعلمين الذين يعملون مع مدير متسلط أقل من ولاء المعلمين الذين يعملون مع مدير ديمقراطي [٨؛ ٩]، وأن هناك ارتباطاً بين رضا المعلمين عن مهنتهم والقيادة الديمقراطية [١٠]، وأن

درجة إخلاص المعلم لمهنته يزيد في ظل القيادة الديمقراطية في حين تكون هذه العلاقة سالبة مع النمطين الدكتاتوري والترسلي [١١]. كما وجد أن هناك ارتباطاً بين النمط القيادي للمدير والاتجاه الإيجابي نحو المهنة، فالمدير الديمقراطي الذي يزاوّل التدريس بالإضافة إلى عمله مديراً لمدرسة تكون مدرسته أكثر نشاطاً وحيوية وتعاوناً، ويكون المعلمون ذوي اتجاه إيجابي نحو مهنة التعليم [٩].

أما عن أنماط القيادة التربوية الأكثر شيوعاً في معظم المدارس، فقد أوضحت معظم الدراسات أنه ليس هناك نمطاً سائداً خالصاً، وإنما هناك نمطاً أكثر شيوعاً مع ممارسات أخرى من الأنماط الأخرى تفرضها ظروف معينة. ولكن يمكن القول إن النمط الديمقراطي أكثر شيوعاً في المدارس المتوسطة يليه النمط الأوتوقراطي ثم الترسلي، كما بينته دراسات الصياد وحسان [٢]، والعرادي [١١]، والأحمد [١٢]، والهدهود والجبر [١٣]. ويرى الأحمّد [١٢] أنه، وعلى الرغم من أن النمط الديمقراطي قد حظي بالأولوية والقبول، إلا أنه لا يطبق التطبيق المناسب.

ومن المتغيرات الأخرى التي لاقت اهتماماً كبيراً من الباحثين النفسيين والتربويين ولاء المعلم لمهنته وإخلاصه لها وحبها إياها، حيث يشكل المعلمون مصدراً من أهم مصادر المدخلات التربوية في أي نظام تعليمي، لما لهم من أهمية كبيرة في تحصيل التلاميذ وتوفير المناخ النفسي والاجتماعي الذي يساعد على تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

لقد أكدت الدراسات أن ولاء المعلم لمهنته وإخلاصه لها يؤثر في إنجاز الكثير من الأهداف المعرفية والسلوكية المنشودة. كما تحدثت هذه الدراسات أن هذا الولاء يتأثر بخبرة المعلم ومؤهله الدراسي. فقد أشارت دراسة إيفانز أن ولاء المعلم لمهنته يرتبط بمستوى تعليمه وخبرته [١٤، ص ٩]، كما أكدت دراسة الفرحان أن ولاء المعلمين ذوي الخبرة الطويلة أكثر من ذوي الخبرة القصيرة [١٥]، إلا أن هناك دراسات أخرى أوضحت أنه لا فرق في درجة ولاء المعلمين الذين تزيد خبرتهم على ثلاث سنوات والذين تقل خبرتهم عن ذلك [٨، ص ٤١]. قد تؤكد هذا الاتجاه في بحوث الباطين [١٦]، والعرادي [١١]، والعلي [٤]، حيث أشارت في مجموعها أنه لا علاقة بين خبرة المعلم وولائه لمهنته ورضاه الوظيفي عنها.

أما عن ارتباط الولاء بالمؤهل الدراسي ، فلم تكشف الدراسات عن وجود علاقة دالة بين الولاء والارتباط بالمهنة والمؤهل الدراسي ، حيث أوضحت دراسة البابطين أنه لا أثر لنوع المؤهل (تربوي أو غير تربوي) على درجة الرضا الوظيفي . كما أشارت دراسة الفرحان أنه لا فروق في درجة الولاء للمهنة تُعزى إلى الاختلاف في المؤهل العلمي [١٦ ، ص ٢١٤ ؛ ١٥ ، ص ٤٥] .

إن نظرة فاحصة على الدراسات السابقة تشير بشكل واضح إلى أهمية الأنماط القيادية التربوية في تحصيل التلاميذ، ورفع كفاءة المعلمين وإنتاجيتهم وزيادة ولائهم لمهنة التدريس ، كما تؤثر بشكل واضح على المناخ الاجتماعي السائد داخل المدرسة والعلاقات الاجتماعية التي تربط بين الإدارة والمدرسين والطلاب . كما أوضحت هذه الدراسات أن رضا المعلمين عن مهنة التدريس وولائهم لها له أثر كبير على مجمل العملية التربوية .

ورغم الاعتراف المتزايد في الدول الغربية بأهمية دراسة أنماط القيادة التربوية لدى مديري المدارس ، وولاء المعلمين لمهنة التدريس ، إلا أن هذه الدراسات لم تلق الاهتمام الكافي في البلاد العربية ، على الرغم من الحاجة الملحة المتزايدة إليها نتيجة الرغبة في إقامة سياسات تربوية وبرامج الإصلاح التربوي على أسس سليمة في بلادنا العربية . ومن هنا كانت الحاجة إلى دراسات مكثفة في هذا الاتجاه بهدف توفير الكفاءات الإدارية والتعليمية المناسبة لتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية والمسلكية المنشودة .

ولا شك أن هذا دفع الباحثين إلى تبيين الأنماط القيادية التربوية الأكثر استخداماً عند مديري المدرسة الابتدائية في البيئة المحلية ، وكذلك دراسة مدى ولاء المعلم لمهنته ، وما علاقة ذلك ببعض المتغيرات . ومن هنا يمكن أن تنبثق مشكلة الدراسة الحالية .

مشكلة البحث

يمكن تحديد مشكلة البحث بالإجابة عن الأسئلة التالية :

- ١ - ما هي الأنماط القيادية التربوية الأكثر شيوعاً لدى مديري المدارس الابتدائية كما يدركها المدرسون العاملون معهم؟
- ٢ - وهل تختلف هذه الأنماط باختلاف الخبرة في مجال الإدارة المدرسية بحيث نستطيع القول بأن الأكثر خبرة أكثر ميلاً إلى استخدام نمط دون آخر؟

- ٣ - وما هي علاقة هذه الأنماط التربوية بالدرجة العلمية التي حصل عليها المدير حيث يفترض أن الحاصلين على درجات علمية أكثر ميلاً إلى استخدام أنماط معينة؟
- ٤ - ما مدى ولاء المعلم لعمله كما يتضح من خلال تقرير ذاتي يتمثل في عدد الاستجابات التي تمثل مواقف الولاء للمهنة كما تقيسها الاستبانة المستخدمة ؟
- ٥ - وهل يتأثر هذا الولاء ارتفاعاً وانخفاضاً بأنماط القيادة لدى مديري المدارس؟
- ٦ - وما علاقة هذا الولاء بالخبرة؟ على افتراض أن الخبرة في مجال التدريس قد تكسب الفرد اتجاهات ودية نحو هذه المهنة، وما علاقة هذا الولاء بالدرجة العلمية للمدرس؟

أهمية البحث

- إذا أردنا أن نحسن نظامنا التربوي علينا أن ندرس جميع العوامل المؤثرة في العملية التعليمية، وتبرز ضمن هذه العوامل الكفاءة الإدارية للمدير واتجاهات المعلمين وولائهم لمهنة التدريس. ومن هنا نجد أن:
- ١ - الكشف عن الأنماط القيادية التربوية السائدة عند مديري المدارس في المرحلة الابتدائية، وكذلك الكشف عن مدى ولاء المعلم لمهنته وارتباطه بها وعلاقتها ببعض المتغيرات يحقق هدفاً معرفياً علمياً.
- ٢ - ستكون نتائج هذه الدراسة مؤشرات مهمة تساعدنا على تقويم ما هو حاصل ومن ثم السعي إلى تقويمه من خلال التعرف على مواطن الضعف والخلل في أداء الإدارة والمعلمين.
- ٣ - تساعد نتائج هذا البحث في معرفة ما إذا كانت هناك حاجة إلى تخطيط برامج للتدريب الإداري لرفع الكفاءة الإدارية للمديرين أم لا، وتحديد توجهات هذه البرامج، وينطبق ذلك على المدرسين أيضاً. هذا من شأنه مساعدة واضعي السياسات التعليمية وقادة التعليم على تبني استراتيجيات من شأنها رفع كفاءة المديرين والمعلمين وفعاليتهم.
- ٤ - وتأتي أهمية هذا البحث في أنه أجري على معلمي المرحلة الابتدائية ومديريها، في الوقت الذي ركزت فيه بعض البحوث في البيئة المحلية على المرحلة المتوسطة. فهو استجابة لتساؤلات مفادها «هل العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء للمهنة وبين الأنماط القيادية في المرحلة الابتدائية سوف تكون مماثلة لتلك النتائج على المرحلة المتوسطة والثانوية؟»

فروض البحث

في ضوء أسئلة البحث يمكن صياغة الفروض التالية :

- ١ - أن النمط القيادي التربوي الديمقراطي هو أكثر الأنماط القيادية شيوعاً لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة الرياض .
- ٢ - هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين ذوي الخبرة الطويلة وبين الخبرة القصيرة في أنماط القيادة الممارسة .
- ٣ - هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أنماط القيادة التربوية الممارسة بين المديرين الحاصلين على درجات جامعية وأولئك الحاصلين على ما دون ذلك .
- ٤ - تميل درجات ولاء المعلمين لمهنة التدريس نحو الاتجاه الموجب .
- ٥ - هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ولاء المعلمين لعملهم بين المدرسين ذوي الخبرة التدريسية الطويلة وبين الخبرة القصيرة .
- ٦ - هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ولاء المعلمين لعملهم بين المدرسين الحاصلين على درجات جامعية وأولئك الحاصلين على ما دون ذلك .
- ٧ - هناك ارتباط دال إحصائياً بين درجات ولاء المعلمين لعملهم والأنماط القيادية لمديري المدارس الابتدائية .

مفاهيم البحث

الأنماط القيادية

وهي مجموع الأساليب والممارسات التي يستخدمها مدير المدرسة في إدارته لمدرسته من جميع الجوانب الإدارية والتربوية والتعليمية . وقد كشف البحث في مجال القيادة التربوية عن تحديدات مختلفة لأنماط القيادة، وهي في هذا البحث النمط الديمقراطي والأوتوقراطي والترسلي .

القيادة الديمقراطية

وهي تلك الممارسات التي ينفذها المدير في مدرسته وتمتاز بخصائص، منها اعتمادها على اللامركزية، والتعاون مع الآخرين ومشاركتهم في صنع القرار وتنفيذه . كما تهتم هذه

القيادة بالعلاقات الإنسانية بين العاملين، وإثارة روح التعاون والتفاني، والقائد الديمقراطي لا ينفرد عادة بأي قرار بل يطلب إسهام الآخرين فيه، ويفوض بعض سلطاته لمؤوسيه [١٧].

والقيادة الديمقراطية في هذا البحث تتمثل في مجموع الدرجات التي يحصل عليها المدير في بنود الممارسات الديمقراطية التي حددتها الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة.

القيادة الأوتوقراطية

وهي الأساليب السلطوية التي يتبعها المدير في قيادة مدرسته وتتمثل في تركيز السلطة في يده، والتفريد بالتعليمات حرفياً وسير العمل سيراً روتينياً. ويتبع هذا النمط طريقة توجيه الأعمال بواسطة الأوامر والتدخل في تفاصيل أعمال الأفراد، ولا يهتم بآراء المرؤوسين، وينصب الاهتمام في هذا النمط على إنجاز العمل ولا يهتم بالعلاقات الإنسانية [١٧].

وتعرف القيادة الأوتوقراطية إجرائياً في هذا البحث بأنها مجموع الدرجات التي يحصل عليها المدير في بنود الممارسات الأوتوقراطية التي حددتها الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة.

القيادة الترسلية

وهي تلك القيادة التي تتصف بالتساهل حيث يعطي القائد مرؤوسيه حرية كبيرة في ممارسة أعمالهم والانفراد في حل المشكلات التي تواجههم والسلبية في مواجهة المشكلات والتهرب من تحمل المسؤولية ومتابعة المرؤوسين.

وتعرف القيادة الترسلية إجرائياً بأنها مجموع الدرجات التي يحصل عليها المدير في بنود الممارسات الترسلية التي حددتها الاستبانة المستخدمة.

السواء

وهو مستوى الانتفاء الذي يشعر به المعلم نحو مهنة التربية والتعليم، والذي يُعبر عنه بمدى حرصه على الاستمرار في هذه المهنة وارتباطه بها ومدى اهتمامه بتنمية مهاراته ومعارفه، ومدى شعوره بالرضا والارتياح والتزامه بالقواعد الأخلاقية والمهنية في عمله.

وتعرف إجرائياً بأنها مجموع الدرجات التي يحصل عليها المعلم على مجموعة من البنود التي تمثل استبانة الولاء المستخدمة في هذه الدراسة كما تتبدى في التقرير الذاتي الكمي .

الخبرة

ويقصد بها الممارسة العملية للمهنة، ويعبر عنها بعدد السنوات التي قضاها المدير في مجال الإدارة المدرسية والمعلم في مجال التدريس .

المؤهل الدراسي

وهي الدرجة العلمية التي يحملها المدير أو المعلم أثناء إجراء هذه الدراسة والتي تتراوح بين شهادة معهد المعلمين والدرجة الجامعية فما فوق .

الإجراءات المنهجية للبحث

أدوات البحث

أولاً : استبانة الأنماط القيادية التربوية

لقد استخدم الباحثان أداة لقياس أنماط القيادة لدى مديري المدارس من إعداد باقازي عام ١٤٠٤هـ، حيث تتكون هذه الاستبانة من ٣٦ بنداً تمثل أنماط القيادة الديمقراطية والأوتوقراطية والترسلية بواقع ١٢ بنداً لكل نمط . ولقد قام معد الاستبانة بحساب معامل ثبات الاختبار بطريق الإعادة على عينة من المدرسين السعوديين، فكانت معاملات الثبات كما في جدول رقم ١ .

جدول رقم ١ . معامل الثبات بطريق الإعادة .

معامل الثبات	نمط القيادة
٠,٨٧	الأوتوقراطي
٠,٨٥	الديمقراطي
٠,٤٧	الترسلي

أما عن صدق الاستبانة، فقد استخدم الباحث صدق المحكمين حيث تم عرضها على عدد من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في القياس في جامعة أم القرى، حيث تم التأكد من صدق محتوى الاستبانة وقدرته على قياس الأبعاد المراد قياسها. وفي دراسة أخرى قام كل من حسان والصياد بإعادة حساب تقديرات الثبات بطريقة معامل ألفا لكرونباخ على عينة قوامها ٢٣٤ معلماً من السعوديين، وقد أسفرت هذه الدراسة عن معاملات الثبات الموضحة في جدول رقم ٢. ومعاملات الثبات في البيئة المحلية تعتبر مرضية عند دراسة الظواهر السلوكية في المجالين النفسي والتربوي.

جدول رقم ٢. تقديرات الثبات بطريقة كرونباخ.

معامل الثبات	نمط القيادة
٠,٨٠	الأوتوقراطي
٠,٨٧	الديمقراطي
٠,٦٤	الترسلي
٠,٧٠	كامل الاستبانة

أما عن طريق تطبيق الاستبانة وتصحيحها، فتوجد أمام كل عبارة خمس إجابات هي: عالية جداً، عالية، محايدة، منخفضة، ومنخفضة جداً. ويطلب من المعلم أن يقرأ كل عبارة من عبارات الاستبانة والتي تمثل ممارسات ومواقف يمارسها المديرون. وعليه أن يحدد أن المدير يمارس هذا الموقف بدرجة عالية جداً أو عالية... إلخ. وعند تصحيح الاستبانة تُعطى الإجابة عالية جداً خمس نقاط، وعالية أربع نقاط، ومحايدة ثلاث نقاط، ومنخفضة نقطتين، ومنخفضة جداً واحدة. وتعتمد الاستبانة على تقويم ممارسات المديرين من قبل المعلمين الذين يعملون معهم.

ثانياً: استبانة ولاء المعلم لمهنة التدريس

لقد طور الفرحان ورفاقه هذه الأداة واستخدمها في دراسة «قياس مدى ارتباط المعلمين بمهنة التربية والتعليم وولائهم لها»، ثم قام بعد ذلك باحث آخر بدراسة

استطلاعية على هذه الأداء، أجرى بعدها عددًا من التعديلات على فقرات الاستبانة حتى أصبحت إحدى وأربعين فقرة. ثم قام بعد ذلك بدراسة ثبات الاستبانة عن طريق إعادة فكان معامل الثبات ٠,٩١. أما صدق الأداة، فقد عرض الباحث الاستبانة على لجنة من المحكمين بلغ عددهم أحد عشر محكمًا.

وفي البيئة المحلية قام الباحثان بدراسة الاستبانة، فقد تمت مناقشتها مع عدد من المحكمين تم حصر البنود التي تم الاتفاق عليها، حيث بلغت ٢٤ بندًا وذلك بعد حذف العبارات المتشابهة أو تلك التي ليس لها صلة بمفهوم الولاء.

أما عند ثبات الاستبانة فقد تم حسابه بطريق التقسيم النصفي حيث طبق على ٦٠ معلمًا، فكان معامل ثبات نصف الاختبار ٠,٧٣، وبعد التعديل باستخدام معادلة سبيرمان براون بلغ معامل الثبات ٠,٨٥.

أما عن تطبيق الاستبانة وتصحيحها، فتوجد أمام كل عبارة خمس استجابات تمثل مستويات أو درجات الولاء والارتباط بمهنة التدريس وهي: ضعيفة جدًا، وضعيفة، ومتوسطة، وكبيرة، وكبيرة جدًا. وعند تصحيح الاستبانة تعطى الإجابة كبيرة جدًا خمس درجات، وكبيرة أربع درجات، ومتوسطة ثلاث درجات، وضعيفة درجتين، وضعيفة جدًا درجة واحدة. وهذا تدل الدرجات المرتفعة على الاستبانة على درجة عالية من الولاء والارتباط بالمهنة. أما الدرجات المنخفضة، فتدل على عدم الولاء والارتباط بالمهنة.

عينة البحث

لقد أجريت هذه الدراسة على عينة عشوائية من المدرسين السعوديين الذين يعملون بالتدريس في المرحلة الابتدائية في مدينة الرياض، وقد روعي في هذه العينة تمثيل مختلف المناطق التعليمية بالمدينة. وطبقت عليهم استبانتان، حيث يقومون في الاستبانة الأولى بتحديد ممارسات المديرين الذين يعملون معهم وصولاً إلى معرفة النمط القيادي التربوي الذي يمارسه المدير في المدرسة من وجهة نظر المدرسين. وفي الاستبانة الثانية يقوم المعلمون بتقرير مدى انتمائهم وولائهم لمهنة التدريس. وقد بلغ عدد المدرسين الذين طبقت عليهم الاستبانة ١٩٦ مدرساً وتم حذف ١٩ استبانة لعدم اكتمالها. وبذلك بلغ عدد أفراد العينة النهائية ١٧٧ معلمًا. ويبين جدول رقم ٣ خصائص العينة.

جدول رقم ٣ . توزيع عينة المدرسين في ضوء الخبرة والمؤهل .

المتغير	الخبرة			المؤهل		
	فوق ٦ سنوات	دون ٦ سنوات	لم يحدد	جامعي	دون	لم يحدد
العدد	٨٥	٥٩	٣٣	٥٣	٩١	٣٣
النسبة	٤٨,٣	٣٣,٣٣	١٨,٦٤	٢٩,٩٤	٥١,٤٢	١٨,٦٤

التحليل الإحصائي

في سبيل تحليل البيانات إحصائياً للحصول على إجابات عن فروض البحث قام الباحثان باستخدام الأساليب الإحصائية التالية :

- ١ - استخدام التكرارات والنسب المئوية لتحديد أكثر الممارسات القيادية انتشاراً لدى مديري المدارس .
- ٢ - استخدام المتوسطات والانحرافات المعيارية .
- ٣ - استخدام معامل ارتباط بيرسون .
- ٤ - استخدام تحليل التباين لتحديد أثر متغيرات الخبرة والمؤهل على درجة ولاء المدرسين لمهنتهم وعلى أنماط القيادة التربوية للمديرين ، وكذلك تم استخدام اختبار شيفيه لتحديد اتجاه الفروق .

تحليل النتائج ومناقشتها

الفرض الأول

ينص الفرض الأول على أن النمط القيادي التربوي الديمقراطي هو أكثر الأنماط القيادية شيوعاً لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة الرياض . وللتحقق من هذا الفرض قام الباحثان باستخراج متوسط الممارسات الديمقراطية والأتوقراطية والرسولية التي يمارسها المديرون في إدارة المدارس الابتدائية . وقد اتضحت النتائج في جدول رقم ٤ .

جدول رقم ٤ . المتوسطات والانحرافات المعيارية لأنماط القيادة التربوية الممارسة من قبل مديري المدارس الابتدائية .

نمط القيادة	حجم العينة	المتوسط	الانحرافات المعيارية
النمط الديمقراطي	١٧٧	٣٩,٤٨	١٠,٣٤
النمط الأوتوقراطي	١٧٧	٣٣,٢٨	٩,٢٧
النمط الترسلّي	١٧٧	٢٩,٢٣	٧,٤١

يتبين من خلال مقارنة متوسطات الدرجات على الأنماط القيادية الكائنة التي يمارسها المديرون أن النمط الديمقراطي أكثر الأنماط وجوداً وممارسة، حيث بلغ متوسط الدرجات ٣٩,٤٨، يليه النمط الأوتوقراطي حيث بلغ متوسط الممارسات ٣٣,٢٨، ثم النمط الترسلّي حيث بلغ متوسط الممارسات الترسلية ٢٩,٣٢ .
ولمعرفة دلالة الفروق بين الأنماط القيادية التربوية الممارسة، وفيما إذا كانت هذه الفروق جوهرية استخدم الباحثان أسلوب تحليل التباين، وقد اتضحت النتائج في جدول رقم ٥ .

جدول رقم ٥ . دلالة الفروق في أنماط القيادة التربوية التي يمارسها مديرو المدارس الابتدائية باستخدام أسلوب تحليل التباين .

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة «ف»	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٢	٩٣٥٥,٤١	٤٦٧٧,٧١	٥٦,٦٥	٠,٠٠٠١
داخل المجموعات	١٧٥	٤٣٦٠١,٤٩	٨٢,٥٨		

يتضح من جدول رقم ٥ أن هناك فروقاً دالة إحصائية في ممارسة أنماط القيادة التربوية، حيث بلغت قيمة «ف» ٥٦,٦٥ وهي دالة عند مستوى ٠,٠٠٠١، وهذا يدل بوضوح على وجود فروق بين أنماط القيادة الممارسة . وباستخدام اختبار «شيفيه» لتحديد

دلالة الفروق بين كل نمط قيادي والنمط الآخر تبين أن هناك فرقاً ذا دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطي والأوتوقراطي لصالح النمط الديمقراطي . وأن هناك فرقاً ذا دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطي والترسلي لصالح الديمقراطي . وأن هناك فرقاً دالاً بين النمط الأوتوقراطي والترسلي لصالح الأوتوقراطي .

ويمكن تلخيص نتيجة الفرض الأول:

— أن النمط الديمقراطي هو أكثر الأنماط استخداماً وشيوعاً لدى مديري المدارس الابتدائية، يليه النمط الأوتوقراطي، ثم الترسلي، كما قيس بالمتوسط وأسلوب تحليل التباين .

— أن هناك فروقاً دالة إحصائية بين ممارسات هذه الأنماط كما بينت ذلك نتائج تحليل التباين واختبار شيفيه . ولقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة حسان والصيد، حيث أوضحنا أن النمط الديمقراطي أكثر شيوعاً لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة، ثم النمط الأوتوقراطي، ثم النمط الترسلي . ورغم ذلك فإن المعلمين يريدون وجوداً أفضل للنمط الديمقراطي، فقد بلغ متوسط الممارسات الديمقراطية الكائنة ٧٩، ٤٠ درجة في مقابل ٩٧، ٥١ درجة لما يجب أن يكون [٢، ص ١٢٩] . كما توصلت العرادي إلى النتيجة نفسها، حيث أوضحت أن النمط الأكثر شيوعاً في المرحلة المتوسطة هو النمط الديمقراطي يليه الديكتاتوري . أما النمط الترسلي، فنادر الوجود [١١، ص ٢١٣] . وفي المقابل أظهرت دراسة الهدهود والجبر [١٣، ص ١١٦؛ ١٨] أن جميع النظائر والناظرات يهتمون بالبعد الوظيفي كالاهتمام بالعمل والنظم والقوانين، حيث يطغى هذا الاهتمام على الجوانب الإنسانية من عمل الإدارة في المراحل المتوسطة والثانوية . أما في المرحلة الابتدائية، فإن ناظرات المدرسة أكثر اهتماماً بالجانب الإنساني من النظائر .

ولمعرفة أكثر الممارسات شيوعاً داخل كل نمط قيادي من وجهة نظر المعلمين الذين يعملون معهم قام الباحثان بحصر الممارسات الأوتوقراطية الشائعة التي يمارسها المديرون بدرجة عالية جداً وعالية . وذلك باستخراج النسب المئوية على كل بند أو مفردة من مفردات النمط الأوتوقراطي الاثنى عشرة والتي تشكل فيه كل مفردة ممارسة وسلوكاً معيناً، وتم ترتيب هذه الممارسات ترتيباً تنازلياً حسب تكرارها . واعتمد حصر الممارسات الأكثر شيوعاً التي وقعت في الأرباعي الأعلى وهي :

١ - يحرص المدير على أن يسير العمل سيراً روتينياً وفق التعليمات ٧٥,٨٢٪

٢ - يفرض المدير التعليمات والأنظمة على المعلمين ٦٦,٤٥٪

٣ - يركز المدير السلطة في يده ٥٠,٩٨٪

يلاحظ أن الممارسة التي شاع انتشارها بدرجة عالية جداً ونالت الترتيب الأول هي حرص المدير على تسيير إدارته بشكل روتيني . وقد أفاد ٧٥,٨٢٪ من المعلمين أن المديرين يمارسونها بشكل كبير جداً، وقد تلى ذلك الممارسة التي تشير إلى أن المديرين يفرضون التعليمات على المعلمين دون محاولة جادة لإشراكهم في اتخاذها . وبعد ذلك أفاد ٥١٪ من المعلمين أن المديرين يركزون السلطة في أيديهم . وتشير الممارسة الثانية والثالثة إلى مركزية السلطة عند مديري المدارس الابتدائية .

أما عن الممارسات الفرعية داخل النمط الديمقراطي التي يشيع استخدامها بدرجة عالية عند المديرين فهي :

١ - يعمل المدير على سيادة روح التعاون في المدرسة ٧٢,٧٥٪

٢ - يشارك المدير المعلمين في المناسبات المختلفة ٧٠,١٣٪

٣ - يراعي المدير ظروف وقدرات المعلمين عند توزيعه للمسئوليات ٥٥,٦٩٪

لقد أفاد ٧٢,٧٥٪ من المعلمين أن مديري المدارس يعملون على سيادة روح التعاون في مدارسهم بدرجة عالية . وهذه الممارسة تشعر جميع أعضاء الهيئة التعليمية بأن العمل المدرسي متكامل لا يمكن تحقيقه إلا بالتعاون . وبلي ذلك مشاركة المديرين للمعلمين في المناسبات المختلفة، حيث أوضح ٧٠,١٣٪ من المعلمين أن المديرين يمارسون ذلك بدرجة عالية . ومن الممارسات الديمقراطية الشائعة أن المديرين يراعون قدرات المعلمين عند توزيع المسئوليات المدرسية عليهم . لقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة باقازي [١٩، ص ١٤٨] التي أوضحت أن الممارسات الفرعية الثلاث السابقة في النمط الديمقراطي والنمط الأوتوقراطي هي واحدة واحتلت الترتيب نفسه من حيث شيوع ممارستها .

أما عن أهم الممارسات الفرعية داخل النمط الترسي فقد اتضح أن أكثر الممارسات شيوعاً هي :

١ - ينقاد المدير لطلبات المعلمين ٣٢,٢٦٪

٢ - ينفرد كل عضو بالمدرسة برأيه الشخصي في علاج المواقف التربوية ٣٠,٠٦٪

٣ - يتميز المدير بالسلبية في حل المشكلات المدرسية ٨٠, ٢٥٪ يتضح أن النسبة المثوية للممارسات الترسلية والشائعة منخفضة إذا ما قُورنت بنسب الممارسات الشائعة في النمطين السابقين. فقد أفاد ٢٦, ٣٢٪ من المعلمين أن المديرين ينقادون لطلبات المعلمين، وبلي ذلك انفراد أعضاء هيئة التدريس بمعالجة المشكلات التربوية في ضوء آرائهم الشخصية، ثم تميز المدير بالسلبية في حل المشكلات المدرسية، حيث أوضح ٨, ٢٥٪ من المعلمين أن المديرين يمارسون ذلك.

الفرض الثاني

هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين ذوي الخبرة الطويلة وذوي الخبرة القصيرة في أنماط القيادة التربوية الممارسة.

الفرض الثالث

هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين الحاصلين على درجات جامعية وأولئك الحاصلين على ما دون ذلك في أنماط القيادة التربوية الممارسة. للتعرف على أثر متغيرات خبرة المدير ومؤهله باعتبارها متغيرات مستقلة على ممارسة أنماط القيادة التربوية كمتغيرات تابعة، فقد استخرج الباحثان المتوسطات والانحرافات المعيارية ثم تحليل التباين الأحادي لدرجات مجموعات البحث وهي ذوي الخبرة الطويلة والخبرة القصيرة، والجامعيين ومن هم دون ذلك على متغيرات الأنماط القيادية. ويبين جدول رقم ٦ المتوسطات الحسابية لمجموعات البحث، ويبين جدول رقم ٧ تحليل التباين الأحادي.

يظهر من جدول رقم ٧ بالنسبة إلى متغير الخبرة أن هناك فروقاً في الممارسات الديمقراطية بين ذوي الخبرة الطويلة وذوي الخبرة القصيرة، حيث بلغت قيمة «ف» ٨٠, ٤ وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠, ٠٣. وباستخدام اختبار شيفيه لمعرفة أي المجموعتين أكثر استخداماً للديمقراطية تبين أن المجموعتين مختلفتان في الممارسات الديمقراطية، وأن مجموعة الخبرة الطويلة أكثر استخداماً للممارسات الديمقراطية من الخبرة القصيرة.

جدول رقم ٦ . متوسطات درجات المديرين على أنماط القيادة الثلاثة تبعاً للخبرة والمؤهل .

المتغيرات التابعة المتغيرات المستقلة	حجم العينة	متوسط النمط الديمقراطي	النمط الأوتوقراطي	النمط الترسيبي
خبرة المدير				
١ - فوق ٦ سنوات	٩٨	٤٠,٤٢	٣٢,١٧	٢٩,١٥
٢ - دون ٦ سنوات	٤٩	٣٦,٣٩	٣٦,٢٥	٣١,٤٥
مؤهل المدير				
١ - جامعي	٣٦	٣٨,٩٢	٣٥,٠٣	٣١,٠٣
٢ - دون ذلك	١١١	٣٩,١٣	٣٣,٠٥	٢٩,٥٦

جدول رقم ٧ . تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات الممارسات الديمقراطية لمديري المدارس الابتدائية تبعاً لمتغيرات الخبرة والمؤهل .

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	قيمة «ف»	مستوى الدلالة
الخبرة	١	٥٣٠,٦٩	٤,٨٠	٠,٠٣
المؤهل	١	٦٣,٦٠	٠,٥٨	٠,٤٤
الخبرة × المؤهل		٤٠٩,٧٤	٣,٧١	٠,٠٥

وتشير هذه النتيجة إلى أن للخبرة دوراً في ممارسة النمط القيادي التربوي الديمقراطي وأن ذوي الخبرة الطويلة أكثر استخداماً لهذا النمط . وقد يكون ذلك منطقياً لأن ذوي الخبرة القصيرة يكونون أقل ألفة بالمواقف التربوية المختلفة وأقل قدرة على التفاعل مع المتغيرات التعليمية، وأقل خبرة في مواجهة المشكلات، مما قد يدفع المديرين إلى ممارسة سلوكيات أوتوقراطية كالاعتراض وإصدار الأوامر والتعليمات، ومن ثم البعد عن الأسلوب الديمقراطي في قيادة المدرسة .

وقد وجد برسكوت Prescott وآخرون أن من لديهم خبرة قليلة في الممارسة التعليمية يميلون إلى استخدام الاعتراض والضبط أكثر من التوجيه غير المباشر، على عكس من لديهم خبرة طويلة فهم يهتمون قليلاً بالضبط وتركيز السلطة في أيديهم ويهتمون بالمشاعر والعلاقات الدافئة [٢٠، ص ٩٦] .

أما بالنسبة لمتغير المؤهل ، فقد بينت النتائج في جدول رقم ٦ وجدول رقم ٧ أن متوسط الممارسات الديمقراطية للمديرين الجامعيين ٩٢ و ٣٨ وغير الجامعيين ١٣ و ٣٩ ، وأن الفرق بين المجموعتين غير دال إذ بلغت قيمة ف ٠,٥٨ ، وهذا يعني أن المؤهل لا أثر له على ممارسة النمط الديمقراطي .

أما بالنسبة لتفاعل متغيرات الخبرة مع المؤهل فقد اتضح أن لها أثراً على ممارسة النمط الديمقراطي إذ بلغت قيمة ف ٣,٧١ وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠٥ . ولدى تحليل متوسطات الدرجات على النمط الديمقراطي للتفاعل بين الخبرة والمؤهل اتضحت النتائج الموضحة في جدول رقم ٨ .

جدول رقم ٨ . متوسط درجات المديرين على النمط الديمقراطي تبعاً لتفاعل الخبرة مع المؤهل .

تفاعل الخبرة مع المؤهل	العدد	متوسط درجات المجموعات على النمط الديمقراطي
خبرة ٦ سنوات × مؤهل جامعي	١٣	٤٥,٦٢
خبرة ٦ سنوات × مؤهل دون جامعي	٨٥	٣٩,٦٢
خبرة دون ٦ سنوات × مؤهل جامعي	٢٣	٣٥,١٣
خبرة دون ٦ سنوات × مؤهل دون جامعي	٢٦	٣٧,٥٠

يوحى جدول رقم ٨ أن ذوي الخبرة فوق ست سنوات ولديهم المؤهل الجامعي أكثر ممارسة للديمقراطية . وبلي ذلك الخبرة الطويلة مع المؤهل دون الجامعي . وهذا يعزز النتيجة السابقة بأن متغير الخبرة أقوى وله أثر أكثر على ممارسة الديمقراطية ، سواء أكان المؤهل جامعياً أو غير جامعي .

أما بالنسبة لأثر كل من الخبرة والمؤهل على الممارسات الأوتوقراطية التي يتبعها مديرو المدارس الابتدائية ، فقد بينت نتائج تحليل التباين الأحادي ما هو موضح في جدول رقم ٩ .

يتضح من جدول رقم ٩ بالنسبة للخبرة أن هناك فرقاً في الممارسات الأوتوقراطية يُعزى إلى الخبرة . فقد بلغت قيمة ف ٦,٤٥ وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ ، وباستخدام

جدول رقم ٩ . تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات الممارسات الأوتوقراطية لمديري المدارس الابتدائية تبعاً لمتغيري الخبرة والمؤهل .

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	قيمة «ف»	مستوى الدلالة
الخبرة	١	٥٤١,٥٠	٦,٤٥	٠,٠١
المؤهل	١	٣,٥٤	٠,٠٤	٠,٨٣
تفاعل الخبرة × المؤهل	١	٤٩٠,٧٧	٥,٨٤	٠,٠١

اختبار شيفيه لتحديد أي المجموعتين أكثر استخداماً للأوتوقراطية اتضح أن المجموعتين مختلفتان وغير متجانستين وأن المجموعة ذات الخبرة القصيرة أكثر استخداماً وممارسة للنمط الأوتوقراطي .

أما بالنسبة لمتغير المؤهل، فقد تبين من تحليل التباين أن قيمة ف ٠,٠٤، وأنها غير دالة إحصائياً، مما يشير إلى أن المؤهل لا أثر له على استخدام النمط الأوتوقراطي . أما عن تفاعل متغير الخبرة مع المؤهل فقد اتضح أن قيمة ف بلغت ٥,٨٤، وأنها دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، مما يعني أن هناك أثراً لتفاعل الخبرة مع المؤهل على ممارسة النمط الأوتوقراطي . ولدى تحليل متوسطات الدرجات للتفاعل بين الخبرة والمؤهل على متغير الأوتوقراطية اتضحت النتائج الموضحة في جدول رقم ١٠ .

جدول رقم ١٠ . متوسط درجات المديرين على النمط الأوتوقراطي تبعاً لتفاعل الخبرة مع المؤهل .

تفاعل الخبرة مع المؤهل	العدد	متوسط درجات المجموعات على النمط الأوتوقراطي
خبرة ٦ سنوات × مؤهل جامعي	١٣	٢٨,٣٨
خبرة ٦ سنوات × مؤهل دون جامعي	٨٥	٣٢,٧٥
خبرة دون ٦ سنوات × مؤهل جامعي	٢٣	٣٨,٧٨
خبرة دون ٦ سنوات × مؤهل دون جامعي	٢٦	٣٤,٠٠

يوحي جدول رقم ١٠ أن ذوي الخبرة القصيرة ولديهم مؤهل جامعي أكثر استخداماً للأوتوقراطية يلي ذلك الخبرة القصيرة مع المؤهل دون الجامعي . ويفهم من هذا أن للخبرة

دوراً أكبر على ممارسة النمط الأوتوقراطي وأنه كلما نقصت الخبرة زادت الأوتوقراطية، سواء أكان المدير جامعياً أو غير جامعي .

وللتحقق من أثر الخبرة والمؤهل كمتغيرات مستقلة على الممارسات الترسلية التي يتبعها مديرو المدارس الابتدائية، فقد بينت نتائج تحليل التباين الأحادي كما في جدول رقم ١١ .

جدول رقم ١١ . تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات الممارسات الترسلية لمديري المدارس الابتدائية تبعاً لمستوى الخبرة والمؤهل .

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	قيمة «ف»	مستوى الدلالة
الخبرة	١	١٧٢,١٩	٣,٠٧	٠,٠٨
المؤهل	١	٩,١٨	٠,١٦	٠,٦٨
تفاعل الخبرة × المؤهل	١	٦١,٨٦	١,١٠	٠,٢٩

يتضح من جدول رقم ١١ أنه لا يوجد فروق بين ذوي الخبرة الطويلة وذوي الخبرة القصيرة في الممارسات الترسلية، حيث بلغت قيمة «ف» ٣,٠٧ وهي غير دالة. كما أنه لا يوجد أثر لمؤهل المدير في الممارسات الترسلية، حيث بلغت قيمة «ف» ٠,١٦ وهي غير دالة. كما أنه لا يوجد أثر لتفاعل الخبرة مع المؤهل على الممارسات الترسلية.

الفرض الرابع

تميل درجات ولاء المعلمين لمهنة التدريس نحو الاتجاه الموجب. إن المدى النظري المتطرف في الاتجاه الموجب والسالب لدرجات الولاء نحو مهنة التدريس في ضوء الاستبانة المستخدمة تتراوح ما بين ٢٦ و ١٣٠ درجة. وأن درجة الحياد، أي حياد الولاء ممثلاً في الدرجة التي تشير إلى الولاء المتوسط هي ٧٨ درجة. وقد أوضح كريش وكروتشفيلد Crech و Crutchfield أن درجة الحياد (أي الدرجة الوسطى بين الاتجاه الموجب والاتجاه السالب) أساسية في تحديد الاتجاه. فإذا زادت درجة الاتجاه على نقطة الحياد كان ذلك دليلاً على اتجاه موجب في حالة ما إذا كانت الدرجة العالية تشير إلى الاتجاه الإيجابي. أما إذا كانت درجة الاتجاه أقل من درجة الحياد فإن ذلك يشير إلى الاتجاه السلبي [٢١، ص ١٢٣].

وفي ضوء ذلك أظهرت نتائج البحث بعد استخراج المتوسط والانحراف المعياري لدرجات المعلمين على استبانة الولاء أن درجات الولاء عند المعلمين لمهنة التدريس تراوحت بين ٤٧ و ١٢١ بمتوسط قدره ٩٢,٩٦ وانحراف معياري ٤,١٠. لذلك ووفقاً لدرجة الحياد «٧٨» يمكن القول إن متوسط درجات الولاء عند المعلمين بلغت ٩٢,٩٦ قد تجاوزت نقطة الحياد بالاتجاه الموجب بحوالي ١٩ درجة مما يدل على أن ولاء المعلمين نحو مهنة التدريس يميل إلى الاتجاه الموجب.

وإذا دققنا النظر في النسبة المئوية لتكرارات أبعاد الولاء لوجدنا أن:

- نسبة الذين أبدوا ولاءً ضعيفاً جداً بلغت ٠,٠٪.

- نسبة الذين أبدوا ولاءً ضعيفاً بلغت ٦,٠٪.

- نسبة الذين أبدوا ولاءً متوسطاً بلغت ٥,٤٪.

- نسبة الذين أبدوا ولاءً كبيراً بلغت ٧٤,٧٪.

- نسبة الذين أبدوا ولاءً كبيراً جداً بلغت ٩,٢٠٪.

وهذه النتيجة تشير إلى الاتجاه الموجب لولاء المعلمين نحو مهنة التدريس، وبذلك

تحقق الفرض الرابع.

الفرض الخامس

هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ولاء المعلمين لعملهم بين المدرسين ذوي

الخبرة التدريسية الطويلة وذوي الخبرة القصيرة.

الفرض السادس

هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ولاء المعلمين لعملهم بين المدرسين

الحاصلين على درجات علمية جامعية وأولئك الحاصلين على ما دون ذلك.

ولمعرفة الآثار التي تُعزى إلى متغيري خبرة المدرس ومؤهلته كمتغيرين مستقلين على

ولائه لعمله كمتغير تابع، فقد تم استخراج المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجات

مجموعات البحث - مجموعة المدرسين ذوي الخبرة الطويلة ومجموعة ذوي الخبرة القصيرة، ثم

مجموعة المدرسين المؤهلين جامعياً وأولئك الذين هم دون ذلك - كما تم استخدام تحليل

التباين الأحادي لمعرفة الفروق بين هذه المجموعات كما يتضح في جدول رقم ١٢ و جدول رقم ١٣ .

جدول رقم ١٢ . متوسطات درجات المدرسين على استبانة الولاء لمهنة التدريس تبعاً للخبرة والمؤهل .

المتغير التابع	حجم العينة	متوسط درجات الولاء
الخبرة:		
فوق ٦ سنوات	٨٥	٩٧,٦٦
دون ٦ سنوات	٥٩	٩٥,٣١
المؤهل:		
جامعي	٥٣	٩٧,٢١
دون ذلك	٩١	٩٦,٤٠

جدول رقم ١٣ . تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات لدرجات الولاء لمهنة التدريس تبعاً لمتغيرات الخبرة والمؤهل .

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	قيمة «ف»	مستوى الدلالة
الخبرة	١	١٩٢,٩٤	١,٦٦	٠,١٩
المؤهل	١	١٢٠,٢٤	١,٠٣	٠,٣١
تفاعل الخبرة × المؤهل	١	١٩٢,٢٣	١,٦٥	٠,٢٠

يتضح من جدول رقم ١٣ أن خبرة المدرس لا تؤثر على درجة ولائه لعمله، حيث بلغت قيمة ف ١,٦٦ وهي غير دالة . وعليه ليست هناك فروق دالة إحصائية بين المدرسين ذوي الخبرة الطويلة والخبرة القصيرة . وهذه النتيجة تنفي الفرض الخامس وتتعارض معه، وهي مخالفة لما هو متوقع . ورغم ذلك فهي تتفق مع عدد من البحوث، ففي دراسة مساد[٨] في الأردن تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى ٠,٠٥ بين

متوسطات درجات ولاء المعلمين الذين تزيد خبرتهم على ثلاث سنوات والذين تقل عن ثلاث سنوات. وتتفق مع دراسة العراي [١١] في الرياض التي أظهرت أنه لا علاقة بين الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة المتوسطة وبين متغير الخبرة. كما بينت دراسة حسان والصيد [٢] في مكة المكرمة أن معامل الارتباط بين متغير الخبرة والرضا الوظيفي غير دال إحصائياً.

وتعارض هذه النتيجة مع دراسة أسكاري Ascare حيث دلت على أن الخبرة في التعليم لها أثر على درجة ولاء المعلم للمهنة، كما تتعارض مع دراسة الفرحان وزملائه التي توصلت إلى ازدياد درجة الولاء مع ازدياد سنوات الخدمة [١٥].

أما بالنسبة لمتغير المؤهل فقد أظهرت نتائج تحليل التباين أن مؤهل المدرس لا يؤثر على درجة ولاءه لعمله، حيث بلغت قيمة F ١,٠٣ وهي غير دالة. وعليه ليست هناك فروق دالة إحصائياً بين درجات المدرسين الجامعيين وغير الجامعيين على استبانة الولاء لمهنة التدريس. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الباطين التي أشارت إلى أنه لا يوجد تأثير للمؤهل على مستوى الرضا الوظيفي للمعلم [١٦].

أما عن تفاعل متغيري الخبرة مع المؤهل فقد اتضح أيضاً أنه ليس هناك أثر لهذا التفاعل على درجة ولاء المدرس لمهنة التدريس كما يتضح من جدول رقم ١٣، ولكن نظراً فاحصة على متوسطات درجات الولاء تبعاً لتفاعل الخبرة مع المؤهل الموضحة في جدول رقم ١٤ توحى أن الخبرة الطويلة فوق ست سنوات مع المؤهل الجامعي للمدرس تزيد من درجة ولاء المعلم لمهنة التدريس.

جدول رقم ١٤ . متوسط درجات المدرسين على استبانة ولاء المعلم لعمله تبعاً لتفاعل الخبرة مع المؤهل .

متوسط الدرجات على الولاء	العدد	تفاعل الخبرة مع المؤهل
١٠١,٣٣	١٨	خبرة ٦ سنوات × مؤهل جامعي
٩٦,٦٧	٦٧	خبرة ٦ سنوات × مؤهل دون جامعي
٩٥,٠٨	٣٥	خبرة دون ٦ سنوات × مؤهل جامعي
٩٥,٦٣	٢٤	خبرة دون ٦ سنوات × مؤهل دون جامعي

وفي ضوء هذه النتائج تبين الدراسة أن ولاء المعلم لمهنته لا يرتبط بعدد سنوات الخبرة أو المؤهل أو حتى التفاعل بينهما، وإنما يرتبط بمتغيرات أخرى أشار إليها الباحثون في دراساتهم ومنها الراتب كما يرى الصياد ونوع المؤهل «تربوي أو غير تربوي». وليس المؤهل ذاته كما يرى عبدالرحيم، وكذلك نمط القيادة التربوية لمدير المدرسة كما ورد عند باحثين كثيرين سبق ذكرهم.

الفرض السابع

هناك ارتباط دال إحصائياً بين درجات ولاء المعلمين لعملهم والأنماط القيادية التربوية لمديري المدارس الابتدائية. وللتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحثان باستخراج معامل الارتباط بين درجات ولاء المعلم لمهنة التدريس وبين أنماط القيادة التربوية، وقد اتضحت النتائج في جدول رقم ١٥.

جدول رقم ١٥. متوسط درجات المدرسين على استبانة ولاء المعلم لعمله تبعاً لتفاعل الخبرة مع المؤهل.

المتغيرات	ولاء المعلم للمهنة	مستوى الدلالة
النمط الديمقراطي	٠,٢٢١ +	٠,٠٠٣١
النمط الأوتوقراطي	٠,٠٩٩ -	٠,١٨٦
النمط الترسيبي	٠,٢٨٤ -	٠,٠٠٠١

يتضح من جدول رقم ١٥ أن هناك ارتباطاً موجباً دالاً إحصائياً بين الولاء للمهنة والنمط الديمقراطي، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون + ٠,٢٢١، وهو ارتباط موجب دال إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ مما يعني أن القيادة الديمقراطية لها تأثيرها الموجب على الولاء، فكلما توافر المناخ الديمقراطي في المدرسة ارتفع معدل الولاء عند المعلم. ويمكن تفسير ذلك بأن القيادة التربوية الديمقراطية تولى العلاقات الإنسانية المدرسية أهمية كبيرة فتدرك

الإدارة احتياجات المدرسين من تقبل وتقدير وتشجيع ، كما تدرك أهمية مشاركتهم الفعالة في اتخاذ القرارات وتحميلهم المسؤولية . وبهذا يتيح لهم نمواً مهنيًا ونفسيًا مناسبين ينعكس على درجة ارتباطهم وولائهم للمهنة [٢٢، ص ٢٠١].

وعلى النقيض من ذلك نجد أن هناك ارتباطًا سالبًا بين القيادة الأوتوقراطية ودرجة الولاء، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون - ٠,٠٩٩ ، وهو ارتباط سالب ولكنه غير دال . كما أن هناك ارتباطًا سالبًا ودالاً إحصائياً عند مستوى ٠,٠٠١ وبين درجة الولاء والنمط الترسي، مما يشير إلى أنه كلما شاع النمط الترسي أثر سلباً على درجة الولاء .

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة حسان والصيد، حيث أوضحنا أن هناك ارتباطاً موجباً دالاً عند مستوى ٠,٠٠١ بين القيادة الديمقراطية والرضا عن التدريس، وأن هناك ارتباطاً سالباً بين القيادتين الأوتوقراطية والترسلية وبين الرضا عن المهنة [٢، ص ١٣١]. وفي دراسة أخرى تبين أن المعلمين يكونون أكثر ولاءً للمهنة في المدرسة التي يستخدم مديرها النمط الديمقراطي [٢٣؛ ٢٤]. وتتفق هذه مع دراسة Lynn التي أوضحت أن ولاء المعلمين ورضاهم عن عملهم له علاقة موجبة بالقيادة الديمقراطية التي تشارك المعلمين في اتخاذ القرارات الإدارية، وتساعد على بناء مناخ اجتماعي مريح لجميع العاملين [٨، ص ٤٧]. وفي دراسة العرادي [١١، ص ٢١٣] والباطين [١٦، ص ٢١٤] تبين أن هناك علاقة موجبة بين النمط الديمقراطي لمدير المدرسة ومستوى الرضا الوظيفي عن مهنة التدريس، وأن هناك علاقة سالبة مع النمطين الأوتوقراطي والتسيبي .

النتائج العامة

لقد أسفر البحث عن النتائج العامة التالية :

١ - أن النمط القيادي التربوي الأكثر شيوعاً وممارسة من قبل مديري المدارس الابتدائية هو النمط الديمقراطي كما اتضح ذلك من خلال أسلوب المتوسط الحسابي وتحليل التباين . وبلي ذلك النمط الأوتوقراطي ثم النمط الترسي . وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسات في البيئة المحلية أجريت على المرحلة المتوسطة والثانوية .

٢ - أن أكثر الممارسات الديمقراطية شيوعاً لدى المديرين هي :

(١) إثارة روح التعاون بين أعضاء الهيئة التعليمية .

(ب) مشاركة المدير الاجتماعية للعاملين معه في المناسبات المختلفة .
 (ج) مراعاة ظروف المعلمين وقدراتهم عند توزيع المسؤوليات .
 وهذه الممارسات يجب تدعيمها وتعزيزها لما لها من دور كبير على رفع الروح المعنوية للمعلمين وإخلاصهم في عملهم .

٣ - أن أكثر الممارسات الأوتوقراطية الممارسة حاليًا هي :

١ () التقييد بالتعليمات حرفياً وسير العمل سيراً روتينياً .

(ب) فرض القرارات والتعليمات فرضاً .

(ج) المركزية في السلطة وتركيز السلطة في يد المدير .

ولاشك أن هذه الممارسات تعوق العمل التربوي وتحول دون الأداء الوظيفي الفعال للمعلمين كما أنها تهمل الجانب الإنساني لهم .

أما عن الممارسات الترسلية فهي نادرة إلى حد كبير حيث كانت تكراراتها ضعيفة ، أما أكثرها شيوعاً فهي :

- الانقياد لطلبات المعلمين .

- السلبية في حل المشكلات .

- انفراد المدرسين بآرائهم في مواجهة المواقف والمشكلات التربوية .

٤ - أن ممارسة أنماط القيادة التربوية كمتغير تابع يرتبط بالخبرة ولا يرتبط بالمؤهل

كمتغيرات مستقلة وقد اتضح ذلك من :

١ () أن ذوي الخبرة الطويلة من المديرين في الإدارة المدرسية أكثر استخداماً للنمط

الديمقراطي من ذوي الخبرة الأقل ، وأن المجموعة الأخيرة أكثر استخداماً للنمط

الأوتوقراطي .

(ب) أن المؤهل «جامعي ، دون جامعي» ليس له أثر دال إحصائياً على أنماط القيادة

التربوية ، حيث لم تكشف النتائج عن فروق دالة بين المجموعتين .

(ج) هناك أثر لتفاعل الخبرة مع المؤهل على الممارسات الديمقراطية والأوتوقراطية .

فقد اتضح أن مجموعة الخبرة الطويلة مع المؤهل الجامعي أكثر استخداماً

للمتغير الديمقراطي ، وأن مجموعة الخبرة القصيرة مع المؤهل الجامعي أكثر استخداماً

للأوتوقراطية . وهذا يشير إلى أن دور الخبرة على نمط القيادة أكثر من دور المؤهل .

٥ - أن ولاء المعلمين لمهنة التدريس وارتباطهم بها يميل نحو الاتجاه الموجب، فقد ذكر ٧٤٪ من المعلمين أن ولاءهم كبير في حين أن نسبة الذين أشروا على الولاء الضعيف قليل جدًا. ولا بد من تدعيم ولاء المعلمين وتعزيزه بعوامل متعددة لأن ذلك ينعكس إيجابياً على تحصيل التلاميذ وعلى تنمية شخصياتهم. ومن أهم العوامل التي أكدت البحوث لتعزيز ولاء المعلم وإخلاصه الاهتمام بالجوانب الإنسانية للمعلم ثم تقديم الحوافز المادية المجزية وإعداده إعداداً تربوياً.

٦ - لم يثبت من الدراسة أن هناك علاقة بين كل من الخبرة والمؤهل والولاء لمهنة التدريس. فقد اتضح أنه ليست هناك فروق بين ذوي الخبرة التدريسية الطويلة والقصيرة في درجة الولاء وليست هناك فروق في درجة الولاء تُعزى إلى المؤهل، وهذا يوضح وجود عوامل أخرى أكثر تأثيراً على الولاء.

٧ - هناك ارتباط دال إحصائياً بين درجة الولاء ونمط القيادة التربوية، وأن النمط الديمقراطي يرتبط إيجابياً مع درجة الولاء، في حين يرتبط النمط الأوتوقراطي والترسلي ارتباطاً سالباً مع الولاء. وهذه النتيجة أكدت معظم الدراسات التي أجريت في بيئات عربية وأجنبية سبق ذكرها.

٨ - يتضح مما سبق أن ولاء المعلمين في المرحلة الابتدائية في مدينة الرياض إيجابياً، وأن هذا الولاء يرتبط بصورة دالة إحصائياً مع النمط القيادي للمدير. وقد تبدو هذه النتيجة منطقية لأن الجو الديمقراطي يشيع جواً من الثقة المتبادلة بين القائد والعاملين ويوفر مناخاً اجتماعياً مناسباً يعمل فيه الجميع في تعاون وتكاتف، حيث يشارك العاملون المدير في اتخاذ القرارات وتكون العلاقة الإنسانية محور الاهتمام القائد مما يرفع بالتالي من كفاءة المعلم ودرجة إخلاصه وولائه لمهنته. ولكن الولاء لا يرتبط بالخبرة أو المؤهل أو التفاعل بينها.

إن النتيجة السابقة تشير إلى أن العلاقة بين متغير الولاء والنمط القيادي التربوي في المدرسة الابتدائية تسير في اتجاه البحوث الأخرى نفسها التي تشير إلى هذه العلاقة في المرحلة المتوسطة والثانوية، مما يجعلنا أقرب إلى قبول التعميم بصحة العلاقة الارتباطية بين الولاء والإخلاص للتعليم ونمط المدير القيادي في مراحل التعليم كافة.

المراجع

- [١] Heichberger, R.L. "Creating the Climate for Humanistic Change in the Elementary School with Principals as Change Agents." *Education*, 96, No.2(1975), 106-12.
- [٢] حسان، حسن، وعبدالعاطي الصياد. «البناء العاملي لأنماط القيادة التربوية وعلاقة هذه الأنماط بالرضا الوظيفي للمعلم وبعض المتغيرات الأخرى في المدرسة السعودية المتوسطة». رسالة الخليج العربي، ع١٧(١٩٨٦م)، ص ص٩٧-١١٤.
- [٣] دواني، كمال، وعيد ديراني. «العلاقة بين نمط القيادة لمديري المدارس الإلزامية وشعور المعلمين بالأمن». «مجلة دراسات، الجامعة الأردنية، م١١، ع٦(١٩٨٠م)، ص ص١٠٩-١٣٧.
- [٤] العلي، سامح. «تأثير نمط ممارسات مدير المدرسة الثانوية ومؤهله وخبراته على علاقات المعلمين الشخصية واتجاهاته التعليمية نحو الطلاب في الأردن». رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن، ١٩٨٤م.
- [٥] ثيودوري، جورج. «تأثير أسلوب مدير المدرسة على تحصيل التلاميذ». «المجلة العربية للبحوث التربوية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، م٢، ع١(١٩٨٢م)، ص ص٩٥-١٠٧.
- [٦] Biester, T. et al. "Effects of Administrative Leadership on Students Achievement." Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, New Orleans, LA, April 23-27 1984, pp.7-9.
- [٧] Pavan, B.N., and N. Reid. "Espoused Theoretical Frameworks and Leadership Behaviors of Principals in Achieving Urban Elementary School." Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, Chicago, IL, April 3-7 1991, 5-10.
- [٨] مساد، أحمد. «العلاقة بين نمط القيادة لمدير المدرسة وولاء المعلم لعمله». رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، ١٩٨٩م.
- [٩] Clough, D.B. "Trends in Elementary School Administration." Conference Paper Address to the Southeastern Regional Workshop of the Arkansas Association of Elementary Principals. Risen, 1988.
- [١٠] Shin, A. "A Study of the Relationship among the Principals Leadership Style, Teachers Need Orientation and the Degree of Teachers Satisfaction with their Principals Job Performance." *Ed. D. Dissertation*, 37, No.1(1975).
- [١١] العرادي، نوال. «الرضا لدى معلمات المرحلة المتوسطة وعلاقته بأنماط الإدارة التربوية السائدة». رسالة الخليج العربي، ع٢٤(١٩٨٨م)، ص ص٢١١-١٤.

- [١٢] الأحمد، عبدالرحمن وآخرون. دراسة أنماط وأساليب الإدارة المدرسية بمراحل التعليم العام في الكويت. الكويت: مؤسسة الكويت للتقدم العلمي، ١٩٨٥م.
- [١٣] الهدهود، دلال، وزينب الجبر. «النمط القيادي لنظائر وناظرات مدارس التعليم العام في دولة الكويت كما يتصوره المعلمون والمعلمات». رسالة الخليج العربي، ع ٢٨ (١٩٨٩)، ص ص ٨٧-١٢٤.
- [١٤] Evans, K. *Attitudes and Interest in Education*. London: Routledge, 1965.
- [١٥] الفرحان، إسحق وآخرون. «قياس مدى ارتباط المعلمين في الأردن بمهنة التعليم وولائهم والعوامل المؤثرة في ذلك». دراسة غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، ١٩٧٩م.
- [١٦] البابطين، عبدالرحمن. «المتغيرات المرتبطة بمستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية المطورة في مدينة الرياض». رسالة الخليج العربي، ع ٣٥ (١٩٩٠م)، ص ص ٢١١-٢١٥.
- [١٧] Morphet, E., et al. *Educational Organization and Administration Concepts, Practices and Issues*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1974.
- [١٨] Al-Hadhood, D. "Leadership Behavior of Elementary Public School Principals as Percieved by Teachers and Principals in the State of Kuwait." Unpublished Doctoral dissertation, Los Angeles, University of Southern California, 1984.
- [١٩] باقازي، محمد. «الأنماط الإدارية بمدارس مكة المكرمة وأثرها على المعلم». رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، ١٤٠٤هـ.
- [٢٠] عبدالرحيم، طلعت. «خبرة العام الأول في مهنة التدريس وتأثيرها على الاتجاهات النفسية لخريري الكليات التربوية». مجلة جامعة الإمارات العربية المتحدة، ع ٢ (١٩٨٤م)، ص ص ٨٥-١٠٣.
- [٢١] هرمز، صباح. «اتجاهات طلبة كلية الشريعة بجامعة الموصل نحو مهنة التدريس». «المجلة العربية للعلوم الإنسانية»، م ٧، ع ٢٥ (١٩٨٢م)، ص ص ١١٣-١٣٤.
- [٢٢] المنيع، محمد. «أثر الأنماط الإدارية للمديرين على أعمالهم في المدارس». «مجلة جامعة الملك سعود»، م ١، ع ١، ٢، العلوم التربوية (١٩٨٩م)، ١٩٥-٢٢٢.
- [٢٣] Dow, I., and W. Oakley, "School Effectiveness and Leadership." *Alberta Journal of Educational Research* 38, 1992, 33-47.
- [٢٤] Peterson, R.D. "Effects of Democratic Leadership Instruction on Elementary School Faculty Meetings." Final Report. Wayne State Univ., Detroit, Mich., 9 Aug. 1968, pp.15-18.

The Leadership Styles of Elementary School Principals, the Loyalty of Teachers to Their Jobs and Their Relationship to Some Variables

Mohammed H. Alsaigh* and Mahmoud A. Hussain**

*Associate Professor and Dean, and Associate Professor,
Teachers Training College, Riyadh, Saudi Arabia*

Abstract. The aim of the study is to identify the popular educational leadership styles used by elementary school principals in Riyadh. It also aims to identify the loyalty of teachers to their jobs and their relationship to qualification and experience. Two questionnaires were given to 177 Saudi teachers teaching in elementary schools in Riyadh. The following results were obtained:

- The democratic leadership style is the most popular style used by principals.
- There is no significant difference in the pattern of educational leadership due to qualification of principals while there is significant difference due to experience.
- There are no significant differences in the degree of teachers loyalty due to qualification and experience.
- There is a significant correlation between the types of educational leadership and the degree of teachers loyalty.