

النمط الإداري لدى قادة المدارس في محافظة جدة في المملكة العربية السعودية

د/عبير عيد محمد العقباوي
مشرقة تدريسي، نزيبي وابتعث
في تعليم جدة - السعودية

د/عصاالله رحيل رشيد الرويلي
مدرسة نزيبي ورتيبي قسم معسكرات
بحرية القوات المسلحة - السعودية

مقدمة

ر مصلحة أي منظمة من منظمات الأعمال الاحتفاظ بالأشخاص العاملين
بها، ويكبر هذا الاحتفاظ بالعاملين من خلال إشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم؛ حيث أن
تعزيز التسمية المتمثلة بالأفراد العاملين تحتل موقعا مهما في رفع مستوى المنظمة
بريدة مرحلة الأداء الوظيفي داخلها وخارجها، كما أن مقنرة الإدارة على تنمية روح
الولاء والإخلاص عند الأفراد، وإيجاد المناخ التنظيمي المناسب يؤدي إلى نجاح
المنظمة وتحقيق أهدافها.

وتعد القيادة في المؤسسات التربوية (المدارس) أحد أهم أجزاء الأعمال
التربوية التي تتحدد من خلال النمط الإداري الذي يعد أحد أهم العوامل التي تساهم في
تغير العلاقات الوظيفية الإدارية (السعود، ٢٠٠٨: ٢٤٩)، لذلك فإن قائد المدرسة
تعد له مهمات بالغة الأهمية وقد دور فعال في تحقيق أهداف العملية التعليمية، فهو
مسؤول عن تحقيق أهداف العملية التعليمية، والمسئول عن إدارة جميع الجهود والقوى
التي تتعامل معه ضمن إطار عمله، ويرتبط تحقيق أهداف المدرسة ونجاحها
التربية التي يتربو بها المترسة (العجاردة، ٢٠١٢: ٢٣).

ويعد النمط التسلسلي أحد الأنماط الإدارية التي يسلكها وينتهجها بعض المدراء
في المدارس؛ ويعد النمط التسلسلي نمط استبدادي يكون القائد فيه محور المدرسة ويجبر
صعب العاملين في المدرسة على الخضوع له، وذلك لاعتقاده بأن قوته تنبع من مركز
قوته فيبقى منسك بها ولا يفرض جزء منها للآخرين، ولا يسمح للعاملين معه
بمشاركة في اتخاذ القرارات أو حل المشكلات، كما أن القائد في هذا النمط الإداري
يعد أسلوب التهديد والتوبيخ عند تقصير أحد العاملين أو ارتكابه خطأ ما (الحربي،
٢٠١٠: ٥).

وينظر القائد المتسلط للعاملين معه في المدرسة على أنهم قليلي الفهم والإدراك،
لذلك لا يقيم القائد أية علاقة مع العاملين، ولا يعطيهم أية قيمة ويعتبرهم متكاسلون،
وهي الإسراع، لذلك يلجأ القائد إلى تبيغهم بالقرارات من أجل تنفيذها فقط دون السماح
لهم بالتفكير أو الاعتراض (العمرى، ٢٠٠٩: ٧٨).

تلك من السلوك أو النمط الإداري الذي يتبعه القائد يؤثر على سير العملية
التربوية وعلى العاملين بها في مختلف النواحي، وهو الذي يؤدي إلى نجاح العمل أو
فشله، ومن هنا فإن هذه الدراسة جاءت بهدف الكشف عن "النمط الإداري لدى قادة
المدارس في محافظة جدة في المملكة العربية السعودية".

مشكلة الدراسة

يتسم التسلط الإداري بالصرامة وكثرة إصدار التعليمات والالتزام بها، والتدخل في عمل المرؤوسين و عجم منحهم الحرية في العمل، وعدم إشراكهم في اتخاذ القرارات، ويعتقد القائد التسلطي أن الإدارة عملية اتخاذ قرارات وإصدار تعليمات، ويصب جل اهتمامه على العمل، ويبتدل جميع ما لديه من طاقة لتسيير شؤون المدرسة، وتوظيف جميع الوسائل والموارد لتحقيق أهدافها، وذلك بهدف الحفاظ على منصبه والتمسك به، لذلك فإن مشكلة هذه الدراسة تتبلور من خلال السؤال الرئيس التالي:

ما درجة التسلط الإداري لدى قادة المدارس في محافظة جدة في المملكة العربية السعودية؟
ومجموعة من الأسئلة، منها:

- هل يتسم قادة المدارس في محافظة جدة بسمات التسلط الإداري؟
- ما أسباب التسلط الإداري لدى قادة المدارس في محافظة جدة؟
- ما درجة ممارسة قادة المدارس في محافظة جدة للتسلط الإداري تعزى لمتغيرات ديموغرافية منها الجنس، والخبرة، والدرجة العلمية؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة التسلط الإداري لدى قادة المدارس في محافظة جدة في المملكة العربية السعودية.
وإلى أهداف أخرى منها:

- بيان فيما إذا كان يتسم قادة المدارس في محافظة جدة بسمات التسلط الإداري.
- بيان أسباب التسلط الإداري لدى قادة المدارس في محافظة جدة.
- بيان درجة ممارسة قادة المدارس في محافظة جدة للتسلط الإداري تعزى لمتغيرات ديموغرافية منها الجنس، والخبرة، والدرجة العلمية.

حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: يقتصر تطبيق هذه الدراسة على ظاهرة التسلط الإداري لدى قادة المدارس في محافظة جدة في المملكة العربية السعودية.
- الحدود المكانية: يقتصر تطبيق هذه الدراسة في مدارس محافظة جدة في المملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمنية: يقتصر تطبيق هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من عام ١٤٣٧هـ.
- الحدود البشرية: يقتصر تطبيق هذه الدراسة على قادة المدارس في محافظة جدة في المملكة العربية السعودية.

أولاً الإطار النظري

مفهوم الإدارة :

نصبت التعريف لمفهوم الإدارة وعرفها الباحثين والعلماء بلا حسيب وجهة نظره فعرفه (جامع، ٢٠١٢ : ٩) بأنها " نشاط معين يستخدم لتحقيق مهام معينة وإحراز نتائج وأهداف معينة".

وعرفها (عويضة، ٢٠٠٦ : ٣) بأنها " العملية التي ينتجها المبرء لتحقيق الأهداف المرجوة كما يشير إلى عملية الوصول للأهداف المرجوة بواسطة الأفراد".
وعرفها (الساعة، ٢٠٠٥ : ٣٥) بأنها " عملية علمية منسجمة وذاتية، لتطوير المنظمات الإدارية من خلال حدوث تفاعلات إيجابية واستخدام عمليات وأدوات وأساليب ملائمة واستثمار الإمكانيات المتاحة، لتحقيق الأهداف والسياسات بكفاءة وفعالية بأقل جهد ووقت وكلفة".

أهمية الإدارة :

تشكل أهمية الإدارة في أنها مسؤولة بشكل كبير عن العاملين في المنظمة وفي ما يحسن شؤونهم من جميع النواحي، وأنها تهتم بهم من الناحية الفكرية والروحية والمالية، لذلك فإن أهمية الإدارة تنبع من أهمية دورها وما تقوم به، ولقد حدد (فريق العمل في الإمارات العامة للإدارات التربوية، ٢٠٠٦ : ٢) أهمية الإدارة على النحو التالي:

- عند الإدارة ضرورية ولازمة لكل عمل و جهد جماعي، لذلك ينبغي اعتبارها وسيلة لتطوير المنظمة، والتركيز على أنها مسؤولية جماعية وليست فردية.
- تقوم الإدارة بتنفيذ الأعمال بواسطة آخرين من خلال تخطيط وتنظيم وتوجيه ورفع جهودهم وتصرفاتهم.

- من أهم ما تقوم به الإدارة من أعمال هو الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة.

- تسعى الإدارة إلى إتباع الحاجات والرغبات الإنسانية بشكل كامل داخل المنظمة وخارجها، وذلك على اعتبار أن الفائدة هو الشخص المسؤول عن تحقيق مسرور معين من التوازن بين المصالح المتعارضة للأشخاص العاملين في المنظمة.

وقائف الإدارة :

هناك العديد من الوظائف للعملية الإدارية والتي من خلالها تحقق المنظمة أهدافها صباح ومساءلاً إلى تطبيق الخطط المرشحة، ولقد حددت وظائف العملية الإدارية كما يرافها (س، عويضة، ٢٠٠٦ : ٥) و(عزبان، ٢٠٠٧ : ١٥) على النحو التالي:

- التخطيط: العملية التي يتم من خلالها التحديد المسبق للأهداف المراد تحقيقها ووضع الخطط التي سوف يجري العمل بإنجازها، والوسائل المستخدمة لتحقيقها وإحرازها، فعملية التخطيط تطلق بتحديد ما يجب عمله وكيفية القيام بالعمل وتحديد من تتحصر التي يوفى يقوم بالعمل.

بالإضافة إلى ذلك فإن التخطيط من الأنشطة والعمليات الحرجة للإدارة بغض النظر عن نوع المنظمة وطبيعة عملها، ويواجه القادة المعاصرون التحديات الخاصة والصعوبات بإعداد الخطط الفعالة سواء كان ذلك للمنظمات الكبيرة أو الصغيرة فالحجم هنا لا يؤثر بشكل كبير، أو كانت المنظمة هادفة للربح أو غير هادفة للربح.

ويرى (المطوع، ٢٠١٠: ٢) و(بوزهرة، مرزوقي، ٢٠١٠: ٢) أن التخطيط بمثابة تشخيص للواقع متبوع بعملية تفكر منظمة، ويتضمن رؤية للأهداف المستقبلية مع تحديد الإمكانيات المادية والبشرية التي تساعد على تحقيق الأهداف في زمن محدد، وبناءً على ذلك فإن التخطيط يتضمن عدة عناصر، منها:

- النظرة المستقبلية والعمل على تحقيقها من خلال وضع الخطط.

- السعي وراء تحقيق الأهداف الموضوعية.

- وجود السياسات والقرارات التي تحدد الأهداف العامة والتفصيلية.

- وجود إمكانيات مادية وبشرية لتحقيق الأهداف المتوقعة.

- تحديد المدة الزمنية التي سيتم تحقيق الأهداف خلالها.

• **التنظيم:** يعبر التنظيم عن الاستخدام الأمثل للعناصر الإنسانية وغير الإنسانية، وذلك من أجل الوصول إلى الهدف بأقل تكلفة وجهد وأقصى ربح ممكن، وتكمن أهمية التنظيم من خلال دوره في تحديد الأعمال والنشاطات أو تحديد التخصص وتقسيم العمل، وإعطاء كل جزء لوحدة إدارية مختصة به، وتحليل الجزء إلى جزئيات وإعطائها للقائمين عليها من الموظفين، إعطاء الصلاحيات وتفويض السلطات للقائمين على تنفيذ الأعمال بما يتلائم مع طبيعة أعمالهم، وأخيراً تعريف كل مرؤوس بعمله وبرئيسه المسؤول عنه، وتعريف الرئيس برئيسه؛ وذلك لكي تتضح خطوط الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.

- **التوجيه:** تتعلق وظيفة التوجيه بدرجة كبيرة بكيفية التعامل مع الآخرين في المنظمة، بحيث يمكن تحقيق ما يرغبون فيه وما ترغب فيه الإدارة في آن واحد، وأن توجيه سلوك الآخرين هو الطريقة التي تساعد على تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الشخصية، وتتحقق عملية التوجيه من خلال عدة أساليب ومنها إصدار التعليمات والتوجيهات اللازمة للعاملين.

- تحفيز العاملين بما يتلائم مع احتياجاتهم ورفع روحهم المعنوية.

- قيادة المرؤوسين من خلال القدرة الحسنة واختيار أساليب القيادة الفعالة.

- الاتصال الفعال ذو الاتجاهين مع المرؤوسين.

- تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

- تحقيق المواءمة بين أهداف المنظمة والأهداف الشخصية للعاملين.

• **القيادة:** وتعرف بأنها عملية تفاعلية تعبر عن علاقة قائمة بين شخص وأفراد، أو بالأحرى بين رئيس ومرؤوسين، بحيث يستطيع من خلالها الرئيس التأثير بشكل

يشير على سلوك الأفراد الذين يعملون معه، بقصد تحقيق هدف مشترك. وتستخدم القيادة أهميتها من العنصر البشري الذي أصبح محور الاهتمام في المنظمة، وأهم مورد من مواردها، والذ يساهم في تحقيق أهدافها بشكل كبير.

• **الرقابة:** تعرف الرقابة بأنها مراجعة الانجاز وفقاً للخطط الموضوعة، والقياس الفعلي للنتائج ومقارنتها بالمعايير أو الخطط الموضوعة، ومعرفة أسباب الانحرافات بين النتائج المتحققة والنتائج المطلوب الوصول إليها

الأنماط الإدارية :

هناك العديد من الأنماط الإدارية، ويختلف تطبيقها بحسب طبيعة شخصية الفرد وطبيعة عمل المنظمة، وسنوردها على النحو التالي:

• **النمط التسلطي (الاوتقراطي) :** ويتميز هذا النمط بسلوكه التعسفي المستمد من سلطة المخولة له، حيث يجبر أتباعه على القيام بأعمالهم وفقاً لإرادته وأهوائه، متبعاً في احيان كثيرة أساليب التهديد والتخويف لتحقيق أهدافه، دون أن يستمع لأفكار أتباعه، وعالي بنسب النجاح لنفسه حتى لو لم يكن هو صاحب هذا النجاح، ويلقي القائد بالفشل على أتباعه، مما يؤدي إلى القلق وعدم الاستقرار النفسي لدى العاملين (عباس، ٢٠١٢).

وهناك عدة أنماط تتفرع لنمط الإدارة الأوتقراطية، ونشير إليها كما ذكرها) واعر، موسى، ٢٠٠٩ : ٤) على النحو التالي:

- الإدارة الأوتقراطية التسلطية: ويتميز هذا النمط بأنه يحاول تركيز كل السلطات في يده، فهو لا يفوض سلطته لأنه لا يثق في مرؤوسيه لذلك فهو ينفرد باتخاذ القرار. ومن خلال تعامله مع الأفراد يظهر قاسياً وصارماً معهم.

- الإدارة الأوتقراطية الخيرة: يسعى القائد في هذا النمط لتنفيذ قراراته دون أن يخلق لديهم شعور بالاستياء، ويؤمن في المشاركة بصنع القرارات ولكن غاياته إقناع مرؤوسيه بما يريد، حتى يضمن عدم معارضة أحد لقراراته.

- القيادة الأوتقراطية اللبقة: ويعد هذا النمط أقل درجات النمط التسلطي استناداً وأقربياً إلى السلوك الديمقراطي، حيث أن القائد لا يؤمن بمشاركة المرؤوسين في صنع القرار إلا أنه يخلق عندهم شعور المشاركة لكي يصل هو ما يريد.

- الدراسات السابقة

أجرى السعود (٢٠٠٩) دراسة بعنوان: " أنماط السلوك الاداري لقائدي المدارس الثانوية في الأردن وفقاً لنظرية رنسس ليكرت (نظام ١ - نظام ٤) وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي المدارس"، وهدفت الدراسة الى التعرف على انماط السلوك الاداري لقائدي المدارس الثانوية العامة في الاردن وتكونت عينة الدراسة من ٢٥٦ معلماً ومعلمة يعملون في ٦٥ مدرسة منها ٣٠ للذكور و ٣٥ للإناث وأظهرت نتائج الدراسة أن قائدي المدارس يمارسون الانماط الادارية الاربعه بدرجات متفاوتة فهم يمارسون نمطي الاستشاري الديمقراطي، والتشاركي الديمقراطي بدرجة مرتفعة، ويمارسون نمط الاستبدادي الخير بدرجة متوسطة ويمارسون نمط الاستبدادي التسلطي

بدرجة منخفضة، كما وأُشارت النتائج أن مستوى الولاء التنظيمي للمعلمي المدارس قد جاءت بدرجة متوسطة.

أجرى الرشيدى (٢٠١٠) دراسة بعنوان: "الانماط القيادية المدرسية في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم"، هدفت إلى الكشف عن الانماط القيادية المدرسية السائدة لدى قائدتي المدارس في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين وعلاقة الانماط القيادية المدرسية بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، وتكونت عينة الدراسة من ٤٥١ معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة المتوسطة في دولة الكويت منهم ١٤٩ معلمة و ٢٥٧ معلماً تم اختيارهم بالطريقة القصدية، وأظهرت نتائج الدراسة أن النمط الديمقراطي جاء في المرتبة الأولى بأعلى متوسط، بينما جاء النمط التسلبي في المرتبة الأخيرة.

أجرى العجارمة (٢٠١٢) دراسة بعنوان: الانماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان، وهدفت إلى التعرف على الانماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الخاصة التابعة لمديرية التربية والتعليم الخاص في محافظة العاصمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية وبلغت العينة (٥٠٠) معلم ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة كانت متوسطة.

أجرى طواليبة (٢٠٠٨) دراسة بعنوان: "أثر الانماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى القائدين"، هدفت إلى التعرف على الأثر الانماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات العامة في الأردن كما هدفت إلى تحديد الانماط القيادية الأكثر سبادة في المؤسسات العامة في الأردن، وتكون مجتمع لدراسة من جميع العاملين في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن وتم اختيار أربع مؤسسات بطريقة قصدية من بين مجتمع الدراسة لاختبار عينة الدراسة وبلغت العينة ٤١٠ موظفاً وموظفة عاملين في هذه المؤسسات وأظهرت نتائج الدراسة أن الانماط القيادية على اختلاف أنواعها (التسلطي الاستغلالي والتسلطي الخبير والاستشاري والمشارك والتعويضي) كان لها أثر واضح على إدارة الصراع التنظيمي لدى القائدين في المؤسسات العامة في الأردن حيث ظهر أن نسبة الموافقة على هذه الانماط كانت مرتفعة.

أجرى عربيات (٢٠١٢) دراسة بعنوان: "أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية وأثرها على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس (كلية الهندسة التكنولوجية دراسة حالة)"، هدفت إلى التعرف على أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية وأثرها على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس وتكون مجتمع الدراسة من ٢٢٢ من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة البلقاء التطبيقية كلية الهندسة التكنولوجية.

وتظهرت نتائج الدراسة أن هناك وجود أثر لنمطي القيادة (الديمقراطي والترسلي) على أداء المعلمين وعدم وجود أثر لنمطي القيادة (التقليدية والسلطوية) على أداء المعلمين. أجرى بيل و جوراس و ماتيئش (Buble, Juras, and Matić, 2014) دراسة بحثية لتكشف عن العلاقة بين أنماط الإدارة والدافعية التي تهدف إلى تحقيق الأهداف التنظيمية في المؤسسة. تكونت عينة الدراسة من (٤٠) قائد، أجريت الدراسة في كرواتيا و أظهرت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة متبادلة بين النمط الإداري والدافعية. وكما أظهرت النتائج أنه من خلال النمط الإداري يسهم المدراء في زيادة الدافعية عند المعلمين مثل استخدام النمط التشاركي الذي يعزز التواصل بين الرئيس والمروء من خلال مشاركة الآراء والأفكار.

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة:

استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وذلك لأنه الأنسب لطبيعة وأهداف الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع قادة المدارس في محافظة جدة في المملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم (١٠٢١).

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة الكلي من قادة المدارس في محافظة جدة؛ بحيث تكون هذه العينة ممثلة لمجتمع الدراسة الكلي وبالتالي يمكن تعميم النتائج على المجتمع والمجتمعات المماثلة، بعينة مقدارها (٢٧٨) قائد وقائدة.

نوات الدراسة وإجراءاتها

أولاً: أداة الدراسة

تم في هذه الدراسة استخدام الاستبيان للكشف عن ظاهرة التسلط الإداري لدى قادة المدارس في محافظة جدة في المملكة العربية السعودية.

وتم الرجوع للأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بهدف بناء الأداة، وتم بناء الاستبيان وفقاً لمقياس لكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

ثانياً: صدق أداة الدراسة

للتأكد من صدق أداة الدراسة، قامت الباحثة بعرض الأداة بصورتها الأولية على محكمين من أعضاء هيئة التدريس المختصين في القياس والتقويم، والإدارة التربوية، من ذوي الخبرة والكفاءة وعددهم (١٠) محكمين، وذلك للتأكد من وضوح الفقرات وصلاحيها لقياس ما صممت لقياسه، والتأكد من سلامة اللغة. وتم التحقق من صدق من خلال تناول الفقرة التي ستحصل على (٨٠%) من موافقة المحكمين، وتم تعديل الفقرة التي ستحصل على موافقة تبلغ من (٧٠-٦٠%)، وتم حذف الفقرة التي ستحصل على موافقة (٥٠% وأقل) من المحكمين.

ثالثاً: ثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من الثبات، واعتمدت الباحثة طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-re-test)، إذ تم توزيع الأداة على (١٥) قائد وقائدة من خارج عينة الدراسة، وبعد ذلك تم احتساب معامل الثبات باستخدام معامل ارتباط بيرسون، واستخدام معادلة كرونباخ الفا للكشف عن الاتساق الداخلي للأداة.

نتائج الدراسة

المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات تطبيق التسلسل الإداري لدى قادة المدارس في محافظة جدة في المملكة العربية السعودية (ن = ١٧٩)

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتبة	الدرجة
١	يتمدد المدير بتطبيق الأنظمة والتعليمات	٢.٧٤	٠.٩٦	١٨	متوسطة
٢	لا يراسي المدير مقدرات المعلمين عند توزيع المهام عليهم	٢.٧٩	٠.٩٦	١٧	متوسطة
٣	يوضح المدير خطة العمل دون الرجوع للمعلمين	٢.٩٩	٠.٩٧	٨	متوسطة
٤	يعامل المدير بأسلوب الأمر والذهبي في تعامله مع الآخرين	٢.٩٥	٠.٩٤	١٠	متوسطة
٥	لا يأخذ المدير براء المعلمين عند حل المشكلات	٢.٩١	٠.٩٧	١٣	متوسطة
٦	لا يمنح المدير للمعلمين قدراً من الحريات	٢.١٥	٠.٩٦	٣	متوسطة
٧	يحدد المدير العمل الجماعي مضبوطة للوقت	٣.٠٠	١.٠٢	٦	متوسطة
٨	يسمى المدير ليكون هو المتحدث الرسمي باسم العاملين	٢.٩٣	٠.٩٩	١٢	متوسطة
٩	يلزم المدير المعلمين بمسئولية معين من الأداة	٢.٩٥	٠.٩٩	١٠	متوسطة
١٠	يسمى المدير لتطبيق التعليمات بشكل حرفي	٢.٩٨	٠.٩٦	٩	متوسطة
١١	يفرد القائد بوضع الميوليات التعليمية	٢.٨٢	٠.٩٨	١٥	متوسطة
١٢	يفرض مدير المدرسة العمل بطريقة قاسية	٣.٠٠	٠.٩٨	٦	متوسطة
١٣	يصفوف مدير المدرسة دون استشارة المعلمين	٢.١٩	١.١٠	١	متوسطة
١٤	يشعر مدير المدرسة المعلمين بسلطته الإدارية	٢.١٩	١.١٠	١	متوسطة
١٥	يلزم مدير المدرسة المعلمين بإتباع تعليماته بحذافيرها	٢.١٠	١.٠٢	٥	متوسطة
١٦	يرفض مدير المدرسة تعيين أهله ومناقشتها	٢.٨٢	١.١٣	١٥	متوسطة
١٧	يلزم مدير المدرسة المعلمين بإتباع تعليمات وفراغ محددة	٢.٨٦	١.٠٤	١٤	متوسطة
١٨	يفرد مدير المدرسة بوضع الخطط وسياسات العمل بالمدرسة	٢.٢٦	١.١٦	٢٠	منخفضة
١٩	ينفذ مدير المدرسة العمل بطريقة قاسية	٣.١٥	١.٠٦	٣	متوسطة
٢٠	يحدد القائد لكل العاملين في المدرسة أعمال محددة يقومون بها	٢.٥٥	١.٠٩	١٩	متوسطة
	التسلسل الإداري لدى قادة المدارس في محافظة جدة في المملكة العربية السعودية	٢.٩٢	٠.٥٧		متوسطة

مناقشة النتائج

الدراسة هدفت إلى الكشف عن درجة التسلط الإداري لدى قادة المدارس في محافظة جدة في المملكة العربية السعودية، هذا وقد اشتملت الدراسة على سؤال رئيسي ويتفرع منه أربعة أسئلة، وفيما يأتي مناقشة تلك النتائج:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي: ما درجة التسلط الإداري لدى قادة المدارس في محافظة جدة في المملكة العربية السعودية؟ يتفرع منه الأسئلة التالية:

١. السؤال الفرعي الأول: هل يتسم قادة المدارس في محافظة جدة بسمات التسلط الإداري؟

يرى أفراد عينة الدراسة أن درجة التسلط الإداري لدى قادة المدارس في محافظة جدة في المملكة العربية السعودية، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي العام لها والذي بلغ قيمته (٢.٩٢) وهي بدرجة متوسطة، وهذا ما أكدت عليه دراسة (السعود، ٢٠٠٩).

٢. مناقشة السؤال الفرعي الثاني والذي ينص على: ما أسباب التسلط الإداري لدى قادة المدارس في محافظة جدة؟

يرى أفراد عينة الدراسة أن أسباب التسلط الإداري لدى قادة المدارس في محافظة جدة جاء بدرجة متوسطة ويكون مرد هذه النتيجة إلى أن عدم ثقته بالمعلمين مطلقاً وكل القرارات التي يأخذها هو يكون بمعزل عن المعلمين، وهذا ما أكدته دراسة (طويلة، ٢٠٠٨).

٣. مناقشة السؤال الفرعي الثالث والذي ينص على: ما درجة ممارسة قادة المدارس في محافظة جدة للتسلط الإداري تعزى لمتغيرات ديموغرافية منها الجنس، والخبرة، والدرجة العلمية؟

يرى أفراد العينة أن درجة ممارسة قادة المدارس في محافظة جدة للتسلط الإداري وفقاً للمتغيرات الديموغرافية جاءت على النحو التالي:

١- بالنسبة للجنس فقط جاءت الفروق ذات دلالة الاحصائية لصالح الإناث ويعود السبب في ذلك إلى أن القائدة تعتمد بقدرتها على التعامل الحسن والفعال والتأثير والاقناع وتقدر الظروف على عكس القائد لا تأخذ المشاعر وإنما يريد من المعلم تنفيذ الأوامر فحسب، وهذا ما أكدت عليه دراسة (عريبات، ٢٠١٢).

٢- أما بالنسبة للمؤهل العلمي فنتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح مرحلة البكالوريوس، وهذا يتفق مع دراسة (العجارمة، ٢٠١٢).

٣- أما بالنسبة للخبرة فنتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة حيث كانت ان نتائج الدراسة جاءت متقاربة بين الطرفين، وهذا يتفق مع دراسة (الرشيدي، ٢٠١٠).

النتائج والتوصيات:

نتائج الدراسة

- توصلت الدراسة إلى أنه يوجد وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع في تطبيق التسلسل الإداري لدى قادة المدارس في محافظة جدة في المملكة العربية السعودية، لذا توجد فروق في الآراء لصالح الإناث.
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في تطبيق التسلسل الإداري لدى قادة المدارس في محافظة جدة في المملكة العربية السعودية وجاءت لصالح درجة البكالوريوس.
- أن تطبيق التسلسل الإداري لدى قادة المدارس في محافظة جدة في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديري المدارس في جدة لم تتأثر بمتغير الخبرة.

توصيات الدراسة

- توصي الدراسة بضرورة التقليل من التسلسل الإداري لدى قادة المدارس وتحديدًا عند الإناث.
- إتباع النمط الديمقراطي في الإدارة حيث يعد من أنجح الأنماط القيادية.
- عقد ورش عمل لتوعية قادة المدارس بخطورة التسلسل في العمل وأثاره على العاملين في المدرسة.

قائمة المراجع:

- أبو جاموس، سليمان (٢٠١٠). التنظيم الإداري، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو خطاب، إبراهيم (2008). مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المديرين وسبل الارتقاء بها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية: غزة.
- أحمد، سمير (2009). الأنماط القيادية ومقومات التغيير في المجتمع العربي، جامعة طيبة: السعودية.
- بوزهرة، محمد و مرزوقي، ربيع (٢٠٠٩). القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري.
- جاهين، محمد (٢٠١٣). مقدمة في الإدارة العامة، جامعة أم القرى، السعودية.
- الحربي، محمد بن محمد (٢٠١٠). أنماط الإدارة المدرسية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

برندي، عيادس (٢٠١٠). أنماط القيادة المدرسية في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

تسعود، راسد (٢٠٠٦). أنماط السلوك الإداري لقائدي المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية رنيس ليكرت (نظام ١ - نظام ٤) وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، ٥ (٣)، ٢٤٩-٢٦٢.

نرفي، رايح (٢٠١٠). النمط القيادي للمديرين وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى معلمي المرحلة الابتدائية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.

الشريف، طلال عبد الحلك (2004). الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بامارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نيف العربية للعلوم الأمنية، مكة المكرمة، السعودية.

طوالة، نوفيق (٢٠٠٨). أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى القائلين؛ دراسة ميدانية على المؤسسات العامة في الأردن، أطروحة دكتوراة غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، المملكة الأردنية الهاشمية.

عباس، علي (٢٠١٢). تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والدارية، ٢٠ (١)، ١٢٩-١٥٧.

العجارمة، موافق أحمد (٢٠١٢). الأنماط القيادية السائدة لدى قائدي المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

حريبات، بشير (٢٠١٢). أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية وأثرها على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس (كلية الهندسة التكنولوجية دراسة حالة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والفلسفية، ٢٠ (٢)، ٧٠٥-٧٣٦.

صحران، كنانل (٢٠٠٧). التخطيط والرقابة، ورقة مقدمة في مشروع الطرق عمودية إلى التعليم، جامعة القاهرة، القاهرة.

شعري، فاسم شاهين (٢٠٠٩). أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في نجاح المنظمات الحكومية؛ دراسة تحليلية لأراء عينة من المدراء والعاملين في محافظة ذي قار، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة تكليمنتس العالمية.

عويصات، محدي (٢٠٠٦). الإدارة الناجحة وتأثيرها على المناخ المدرسي، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.

- فريق العمل في الإدارة العامة للإدارات التربوية (٢٠٠٩). إعداد مديري المدارس ونوابهم. وزارة التربية والتعليم العالي، المملكة العربية السعودية.
- مجمى، ناصر. (٢٠٠٣). أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، السعودية.
- المطوع، إبراهيم. (٢٠١٠). التخطيط التربوي وأنواعه، جامعة الملك سعود، السعودية.
- المناعمة، عمر. (2005). دور الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والمدارس الخاصة في محافظات غزة في تحسين العملية التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية: غزة.
- ناصر، حسن محمود (2010). الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، فلسطين.
- واعر، وسيلة و موسي، عبد الناصر. (٢٠٠٩). أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمؤسسة، دراسة في وجدة البريد الولانية في بسكرة، الجزائر.
المراجع الاجنبية:
- Clark ,D.(2013).Leadership styles. available at:
<http://www.saylor.org/site/wp-content/uploads/2013/01/BUS209-3.3.1-Leadership-Styles.pdf> (accessed 25 Aug, 2014)
- Buble, M., Juras, A., and Matic, I. (2014). The relationship between managers' leadership styles and motivation. *Management*, 19 (1), pp, 161-193
- Keskes, I. (2014). Relationship between leadership styles and dimensions of employee organizational commitment: A critical review and discussion of future directions. *Intangible Capital*, 10 (1), PP, 26-51.