تأثير بعض المتغيرات في الأنماط القيادية لمعلمي التربية البدنية بمحافظة ذمار- الجمهورية اليمنية

أ. د . مجدي أحمد شندي
أ.عبدالواحد أحمد العيزري

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الفروق في الأنماط القيادية لمعلمي التربية البدنية العاملين بمختلف مدارس التربية والتعليم بمحافظة ذمار، وذلك في ضوء بعض المتغيرات، مثل: (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع المدرسة "حكومية، أهلية"، عدد الطلاب)، من خلال تطبيق أداة وصف وفاعلية وتكيف القائد التي طورها كلاً من هيرسي وبلانشارد Leader Effectiveness and Adaptability Description (Hersey& Blanchard ،1988).، و شملت عينة الدراسة (٤٨) معلماً يمثلون (٤٨) مدرسة، وهم كافة أفراد المجتمع الأصلي، وقد أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين عينة الدراسة على مقياس الأنماط الاربعة وفق متغيري (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، بينما كان هناك فروق ذات دلالة بين أفراد عينة الدراسة على مقياس نمط المشاركة والتفويض وفق متغير (نوع المدرسة، عدد الطلاب) لصالح المدارس الأهلية، ومن يتراوح أعداد طلابهم في الصف (٢٠) طالب فأقل.

المقدمة:

تعد القيادة من العناصر المهمة والأساسية في نجاح أي عمل يتعلق بتربية أفراد المجتمع وتقدمه، وبدونها لا يمكن أن تنجح عناصرها الأخرى في تحقيق أهدافها وتبقى غير ذي فائدة (١١).

وأشار Maggie،(1999) (٣٢) إلى أن القيادة من المسائل الهامة في مجال الإدارة بشكل عام وتوجد حيثما وجدت الجماعة أو ظهرت الحاجة إلى العمل الجماعي.

ويتفق كل من فوزي، أحمد امين، بدر الدين (٢٠٠١) (٢٠)، (Loeher,2005) (٣١) أن القيادة من العوامل المؤثرة في تحديد طبيعة التفاعلات داخل الجماعة فهي تؤثر بشكل جوهري في سلوك الاتباع واتجاهاتهم وتوحدهم معها وينعكس ذلك إيجاباً أو سلباً على مدى تحقيقها لأهدافها المنشودة، فالقائد الناجح هو من يستطيع أن يؤثر في نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق الأهداف المشتركة من خلال التفاعل الإيجابي معهم.

وفى ضوء اهتمام الباحثين والمهتمين بأمر الادارة التربوية يصبح التعرف على الأنماط القيادية أمراً بالغ الأهمية، على اعتبار أن النمط القيادي يشكل دوراً كبيراً في نجاح أو فشل المؤسسات بوجه عام، والمؤسسات التربوية بوجه خاص (٤).

ومع تطور الفكر الإداري وما صاحبه من ظهور عدد من الدراسات التي أهتمت بدراسة الأنماط القيادية، أصبحت معرفة النمط القيادي أمر بالغ الأهمية لاسيما في المجال الرياضي فطبيعة النمط القيادي في المجال الرياضي قد يساعد في الوصول بالفريق إلى بلوغ الأهداف، وربما يؤدي إلى التعثر في تحقيقها إذا لم يحسن توظيفه (١٧).

ويشكل معلم التربية البدنية أبرز الأشكال القيادية في المجال الرياضي باعتباره قائداً رياضياً يؤثر في جماعة التلاميذ من خلال وسائل اتصال كثيرة بغرض تحقيق الأهداف المنشودة في حصة التربية البدنية وفي مختلف الأنشطة الرياضية التي تقام داخل اسوار المدرسة أو خارجها (١٢).

ويُعد مدرس التربية البدنية المحور الرئيس والقائد الحقيقي بأذهان الطلبة فهو الذي يرتقي بدرسه إلى أعلى الدرجات تجعل منه هامه تترسخ في بأذهان الطلاب لسنوات طويلة فهو المعلم الوحيد الذي لا يمكن لأي
طالب نسيانه لما له من عطاء يتجاوز كل الصعوبات والإبداعات جعلت من درسه يضاف إلى أجمل الذكريات لديهم (٧).

ويؤكد السطري (٢٠١٠) (١٢) إلى أن السمات والأنماط الشخصية لسلوك القائد الرياضي (معلم التربية البدنية) تعد أحد أبرز العوامل المؤثرة سلباً على عمله، فأوصى المسئولين عن النظام التعليمي في الدولة بعدم إغفال هذا الدور القيادي لمعلم التربية البدنية.

وتأتي الدراسة كمحاولة لمعرفة الفروق في الأنماط القيادية لمعلمي التربية البدنية العاملين بمختلف مدارس محافظة ذمار وبعض المتغيرات، مثل: (المؤهل العلمي، الخبرة، نوع المدرسة، عدد الطلاب) وذلك من خلال استخدم أداة وصف وفاعلية وتكيف القائد Leader Effectiveness and Adaptability Description التي طورها كل من هيرسي وبلانشارد (Hersey& Blanchard, 1988).

مشكلة الدراسة:

قد يعد النمط القيادي العامل الرئيسي في نجاح المؤسسات أو فشلها بصفة عامة، والمؤسسات التربوية بصفة خاصة، كما اكد السطري (٢٠١٠)(١٢) بأن للقائد فيها دور فعال في التأثير في سلوك الآخرين، وهذا التأثير يهدف إلى تنشيط وخلق الدافع للعمل لديهم، وتوجيههم نحو إنجاز الأهداف واعطائهم التعليمات والأوامر اليهم وإبلاغهم بالقرارات الإدارية، وحتى تضمن المؤسسة الرياضية تحقيق أهدافها على أكمل وجه، يجب توفير قيادة حكيمة وسليمة تستطيع توجيههم لإنجاز المهام الموكلة اليهم؛ ولكن رغم الاهتمام المتزايد بموضوع القيادة وأنماط القيادة إلا أن المجال التربوي ما زال بحاجة إلى العديد من الدراسات التي تبرز دور القائد الرياضي(معلم التربية البدنية) في توجيه سلوك الطلاب، كما أن معلم التربية البدنية كقائد تربوي تسند إليه مسؤوليات كبيرة لها دور كبير في تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة (١).

ومن خلال عمل أحد الباحثين كمعلم في إحدى مدارس محافظة ذمار وقربة من الواقع الميداني فقد لاحظ أن هناك اختلافاً واضحاً في سلوك المعلمين وتصرفاتهم تجاه الطلاب سواء داخل الدرس أو خارجها (النشاط الداخلي، النشاط الخارجي) الأمر الذي قد ينعكس سواءً إيجابياً أو سلبياً على مدي استخدام المعلمين للأنماط المختلفة في تحقيق أهدافهم، فمن المعلوم مدى الارتباط بين السلوك والنمط المستخدم، الأمر الذي دفع الباحثان لمحاولة تفسير وارجاع هذا السلوك وعلاقتها ببعض المتغيرات المطروحة قيد الدراسة والتي قد تؤثر في ذلك مثل: (مستوي المؤهل الدراسي، عدد سنوات الخبرة، تبعية المدرسة حكومية أم أهلية، عدد الطلاب في الصف الواحد) كل هذا بلا أدنى شك قد يؤثر في الأنماط القيادية لمعلمي هذه المدارس.

وقد أثبتت نتائج عدد من الدراسات أن المدرسة يمكنها تحقيق أهدافها التربوية وإجراء التغييرات المنشودة إذا ما اتسمت كوادرها القيادية ببعض جوانب السلوك الإداري الذي يعكس قدرتها على القيادة الفعالة كونها قد تعد إحدى الكوادر القادرة على تنفيذ السياسة التعليمية التي تعمل على احداث تطور ملحوظ بالمدرسة. (٢١)، (٣٧)، (٣٨).

وبناء على ما سبق و ما أوصت به عدد من الدراسات ومنها دراسة (الكردي، ٢٠٠٤) (٢١) حول أهمية إجراء دراسات حديثة تتناول أساليب القيادة في ضوء المتغيرات الخاصة بالمعلم، مؤهله، وخبراته، وسماته. فإن هذه الدراسة تأتي للكشف عن حجم تأثير المتغيرات التالية: (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع المدرسة، عدد الطلاب) في الأنماط القيادية لمعلمي التربية البدنية بمختلف مدارس التربية والتعليم بمحافظة ذمار – الجمهورية اليمنية.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية فيما يلي:

١- تعتبر الدراسة الأولى في الجمهورية اليمنية على حد علم الباحثين، التي تتمحور حول دراسة تأثير بعض المتغيرات في الأنماط القيادية لمعلمي التربية البدنية بمدارس التربية والتعليم بمحافظة ذمار.

٢- تكتسب أهميتها من أهمية معلم التربية البدنية الذي يعتبر أحد أهم ركائز النجاح في العملية التربوية بشكل عام، وفي حصة التربية البدنية والأنشطة الرياضية المقامة داخل المدرسة وخارجها بشكل خاص.

٣- من **المؤمل** أن تضيف نتائج هذه الدراسة قدراً من المعلومات والحقائق حول الأنماط القيادية التي يتبعها معلم التربية البدنية وعلاقتها بالمتغيرات التالية: (المؤهل العلمي، الخبرة العملية، نوع المدرسة، عدد الطلاب).

٤- قد تكون نتائج هذه الدراسة بداية تقود للقيام بدراسات أخرى في هذا المجال.

هدف الدراسة:

التعرف على تأثير بعض المتغيرات (المؤهل العلمي، الخبرة العملية، نوع المدرسة، عدد الطلاب). في الأنماط القيادية لدى مُعلمي التربية البدنية بمحافظة ذمار- الجمهورية اليمنية، من خلال دراسة الفروق في الأنماط القيادية وفق نموذج هيرسي وبلانشارد (Hersey&Blanchard).

تساؤلات الدراسة:

للإجابة عن التساؤل الرئيسي للدراسة حول التعرف على تأثير بعض المتغيرات في الأنماط القيادية

لدى مُعلمي التربية البدنية وفق نموذج هيرسي وبلانشارد وفق المتغيرات التي حددها الباحثان تم طرح

التساؤلات الآتية والتي سيتم اختبارها عند دلالة إحصائية (٠,٠٥):

١- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات معلمي التربية البدنية على مقياس نمط الإبلاغ وفق متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، الخبرة العملية، نوع المدرسة، عدد الطلاب)؟

٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات معلمي التربية البدنية على مقياس نمط الإقناع وفق متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، الخبرة العملية، نوع المدرسة، عدد الطلاب)؟

٣- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات معلمي التربية البدنية على مقياس نمط المشاركة وفق متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، الخبرة العملية، نوع المدرسة، عدد الطلاب)؟

٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات معلمي التربية البدنية على مقياس نمط التفويض وفق متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، الخبرة العملية، نوع المدرسة، عدد الطلاب)؟

متغيرات الدراسة:

اقتصرت الدراسة على الأنماط القيادية الأربعة وفق نموذج هيرسي وبلانشارد والتي تمثلت في متغيرات (تابعة)، وهي كما يلي:

١- نمط الإبلاغ.

٢- نمط الإقناع.
٣- نمط المشاركة.
٤- نمط التفويض.

كما تتضمن الدراسة الحالية أربعة متغيرات (مستقلة)، وهي كالآتي:

١- المؤهل العلمي: ويتشمل ثلاث فئات، هي: (دبلوم متوسط فأقل، بكالوريوس، ماجستير فأعلى).
١- الخبرة العملية: ويشمل أربع فئات، هي: (أقل من ٥ سنوات، من ٥-٩ سنوات، من ١٠-١٤ سنة، ١٥ سنة فأكثر).
٢- نوع المدرسة: ويشمل فئتين، هما: (حكومية، أهلية).
٣- عدد الطلاب في الصف: ويشمل خمس فئات، هي: (١٠ طلاب فأقل، من ١١-٢٠ طالب، من ٢١-٣٠ طالب، من ٣١-٤٠ طالب، ٤٠ طالب فأكثر).

مصطلحات الدراسة:

الأنماط القيادة: "هي الأنماط المحددة التي يستخدمها القائد أثناء العملية القيادية في سبيل قيادة التابعين أو اللاعبين، ويمكن ملاحظتها بسهولة من انعكاس سلوك وتصرفات القادة بصورة واضحة" (٢).

النمط القيادي (تعريف إجرائي): هو السلوك الذي يمارسه معلم أو معلمة التربية البدنية في المدارس الحكومية للتأثير على الطلبة في المدرسة لتحقيق الأهداف المرجوة.

الأنماط القيادية لغرض هذه الدراسة: هي الأنماط القيادية عند هيرسي وبلانشرد Hersey& (Blanchard)، وهي: ١- نمط الإبلاغ، ٢- نمط الإقناع، ٣- نمط المشاركة، ٤- نمط التفويض.

حدود الدراسة: تمثلت حدود الدراسة الحالية في الآتي:

الموضوعية: حول دراسة تأثير بعض المتغيرات في أنماط القيادية لمعلمي التربية البدنية بمدارس محافظة ذمار –الجمهورية اليمنية.

المكانية: مدارس التربية والتعليم بمحافظة ذمار (الجمهورية اليمنية) التي يتواجد بها معلم تربية بدنية.

الزمانية: خلال الفترة من النصف الثاني من العام الدراسي ٢٠١٥ - ٢٠١٦م.

البشرية: معلمي التربية البدنية بمختلف مدارس التربية والتعليم بمحافظة ذمار.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

أجرى النهار، مالكية (٢٠١٤)(٢٩) دراسة هدفت إلى التعرف على النمط السائد من قبل مشرفي النشاط الرياضي في الجامعات الأردنية، وكذلك للتعرف على الفروق بين وجهات نظر الطلبة تبعاً لمتغيري (الجنس، نوع الجامعة)، وقد بلغ عدد أفراد العينة (٩٣) طالباً وطالبة موزعين على أربع جامعات هي: (جامعة مؤتة، جامعة البتراء، الجامعة الأردنية، جامعة الزيتونة الخاصة)، وقد أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق في الأنماط القيادية السائدة لدى مشرفي النشاط الرياضي من وجهة نظر الطلبة تبعاً لمتغيري الدراسة (الجنس، الجامعة).

وأجرى البابطين (٢٠١٢)(٥) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة اختلاف آراء أفراد الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لأساليب القيادة الموقفية باختلاف متغيرات الدراسة (المؤهل الدراسي، الدورات التدريبية، مجال القيادة المدرسية، عدد سنوات الخبرة في مجال الإدارة المدرسية، عدد المعلمين في المدرسة)، وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (١١٨)

مديراً، وقد أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة أساليب القيادة الموقفية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض باختلاف متغيرات الدراسة (المؤهل الدراسي، الدورات التدريبية، مجال القيادة المدرسية، عدد سنوات الخبرة في مجال الإدارة المدرسية، عدد المعلمين في المدرسة).

وقام الدبابية و آخرون (٢٠٠٦) (١٠) بدراسة هدفت إلى معرفة الأسلوب القيادي المتبع من قبل مدرسي التربية الرياضية في المدارس الحكومية من وجهة نظر الطلبة المشاركين في الفرق الرياضية المختلفة، وكذلك التعرف على الفروق بين وجهة نظر الطلبة تبعاً لمتغير الجنس، اجريت الدراسة على عينة مكونة من (١٨٥) طالباً وطالبة (٩٥ذكور، ٩٠أناث) موزعين على (١٥) مدرسة حكومية، وأشارت أبرز النتائج إلى وجود فروق في الأنماط القيادية السائدة لدى المدرسين من وجهة نظر الطلبة تبعاً لمتغير الجنس.

وأجرى الحمدان، الفضلي (٢٠٠٦)(٩) دراسة هدفت إلى معرفة النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس في منطقة الفروانية التعليمية في دولة الكويت، وكذلك معرفة تأثير النوع، والخبرة، والمرحلة الدراسية في النمط القيادي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأداة وصف فاعلية وتكيف القائد (لهيرسي وبلانشارد) كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري مدارس التعليم العام في منطقة الفروانية التعليمية من الذكور والإناث، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الأنماط القيادية الممارسة متقاربة إلا أن نمط المشاركة يبرز بنسبة (٣٤,٥%)، يليه الإبلاغ (٢٣,٨%)، ثم التفويض (٢١,٤%)، ومن ثم الإقناع (٧,١%)، وتوصلت أيضاً إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الدراسة (النوع، والخبرة، والمرحلة الدراسية) في النمط القيادي.

واجرت كفاية (٢٠٠٤) (٢٢) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع الأساليب القيادية ومدى الاختلاف تبعاً للمؤهل العلمي والخبرة لدى مديرات المدارس الابتدائية بمكة وفقاً للنظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد، وبلغت عينة الدراسة (٧٠) مديرة، وقد توصلت الدراسة للنتائج الآتية: أن الأسلوب القيادي الأساسي لدى المديرات هو أسلوب المشاركة في حين يمثل أسلوب الإبلاغ الأسلوب القيادي المساند.

لا تختلف الأساليب القيادية الأساسية للمديرات تبعاً لاختلاف مؤهلاتهن العلمية، وعدد سنوات **خبرتهن العملية في حين تختلف الأساليب القيادية المساندة لديهن.**

كما قام الأغبري (٢٠٠٣) (٤) دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة والفروق في الأنماط القيادية الخاصة بالعناصر القيادية (مديرين ووكلاء مدارس) العاملة في مجال التعليم العام، وقد شملت عينة الدراسة على (١٤٣) متدرباً من مدراء ووكلاء التعليم العام الذين شاركوا في الدورة التدريبية بكلية المعلمين في محافظة الأحساء، وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- ممارسة مديري المدارس أنماط القيادة الأربعة (الإبلاغ، الإقناع، المشاركة، التفويض) بطريقة متقاربة إلى حد ما.
- عدم ظهور فروق جوهرية بين أفراد عينة الدراسة في ممارسة القيادة وفق متغيرات الدراسة (المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة).

واجرت الكردي (٢٠٠٢م) (٢١) دراسة هدفت إلى التعرف على أسلوب القيادة الذي تمارسه كل من مديرات المدارس الثانوية الحكومية والأهلية للبنات في بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمات في ضوء نظرية الموقف، وتكونت عينة الدراسة من (١٨٦) معلمة، واستخدمت الباحثة الاستبانة التي صممها معدي نظرية الموقف للقيادة هيرسي وبلانشارد كأداة لجمع البيانات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الغالبية العظمى من مديرات المدارس الثانوية الحكومية والخاصة للبنات بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية يمارسن

الأسلوب الإخباري، وأيضاً عدم وجود اختلافات كبيرة بين أساليب القيادة في كل من المدارس الثانوية الحكومية والأهلية للبنات في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

وأجرت ماردیني (٢٠٠١م) (٢٣) دراسة هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى إدارات كليات التربية الرياضية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية، وتكونت عينة الدراسة من (٤٠) عضو هيئة تدريس، وقد أشارت نتائج الدراسة على وجود فروق ذات دلالة إحصائية للأنماط القيادية السائدة لدى إدارات كليات التربية الرياضية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير (الخبرة، الجنس، الرتبة الأكاديمية، المركز الأكاديمي، المؤهل العلمي).

وقام المومني، عكاشة (١٩٩٩م)(٢٨) بدراسة هدفت للتعرف على أنماط السلوك القيادي السائد لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر الطلاب والتعرف على الاختلافات في أنماط السلوك القيادي(الديمقراطي، الديكتاتوري، المتساهل) تبعاً للمتغيرات التالية(الجنس، المرحلة الدراسية، التحصيل العلمي)، أجريت الدراسة على عينة من طلبة كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية بلغ عددها(١٩٨) طالباً و(٢٠٤) طالبة، وتوصلت الدراسة إلى وجود نمط سائد لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية وهو النمط الديمقراطي تلاه النمط الديكتاتوري، وعدم وجود فروق على نمط السلوك القيادي الديمقراطي ، الديكتاتوري تعزى إلى الجنس. وفي ضوء هذه النتائج أوصى الباحث بضرورة تعزيز النمط الديمقراطي لدى سلوكيات أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية الرياضية، لما لهذا النمط من فاعلية عالية في الوصول إلى انجازات أفضل.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

أجرى ثوارش (thrash, 2009) (٣٥) دراسة هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية لدى العمداء الأكاديميين بجامعة أوهايو بولاية (أوهايو)، وتكونت عينة الدراسة من (١٣) عميداً أكاديمياً من جامعة أوهايو، و استخدمت هذه الدراسة نظرية الشبكة الإدارية لروبرت بلاك وجين موتون، حيث تم بحث وتحليل الاختلافات التي توجد بين الأساليب القيادية للعمداء الأكاديميين و متغير (العمر، عدد الكليات المشرف عليها، سنوات الخبرة)، حيث تم استخدام اداة جمع البيانات المصممة من قبل (Harvey & Williams،Hall). وأظهرت نتائج هذه الدراسة أنه لا توجد اختلافات مستقلة هامة بين أنماط القيادة والمتغيرات المستقلة (العمر، عدد الكليات المشرف عليها، سنوات الخبرة).

كما قام ووماك (Womack،1999) (٣٤) بدراسة هدفت إلى تحديد الأنماط القيادية لرؤساء أقسام كليات التمريض شرق الولايات المتحدة كما يتصور رؤساء الأقسام أنفسهم وذلك بإتباع نظرية هيرسي وبلانشارد وقد تكون مجتمع الدراسة من (١٠٦) رؤساء، حيث أظهرت النتائج أن ٦١% من مجتمع الدراسة امتازوا بالنمط القيادي الذي يتصف بأنه عالي الاهتمام بالعاملين ومتدني الاهتمام بالعمل ودلت نتائج الدراسة أيضاً على عدم وجود فروق في الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام تعزى لحجم القسم والجهة المشرفة وعدد الخريجين.

ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة يمكن إيجازها فيما يلي:

- أجمعت الدراسات السابقة على أهمية الأساليب القيادية باعتبارها ذات دور إيجابي في تحقيق الأهداف.
- استخدمت أغلب الدراسات السابقة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وقد استفاد الباحثان من الدراسات السابقة في فهم عمق مشكلة الدراسة، واختيار عينة الدراسة، وتحديد المنهج والأداة، والأساليب الإحصائية المناسبة.

الإجراءات

المنهج:

اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي لملائمته لطبيعة الدراسة، كونهما سعيا في دراستهم الحالية إلى التعرف على ما إذا كان هناك تأثير لبعض المتغيرات على النمط القيادي لمعلمي التربية البدنية بمحافظة ذمار.

مجتمع الدراسة:

اشتمل مجتمع الدراسة على معلمي التربية البدنية العاملين بمختلف مدارس التربية والتعليم الحكومية والأهلية بمحافظة ذمار (الجمهورية اليمنية) للعام الدراسي ٢٠١٥-٢٠١٦م.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العمدية؛ نظراً لقلة عدد مجتمع الدراسة وقد تكونت من (٤٨) معلماً، يمثلون (٤٨) مدرسة حكومية وأهلية، والجدول رقم (١) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع المدرسة، عدد الطلاب).

جدول (١) توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات المدروسة ن=٤٨

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط فأقل	3	6.3
	بكالوريوس	45	93.7
	ماجستير فأعلى	0	0
	المجموع	**48**	**100**
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	42	87.5
	5-9	6	12.5
	10-14	0	0
	15سنة فأكثر	0	0
	المجموع	**48**	**100**
المدرسة	حكومية	37	77.1
	أهلية	11	22.9
	المجموع	**48**	**100**
عدد الطلاب	10 فأقل	2	4.2
	11-20	9	18.7
	21-30	2	4.2
	30-40	20	41.7
	40 فأكثر	15	31.2
	المجموع	**48**	**100**

المصدر: مكتب التربية والتعليم بمحافظة ذمار، قسم الإحصاء التربوي (٢٦)

أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على أداة وصف وفاعلية وتكيف القائد Leader Effectiveness and Adaptability Description التي طورها كل من هيرسي و بلانشارد وترجمها للعربية المغيدي، وآل ناجي (١٩٩٤)(٢٥)، واستخدمها الأغبري (٢٠٠٣)(٤). مع إجراء بعض التعديلات لتتناسب مع الدراسة الحالية، وتتكون الأداة من اثني عشر سؤالاً يقابل كل من هذه الأسئلة أربعة بدائل (أ، ب، ج، د) يختار المعلم الإجابة التي تمثل سلوكه، وبعد ذلك يتم تجميع

إجابات كل من (أ، ب، ج، د) على حده، وبذلك يتضح النمط القيادي الممارس، وفي حالة تساوي البدائل فإن ذلك يعني استخدام الأنماط بالتناوب، وهذه الأنماط هي: (الإبلاغ١)، و(الإقناع٢)، و (المشاركة٣)، و (التفويض٤).

الأساليب الإحصائية:

تمت معالجة البيانات وتحليلها إحصائياً بواسطة برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية المناسبة برنامج (Spss)، والأساليب الإحصائية المستخدمة، هي: (التكرارات، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ألفا كرو نباخ لقياس ثبات الاستبانة، **تحليل التباين** (**ANOVA**) لمعرفة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة).

المعاملات العلمية للاستبيان

تضمنت إجراءات التقنين للاستبيان على عدد من الإجراءات البحثية الأساسية تتمثل في الآتي:

أولاً: صدق الأداة:

تم استخدام أداة وصف وفاعلية وتكيف القائد Leader Effectiveness and Adaptability Description التي طورها كل من هيرسي وبلانشارد قام بترجمتها للعربية المغيدي، وآل ناجي (١٩٩٤) (٢٥)، واستخدمها كل من الأغبري (٢٠٠٣) (٤)، والبابطين (٢٠٠٣) (٥)، والحمدان، الفضلي (٢٠٠٦) (٩)، والكردي (٢٠٠٤) (٢١) نموذج الاستبانة مرفق (٢).

وفي هذه الدراسة تم تكييف الأداة لتتناسب مع أفراد عينة الدراسة الحالية، بعد ذلك تم عرض الأداة على عدد من المختصين في مجال (الإدارة التربوية، الإدارة الرياضية) وعددهم (٦) خبراء مرفق (١) لاختبار مصداقية الأداة واتفقوا على انها صالحة لقياس الأنماط القيادية، مع إجراء بعض التعديلات.

ثانيا: ثبات الأداة:

تم حساب الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach Alfer)، حيث طبق المقياس في صورته النهائية على مجموعة من المعلمين من المجتمع الأصلي ومن خارج عينة الدراسة (عينة استطلاعية) وعددهم (١٠) معلمين (٥ معلمين من المدارس الحكومية ، ٥ معلمين من المدارس الأهلية)، وقد بلغ معامل ثبات المقياس وفق هذه الطريقة (٠,٧٦٥) وهو إلى حداً ما معدل ثبات جيد.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

بعد تطبيق إجراءات الدراسة والقيام بالتحليلات الإحصائية المناسبة، تمت الإجابة على تساؤلات الدراسة على النحو التالي:

جدول رقم (٢) متوسطات الأنماط القيادية لمعلمي التربية البدنية وفق المتغيرات المدروسة

المتغيرات المدروسة	مستويات المتغيرات المدروسة	متوسطات الأنماط القيادية				حجم العينة	المجموع الكلي للعينة
		النمط الأول الإبلاغ	النمط الثاني الإقناع	النمط الثالث المشاركة	النمط الرابع التفويض		
المؤهل	دبلوم	6.7	3.0	2.0	0.3	3	48
	بكالوريوس	5.4	2.9	2.3	1.4	45	
	ماجستير فأعلى	0	0	0	0	0	
	أقل من 5 سنوات	5.7	2.8	2.3	1.3	42	48
	5 -9 سنوات	3.8	3.2	3.2	1.8	6	

الخبرة	10-14سنة	0	0	0	0	0	
	15سنة فأكثر	0	0	0	0	0	
المدرسة	حكومية	6.4	3.0	1. 9	0.6	37	48
	أهلية	2.3	2.4	3.6	3.6	11	
عدد الطلاب	10طلاب فأقل	3.0	1.50	4.0	3.5	2	48
	11-20طالب	2.1	2.6	3.5	3.7	9	
	21-30طالب	5.5	1.0	3.0	2.5	2	
	31-40طالب	6.7	3.0	1.8	0.5	20	
	أكثر من 40 طالب	6.3	3.3	1. 9	0.6	15	
المتوسط العام للأنماط القيادية		3.85	2.05	2.14	1.41	_ _	_ _

للإجابة على سؤال الدراسة العام تم:

إجراء اختبار تحليل التباين (ANOVA) على مقياس أنماط القيادة الأربعة لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين هذه المتوسطات وفق متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع المدرسة، عدد الطلاب).

جدول رقم (٣) تحليل التباين بين متوسطات نمط الإبلاغ لعينة الدراسة وفق المتغيرات المدروسة

المتغيرات المدروسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي	بين المجموعات	0.457	11	0.042	0.635	غير دالة
	داخل المجموعات	2.356	36	0.065		
	المجموع	2.813	47			
سنوات الخبرة	بين المجموعات	9.668	11	0.879	0.546	غير دالة
	داخل المجموعات	57.998	36	1.611		
	المجموع	67.667	47			
نوع المدرسة	بين المجموعات	6.312	11	0.574	9.535	*0.01
	داخل المجموعات	2.167	36	0.060		
	المجموع	8.479	47			
عدد الطلاب	بين المجموعات	5083.147	11	462.104	3.752	*0.01
	داخل المجموعات	4434.165	36	123.171		
	المجموع	9517.313	47			

* دالة عند ٠,٠١

أ- **للإجابة على التساؤل الأول:" هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسط درجات معلمي التربية البدنية على مقياس نمط الإبلاغ وفق متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، الخبرة العملية، نوع المدرسة، عدد الطلاب)؟**

بتفحص جدول رقم (٢) نلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين متوسط درجات معلمي التربية البدنية على مقياس نمط (الإبلاغ) وفق متغيري: (نوع المدرسة، عدد الطلاب) دون أن يكون للمتغيرات الاخرى أي أثر في مستوى سلوك المعلمين. وبذلك تم الإجابة على التساؤل الأول بصورة جزئية فيما يخص عدم وجد فروق بين متوسط درجات معلمي التربية البدنية على مقياس نمط (الإبلاغ).

وبالرجوع إلى الجدول رقم (٣) لوحظ أن المعلمين التابعين للمدارس الحكومية تفوقوا تفوقاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، بمتوسط حسابي قدرة (6.4) يفوق المعلمين التابعين للمدارس الأهلية بمتوسط حسابي (2.3)، أي إن معلمي المدارس الحكومية يستخدمون النمط الأول نمط (الإبلاغ) اكثر من معلمي المدارس الأهلية.

وبالرجوع أيضاً للجدولين رقم (٢) و (٣) نجد أن المعلمين الذين يتراوح عدد طلابهم في الصف (31-40) طالباً قد تفوقوا تفوقاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، وبمتوسط

حسابي قدرة (6.7) وهو يفوق بقية المتوسطات ١، ٢، ٣، ٥ (3.0)، (2.1)، (5.5)، (6.3) على التوالي انظر جدول (٣).

ويرجع الباحث ذلك إلى النظام المتبع بالمدارس الحكومية، وكذلك استقبالها لأعداد كبيرة من الطلاب الأمر الذي يصعب على المعلم اتباع أنماط قيادية تتيح للطالب الكثير الحرية وتجعله شريك فعال في العملية التعليمية.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة ماردیني (٢٠٠١) (٢٣)، ودراسة الأغبري (٢٠٠٣) (٤)، ودراسة البابطين (٢٠١٣) (٥) ودراسة (thrash, 2009) (٣٥) التي أثبتت عدم تأثير متغير (المؤهل العلمي، والخبرة) في الأنماط القيادية حسب نموذج هيرسي وبلانشارد، بخلاف ما ذهبت اليه نتائج دراسة كلاً من الكردي (٢٠٠٤) (٢١)، ودراسة الأغبري (٢٠٠٣) (٤) بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي، كما اختلفت أيضاً مع دراسة عياصرة (٢٠٠٤) (١٩) بالنسبة لمتغيري (المؤهل، الخبرة) بينما تختلف مع دراسة النهار، مالكية (٢٠١٤) (٢٩) التي اثبتت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية وفق متغير نوع المؤسسة التعليمية.

جدول رقم (٤) تحليل التباين بين متوسطات نمط الإقناع لعينة الدراسة وفق المتغيرات المدروسة

المتغيرات المدروسة	مصدر التباين	ج مجموع المربعات	ج درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي	بين المجموعات	**0.126**	**5**	**0.025**	**0.393**	**غير دالة**
	داخل المجموعات	**2.687**	**42**	**0.064**		
	المجموع	**2.813**	**47**			
سنوات الخبرة	بين المجموعات	**2.467**	**5**	**0.493**	**0.318**	**غير دالة**
	داخل المجموعات	**65.199**	**42**	**1.552**		
	المجموع	**67.667**	**47**			
نوع المدرسة	بين المجموعات	**0.823**	**5**	**0.165**	**0.902**	**غير دالة**
	داخل المجموعات	**7.657**	**42**	**0.182**		
	المجموع	**8.479**	**47**			
عدد الطلاب	بين المجموعات	**1378.631**	**5**	**275.726**	**1.423**	**غير دالة**
	داخل المجموعات	**8138.681**	**42**	**193.778**		
	المجموع	**9517.313**	**47**			

*** دالة عند ٠,٠١**

للإجابة على التساؤل الثاني:" هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات معلمي التربية البدنية على مقياس نمط الإقناع وفق متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، الخبرة العلمية، نوع المدرسة، عدد الطلاب)"؟

بتفحص جدول رقم (٤) نلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في النمط الثاني أسلوب (الإقناع) مع جميع المتغيرات المدروسة. ويشير ذلك إلى أن جميع معلمي التربية البدنية في جميع المدارس الحكومية والأهلية يمارسون سلوك هذا النمط مع طلابهم في صور متقاربة بغض النظر عن مؤهلهم العلمي، أو عدد سنوات الخبرة، أو باختلاف نوع المدرسة وعدد الطلاب في الصف الواحد. انظر المتوسطات جدول رقم (٣)، وبذلك تم الإجابة على التساؤل الثاني بصورة كاملة فيما يخص عدم وجد فروق بين متوسط درجات معلمي التربية البدنية على مقياس نمط (الإقناع).، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة الدراسة التي أجراها الحسن المغيدي (١٩٩٦) (٢٤) و التي أوضحت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على نمط (الإقناع) **وفق متغيري** (الخبرة، نوع المدرسة) ، كما اتفقت أيضاً مع دراسة كفاية (٢٠٠٤) (٢٢)، والأغبري (٢٠٠٣) (٤)، و (Landisn, 1990) (٣٩) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على أسلوب (الإقناع) وفق متغيري (المؤهل، الخبرة) ، كما تتفق مع دراسة الكردي (٢٠٠٢) (٢١) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية تبعاً لمتغير نوع المدرسة (حكومية، أهلية). كما تتفق مع دراسة (Womack,1999) (٣٤) في عدم وجود فروق

ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية تعزى لمتغيري (نوع المؤسسة التعليمية، عدد المرؤوسين)، وتختلف هذه الدراسة مع ما ذهبت اليه نتائج الدراسة التي أجرتها الشيخو (١٩٩٧) (١٤)، والتي أشارت الى وجود ارتباط معنوي بين السمات الشخصية ونمط القيادة بشكل علم.

جدول رقم (٥) تحليل التباين بين متوسطات نمط المشاركة لعينة الدراسة وفق المتغيرات المدروسة

المتغيرات المدروسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي	بين المجموعات	0.093	6	0.016	0.234	غير دالة
	داخل المجموعات	2.719	41	0.066		
	المجموع	2.813	47			
سنوات الخبرة	بين المجموعات	14.447	6	2.408	1.855	غير دالة
	داخل المجموعات	53.219	41	1.298		
	المجموع	67.667	47			
نوع المدرسة	بين المجموعات	2.829	6	0.472	3.422	*0.01
	داخل المجموعات	5.650	41	0.138		
	المجموع	8.479	47			
عدد الطلاب	بين المجموعات	3011.588	6	501.931	3.163	*0.01
	داخل المجموعات	6505.725	41	158.676		
	المجموع	9517.313	47			

* دالة عند ٠,٠١

ج- **للإجابة على التساؤل الثالث:" هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات معلمي التربية البدنية على مقياس نمط المشاركة وفق متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، الخبرة العلمية، نوع المدرسة، عدد الطلاب)"**

يتضح من خلال الجدول (٥) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس النمط الثالث (نمط المشاركة) ترجع لمتغيري (المدرسة، وعدد الطلاب). بينما لم يكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية مع بقية المتغيرات، **وبذلك تم الإجابة على التساؤل الثالث** بصورة جزئية فيما يخص عدم وجد فروق بين متوسط درجات معلمي التربية البدنية على مقياس النمط الثالث نمط (المشاركة)، وبالرجوع إلى الجدول رقم (٢) نجد أن المدارس الأهلية حصلت على متوسط (3.6) وهو أعلى من متوسط المدارس الحكومية (1.9) ما يعني أن معلمي التربية البدنية في المدارس الأهلية هم الأكثر استخداماً لهذا النمط (نمط المشاركة).

ويرجع الباحثان ذلك إلى سياسة المدارس الأهلية القائم على جعل الطالب شريك فعال في العملية التعليمية وليس متلقي للمعلومة فقط. **وتتفق هذه الدراسة مع دراسة** المهنا سليمان (١٤١٥) (٢٧)، العموش (١٩٩٥) (١٨) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على نمط (المشاركة) وفق متغير (المؤهل العلمي). كما تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Garner, 1989)(٣٦)، ودراسة سلام (١٩٩١) (١٣)، ودراسة الصليبي (٢٠٠٥) (١٦) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على نمط (المشاركة) وفق متغير (الخبرة). وذهبت نتائج هذه الدراسة إلى ما ذهبت اليه دراسة هجان علي (١٩٩٦) (٣٠) بجود فروق ذات دلالة إحصائية على نمط (المشاركة) وفق متغير نوع المدرسة "حكومية، أهلية". **كما تختلف مع ما ذهبت اليها نتائج** ماردیني (٢٠٠١) (٢٣) بوجود فروق ذات دلالة إحصائية على نمط (المشاركة) وفق متغيري (المؤهل الخبرة).

جدول رقم (٦) تحليل التباين بين متوسطات نمط التفويض لعينة الدراسة وفق المتغيرات المدروسة

المتغيرات المدروسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي	بين المجموعات	0.103	5	0.021	0.319	غير دالة
	داخل المجموعات	2.710	42	0.065		
	المجموع	2.813	47			
سنوات الخبرة	بين المجموعات	11.400	5	2.280	1.702	غير دالة
	داخل المجموعات	56.267	42	1.340		
	المجموع	67.667	47			
نوع المدرسة	بين المجموعات	5.946	5	1.189	19.715	*0.01
	داخل المجموعات	2.533	42	0.060		
	المجموع	8.479	47			
عدد الطلاب	بين المجموعات	5396.613	5	1079.323	11.001	*0.01
	داخل المجموعات	4120.700	42	98.112		
	المجموع	9517.313	47			

*** دالة عند ٠,٠١**

د- - للإجابة على التساؤل الرابع:" هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات معلمي التربية البدنية على مقياس نمط التفويض وفق متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، الخبرة العلمية، نوع المدرسة، عدد الطلاب)"؟

من خلال استعراض الجدول السابق يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين متوسطات درجات عينة الدراسة على مقياس النمط الرابع (نمط التفويض) ترجع لمتغير (نوع المدرسة، وعدد الطلاب). بينما لم يكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية مع بقية المتغيرات، **وبذلك تم الإجابة على التساؤل الرابع** بصورة جزئية فيما يخص عدم وجد فروق بين متوسط درجات معلمي التربية البدنية على مقياس النمط الرابع نمط (التفويض)، وبالرجوع إلى الجدول رقم (٢) نجد أن المدارس الأهلية حصلت على متوسط (3.6) وهو أعلى من متوسط المدارس الحكومية (0.6) ما يعني أن معلمي التربية البدنية في المدارس الأهلية هم الأكثر استخداماً لنمط التفويض.

وهذه الدراسة تتفق مع دراسة الصليبي (٢٠٠٥) (١٦)، المهنا (١٤١٥) (٢٧) التي أثبتت جميعها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بينما تتفق أيضاً مع دراسة كلاً من (Smith,2000) (٣٣)، والمهنا (١٤١٥) (٢٧) التي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية ترجع لمتغير الخبرة العملية. وفيما يخص المتغير الثالث نوع المدرسة فقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة كل من دراسة تركستاني (١٤٠٩) (٦)، الأشقر (١٩٩٤) (٣)، الصغير محمد (٢٠٠٤) (١٥)، التي بينت جميعها إلى انه يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة الأنماط القيادية تعزى لمتغير المؤسسة التعليمية. كما اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة هجان علي (١٩٩٦) (٣٠) والتي أشارت إلى أن لعدد الاتباع (المرؤوسين) دور كبير في اختيار نمط قيادي بعينة دون آخر، كما تختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة الحارثي (١٤٢٠) (٨) بالنسبة للمؤهل، ودراسة الصغير محمد (٢٠٠٤) (١٥) التي اثبتت انه لا توجد فروق بالنسبة للمؤهل العلمي. كما اختلفت مع دراسة العموش (١٩٩٥) (١٨)، التي أبرزت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات عينة الدراسة على مقياس نمط التفويض ترجع لمتغير الخبرة.

الاستنتاجات والتوصيات:

أولا: الاستنتاجات

١- استخدام معلمي التربية البدنية بمختلف مدارس التربية والتعليم (الحكومية، الأهلية) بمحافظة ذمار اليمنية للأنماط القيادية وفق نموذج هيرسي وبلانشارد بصورة متفاوتة.
٢- لم تظهر فروق بين معلمي التربية البدنية بمختلف مدارس التربية والتعليم (الحكومية، الأهلية) في ممارسة كافة الأنماط القيادية وفق متغيري (المؤهل العلمي، الخبرة العملية).
٣- يميل معلمي التربية البدنية في المدارس الحكومية، ومن يتراوح أعداد طلابهم في الصف الواحد ٣١ طالب فأكثر إلى استخدام النمط القيادي الأول نمط "الإقناع".
٤- يُفضل معلمي التربية البدنية في المدارس الأهلية ومن يتراوح عدد طلابهم بين(١٠-٢٠) طالباً استخدام النمط القيادي الثالث (نمط المشاركة)، وكذلك النمط الرابع (نمط التفويض).

ثانيا: التوصيات

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة يوصى الباحثان بما يلي:

- تعزيز استخدام الأنماط القيادية المختلفة وفقاً لنموذج هيرسي وبلانشارد من قبل معلمي التربية البدنية وفقاً لنضج المرؤوسين (الطلاب).
- العمل على تطوير القدرات القيادية لمعلمي التربية البدنية لرفع مستوى فاعليتهم القيادية.
- إجراء دراسات مماثلة، ولكن باستخدام نماذج اخرى كنموذج الشبكة الإدارية وغيرها من النماذج.
- صقل وتأهيل القيادات الرياضية (معلمي التربية البدنية) في المدارس من خلال التدريب والاطلاع على الخبرات والتجارب المختلفة لتحقيق الأهداف المنشودة للمدرسة.

المراجع

المراجع العربية:

١) **أبو حليمة فائق (٢٠٠٤م):** الحديث في الإدارة الرياضية، ط١، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.

٢) **إسماعيل، همام (٢٠١٠م):** التنظيم والإدارة في المجال الرياضي، دار ابن الأثير للطباعة والنشر، جامعة الموصل - العراق.

٣) **الأشقر وفاء (١٩٩٤م):** الأنماط القيادية السائدة في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية كما يراها أعضاء هيئة التدريس، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد ٣١، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، عمان، الأردن.

٤) **الأغبري عبدالصمد (٢٠٠٣):** تأثير الإنجاز الأكاديمي وبعض في المتغيرات الأنماط القيادية لدى عينة من مديري مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية المملكة العربية السعودية، المجلة التربوية، جامعة الكويت - الكويت. العدد٦٦، المجلد١٧.

٥) **البابطين عبدالرحمن (٢٠١٣م):** واقع ممارسة أساليب القيادة الموقفية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض، رسالة التربية وعلم النفس، الرياض - المملكة العربية السعودية، العدد٤٢.

٦) **تركستاني خديجة (١٤٠٩هـ):** الأنماط القيادية لشبكة بليك وموتون من واقع تنظيم استخدام الوسائل التعليمية بمدارس البنات الثانوية بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

٧) **الجنابي، الحسيناوي (٢٠١٤م):** الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

٨) **الحارثي منصور (١٤٢٠هـ):** أثر برنامج مديري المدارس على تغيير السلوك القيادي لمديري المدارس المتوسطة والثانوية بمحافظة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

٩) **الحمدان، الفضلي (٢٠٠٦):** الأنماط القيادية لدى مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت حسب النظرية الموقفية، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم التربوية والدراسات الإسلامية(٢)، الرياض - المملكة العربية السعودية. المجلد٢٠.

١٠) **الدبابية، وآخرون (٢٠٠٦م):** الأنماط القيادية السائدة لدى مدرسي التربية الرياضية من وجهة نظر أعضاء الفرق الرياضية المدرسية. نظريات وتطبيق. كلية التربية الرياضية للبنين، الاسكندرية - مصر.

١١) **الربيعي محمود (٢٠١١م):** إدارة العمل الرياضي، ط١، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان - الأردن. صـ١٩٥.

١٢) **السطري رائد (٢٠١٠م):** الإدارة الرياضية، ط١، دار جليس الزمان للنشر. عمان - الأردن. صـ٥٩-٦٠.

١٣) **سلام، عازة(١٩٩١م):** القدرة القيادية لدى مديري ووكلاء مدارس التعليم العام من الجنسين وعلاقتها ببعض المتغيرات .دراسة ميدانية مطبقة على مدراء محافظة المنيا، مجلة بحوث تربية، مج4 ، العدد3 ، كلية التربية -جامعة المنيا، مصر.

١٤) **الشيخو فيصل (١٩٩٧م):** السمات الشخصية لمدربي المنتخبات الوطنية العراقية وعلاقتها بنمط القيادة في اتخاذ القرار، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة الموصل، العراق.

١٥) **الصغير محمد (٢٠٠٤م):** مدى استخدام ضباط الكليات العسكرية للأساليب القيادية لنموذج هيرسي وبلانشارد. رسالة ماجستير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

١٦) **الصليبي محمود (٢٠٠٥م):** الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية هيرسي وبلانشارد وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم و أدائهم، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الاردن.

١٧) **العتيبي فلاح (٢٠١٣م):** الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض وفقاً لنموذج هيرسي وبلانشارد وعلاقتها بالإبداع القيادي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود، الرياض - المملكة العربية السعودية.

١٨) **العموش حمود (١٩٩٥م):** العلاقة بين الأبعاد القيادية لمديري ومديرات المدارس في محافظة الزرقاء ودافعية معلميها نحو العمل، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

١٩) **عياصرة احمد (٢٠٠٤م):** الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الاردن.

٢٠) **فوزي، أحمد ، بدر الدين (٢٠٠١م):** سيكولوجية الفريق الرياضي، ط١، دار الفكر العربي، القاهرة – مصر.

٢١) **الكردي مصباح (٢٠٠٢م):** أسلوب القيادة في المدارس الثانوية للبنات من وجهة نظر المعلمات في ضوء نظرية الموقف بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، راسات تربوية واجتماعية - مصر، المجلد١٠، العدد ٣.

٢٢) **كفاية سحر (٢٠٠٤م):** الأساليب القيادية لمديرات المدارس الابتدائية بمكة المكرمة من منظور النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط. كلية التربية. جامعة أم القرى - المملكة العربية السعودية.

٢٣) **ماردیني حنان (٢٠٠١م):** الأنماط القيادية السائدة لدى إدارات كليات التربية الرياضية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك - الأردن.

٢٤) **المغيدي الحسن (١٩٩٦م):** أثر الأساليب القيادية في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين بمحافظة الاحساء التعليمية من منظور النظرية الموقفية لهيرسي و بلانشارد ونظرية لهرزبورغ، مجلة مركز البحوث التربوية. مركز البحوث التربوية، جامعة قطر- قطر، العدد٩.

٢٥) **المغيدي، آل ناجي (١٩٩٤م):** الأساليب القيادية لعمداء الكليات بجامعة الملك فيصل بالمنطقة الشرقية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد٢٩، عمان - الأردن.

٢٦) **مكتب التربية والتعليم محافظة ذمار (٢٠١٣م):** إحصاءات المعلمين، قسم الإحصاء التربوي.

٢٧) **المهنا سليمان (١٤١٥هـ):** العلاقة بين التدريب والسلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية للبنين في مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض_ المملكة العربية السعودية.

٢٨) **المومني، عكاشة (١٩٩٩م):** أنماط السلوك القيادي السائد لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر الطلبة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة البصرة- العراق.

٢٩) **النهار، مالكيه (٢٠١٤م):** الأنماط القيادية السائدة لدى مشرفي النشاط الرياضي من وجهة نظر لاعبي الفرق الرياضية في الجامعات الأردنية، مجلة العلوم التربوية، الأردن، العدد١. المجلد٤١.

٣٠) **هجان علي (م١٩٩٦):** واقع السلوك القيادي لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات السعودية كما يراها رؤساء الأقسام الأكاديمية و أعضائها، دراسة منشورة، مركز البحوث التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض_ المملكة العربية السعودية.

المراجع الأجنبية:

31) **Loeher، j. (2005):** Leadership: Full engagement for success. In S.M. Murphy (ed)، The sport psych handbook. Champaign، IL: Human kinetics. 155-170.

32) **Maggie، W.** D**. (1999):** The impact of leadership on employees Commitment to the organization: An international perspective. Dissertation Abstract International، dai –A. 60/11،40-48.

33) **Smith، K. G. (2000):** preferred and perceived leadership styles of intercollegiate athletes، AM، University- of South- Alabama Dissertation Abstracts International، p.289.

34) **Womack، R. B. (1999):** Seif-perceived style of department chairpersons in baccalaureate and higher deggee nursing programs in the Mideast، 223، dissertation abstact international.

35) **Thrash، Alberta B. (2009):** Leadership in higher education: An analysis of the eademic deans in Ohio`s 13 state-supported universities.

36) **Garner، Dicie White (1989):** Non-chapter school to determine if leadership style is related to the achievement of third-grade students، ED.D. Thesis Ball State University، Ind.

37) **Bass، B، Avalio، B. (1994):** Multifactor Leadership Questionaire. California: Mind Garden.

38) **Sayer، J. (1997)**: Interpersonal Behaviors and Leadership Styles. Ph.D. Dissertation، University of Wyoming. Dissertation Abstract International.

39) **Landis، J، F، (1990)**: A comparison of Leadership styles of Alabama secondary schools principals with leadership styles of principals in the 1984 exemplary secondary schools of United Stats . Dissertation Abstract A50/8. The university of Alabama . ERIC NO 9000100.