

## الأنماط القيادية السائدة لدى مشرفي التربية البدنية في المملكة العربية السعودية ودرجة فاعليتها وفق النظرية الموقفية لهيرسي وبلاشرد

د / أسامه عيد الجهني

أستاذ مشارك بقسم التربية البدنية

كلية علوم الرياضة والنشاط البدني - جامعة الملك سعود

الباحثة / رعد عبدالمحسن العضيف

طالبة بقسم الإدارة الرياضية والترفيهية

كلية علوم الرياضة والنشاط البدني - جامعة الملك سعود

Doi: 10.21608/jsbsh.2023.192584.2388

### مقدمة الدراسة:

عرف الإنسان القيادة منذ بداية التاريخ، وتعتبر إحدى أهم المواضيع التي تناولها المؤرخون والفلاسفة والكتاب منذ القدم حتى عصرنا الحالي والتي تواجهه خلاله تحديات ومتطلبات في مختلف المجالات ومن بينها المجال التعليمي والتربوي. وينظر للقيادة على أنها علاقة تبادلية بين القائد ومرؤوسيه والتي من خلالها يستطيع بقدراته القيادية التأثير في نشاطات وسلوك تابعيه لتحقيق الأهداف المشتركة (الصليبي والمسعود، ٢٠١٠). ونتيجة للتقدم والتطور العلمي المتسارع في عصرنا الحالي، ظهرت العديد من النظريات القيادية ومن بينها نظرية القيادة الموقفية، التي تقوم على الربط بين السمات الشخصية والموقف الإداري. ومن وجهة نظرية القيادة الموقفية، يعتبر الموقف الإداري العامل المؤثر الأساسي في تحديد السمات الشخصية، حيث لا يمكن تعميم السمات الشخصية قبل وضع الموقف الإداري في الاعتبار أولاً (كنعان، ٢٠٠٩). ولذلك، يعد النمط القيادي العامل الرئيس في نجاح المنظمات أو فشلها بصفة بعامة، والمنظمات التربوية بصفة خاصة. في الجانب التربوي، تتميز القيادة الموقفية بقدرتها على تكييف جميع النظريات الإدارية التربوية التي سبقتها، وبالتالي فهي تتضمن المفاهيم والمضامين التي تقوم عليها المدارس الإدارية المختلفة (البابطين، ٢٠١٣). ولذلك فإن الأسلوب القيادي في النظرية الموقفية يعد أكثر شمولية من الأساليب الأخرى لأنه يعتمد على المرونة والتكيف في اختيار الأسلوب القيادي حسب متطلبات الموقف (العميان، ٢٠٠٥). وعلى هذا الأساس، فإن للمشرف التربوي دوراً هاماً في تحقيق الأهداف التعليمية من خلال التأثير على سلوك المعلمين وتوجيه أفكارهم وطاقاتهم، ومن هنا جاء الاهتمام عالياً بدراسة السلوك القيادي للمشرف التربوي باعتباره قائداً تربوياً.

ونظراً لأهمية الدور الذي يقوم به المشرف التربوي في نجاح العملية التربوية، فإن النمط القيادي الذي يتبعه المشرف التربوي له بالغ الأثر في تحسين وتطوير العمل التربوي. لذلك، تتلخص مشكلة الدراسة الحالية في محاولة التعرف على النمط القيادي السائد لدى مشرفي التربية البدنية بوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية.

**مشكلة الدراسة:**

أن أساس العمل الناجح الذي يقوم به المشرف التربوي يعتمد بشكل أساسي على النمط القيادي الذي يتبعه، حيث أوجدت التطورات المعاصرة في العملية التربوية الحاجة إلى اتباع أنماط قيادية تشجع المعلمين على النمو المهني والابتكار وإطلاق القدرات والمواهب لديهم، بالإضافة إلى إقامة علاقات إنسانية مبنية على التقدير والاحترام والثقة المتبادلة. إلا ان الأنماط القيادية الحالية للمشرف التربوي كما بينت دراسة (مسكين، ٢٠١٥) تركز أكثر على الاهتمام بالعمل قبل العلاقات الإنسانية مع المعلمين. ورغم تزايد الاهتمام بدراسة الأنماط القيادية مثل نمط القيادة التحويلية والتشاركية والإبداعية لدى المشرف التربوي، إلا إنه لا يوجد حسب علم الباحثان دراسات تناولت الأنماط القيادية لدى مشرفي التربية البدنية وفق النظرية الموقفية، والتي تعد إحدى أهم نظريات القيادة في المجال التربوي. ومن خلال اطلاع الباحثان على الدراسات السابقة والتي بحثت في دراسة الأنماط القيادية لدى العاملين في المجال التربوي مثل دراسة (قرقش، ٢٠٠٢)، ودراسة (كفاية، ٢٠٠٤)، ودراسة (الحمدان والفضلي، ٢٠٠٨)، ودراسة (بن حفيظ والشايب، ٢٠١٦)، ودراسة (الاعرج، ٢٠١٩)، ودراسة (جرادات والشقران، ٢٠٢٠)، ودراسة (المخلفي والضويحي، ٢٠٢٠)، ودراسة (العيزري، ٢٠٢٢)، اتضح أن هناك اختلافاً في نتائج هذه الدراسات حول استخدام الأنماط القيادية ودرجة فعاليتها، حيث أن المشرف التربوي من خلال النظرية الموقفية يمكنه تحسين النمط الإشرافي الذي يقابل احتياجات المعلم الحقيقية، مما ينتج عنه الفهم والرضا التام من قبل المشرف والمعلم للعملية التعليمية (Levy and Johnson, 2012). ومن هنا فإن الدراسة الحالية أتت للتعرف على الأنماط القيادية السائدة ودرجة فعاليتها لدى مشرفي التربية البدنية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية.

**أهداف الدراسة:**

تهدف الدراسة الحالي إلى التعرف على:

- الأنماط القيادية السائدة لدى مشرفي التربية البدنية وفق نظرية "هرسي وبلانشرود" من وجهة نظر المشرفين أنفسهم.
- الفروق في فعالية الأنماط القيادية السائدة وفق نظرية "هرسي وبلانشرود" لدى مشرفي التربية البدنية باختلاف المؤهل العلمي والخبرة التدريسية.

**تساؤلات الدراسة:**

- ما الأنماط القيادية السائدة لدى مشرفي التربية البدنية وفق نظرية "هرسي وبلانشرود" من وجهة نظر المشرفين أنفسهم؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فعالية الأنماط القيادية السائدة وفق نظرية "هرسي وبلانشرود" لدى مشرفي التربية البدنية باختلاف المؤهل العلمي والخبرة التدريسية؟

## الدراسات السابقة:

## الدراسات العربية:

**دراسة (العيزري، ٢٠٢٢)** هدفت الى التعرف على الأساليب القيادية السائدة لدى مشرفي الأنشطة الرياضية بجامعة دمار من منظور النظرية الموقفية، تكونت عينة الدراسة من (٢٠٦) لاعب يمثلون (٧٩%) من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة. أشارت نتائج الدراسة الى أن أكثر الأساليب القيادية استخداماً لدى مشرفي الأنشطة الرياضية بجامعة دمار، هو أسلوب الإقناع يليه على التوالي أسلوب التفويض كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأساليب القيادية لمشرفي الأنشطة الرياضية بجامعة دمار تعزى لمتغيري عدد المشاركات ونوع اللعبة على جميع الحالات باستثناء حالة واحدة، فقد أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية وكانت لمصلحة الألعاب الجماعية.

**دراسة (جرادات والشقران، ٢٠٢٠)** جاءت هذه الدراسة لمعرفة درجة ممارسة أنماط القيادة الموقفية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد وعلاقتها بفعالية الاتصال الإداري من وجهة نظر المعلمين. تكونت عينة الدراسة من (٤٤٠) معلم ومعلمة في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات. توصلت الدراسة في نتائجها إلى أن درجة ممارسة أنماط القيادة الموقفية جاءت مرتفعة، وأن النمط الأمر كان النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس.

**دراسة (المخلافي والضويحي، ٢٠٢٠)** التي هدفت الى التعرف على أساليب القيادة السائدة لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بالدمام ودرجة فاعليتها وتكيفها مع مستوى نضج الطلاب، بلغت عينة الدراسة (٣٣) عضو هيئة تدريس، ولتحقيق اهداف الدراسة استخدم الباحثان مقياس "هيرسي وبلانشرد" بعد التحقق من صدق وثبات المقياس. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: أن نمط الإقناع يليه نمط التفويض هما الأكثر استخداماً لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بالدمام في تعاملهم مع الطلاب، كما أن النمط الأمر والنمط المشارك هما أقل الأنماط القيادية شيوعاً من قبل أعضاء هيئة التدريس. تبين النتائج كذلك أن قدرة أعضاء هيئة التدريس على التكيف مع مستوى نضج الطلاب كانت متوسطة، فقد كانت هناك مرونة أقل لدى أعضاء هيئة التدريس في الانتقال من نمط القيادة الأولي أو الأساس إلى النمط الثانوي أو المساعد.

**دراسة (الأعرج، ٢٠١٩)** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى النضج الوظيفي لدى المعلمين في محافظة بيت لحم وفق نظرية هيرسي وبلانشرد من وجهة نظر المديرين، تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الخاصة والحكومية والبالغ عددهم (١٧٢) مديراً ومديرة وتم اختيار عينة عشوائيه بلغت (١١٠). أظهرت النتائج أن النمط القيادي الأكثر حضوراً وشيوعاً لدة أفراد عينة الدراسة هو نمط الإقناع، يليه نمط المشاركة، وهذا يعني، وفق لنظرية هيرسي وبلانشرد أن مستوى النضج الوظيفي للمعلمين هو ضمن مستوى النضج المتوسط.

**دراسة (العبيد والجرادات، ٢٠١٩)** التي هدفت إلى تقصي درجة ممارسة القيادة الموقفية وعلاقتها بمستوى القدرة على حل المشكلات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم لواء الرصيفة من وجهة نظر المعلمين، تكونت عينة الدراسة من (٢٥٠) معلماً ومعلمة من المجتمع الكلي البالغ (٤٥٢) معلماً ومعلمة. أشارت نتائج الدراسة الى أن درجة ممارسة أنماط القيادة الموقفية، التفويضية، التشاركية، بالترتيب جاءوا بدرجة ممارسة عالية ثم يليهم نمط القيادة التوجيهية بالترتيب الرابع وبدرجة ممارسة متوسطة. كما بينت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً لمجالات أنماط القيادة الموقفية وفقاً لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي. في حين بينت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً وفقاً لمتغير الخبرة العملية في مجال نمط القيادة التشاركية والتفويضية ولصالح من خبرتهم (٥-١٠) سنوات. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى حل المشكلات الإدارية لدى المديرين جاء بدرجة عالية.

**دراسة (حفيظ والشايب، ٢٠١٦)** وهدفت إلى الكشف عن درجة فعالية القيادة الإدارية وفقاً لنظرية "هيرسي وبلانشرد" من وجهة نظر موظفي جامعة ورقلة وكذلك معرفة الأنماط القيادية السائدة لديهم. تكونت عينة الدراسة من (١٤٠) موظفاً وموظفة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على أداة "هيرسي بلانشرد" لقياس النمط القيادي وفعاليتها وتم تكييفها لتناسب أهداف الدراسة. أظهرت النتائج أن أسلوب الإقناع يليه المشارك؛ هما الأكثر استخداماً من وجهة نظر الموظفين، يليه أسلوب التفويض ثم الإبلاغ وأن درجة فعالية القيادة الإدارية من وجهة نظر الموظفين كانت إيجابية ولكنها متدنية المستوى، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة فعالية القيادة من وجهة نظر الموظفين باختلاف المؤهل العلمي والجنس والتفاعل بينهما.

**دراسة (الصالح وهوادف، ٢٠١٦)** وجاءت هذه الدراسة للكشف عن النمط القيادي السائد لدى مدير التعليم الابتدائي من وجهة نظر معلمهم، ببعض المدارس الابتدائية في ولاية المدية، وفق نموذج "هيرسي وبلانشرد". أجريت هذه الدراسة على عينة عشوائية تكونت من (٥٠٢) معلم ومعلمة، استخدم الباحثان مقياس هيرسي وبلانشرد لتحديد النمط القيادي السائد، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن نمط القيادة المشارك كان النمط السائد في بعض المدارس الابتدائية في ولاية المدية من وجهة نظر المعلمين.

**دراسة (الصليبي والسعود، ٢٠١٠)** وهدفت إلى تحديد الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية حسب النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشرد، وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلمهم. تكونت عينة الدراسة من ٣١٥ (مدير ومديرة) و ١٢٦٠ (معلم ومعلمة) في المدارس الثانوية العامة في الأردن. استخدام الباحثان مقياس هيرسي وبلانشرد لتحديد النمط القيادي السائد. أظهرت نتائج الدراسة أن الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية في الأردن جاءت مرتبة على النحو التالي: النمط المشارك في المرتبة الأولى يليه النمط البائع (التسويق) ثم النمط الموجه (الأمر) وأخيراً النمط المفوض. كما أظهرت النتائج أن النمط القيادي لمدير المدرسة لا يختلف باختلاف الجنس أو المؤهل العلمي أو مستوى الخبرة.

دراسة الحمدان، الفضلي (٢٠٠٦) والتي هدفت الى المعرفة النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس في منطقة الفروانية التعليمية في دولة الكويت، وكذلك معرفة تأثير النوع، والخبرة، والمرحلة الدراسية في النمط القيادي، واستخدم الباحثان أداة وصف فاعلية تكيف القائد (لهيرسي وبلانشر) كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري مدارس التعليم في منطقة الفروانية التعليمية والبالغ (٨٤) مديراً ومديرة. توصلت نتائج الدراسة الى أن الأنماط القيادية الممارسة متقاربة إلا أن نمط القيادة المشارك هو النمط السائد، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في النمط القيادي تبعاً لمتغيرات الدراسة (النوع، الخبرة، المرحلة الدراسية).

دراسة (الدهمسي، ٢٠٠٥) وهدفت الى التعرف على الأنماط القيادية لمديري المدارس في المنطقة الشمالية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها باتخاذ القرار، وقد تكونت عينة الدراسة من (١٦٥) مديراً و (١٠٤٨) معلماً، واستخدم الباحث أداة وصف فاعلية القائد وتكيفه لهيرسي وبلانشر. أظهرت النتائج أن نمط القيادة المشارك هو النمط السائد بين افراد عينة الدراسة يليه نمط الإقناع كنمط مساند. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للخبرة العملية وكذلك وجود علاقة ارتباطية سلبية بين نمط الإبلاغ (الأمر) وفعالية صنع القرار، بينما كانت هناك علاقة إيجابية بين أنماط المشاركة والإقناع (التسويق) والتفويض وفاعلية صنع القرار.

دراسة (قرقش، ٢٠٠٢) وجاءت هذه الدراسة للكشف عن فاعلية القيادة الإدارية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمّان، وقد تكونت عينة الدراسة من (١٠٧) مدارس ثانوية (بنين وبنات)، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث أداة وصف فاعلية القيادة وهذه الأداة تم تصميمها من قبل هيرسي وبلانشر في مركز الأبحاث القيادية في كاليفورنيا. من أهم نتائج الدراسة أن النمط المشارك هو أكثر الأنماط القيادية شيوعاً، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للخبرة العملية.

دراسة (كفاية، ٢٠٠٤) هدفت الى التعرف على واقع الأساليب القيادية السائدة ومدى الاختلاف بينها تبعاً للمؤهل العلمي والخبرة العملية لدى مديرات المدارس الابتدائية بمكة وفقاً للنظرية الموقفية لهيرسي وبلانشر. بلغت عينة الدراسة (٧٠) مديرة، وقد توصلت نتائج الدراسة الى أن الأسلوب القيادي الأساسي لدى المديرات هو الأسلوب المشارك في حين يمثل أسلوب الإبلاغ الأسلوب القيادي المساند، كما أشارت الى ان الأساليب القيادية الأساسية للمديرات لا تختلف تبعاً لاختلاف مؤهلاتهن العلمية، وعدد سنوات خبرتهن العلمية.

#### الدراسات الأجنبية:

دراسة (Riggs , 2017) والتي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين النمط القيادي لدى مديري المدارس وفعالية التدريس لدى المعلمين. تكونت عينة الدراسة من (١٣٩) معلم من معلمي المرحلة الثانوية في ولاية غرب داكوتا في الولايات المتحدة الأمريكية. استخدم الباحث مقياس أنماط القيادة

ومقياس فعالية التدريس للمعلمين. أشارت الدراسة في نتائجها إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية لمديري وفعالية التدريس لدى المعلم.

**دراسة (Dale , 2012)** والتي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين النمط القيادي لدى مديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين. تكونت عينة الدراسة من (١٤٢) معلم من معلمي المرحلة المتوسطة في ولاية غرب تينيسي في الولايات المتحدة الأمريكية. استخدم الباحث مقياس أنماط القيادة ومقياس الرضا الوظيفي للمعلمين. أشارت الدراسة في نتائجها إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين، في حين يوجد تأثير للنمط القيادي لمديري المدارس على فعالية التدريس.

**دراسة (Hamzah , 2002)** بعنوان الأنماط القيادية المفضلة لدى المديرين في ماليزيا، وهدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الأبعاد الثقافية للثقافات المختلفة القاطنة في الشمال الماليزي وأفضلية النمط القيادي للمؤوسين، وتكونت عينة الدراسة من (١٤٢) مديراً وقد استخدم الباحث مقياس هيرسي وبلانشرد لقياس الأنماط القيادية. أشارت النتائج إلى أن نمطي القيادة المشارك والتفويض هما أكثر الأنماط السائدة لدى مديري المدارس في ماليزيا، بينما نمطي الإبلاغ والإقناع هما الأقل تفضيلاً.

**دراسة (Wetherell, 2002)** والتي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين نمط مدير المدرسة القيادي والرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الأساسية في منطقة موريس في ولاية نيوجيرسي في الولايات المتحدة الأمريكية. تكونت عينة الدراسة من (٢٣) و (٣٩٦) معلمة، وتم استخدام نموذج هيرسي وبلانشرد لأنماط القيادة ومقياس آخر للرضا الوظيفي. توصلت الدراسة في نتائجها إلى أن نمط الإبلاغ حقق أعلى مستويات الرضا الوظيفي للمعلمين في مجالات الإشراف والمكافآت الطارئة وظروف العمل والاتصال في الرضا الكلي، وقد بينت الدراسة أيضاً أن عوامل العمر والجنس لم تكن دالة إحصائية على ارتباطها بالرضا الوظيفي.

### إجراءات الدراسة:

#### أولاً: منهج الدراسة:

استخدم الباحثان المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة.

#### ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من كافة مشرفي التربية البدنية العاملين في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية والبالغ عددهم (١٨٩) مشرفاً، وفقاً لبيانات وزارة التعليم للعام الدراسي ١٤٤٢ هـ. ولتحديد عدد أفراد عينة الدراسة، استخدم الباحثان حاسبة تحديد عينة الدراسة لمجتمع معلوم العدد عن طريق الموقع الإلكتروني <https://www.surveymonkey.com>، حيث تبين أن عدد أفراد العينة المطلوبة بلغ (٥١) عند مستوى ثقة ٩٠% وهامش خطأ ١٠%، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. بلغت عينة

الدراسة النهائية (٤٦) مشرف تربية بدنية ونسبتهم (٢٤.٣%) من مجتمع الدراسة، وذلك بعد استبعاد الاستجابات الناقصة في البيانات الأساسية والاجابة على فقرات الأداة. يوضح جدول رقم (١) توزيع أفراد العينة الأساسية حسب متغيرات الدراسة (الخبرة العملية، المؤهل الدراسي).

جدول (١) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيري (الخبرة التدريسية والمؤهل العلمي) ن=٤٦

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الخبرة العملية	١٠ سنوات فأقل	٢٢	٤٧.٨
	أكثر من ١٠ سنوات	٢٤	٥٢.٢
	المجموع	٤٦	١٠٠
المؤهل الدراسي	بكالوريوس	١٩	٤١.٣
	دراسات عليا	٢٧	٥٨.٧
	المجموع	٤٦	١٠٠

### ثالثاً: أداة الدراسة:

بههدف الكشف عن الأنماط القيادية لدى مشرفي التربية البدنية العاملين بوزارة التعليم، استخدم الباحثان أداة فاعلية القائد وتكيفه (Leader Effectiveness and Adaptability Description (LEAD) والتي طورها هيرسي وبلانشر (١٩٨٩) وترجمها للعربية كل من (قرقش، ٢٠٠٢؛ المغيدي وآل ناجي، ١٩٩٤؛ القيادة الموقفية الضويحي والمخلافي، ٢٠٢٠). حيث قاما الباحثان بتكييف النسخة المترجمة من قبل الضويحي والمخلافي (٢٠٢٠) كون فقراتها وإجاباتها تتناسب مع عينة الدراسة الحالية. كما اعتمد الباحثان في الدراسة الحالية على نتائج التحقق من الصدق الظاهري وثبات الأداة التي قام بها الضويحي والمخلافي (٢٠٢٠)، حيث بلغ معامل الثبات ألفا كرونباخ ٠.٨٦.

### رابعاً: وصف أداة الدراسة:

تتكون أداة LEAD من (١٢) موقفاً، تمثل الأنماط القيادية لدى الأفراد وهذه الأنماط هي الأمر، المقنع، المشارك، المفوض، كما أن لكل موقف أربع إجابات (أ، ب، ج، د) تعكس مستوى النضج الوظيفي لدى المرؤوسين يختار منها المفحوص إجابة واحدة لكل موقف، ومن خلال الإجابة يتم التعرف على النمط القيادي لدى الفرد.

### ويمكن تحديد النمط القيادي حسب الخطوات التالية:

- يحدد المفحوص إجابة واحدة فقط بوضع دائرة أمام الإجابة المناسبة (أ، ب، ج، د) لكل موقف من الـ ١٢ مع ملاحظة أن الإجابات تختلف من موقف لآخر فهي ليست ثابتة. مثال على ذلك؛ قد تمثل الإجابة (ب) في الموقف الأول مستوى النضج والاستعداد الوظيفي المنخفض، بينما تمثل الإجابة (ب) في الموقف الرابع مستوى النضج والاستعداد الوظيفي المرتفع وهكذا.
- بعد الانتهاء من الاستجابة على الاستبانة يتم حصر عدد الإجابات التي تمثل كل نمط من الأنماط القيادية الأربعة (الأمر، المقنع، المشارك، المفوض) كما هو موضح في الجدول رقم (٢).

- تمثل الإجابات الأكثر عدداً النمط القيادي الأكثر استخداماً.

جدول رقم (٢) الإجابات الممثلة لنمط القائد وتكيفه حسب نظرية هيرسي وبلانشرد

المواقف	الإجابات المختارة			
	١	٢	٣	٤
١	أ	ج	ب	د
٢	د	أ	ج	ب
٣	ج	أ	د	ب
٤	ب	د	أ	ج
٥	ج	ب	د	أ
٦	ب	د	أ	ج
٧	أ	ج	ب	د
٨	ج	ب	د	أ
٩	ج	ب	د	أ
١٠	ب	د	أ	ج
١١	أ	ج	ب	د
١٢	ج	أ	د	ب
المجموع				
النمط القيادي	الأمر	المقتنع	المشارك	المفوض

خامساً: مفتاح تصحيح أداة فاعلية القائد وتكيفه:

لتحديد درجة الفاعلية، كما هو مبين في جدول رقم (٣) يتم تحديد وزن لكل إجابة حسب مناسبة القرار في كل موقف من المواقف الـ ١٢. كلما كانت الإجابة المختارة مناسبة تماماً للموقف، فإن وزن الإجابة يكون (٣)، وكلما كانت الإجابة المختارة مناسبة، فإن وزن الإجابة يكون (٢)، وكلما كانت الإجابة المختارة غير مناسبة يكون وزن الإجابة (١)، وكلما كانت الإجابة المختارة غير مناسبة تماماً يكون وزن الإجابة (صفر) هيرسي وبلانشرد (١٩٨٩م). لذلك فإن درجة الفاعلية تتراوح بين (صفر و ٣٦)، وللحكم على درجة الفاعلية بعد جمع أوزان الإجابات المختارة، تم اتباع التالي:

- مجموع النقاط بين (٣٠-٣٦) يمثل درجة عالية من تكيف القائد حسب مستوى نضج المرؤوسين.
- مجموع النقاط بين (٢٤-٢٩) يمثل درجة متوسطة من تكيف القائد حسب مستوى نضج المرؤوسين.
- مجموع النقاط بين (صفر-٢٣) يمثل درجة منخفضة من تكيف القائد حسب مستوى نضج المرؤوسين.

جدول رقم (٣) مفتاح تصحيح أداة فاعلية القائد وتكيفه

المواقف	الإجابات المختارة			
	أ	ب	ج	د
١	٣	١	٢	٠
٢	٣	٠	٢	١
٣	٢	١	٠	٣
٤	٢	٠	٣	١
٥	٠	٢	٣	١
٦	١	٢	٠	٣
٧	٠	٣	١	٢
٨	٣	١	٠	٢
٩	٠	٢	٣	١
١٠	٢	٠	١	٣
١١	٠	٣	١	٢
١٢	١	٣	٠	٢
المجموع		+	+	+
		=		

## سادساً: المعالجة الإحصائية

بعد الانتهاء من جمع وتصحيح استجابات أفراد العينة الأساسية على أداة الدراسة، ومن أجل إجراء التحليلات الإحصائية، قاما الباحثان باستخدام اختبار شايبرو ويلك (Shapiro-Wilk) للتأكد من التوزيع الطبيعي لبيانات درجة فاعلية القائد وتكيفه. حيث بينت نتائج الاختبار اعتدالية التوزيع الطبيعي لدرجة الفاعلية، وذلك عند مستوى دلالة ( $P > 0.05$ ). تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف بيانات الدراسة، كما تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent t-test) للتحقق من الفروق في درجة الفاعلية بين متغيري الخبرة العملية والمؤهل الدراسي.

## نتائج الدراسة:

أولاً: نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الأول والذي نصه: ما الأنماط القيادية السائدة لدى مشرفي التربية البدنية في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية؟  
للإجابة عن السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول المواقف الـ ١٢ حسب ما هو موضح في جدول رقم (٤).

جدول (٤) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة على الأساليب القيادية حسب أداة هيرسي وبلانشرد

الترتيب	النسبة	التكرار	الأسلوب القيادي
١	%٤١.٣	١٩	المشارك
٢	%٢٣.٩	١١	المقتنع
٣	%١٧.٤	٨	الآمر
٤	%١٥.٢	٧	أكثر من أسلوب
٥	%٢.٢	١	المفاوض
	%١٠٠	٤٦	المجموع

يظهر من الجدول رقم (٤) بأن نمط القيادة المشارك جاء في الترتيب الأول بين أنماط القيادة الأكثر استخداماً، وحصل على (١٩) تكراراً ونسبة مئوية بلغت (%٤١.٣)، يليه في الترتيب الثاني نمط القيادة المقتنع، وحصل على (١١) تكراراً ونسبة مئوية بلغت (%٢٣.٩)، وجاء في الترتيب الثالث نمط القيادة الأمر، وحصل على (٨) تكرارات ونسبة مئوية بلغت (%١٧.٤)، يليه في الترتيب الرابع وجود أكثر من نمط يستخدمها مشرف التربية البدنية بالتساوي، وحصل على (٧) تكرارات ونسبة مئوية بلغت (%١٥.٢)، أما في الترتيب الخامس والأخير جاء نمط التفويض، وكان عدد التكرارات (١) ونسبة مئوية بلغت (%٢.٢).

جدول (٥) الأنماط القيادية السائدة لدى مشرفي التربية البدنية وفقاً لمستوى الاستعداد والنضج الوظيفي لمعلميهم

الحالة/الموقف	النمط	رمز	التكرار	النسبة	وزن الفاعلية	الملائمة
١	الأمر	أ	٢٣	٥٠	٣	مناسب تماماً
	المقتنع	ج	٩	١٩.٦	١	غير مناسب
	المشارك	ب	١٣	٢٨.٣	٢	مناسب
٢	المفاوض	د	١	٢.٢	٠	غير مناسب تماماً
	الأمر	د	١	٢.٢	٣	مناسب تماماً
	المقتنع	أ	٢٤	٥٢.٢	٠	غير مناسب تماماً
٣	المشارك	ج	١٩	٤١.٣	٢	مناسب
	المفاوض	ب	٢	٤.٣	١	غير مناسب
	الأمر	ج	٥	١٠.٩	٢	مناسب
٤	المقتنع	أ	٢٦	٥٦.٥	١	غير مناسب
	المشارك	د	١٣	٢٨.٣	٠	غير مناسب تماماً
	المفاوض	ب	٢	٤.٣	٣	مناسب تماماً
٥	الأمر	ب	٤	٨.٧	٢	مناسب
	المقتنع	د	٥	١٠.٩	٠	غير مناسب تماماً
	المشارك	أ	٣٢	٦٩.٦	٣	مناسب تماماً
٦	المفاوض	ج	٥	١٠.٩	١	غير مناسب
	الأمر	ج	١٤	٣٠.٤	٠	غير مناسب تماماً
	المقتنع	ب	١٧	٣٧	٢	مناسب
٥	المشارك	د	٩	١٩.٦	٣	مناسب تماماً
	المفاوض	أ	٦	١٣	١	غير مناسب
	الأمر	ب	٥	١٠.٩	١	غير مناسب
٦	المقتنع	د	١٨	٣٩.١	٢	مناسب

الحالة/الموقف	النمط	رمز	التكرار	النسبة	وزن الفاعلية	الملائمة
	المشارك	أ	٢٠	٤٣.٥	٠	غير مناسب تماماً
	المفاوض	ج	٣	٦.٥	٣	مناسب تماماً
٧	الأمر	أ	٨	١٧.٤	٠	غير مناسب تماماً
	المقتع	ج	٥	١٠.٩	٣	مناسب تماماً
	المشارك	ب	٣٢	٦٩.٦	١	غير مناسب
	المفاوض	د	١	٢.٢	٢	مناسب
٨	الأمر	ج	١٦	٣٤.٨	٣	مناسب تماماً
	المقتع	ب	١٨	٣٩.١	١	غير مناسب
	المشارك	د	١٢	٢٦.١	٠	غير مناسب تماماً
	المفاوض	أ	٠	٠	٢	مناسب
٩	الأمر	ج	٢٥	٤٥.٣	٠	غير مناسب تماماً
	المقتع	ب	١٢	٢٦.١	٢	مناسب
	المشارك	د	٥	١٠.٩	٣	مناسب تماماً
	المفاوض	أ	٤	٨.٧	١	غير مناسب
١٠	الأمر	ب	٢١	٤٥.٧	٢	مناسب
	المقتع	د	١٧	٣٧	٠	غير مناسب تماماً
	المشارك	أ	٤	٨.٧	١	غير مناسب
	المفاوض	ج	٤	٨.٧	٣	مناسب تماماً
١١	الأمر	أ	٨	١٧.٤	٠	غير مناسب تماماً
	المقتع	ج	١٦	٣٤.٨	٣	مناسب تماماً
	المشارك	ب	٢٢	٤٧.٨	١	غير مناسب
	المفاوض	د	٠	٠	٢	مناسب
١٢	الأمر	ج	٥	١٠.٩	١	غير مناسب
	المقتع	أ	١٠	٢١.٧	٣	مناسب تماماً
	المشارك	د	٣٠	٦٥.٢	٠	غير مناسب تماماً
	المفاوض	ب	١	٢.٢	٢	مناسب

يبين جدول رقم (٥) أكثر الأنماط المستخدمة حسب كل موقف. حيث يتضح أن نمط القيادة المشارك يعد الأكثر استخداماً من قبل المشرفين التربويين وتم استخدامه في خمسة مواقف هي المواقف رقم (٤)، (٦)، (٧)، (١١)، (١٢). وبالرجوع إلى النظرية الموقفية، يتضح أن نمط القيادة المشارك مناسب تماماً في المواقف رقم (٤)، (٥)، (٩). وتدل هذه النتيجة على أن أفراد عينة الدراسة (المشرفين التربويين) ربما لديهم عناية أكبر بالعلاقات الإنسانية واهتمام أقل بالعمل، كما أن مشاركة المعلمين حول المهام المطلوبة والاعتماد عليهم في تنفيذ المهام واضحة أيضاً من خلال آراء المشرفين. فالمشرف التربوي في الدراسة الحالية ربما يشارك المعلمين في صنع القرار ويتشاور مع المعلمين فيما يهم العملية التعليمية، ويتقبل آراءهم وأفكارهم، وهذا قد لا يتناسب مع جميع المعلمين كما يعزو الباحثان ظهور هذه النتيجة إلى أن المشرفين التربويين من أفراد عينة الدراسة ربما لم تكن لديهم القدرة الكافية على تحديد مستوى النضج والاستعداد الوظيفي للمعلمين، وهذا ربما يفسر لجوء المشرفين التربويين لاستخدام هذا

النمط في كثير من المواقف الغير مناسبة له تماماً.

كما تظهر نتائج الدراسة الحالية إلى نمط القيادة المقنع يعد ثاني أنماط القيادة الأكثر استخداماً بين المشرفيين التربويين، حيث يتضح من الجدول رقم (٤) أن ٢٣.٩% من أفراد عينة الدراسة يستخدمون هذا النمط القيادي، كما يظهر جدول رقم (٥) أن نمط القيادة المقنع تم استخدامه من قبل المعلمين بشكل رئيسي في الموقف رقم (٢)، (٣)، (٥)، و (٨)، وهو نمط غير مناسب في مثل هذه المواقف ما عدا الموقف رقم (٥). في حين أن النظرية الموقفية تبين أن هذا النمط مناسب تماماً في المواقف رقم (٧)، (١١)، (١٢). ويناسب هذا النمط القيادي المعلمين الذين لديهم قدرة على أداء المهام لكنهم بحاجة إلى الثقة من قبل المشرفيين التربويين في قدراتهم، أو أن ليس لديهم الرغبة بعد في تحمل المسؤولية. فالمشرف التربوي في هذا النمط يركز بشكل أكبر على المهام والعلاقات الإنسانية. وهذا ما لا تتطلبه المواقف التي استخدم فيها المشرفيين التربويين من أفراد عينة الدراسة الحالية هذا النوع من نمط القيادة.

بينما جاء نمط القيادة الأمر في المرتبة الثالثة من حيث الاستخدام كما هو واضح في جدول رقم (٤) بنسبة بلغت ١٧.٤% من أفراد عينة الدراسة. كما بين جدول رقم (٥) أن هذا النمط تم استخدامه في المواقف رقم (١)، (٩)، (١٠)، في حين أن النظرية الموقفية تبين أن هذا النمط القيادي مناسب تماماً في المواقف رقم (١)، (٢) و (٨). فالمشرف التربوي من خلال استخدامه لهذا النمط يكون تركيزه أكثر على إنجاز العمل أكثر من تركيزه على العلاقات الإنسانية. وهو مناسب تماماً مع المعلمين الذين ليس لديهم القدرة بعد على العمل أو غير مستعدين لأدائه. ومن خلال نتائج الدراسة يتضح أن المشرفين التربويين يستخدمون هذا النمط القيادي في غير المواقف المناسبة له، وهذا قد يعود إلى أن المشرفيين التربويين ربما يروون أن العمل قد يكون مريحاً عندما لا يكون هناك درجة عالية من الاهتمام بالعلاقات الإنسانية.

كما تظهر النتيجة الحالية أن فقط ١٥.٢% من أفراد عينة الدراسة يستخدمون أكثر من نمط قيادي. ويرى الباحثان أن التنوع في استخدام النمط القيادي المناسب حسب الموقف ربما يقابل احتياجات المعلمين الحقيقية مما يساعدهم على فهم وأداء الأدوار المتوقعة منهم، وبالتالي زيادة فرص نجاح العملية التعليمية. كما تظهر نتائج الدراسة الحالية أن نمط القيادة المفوض لم يتم استخدامه بشكل رئيسي في أي من المواقف الاثنى عشر، وفي هذا النمط يكون اهتمام القائد بالعمل والعلاقات الإنسانية منخفضاً، ويناسب المعلمين ممن لديهم القدرة الاستعداد العالي للعمل. ويرى الباحثان أن المشرفيين التربويين من أفراد عينة الدراسة الحالية ربما يشعرون أن المعلمين لم يستوعبوا عملهم وأن الاستعداد للعمل ليس بالدرجة الكافية، مما يحتاج إلى توجيههم، وهذا من وجهة نظر الباحثين ما أدى إلى عدم استخدام هذا النوع من النمط من قبل المشرفيين التربويين.

تختلف نتائج الدراسة الحالية مع دراسة الباطين (٢٠١٣)؛ ودراسة العبيد والجرادات (٢٠١٩) حيث أشارتا في نتائجهما إلى أن نمط التفويض يعد الأكثر استخداماً لدى مديري المدارس، كما تختلف مع دراسة جرادات والشقران (٢٠٢٠) التي بينت في نتائجها أن أكثر الأنماط القيادية المستخدمة هو النمط الأمر، كما تختلف مع دراسة الاعرج (٢٠١٩)؛ ودراسة الضويحي والمخلافي (٢٠٢٠)؛ ودراسة العيزري (٢٠٢٢) حيث أشارت في نتائجها إلى أن أكثر الأنماط القيادية المستخدمة من هو نمط الإقناع. في حين تتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة كل من كفاية (٢٠٠٤)، ودراسة الحمدان والفضلي (٢٠٠٨) والتي أشارت في نتائجها إلى أن نمط القيادة المشارك يعد أكثر الأنماط القيادية استخداماً.

ثالثاً: نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نصه: هل توجد فروق في درجة فاعلية الأنماط القيادية السائدة لدى مشرفي التربية البدنية في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية تعزى لمتغيري الخبرة العملية والمؤهل التعليمي؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة، ويوضح جدول رقم (٦) قيمة اختبارات المحسوبة والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة فاعلية القائد وتكيفه حسب متغيري الخبرة العملية والمؤهل الدراسي.

جدول (٦) الفروق في درجة فاعلية الأنماط القيادية السائدة لدى مشرفي التربية البدنية تعزى لمتغيري الخبرة العملية

#### والمؤهل التعليمي

مستوى الدلالة	أكثر من ١٠ سنوات ن = ٢٤			١٠ سنوات فأقل ن = ٢٢		
	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	درجة الفاعلية
٠.٨٠٦	-٠.٢٤٧	٣.٢	١٦.١	٣.٨	١٥.٩	
مستوى الدلالة	دراسات عليا ن=٢٧			بكالوريوس ن = ١٩		
	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	درجة الفاعلية
٠.٢٣٠	١.٢١٨	٣.٩	١٥.٥	٢.٦	١٦.٨	
مستوى الدلالة	أكثر من ١٠ سنوات ن = ٢٤			١٠ سنوات فأقل ن = ٢٢		
	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	درجة الفاعلية
٠.٨٠٦	-٠.٢٤٧	٣.٢	١٦.١	٣.٨	١٥.٩	
مستوى الدلالة	دراسات عليا ن=٢٧			بكالوريوس ن = ١٩		
	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	درجة الفاعلية
٠.٢٣٠	١.٢١٨	٣.٩	١٥.٥	٢.٦	١٦.٨	

يتبين من النتائج في الجدول رقم (٦) أن متوسط درجة الفاعلية تراوح بين ١٥.٥ و ١٦.٨ وهي درجات فعالية منخفضة جداً. تتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة بن حفيظ والشايب (٢٠١٦) والتي بينت في نتائجها أن درجة فعالية القائد لدى موظفي الجامعة كانت منخفضة جداً. ويرى الباحثان أن

أفراد عينة الدراسة الحالية (المشرفين التربويين) ربما في حاجة إلى تطوير قدراتهم العملية لتحسين تشخيصهم لمستوى نضج واستعداد المعلمين الوظيفي وكذلك لتحسين اختيارهم نمط القيادة المناسب والذي بدوره قد يكون له تأثير على فعالية التدريس لدى المعلمين. وهذا ما تؤكدته مع دراسة كل من (Dale , 2012) ودراسة (Riggs, 2017) حيث بينت نتائجها وجود تأثير للنمط القيادي لمدير المدرسة وفعالية التدريس للمعلمين. كما تبين النتائج في جدول رقم (٦) عدم وجود فروق في فاعلية القائد وتكيفه تعزى لمتغير الخبرة العملية عند مستوى دلالة (٠.٠٥). كما أنه لا يوجد فروق في فاعلية القائد وتكيفه تعزى لمتغير المؤهل الدراسي عند مستوى دلالة (٠.٠٥). وتدل هذه النتيجة على أنه لا يوجد تأثير لمتغيري (الخبرة العملية او المؤهل التعليمي) في درجة فاعلية الأنماط القيادية لدى مشرفي التربية البدنية، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى عدم اختلاف البيئة التعليمية التي يعمل بها المشرفون التربويون، فالمشرف التربوي الذي يمتلك الخبرة الواسعة والمؤهل العالي لديه نفس الإدراك والاتجاه نحو أنماط القيادة الممارسة الذي لدى المشرف التربوي الأقل خبرة وتأهيلاً. كما تتفق نتائج الدراسة الحالية مع كل من نتائج قرقش (٢٠٠٢) التي بينت عدم وجود أثر لمتغير الخبرة في فاعلية القائد وتكيفه، ودراسة جرادات والشقران (٢٠٢٠) التي بينت في نتائجها عدم وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي في درجة ممارسة القائد التربوي لأنماط القيادة الموقفية، ودراسة البابطين (٢٠١٣) التي بينت عدم وجود تأثير لمتغيري الخبرة التدريسية والمؤهل العلمي في درجة ممارسة مديري المدارس بمدينة الرياض لأساليب القيادة الموقفية.

#### استنتاجات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة ومناقشتها استنتج الباحثان التالي:

- ١- أكثر الأنماط القيادية استخداماً من قبل مشرفي التربية البدنية في المملكة العربية السعودية كان نمط القيادة المشارك يليه نمط القيادة المقنع، في حين كان نمط القيادة التفويض الأقل استخداماً.
- ٢- من خلال نتائج الدراسة يتضح أن درجة فاعلية الأنماط القيادية المستخدمة كانت متدنية جداً.
- ٣- من خلال نتائج الدراسة يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية النمط القيادية المستخدمة تعزى لمتغيري الخبرة التدريسية والمؤهل العلمي.

#### توصيات الدراسة:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج ومن خلال مناقشتها، يقدم الباحثان بعض التوصيات التي ربما تسهم في تحسين العملية الإشرافية بما يتعكس إيجاباً على العملية التعليمية، وهذه التوصيات يمكن تلخيصها في التالي:

- ١- التركيز على أهمية القيادة في العملية التعليمية وتضمين الخطط الدراسية الجامعية للمعلمين مقررات خاصة بالقيادة وأساليبها.

- ٢- تعزيز استخدام الأنماط القيادية المناسبة لدى المشرفين التربويين من خلال قياس مستوى النضج والاستعداد الوظيفي الحقيقي لمعلمي التربية البدنية.
- ٣- عقد دورات تدريبية تهدف إلى تطوير الأنماط القيادية للمشرفين التربويين وإيضاح أهمية ممارسة كل نمط قيادي.
- ٤- انتقاء المشرفيين التربويين بعناية وفقاً لمجموعة من المعايير من بينها مستوى معرفة المشرف التربوي بالأنماط القيادية ومدى استخدامه لها.
- ٥- إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات العلمية التي تهدف إلى زيادة فعالية الأنماط القيادية لدى المشرفين التربويين.

## المراجع:

## المراجع العربية:

١. الأعرج، شذى (٢٠١٩). "مستوى النضج الوظيفي لدى المعلمين في محافظة بيت لحم وفق نظرية هيرسي وبلانشر من وجهة نظر المديرين". رسالة ماجستير، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
٢. البابطين، عبدالرحمن (٢٠١٣). واقع ممارسة أساليب القيادة الموقفية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض. رسالة التربية وعلم النفس. العدد ٤٢.
٣. بن حفيظ، شافية والشايب، محمد (٢٠١٦). فاعلية القيادة الإدارية وفق نظرية هيرسي وبلانشر من وجهة نظر الموظفين "دراسة ميدانية بجامعة ورقلة". مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، (٢٣)، ص ١١٧-١٣٢.
٤. جرادات، محمد؛ الشقران، رامي (٢٠٢٠). "درجة ممارسة أنماط القيادة الموقفية لدى المدارس الثانوية في محافظة إربد وعلاقتها بفعالية الاتصال الإداري من وجهة نظر المعلمين" رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، الأردن.
٥. الحمدان، جاسم؛ الفضلي، خلود (٢٠٠٨). الانماط القيادية السائدة لدى مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت حسب النظرية الموقفية. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم التربوية والدراسات الإسلامية. العدد ٢، المجلد ٢٠.
٦. الدهمشي، سعود بن عامر (٢٠٠٥). الأنماط القيادية لدى مديري المدارس في المنطقة الشمالية بالمملكة العربية السعودية وعلاقتها باتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين. أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان: الأردن
٧. الصالحي، عبد الكريم وهوادف، رايح (٢٠١٦). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري التعليم الابتدائي من وجهة نظر معلمهم-دراسة في ضوء نموذج هيرسي وبلانشر-. مجلة سلوك، ٣ (١)، ص ١٥٧-١٧٧.
٨. الصليبي، محمود والسعود، راتب (٢٠١٠). الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقا لنظرية هيرسي وبلانشر وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلمهم. مجلة دراسات العلوم التربوية، ٣٧ (٢)، ص ٤٨٨-٥٠٣.
٩. الضويحي، عادل والمخلافي، محمد (٢٠٢٠). أنماط القيادة السائدة لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بالدمام ودرجة فاعليتها وفق النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشر. المجلة التربوية، العدد ١٣٦ المجلد (٣٤)، ص ٢٣١-١٨٩.
١٠. العميان، محمود (٢٠٠٥). السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط٣. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

١١. العيزري، عبدالواحد (٢٠٢٢). "الأساليب القيادية لمشرفي الأنشطة الرياضية بجامعة ذمار من منظور نظرية القيادة الموقفية". مجلة كلية علوم الرياضة والنشاط البدني، العدد ١٢، المجلد.
١٢. العبيد، أمال؛ الجردات، محمود (٢٠١٩) "درجة ممارسة القيادة الموقفية وعلاقتها بمستوى القدرة على حل المشكلات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين" رسالة ماجستير، الجامعة الهاشمية، الأردن.
١٣. قرقش، عبدالكريم (٢٠٠٢). فاعلية القيادة الإدارية التربوية في مدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان من وجهة نظر المديرين والمديرات وفقا لنظرية "هيرسي وبلانشرد، رسالة ماجستير، جامعة عمان، الأردن.
١٤. كنعان، نواف (٢٠٠٩). القيادة الإدارية، ط ٥ اف: دار الثقافة لمنشر والتوزيع
١٥. كفاية، سحر (٢٠٠٤). الأساليب القيادية لمديرات المدارس الابتدائية بمكة المكرمة من منظور النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشرد، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
١٦. مسكين، عبد الله (٢٠١٥). السلوك القيادي لدى المشرفين التربويين (المفتشين) في التعامل مع المعلمين دراسة استطلاعية لدى مفتشي التربية والتعليم الابتدائي بمديرية التربية لولاية مستغانم. مجلة دراسات نفسية وتربوية. العدد ١٥.

### المراجع الأجنبية:

- 17- Riggs, R. (2017). Correlational study between teacher perceived high school principal leadership style and teacher self-efficacy. Doctoral dissertation, Grand Canyon University, USA.
- 18- Dale Jr, J. (2012). The correlation of the perceived leadership style of middle school principals to teacher job satisfaction and efficacy. Doctoral Dissertation and Project, Liberty University, USA.
- 19- Hamazah , M. ( 2002 ) . Leadership Style Preferences of Malaysian Managers .School of Management , Malasyia University, 37, ( 1 ), 1-9.
- 20- Levy, L. S., & Johnson, L. V. (2012). Supervising PETE candidates using the situational supervision model. Journal of Physical Education, Recreation & Dance, 83(4), 44-48.
- 21- Wetherell , K. ( 2002 ) . " Principal Leadership Style and Teacher Job Satisfaction " .Un Published Doctoral Dissertation , Seton Hall University , USA .

## ملخص الدراسة

## الأنماط القيادية السائدة لدى مشرفي التربية البدنية في المملكة العربية السعودية

## ودرجة فاعليتها وفق النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشرد

د / أسامه عيد الجهني

الباحثة / رغد عبدالمحسن العضيف

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى مشرفي التربية البدنية وفق نظرية "هرسي وبلانشرد"، كما هدفت إلى التحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة فعالية الأنماط القيادية السائدة وفق نظرية "هرسي وبلانشرد" لدى أفراد عينة الدراسة تعزى إلى اختلاف المؤهل العلمي والخبرة التدريسية. تكونت عينة الدراسة النهائية من ٤٦ من مشرفي التربية البدنية في المملكة العربية السعودية والبالغ عددهم ١٨٩ مشرفاً. استخدم الباحثان مقياس أداة فاعلية القائد وتكيفه لهيرسي وبلانشرد. من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن درجة فعالية الأنماط القيادية المستخدمة كانت متدنية جداً، وأن أكثر الأنماط القيادية استخداماً كان نمط القيادة المشارك يليه نمط القيادة المقنع، في حين كان نمط القيادة التفويض الأقل استخداماً. كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية الأنماط القيادية المستخدمة تعزى لمتغيري الخبرة العملية والمؤهل العلمي.

## Abstract

### Common Leadership Styles and their Effectiveness among Saudi Physical Education's Supervisors in Accordance with Situational Theory of Hersey and Blanchard

**Dr. Osama Aljuhani**

**Miss: Raghad Alodhaib**

This study aimed to identify common leadership styles among physical education's supervisors according to the situational leadership theory. This study also aimed to examine the differences between the study sample according to their educational levels and teaching experience. The study sample consisted of 46 supervisors representing 24% of the total community. LEAD tool consists of 12 leadership situations developed by Hersey and Blanchard was used. The results revealed that the most common used leadership style was participating style followed respectively by selling style, while the lowest used leadership style was delegating style. The results showed that the effectiveness of leadership style level was low. No differences were found in the effectiveness of leadership style among supervisors according to their educational levels and teaching experiences.