

## أساليب القيادة في المدارس الحكومية وعلاقتها بالنمو المهني والروح المعنوية لدى المعلمين في المملكة العربية السعودية

أ.د.م / إيمان محمد مبروك قطب

أستاذ مشارك - كلية التربية

جامعة المدينة العالمية بماليزيا

eman.khutob@mediu.my

ناصر محمد إبراهيم مجممي

باحث دكتوراه - كلية التربية

جامعة المدينة العالمية بماليزيا

aa1037718655@gmail.com

### مستخلص:

هدف البحث إلى معرفة اساليب القيادة (استبدادي، ديموقراطي، تسيبي) في النمو المهني والروح المعنوية للمعلمين في المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية ، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي في هذه الدراسة ، وحتى تتحقق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبيان بعد الاستفادة والرجوع إلى الدراسات السابقة وعرض هذا الاستبيان على عدد من المحكمين للتأكد من صدق الاستبانة من أجل جمع البيانات اللازمة لدراسة وقد تكون الاستبيان من (٨٤) عبارة مقسمة على كل أسلوب من أساليب القيادة (إستبدادي - ديموقراطي - تسيبي) والنمو المهني والروح المعنوية، وعينة البحث عينة عشوائية من المعلمين السعوديين يمارسون العمل بصفة مستمرة لمدة لا تقل عن (٥) سنوات في المدارس الحكومية بمدينة الرياض وأعمارهم تتراوح ما بين (٢٥) سنة الي (٥٠) سنة، بحيث يتم اختيار عينة حوالي (٣٠٠) معلم، وقد حصل الباحث على العينة المستهدفة بواقع (١٠٠) معلم في جميع المراحل (ابتدائي ومتوسط وثانوي)، وتم تحليل النتائج عن طريق برنامج spss واستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية ومعامل الارتباط بيرسون وعمل رسومات بيانية، وأهم النتائج التي توصلت لها الدراسة هي:

١. أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية لأسلوب القيادة المستبد (الأوتوقراطي) جاءت بدرجة متوسطة، وذلك يتمثل في قيام المديرين أحياناً بالممارسات

التالية (عدم محاولة التعرف على ميول المعلمين ورغباتهم، وكذلك عدم الاكتراث لمشكلات واحتياجات المعلمين، إضافة إلى مطالبة المعلمين بتنفيذ الخطط الموضوعية دون الإسهام في وضعها).

٢. أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية لأسلوب القيادة المشارك (الديموقراطي) جاءت بدرجة عالية، وذلك يتمثل في قيام المديرين دائماً بالممارسات التالية (العمل على سيادة روح التعاون في المدرسة، وكذلك تفويض جزء من الصلاحيات للمعلمين، إضافة إلى المشاركة في المناسبات المختلفة).

٣. أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية لأسلوب القيادة التسيبي (الحر) جاءت بدرجة قليلة (إطلاقاً) وذلك يتمثل في عدم قيام المديرين بالممارسات التالية (عدم وضع سياسة موحدة لسير العمل يتبعها الجميع، وكذلك السماح للمعلمين بالخروج من المدرسة كثيراً أثناء العمل، إضافة إلى التساهل مع المعلمين المقصرين في أداء واجباتهم).

٤. أن الأسلوب المشارك (الديموقراطي) هو النمط القيادي السائد في المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية، يليه الأسلوب المستبد (الأوتوقراطي)، وفي الأخير يأتي الأسلوب التسيبي (الحر) كأقل الأنماط القيادية السائدة في المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

٥. أن مستوى النمو المهني لدى المعلمين في المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية جاء بدرجة عالية جداً، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة على كل من (أن مدير المدرسة يقدم ملاحظات ايجابية عند زيارة للمعلم في الفصل، وكلك حرص مدير المدرسة علي استشارة المعلمين بشأن توفير أي وسائل تعليمية جديدة، إضافة إلى أن مدير المدرسة يشجع الفكرة الجيدة ويثني علي صاحبها ويعمل علي تطبيقه).

٦. أن مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية جاء بدرجة عالية جداً، وذلك يتمثل في موافقة بدرجة عالية جداً بين أفراد الدراسة على كل من (شعور المعلمين بالتقدير من قبل مدير المدرسة، وكذلك استخدام مدير المدرسة لعبارات تشجيعية للمعلمين، إضافة إلى شعور المعلمين بالاحترام من مدير المدرسة).

أن الأسلوب الديمقراطي يسبب إرتفاع في النمو المهني والروح المعنوية لدى المعلمين في جميع المراحل ، أما الأسلوب المستبد والأسلوب التسيبي يكون النمو المهني والروح المعنوية أقل أو منعدم حيث كانت درجات الأسلوب الديمقراطي مرتفعة جدا ٧٠٪ وأما المستبد كانت ٢٥٪ منخفضة والأسلوب التسيبي ٥٪ تكاد تكون منعدمة.

٢- هناك علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيا بين نمط القيادة الإستبدادي والنمو المهني والروح المعنوية في جميع المراحل عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات العينة بين المعلمين

٣- هناك علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيا بين نمط القيادة الديمقراطي والنمو المهني والروح المعنوية في جميع المراحل عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين متوسطات العينة بين المعلمين

**الكلمات المفتاحية:** معلمي المرحلة (الابتدائية والمتوسطة والثانوية)، أساليب القيادة، النمو المهني، الروح المعنوية.

#### **Abstract:**

The research aimed to know leadership styles (authoritarian, democratic, authoritarian) in the professional growth and morale of teachers in government schools in the Kingdom of Saudi Arabia. The descriptive, correlational approach was used in this study, and in order to achieve the objectives of the study, the researcher prepared a questionnaire after benefiting from and referring to the studies. Previously, this questionnaire was presented to a number of arbitrators to ensure the validity of the questionnaire in order to collect the data necessary for the study. The questionnaire consisted of (84) statements divided into each style of leadership (authoritarian - democratic - Tzapi), professional growth, morale, and the research sample. A random sample of Saudi teachers who work continuously for a period of no less than (5) years in government schools in the city of Riyadh, and their ages range from (25) years to (50) years, so that a sample of about (300) teachers is selected, and the researcher obtained the sample. The target is (100) teachers at all levels (primary, middle, and secondary), The results were analyzed using the SPSS program, extracting the arithmetic mean, standard deviation, percentages, and Pearson correlation coefficient, and making graphs, The most important findings of the study are:

1 .The degree of public school principals in the Kingdom of Saudi Arabia practicing the authoritarian (autocratic) leadership style was moderate, and this is represented by the principals sometimes performing the following

practices (not trying to identify the teachers' inclinations and desires, as well as not paying attention to the problems and needs of the teachers, in addition to demanding that the teachers Implementing established plans without contributing to their development.

2 .The degree to which public school principals in the Kingdom of Saudi Arabia practiced the participatory (democratic) leadership style was high, and that is represented by the principals always carrying out the following practices (working on the prevalence of the spirit of cooperation in the school, as well as delegating part of the powers to teachers, in addition to participating in responsibilities different).

3 .The degree to which public school principals in the Kingdom of Saudi Arabia practiced the loose leadership style was to a low degree (at all), and this is represented by the principals not performing the following practices (not setting a unified policy for the workflow that everyone follows, as well as allowing teachers to leave the school frequently during work In addition to being lenient with teachers who are negligent in performing their duties.

4 .The participatory (democratic) style is the dominant leadership style in government schools in the Kingdom of Saudi Arabia, followed by the authoritarian (autocratic) style, and finally the authoritarian (free) style comes as the least prevalent leadership style in government schools in the Kingdom of Saudi Arabia.

5 .The level of professional development among teachers in public schools in the Kingdom of Saudi Arabia was very high, as represented by the agreement of the study members on both (that the school principal provides positive comments when he visits the teacher in the classroom, and that the school principal was keen to consult teachers regarding providing... Any new educational methods, in addition to the school principal encouraging the good idea, praising its owner, and working to implement it.

6 .The level of morale among teachers in government schools in the Kingdom of Saudi Arabia was very high, and this is represented by a very high degree of agreement among the study members on both (teachers' feeling of appreciation by the school principal, as well as the school principal's use of encouraging phrases for teachers, in addition to To teachers' feeling of respect from the school principal).

The democratic style causes an increase in professional growth and morale among teachers at all stages, while the authoritarian style and the permissive style cause professional growth and morale to be less or non-

existent, as the scores for the democratic style were very high, 70%, while the autocratic style was low, 25%. The rate of 5% is almost non-existent.

2 -There is a positive, statistically significant correlation between the authoritarian leadership style, professional growth, and morale at all stages at a significance level (0.05) between the sample averages among teachers.

3 -There is a positive, statistically significant correlation between the democratic leadership style, professional growth, and morale at all stages at a significance level (0.01) between the sample averages among teachers.

**Keywords:** teachers (primary, middle, and secondary), leadership styles, professional growth, morale.

### خلفية البحث:

تهدف الدراسة الحالية الى معرفة اساليب القيادة في المدارس الحكومية وعلاقتها بالنمو المهني والروح المعنوية لدى المعلمين في المملكة العربية السعودية. وتبذل وزارة التربية والتعليم جهوداً كبيرة وتستثمر الكثير من الوقت والمال للعثور على موظفين مؤهلين في المدارس الحكومية ذات معنويات عالية واستقرار، وهو أمر لا يمكن تحقيقه بالطبع إلا من خلال إيجاد بيئة العمل المناسبة للمعلمين. استمر في العطاء بغرض الاستقرار الوظيفي والنمو المهني والروح المعنوية. زيادة ولائهم للمدرسة. وتمثل الروح المعنوية جانب مهم في المدارس الحكومية وتلعب دورا اساسيا في حياة المعلم وفي مستوى اداءه في الفصل وفي استخدامه لطاقاته وقدراته ومواهبه في المدرسة، والروح المعنوية لا توجد الا بوجود جماعة (المعلمين والقائد) يعملون في مدرسة واحدة من اجل تحقيق الاهداف التعليمية والتربوية.

ويقصد بالروح المعنوية Moral المزاج السائد والروح السائدة بين المعلمين، وتتميز بالثقة في فريق عمل المعلم وقيادة المدرسة، والاستعداد أو النضال لتحقيق أهداف التعليم المدرسي والتعليمي يعرف "Dnerlin Gerald" الروح المعنوية على أساس أنها سمة مميزة للمجموعة، وهو مصطلح نفسي يتشارك فيه أعضاء المجموعة ويعملون على استخدام كامل قوتهم وقدراتهم ومهاراتهم لتحقيق اهدافهم وغاياتهم. (الهدال، ٢٠١٨ م، ص ٢٣٢)

لا شك أن تحسين الروح المعنوية لمعلمي المدارس هو الهدف الأول الذي يجب على الإدارات المدرسية أن تسعى لتحقيقه، ولكن إذا لم تفعل الإدارة ذلك، فإن معنويات المعلم ستخضع الأمر الذي سيؤدي إلى خسائر فادحة واستياء شديد من المعلم وعدم رضاه عنه. وظائفهم. الأمر الذي يتطلب قائداً استثنائياً يمكنه اتباع أسلوب القيادة الذي يحسن معنويات المعلم. إشراك المستويات الإدارية المدرسية (قائد مدرسة، وكيل مدرسة، المرشد الطلابي،...) وتدريب المدير والإشراف على المعلمين للاستفادة من ظاهرة التعاون والمنافسة لرفع الروح المعنوية للمعلمين، وتحسين البيئة الاجتماعية والنفسية التي يعملون فيها، فإن الروح المعنوية

العالية للمعلمين تمكنهم من النضال الجماعي وإحساس متزايد في قلوبهم بأنهم في قلب شخص واحد، ويعملون بجد ويعملون من أجل تحقيق أهداف المدرسة باعتبارها القادة (المدرء) قادرون على فهم وإدراك طبيعة الروح المعنوية وتطبيقها في البيئة المدرسية، مع مراعاة مشاعر المعلمين، والوصول إلى احتياجاتهم النفسية والاجتماعية والمادية ليس من الكماليات بل هو أساس مهم واحد (ربيع، ٢٠١٥ م، ص ٣٤٩).

يساهم الرضا النفسي والرفاهية والسعادة الداخلية للمعلم في رفع الروح المعنوية والشعور بالانتماء والرغبة في بذل أفضل القدرات والجهود التي يمتلكها من أجل تحقيق الأهداف التربوية أو التربوية للمدرسة. يعتبر المعلمون في أي مدرسة عامة مهمين للغاية في المجال أو الموقع الذي يعملون فيه ويعتبرون مقياساً لفعالية المعلمين في المدرسة، لذلك تولي إدارة التعليم الاهتمام الكامل لعنصر أو مستوى معنويات المعلم وتسعى جاهدة إلى خلق كل الظروف المناسبة، وأهم شيء تفعله الوزارة هو إيجاد قادة المناسبين في كل مدرسة حكومية وشغفها بتدريبهم، يجب توفير العديد من الجوانب المتعلقة بتحسين الروح المعنوية للمعلم، مثل المستويات النفسية والاجتماعية وكذلك الحوافز المادية والمعنوية، حتى يشعر المعلمون بالرضا والاحترام والرضا والشعور المتبادل. ثق بمديري هذه المدارس (الظاعن ومنال، ٢٠٢٠ م، ص ٢٦٧، ٢٦٨). يرتبط وجود معنويات المعلم ارتباطاً وثيقاً بالنمو المهني من خلال استخدام أساليب القيادة المناسبة في المدارس. اللغة العربية، والدين، والكيمياء، والرياضيات... يمكن أن يؤديها شخص واحد أو أكثر في نفس البيئة المدرسية، لكن طه "يعرف المهنة على أنها وظيفة في مؤسسة تعليمية أو مجموعة ذات مسؤوليات مماثلة"، وعادة ما يكون ذلك هو مدرس تعليم مهني خريج كلية التربية.

النمو يعني الزيادة، لكن Vocation عبارة عن مجموعة من الأعمال التجارية المماثلة في العديد من المؤسسات المختلفة، على سبيل المثال، توجد وظائف الآلة الكاتبة في العديد من المؤسسات، والوظائف المماثلة في هذه المنظمات المختلفة هي وظائف الآلة الكاتبة، بينما تعرف Casio وظائف الطباعة على أنها مجموعة من الوظائف المتشابهة الموجودة في أقسام

مختلفة في مؤسسات مختلفة. وتشمل التخصصات في الكتابة الآلات الكاتبة، مثل التخصصات الكهربائية والميكانيكية مثل "عمل الكتاب وعمل الآلة الكاتبة العربية وعمل الآلة الكاتبة الإنجليزية". وبالمثل، فإن عمل معلمي اللغة العربية، وكذلك عمل معلمي اللغة الإنجليزية يدخل في مهنة التدريس الموجودة في اللغة (الهذال، ٢٠١٨ م، ص ٤٢)، ويمكن تعريف النمو المهني بأنه مجموعة من الأساليب والطرق لتوجيه الأفراد نحو التميز في مهنة، والتميز في نفس المهنة (الهذال، ٢٠١٨، ص ٢١٠، ٢٧٥)، وتتطلب مهنة التدريس تدريباً جيداً ومعايير محددة للمعلمين. إكساب المعلم المهارات والخبرات التعليمية التي تمكنه من ممارسة عمله بطريقة متطورة تمكنه من تحسين نفسه والمؤسسة التعليمية التي يعمل بها وتعزيز التطوير المهني في مجال الخبرة التي يعمل المعلم بها.

وكذلك التدريب لم يعد يقتصر على عقد الدورات التدريبية التقليدية وإصدار الشهادات، بل أصبح خياراً استراتيجياً في نظام التطوير الاستثماري للمعلمين في مختلف التخصصات حتى التطور المهني لذلك يُطلق على هذا المعلم اسم رأس المال الإبداعي أو رأس المال المعرفي. في القرن العشرين، وجدنا أن ثورة المعلومات قد أشعلت ثورة فكرية كبيرة تتجه نحو تغيير النهج التقليدي والمناهج الدراسية للمدارس، وأصبح التركيز معلمين أكفاء قادرين على الاستجابة للتغيير والتطوير والتنمية، وبالتالي العالم. اليوم وغداً هو الوحيد الذي لا يتغير هو التغيير، وأصبحت الإدارة الفعالة للمدرسة هي إدارة عملية التغيير من خلال قادة بارزين. وبحسب شين (shein)، يجب أن تشمل هذه التغييرات في بيئة العمل اكتساب مهارات ومعارف وسلوكيات جديدة للنمو المهني (البارودي، ٢٠١٦، ص ٥٥). فيما يتعلق بمهنة معينة، وتميز كل شخص في نفس المهنة عن الآخرين، بما في ذلك الأنشطة والقدرات وعلاقته بأعضاء الفريق والمشرف معاً، يؤدي هذا النمو إلى الرضا الوظيفي وإنتاجية أعضاء الفريق الموحد أو التطور الوظيفي أو المستقبل الوظيفي وتحقيق الأهداف (الهذال، ٢٠١٨ م ص ٢١٠، ٢٧٥). يتم تطوير النمو المهني من خلال تفاعل الفرد مع خبرته التعليمية وتدريبه المهني ومن خلال إنشاء وتطوير خصائصه وقدراته (المهارات الذهنية والأدائية) بهدف إحداث التغييرات اللازمة



في سلوكه وأدائه لتمكينه. عليه القيام بمهام محددة بدرجة عالية من الكفاءة في إطار متكامل أو مجموعة من الوظائف. حسب درجة الرضا المتبادل بين الفرد وبيئته، أي درجة الرضا والرضا عن كل حاجة ومتطلبات. آخر. لذلك، لذا تهتم الدراسة الحالية بأساليب القيادة - علي مستوى العمل اليومي في المدارس الحكومية - بالنمو المهني لدى المعلمين فيها. لذلك، يرتبط النمو المهني للمعلمين ارتباطاً وثيقاً بأساليب القيادة المختلفة. القيادة هي حجر الزاوية في النمو المهني والروح المعنوية في المدارس الحكومية لأنها تحقق الأهداف التعليمية وتنمي المهارات والكفاءات وكفاءات المعلم.

لأسلوب القيادة تأثير مباشر على هذا النمو المهني والروح المعنوية، ويمكن أن يكون التأثير عليهم إيجابياً أو سلبياً، حسب أسلوب القيادة لهذه المدارس (المراد، ٢٠١٥ م، ص ١٣). أهداف الفريق (ربيع، ٢٠١٥ م، ص ٢٩٢) أهم صفة أساسية للقائد هي أن يكون عضواً جيداً، ويساعد الفريق على تحديد مهامه وأهدافه وأهدافه، ومساعدة الفريق على النمو بشكل مستدام من خلال الجهود. لتلبية احتياجات الأفراد والجماعات ويتميز بالمرونة والقدرة على التكيف مع التغيير يؤمن بقدرة الفرد ويمتلك المعرفة الاستفادة القصوى من شعبه وطرق إلهامهم ومساعدتهم على تحقيق طموحاتهم وتحقيق المساواة والعدالة للجميع والعمل على تحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية النهائية للفرد. (ولو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك) آل عمران (الآية ١٥٨) يجب القوة والكفاءة والأمانة (يا ابت ان خير من استاجرت القوى الامين) سورة القصص (الآية ٢٦) ن أجل تحقيق نمو مهني جيد ومعنويات عالية، يجب اختيار المعلمين في جميع المراحل بشكل مناسب وفقاً لقدراتهم وكفاءاتهم وأقدميتهم. يصبح الارتباط بين أسلوب القيادة والنمو المهني القائم على الاختيار الجيد والروح المعنوية واضحاً.

### الشعور بالمشكلة:

تعتبر عملية التعليم وبناء الاجيال هي اساس النهضة التي تعتمد على الامم حتي يتحقق هذا الامر لابد من الوقوف من خلال الواقع علي متطلبات والخصائص المؤثرة علي اداء المعلمين ونموهم المهني وارتفاع الروح المعنوية لديهم ومن اهم ذلك هي اساليب القيادة المستخدمة

في مدارس التعليم العام. وينبع الإحساس بالمشكلة من المصادر التالية:

**أولاً:** الخبرة العملية ومتابعة الباحث الحالي وتلمسه واحساسه لما يشعر به المعلمين ومن خلال خبرة الباحث العملية في مدارس التعليم العام لمدة ٢٥ سنة، حيث لاحظ الباحث أساليب مختلفة في القيادة كان لها تأثير كبير علي الروح المعنوية والنمو المهني لدى المعلمين وتطور قدراتهم ومهاراتهم وزيادة الكفاءة لديهم.

**ثانياً:** نتيجة للقراءة في بعض الدراسات السابقة التي تؤكد تأثير استخدام أساليب القيادة على أداء المعلمين ونموهم المهني وارتفاع الروح المعنوية مثل دراسة (التوفل، ٢٠٢١) ودراسة (الرقيب، ٢٠٢١) ودراسة (عويس، ٢٠٢١) ودراسة (الحري، ٢٠٢١) ودراسة (Kevin، ٢٠١٥) ودراسة (Lusia، ٢٠١٥) وغيرها من الدراسات

**ثالثاً:** الدراسة الاستطلاعية قام الباحث بعمل دراسة استطلاعية في بعض المدارس الحكومية بحيث تم مقابلة (٥٠) معلماً وتسجيل آرائهم حول الأساليب المستخدمة في مدارسهم وجد مجموعة من أساليب القيادة حيث كان لها تأثير واضح علي النمو المهني والروح المعنوية لديهم.

### مشكلة البحث:

تكمن مشكلة البحث التعرف على أساليب القيادة (استبدادي-ديموقراطي-تسبي) وعلاقتها بالنمو المهني والروح المعنوية في المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية في مدينة الرياض. يمكن تحديد مشكلة الدراسة في ما يأتي:

(١) معرفة اذا كانت هناك فروق في الروح المعنوية للمعلمين السعوديين في المدارس الحكومية ترجع الي اختلاف اساليب القيادة.

(٢) معرفة اذا كانت هناك فروق في النمو المهني للمعلمين السعوديين في المدارس الحكومية ترجع الي اختلاف اساليب القيادة.

(٣) القاء مزيداً من الضوء علي جوانب النمو المهني لدى المعلمين في المدارس الحكومية والعوامل التي تزيد كفايتها بما يزيد من اكتساب المهارات المهنية ليهم.

### أسئلة البحث:

من خلال دراسة المشكلة يتضح لنا السؤال الرئيسي هو:  
ما الدور الذي تقوم به اساليب القيادة (استبدادي - ديمقراطي - تسيبي) من رفع  
الروح المعنوية والنمو المهني للمعلمين في المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية في مدينة  
الرياض؟

ويتفرع منه عدد من التساؤلات الفرعية هي:

١- ما اثر ممارسة اساليب القيادة (استبدادي - ديمقراطي - تسيبي) لدى المدارس  
الحكومية

التي يعمل فيها المعلمين السعوديين في المملكة العربية السعودية في مدينة الرياض ؟

٢- ما اثر اختلاف اساليب القيادة (استبدادي - ديمقراطي - تسيبي) في النمو المهني  
للمعلمين في المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية في مدينة الرياض؟

٣- ما اثر اختلاف اساليب القيادة (استبدادي - ديمقراطي - تسيبي) في الروح المعنوية

للمعلمين في المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية في مدينة الرياض؟

### فروض البحث:

١- هناك علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيا بين نمط القيادة الاستبدادي والروح المعنوية  
في المدارس الحكومية.

٢- هناك علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيا بين نمط القيادة الديمقراطي والروح المعنوية  
في المدارس الحكومية.

٣- هناك علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيا بين نمط القيادة التسيبي والروح المعنوية في  
المدارس الحكومية.

٤- هناك علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيا بين نمط القيادة الاستبدادي والنمو المهني  
في المدارس الحكومية.

٥- هناك علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيا بين نمط القيادة الديمقراطي والنمو المهني  
في المدارس الحكومية.

٦- هناك علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيا بين نمط القيادة التسيبي والنمو المهني في المدارس الحكومية.

#### اهداف البحث:

١- معرفة تأثير اساليب القيادة (استبدادي - ديموقراطي - تسيبي) في المدارس الحكومية وعلاقتها الروح المعنوية للمعلمين فيها.

٢- معرفة تأثير اساليب القيادة (استبدادي - ديموقراطي - تسيبي) في المدارس الحكومية وعلاقتها بالنمو المهني للمعلمين فيها.

٣- معرفة العوامل التي تزيد من اكتساب المهارات المهنية للمعلمين في المدارس الحكومية وتحسن النمو المهني لديهم وتطوير قدراتهم وامكانياتهم في التعليم.

#### اهمية البحث:

تشمل اهمية البحث جزئين:

#### اولا: الاهمية النظرية:

١- وهي عرض التعريفات والاطار النظري والدراسات السابقة المفسرة للاساليب القيادة ومدى ارتباطها بالروح المعنوية للمعلمين في المدارس الحكومية.

٢- معرفة المزيد عن علاقة اساليب القيادة بالروح المعنوية للمعلمين في مجال التعليم.

٣- عرض التعريفات والاطار النظري والدراسات السابقة للروح المعنوية للمعلمين في المدارس الحكومية.

٤- وهي عرض التعريفات والاطار النظري والدراسات السابقة المفسرة للاساليب القيادة ومدى ارتباطها بالنمو المهني للمعلمين في المدارس الحكومية.

٥- معرفة المزيد عن علاقة اساليب القيادة بالنمو المهني للمعلمين في مجال التعليم.

٦- عرض التعريفات والاطار النظري والدراسات السابقة للنمو المهني للمعلمين في المدارس الحكومية.

#### ثانيا: الاهمية التطبيقية:

١- معرفة خصائص وسمات الروح المعنوية للمعلمين السعوديين في المدارس الحكومية حتي نستطيع فهم ومعرفة الاسس والمبادي والتوجيه الجيد لهم بما يحقق مناخا مناسب للمعلمين في هذه المدارس الحكومية.

٢- معرفة العلاقة بين اساليب القيادة وجوانب الروح المعنوية للمعلمين السعوديين في هذه المدارس الحكومية، ومن ثما التعرف علي العوامل المؤثرة التي تؤدي الي زيادة وتحسن الروح المعنوية لديهم

٣- معرفة خصائص وسمات النمو المهني للمعلمين السعوديين في المدارس الحكومية حتي نستطيع فهم ومعرفة الاسس والمبادي والتوجيه الجيد لهم بما يحقق مناخا مناسب للمعلمين في هذي المدارس الحكومية.

٤- معرفة العلاقة بين اساليب القيادة وجوانب النمو المهني للمعلمين السعوديين في هذه المدارس الحكومية، ومن ثما التعرف علي العوامل المؤثرة التي تؤدي الي زيادة وتحسن المهارات والقدرات المهنية لديهم.

وتشمل أهمية الدراسة جميع الفئات في التعليم من معلمين ومدراء ووكلاء وموجهين ومشرفين تربويين وواضعو المناهج الدراسية والباحثين، اما المعلمين تحقق لهم نمو مهني افضل وارتفاع في الروح المعنوية واما المدار والوكلاء تحقق لهم تطور وتنوع في أساليب القيادة وزيادة الوعي الإداري لهم، اما الموجهون والمشرفون التربويون تكمن الأهمية ان يعقدون دورات وورش عمل في معرفة افضل وانجح أساليب القيادة في المدارس الحكومية واما واضعوا المناهج والباحثون يقومون بتطوير وتقديم برامج ومناهج يستفيد منها الجميع وتحقق النمو وارتفاع الروح المعنوية لدى المعلمون ويتم تطوير هذه البرامج بشكل مستمر.

لذا تتبع أهمية هذي الدراسة من خلال تحسين مهارات المعلمين في التعليم بشكل عام وفي المدارس الحكومية بشكل خاص من خلال معرفة العلاقة بين اساليب القيادة بالنمو المهني والروح المعنوية للمعلمين، وعرض النظريات والدراسات السابقة المفسرة للقيادة واساليبها والمرتبطة بالنمو المهني والروح المعنوية للمعلمين في المدارس الحكومية، ومعرفة خصائص النمو

المهني والروح المعنوية للمعلمين في التعليم ومحاولة توفير كل ما يحقق ويزيد من هذه الخصائص من خلال فهم المبادئ والاسس المفسرة لها.

### مصطلحات البحث:

- الروح المعنوية اصطلاحاً: هو الشعور النفسي للمعلم تجاه عمله في المدرسة
- التعريف الاجرائي للروح المعنوية: الاستعداد العاطفي الذي يهيئ المعلمين للعمل والأنشطة مع الزملاء في المدرسة. (حجاجة، ٢٠١٧م، ص ١٠١)
- الادارة المدرسية: هي عملية تنظيم وتتبع جميع الأعمال في المدرسة وتوجيهها ضد الأهداف التعليمية المقصودة.
- مدير المدرسة: هو الجهاز الإداري المسؤول عن تنظيم والإشراف على الأنشطة والأعمال التي تقوم بها المدارس، ويرفع تقارير عن سير العمل في شؤون المدرسة إلى السلطة المختصة المسؤولة عن هذه المدارس (أي إدارة التعليم). المنطقة التي تنتمي إليها المدرسة.
- المعلمون: هم أشخاص لديهم وظيفة تدريس في المدارس.
- النمو المهني للمعلم: هو زيادة خبرته ومهاراته وعاداته واتجاهاته وأساليبه في عمله حتى يتمكن من أداء المهام بكفاءة وتعلم كل ما هو جديد في مجاله. (ربيع، ٢٠١٥، ص ٤٠٤)
- القيادة لغة: مشتقة من فعل يقود، ويعني قيادة وإدارة الأشياء.
- القيادة اصطلاحاً: هي قدرة الفرد على التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وتوجيههم لكسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأقصى كفاءة لتحقيق الأهداف المحددة.
- التعريف الاجرائي للقيادة: قدرة الشخص على التأثير على الأفراد والجماعات لتوجيههم وتوجيههم بشكل فعال، لتحقيق الانسجام والتعاون بينهم، لتحقيق الأهداف والإنجازات.

-اساليب القيادة Techniques Leadership: هي ما يقوم به المدير من سلوك متكرر

في البيئة المدرسية كما يراه المعلمون

-الاسلوب الاوتوقراطي Authoritarian Style

الأسلوب الاوتوقراطي اصطلاحا: قدرة الفرد على التأثير على شخص او مجموعة اشخاص بشكل استبدادي واجباري حتى يحقق الأهداف وعدم الاهتمام بالمعلمين  
الأسلوب الاوتوقراطي اجرائي: هو السلوك المتكرر الذي يقوم به المدير ويهتم فيه بالعمل وتنظيمه وعدم الاهتمام بالمعلمين (العلمي، ٢٠٢٠، ص ٤٥)

#### - القيادة الديمقراطية (المشاركة) Democratic

الأسلوب الديمقراطي اصطلاحا: قدرة الفرد على التأثير شخص او مجموعة اشخاص والمشاركة معهم وتوجيههم حتى تتحقق الأهداف المحددة والاهتمام بالمعلمين  
الأسلوب الديمقراطي اجرائي: هو السلوك المتكرر الذي يقوم به المدير ويهتم فيه بالعمل وتنظيمه ويهتم بالمعلمين. (السمول، ٢٠١٩، ص ٥١)

#### - القيادة التسيبية: (الحرّة - الفوضوية)

الأسلوب التسيبي اصطلاحا: قدرة الفرد على التأثير شخص او مجموعة اشخاص وعدم الاهتمام لا بالعمل ولا بالمعلمين.

الأسلوب التسيبي اجرائي: هو السلوك المتكرر الذي يقوم به المدير دون الاهتمام لا بالعمل ولا بالمعلمين. (مراد ٢٠١٥م، ص ٤٢)

وهذا ما يوضحه الفصل الثاني عند الحديث عن الاطار النظري والدراسات السابقة حيث يكون فية تفصيل اكثر عن الروح المعنوية والنمو المهني والقيادة

#### (أ) الإطار النظري:

الهدف من هذا الفصل هو تناول جميع الأطر النظرية الخاصه بالدراسة وتكون شاملة لجميع متغيرات الدراسة (الروح المعنوية والنمو المهني والقيادة).

اهم النقاط التي يتحدث عنها هذا الفصل ما يأتي:

(١) الروح المعنوية تشمل تعريف ومفهوم الروح المعنوية، وأهمية الروح المعنوية، وأداء الروح المعنوية، وأنواع الروح المعنوية، والعوامل المؤثرة في الروح المعنوية، وقياس الروح المعنوية، وتحسين الروح المعنوية، وعناصرها، ونظرية الروح المعنوية.

(٢) يشمل النمو المهني تعريف النمو، وأهميته، ومفهوم النمو المهني، والتدريب، اختيار المهنة، نظرية النمو المهني.

(٣) القيادة وتشمل تعريف القيادة ومفهوم القيادة وأهمية القيادة وأساليب القيادة ونظريات القيادة.

### تعريف ومفهوم الروح المعنوية:

تلعب الروح المعنوية دوراً حيوياً في حياة المعلم في المدرسة، في مستوى إنتاجه، في إبداعه واستمرارية تفانيه في الفصل، وفي استخدامه لطاقاته وقدراته ومواهبه. والأهداف التربوية يعرف "الكسندر ليون" الروح المعنوية بأنها قدرة مجموعة من الناس على العمل بشكل متماسك لتحقيق هدف مشترك (الهدال، ٢٠١٨، ص ٢٣٢) وهي تشير إلى أهداف الأفراد المشاركين في مجموعة وتعتمد على يلي الفرد درجة حاجته. يقول روبرت إن الروح المعنوية هي الدرجة التي يتم فيها تلبية احتياجات الفرد والدرجة التي يشعر بها الفرد أن هذا الوعي ينبع من الحالة العامة لعمل الفرد. ويتم تعريف الروح المعنوية على أنها شعور متزايد بين أعضاء المجموعة، أي أنهم نواة الشخص الذي يبذل الجهد والعمل لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية التي ينتمون إليها (ربيع، ٢٠١٥ م، ص ٣٤٩). أن تكون مشاعر إيجابية أو سلبية، فهي تعبر عن درجة الرضا التي يتصور الفرد أنه سيحصل عليها من وظيفته، لذلك نلاحظ أنه لا يوجد فرق بين الروح المعنوية والرضا الوظيفي هنا، ويعتبر مصطلح المعنى للتعبير عن الفرد. مشاعر نفسية حول عملته، وهو يتخيل نتيجة الرضا الذي يستمد من عملته (حجاججة، ٢٠١٧، م، ص ١٠١)، وهو يعرف ذلك. الحاجات والحاجة للاحترام والتقدير مما يدفعهم لأداء عملهم بحسن نية ويجعلهم ينتمون للمدرسة " (الضامن، ٢٠٢٠ م، ص ٢٦٦). لا شك أن تحسين الروح المعنوية للمدرسة. المعلمون هم الهدف الأساسي الذي يجب على الإدارات المدرسية أن تسعى لتحقيقه، ولكن إذا لم يتم ذلك فإن معنويات المعلم ستنخفض مما يؤدي إلى أضرار جسيمة تنعكس في ضعف تحصيل الطلاب وعدم رضا المعلم وعدم الرضا الوظيفي. لا تدخر إدارة المدرسة جهداً في تبني أساليب لتحسين معنويات المعلم، وتحسين ظروف العمل الطبيعية، واتباع



أسلوب قيادة إدارية سليم، والسيطرة على جميع مستويات الإدارة، وتطوير القادة المسؤولين، والإشراف على كيفية إيجاد مناخ إداري جيد، يشارك المعلمون في القرار الإداري - صنع. التعاون فيما بينهم يساعد على رفع معنوياتهم، تحسين البيئة الاجتماعية والنفسية التي يعملون فيها.

### أهمية الروح المعنوية:

توضح التعريفات السابقة أهمية الروح المعنوية للأفراد، وخاصة المعلمين، حيث تساهم معنويات المعلم في الرضا النفسي والرفاهية الداخلية، مما يساهم في زيادة الروح المعنوية وإحساس المعلمين بالانتماء والرغبة في الأداء بأقصى طاقتهم وقدرتهم، والرفاهية. الجهود المبذولة في الفصل، هذا الشيء يجعل العامل المعنوي مهمًا جدًا. لذلك فإن الروح المعنوية للمعلمين في أي مؤسسة تعليمية مهمة جدًا في مجال عملهم حيث تعتبر مقياسًا لفعالية المعلمين تجاه المدرسة. لذلك، يولي قطاع التعليم أهمية كبيرة لعامل الطموح أو مستوى المعلمين، ويولي العديد من القادة أهمية كبيرة لعامل الروح المعنوية ويحرصون على توفير الكثير من النواحي المتعلقة بالمعلم والبيئة التعليمية ككل مثل الجوانب النفسية والاجتماعية التي لها دور كبير في شعور كل المعلمين بالرضا وارتفاع الثقة والاحترام والارتياح (الضامن، ٢٠٢٠م، ص ٢٦٨).

### مظاهر الروح المعنوية:

للروح الأخلاقية دلالات أخلاقية غير ملموسة كما يوحي اسمها، ولكن يمكن التعبير عنها من خلال مجموعة من المظاهر التي تشير إليها:

١- المؤشر: في فترة زمنية معينة، مقارنة بالسنوات السابقة، يكون أداء الطالب مرتفعًا أو منخفضًا. والمدارس من خلال إنجازاتها وأنشطتها المختلفة والعكس صحيح. يعد المستوى العالي للخدمة أحد المؤشرات المهمة لارتفاع الروح المعنوية في المؤسسات التعليمية.

٢- الشكاوي والتظلمات: كثرة الشكاوي في المدارس مظاهر مظالم وتدني الروح المعنوية بعضها قد يكون حقيقيًا، لكن من مسؤولية الإدارة الواعية الإسراع في البحث عن الحقيقة ومعالجة أسبابها، لذلك أن تعود الروح المعنوية إلى مسارها الأصلي وترتفع، فبدلاً من أن يكون

العدد الكبير من الشكاوى ناتجاً عن سوء الإدارة، ولكن قد يكون نتيجة التوتر داخل المعلمين أنفسهم، وليس بالضرورة أن يكون نقص الشكاوى علامة على معنويات عالية، والمعلمين من المحتمل أن يصبحوا سيئين للغاية لعدم الاستماع إلى شكاواهم.

٣- معدل الدوران الوظيفي: وهذا دليل على عدم الاستقرار الوظيفي، حيث أن الانتقال المتكرر للمعلمين من المدرسة يشير إلى تدني الروح المعنوية في المدرسة. يعتبر المعلمون أو نقلهم إلى العمل خارج التعليم مؤشراً سلبياً على انخفاض الروح المعنوية، لذلك يجب على إدارات المدارس دراسة وتحديد أسباب الانقطاع عن الدراسة ومعالجتها.

٤- الغياب والتأخر: تعتبر زيادة نسبة الغياب والتأخر عند بعض المعلمين في بعض المدارس ظاهرة سلبية تستحق الدراسة، فهي من الظواهر والمؤشرات لانخفاض الروح المعنوية للمعلم في المدارس، مع العلم أن الغياب هو انسحاب. سلوك المعلمين، هو بديل للتناوب الوظيفي.

مع ملاحظة زيادة التغيب عن العمل، فإن أسباب ذلك تحتاج إلى البحث والفهم. أما بالنسبة للتأخير في العمل، فهو من أكثر الأحداث شيوعاً بين المعلمين، وأسباب ذلك متعددة، بما في ذلك المسافة من العمل إلى العمل. ومن بين هذه الأسباب صعوبات السكن والمواصلات في بعض المدارس أو عدم توفرها خاصة في المناطق الريفية والهجر. قد يكون سبب التأخر عن العمل هو تدني الروح المعنوية للمدرسين وموقفهم السلبي تجاه العمل (ربيع، ٢٠١٥ م، ص ٣٥١).

### أنواع مظاهر الروح المعنوية:

١: مظاهر الروح المعنوية العالية:

- ينمي المعلمون في المؤسسات التعليمية التعاطف، ويشارك المعلمون في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية
- الرضا الوظيفي فردي لكل معلم، ولكن إذا كان جميع المعلمين في المدرسة راضين عن وظائفهم، فهذا دليل على معنويات المعلم العالية.
- يتحد المعلمون في المدرسة لتحقيق أعلى مستوى ممكن ولتوضيح إنجازات الطلاب
- لا يوجد نزاع أو سبب للصراع بين معلمي المدارس لتحقيق أقصى قدر من التماسك

بينهم

- المنافسة الشريفة بين المعلمين في مختلف الأنشطة الصفية واللامنهجية
- إيمان وإجماع معلمي المدارس على تحقيق جميع الأهداف التربوية والتعليمية والتعليمية يلعب كل معلم في المدرسة دوره على أكمل وجه، ولا يتهاون أي معلم على حساب الآخرين، ويكون أداء كل معلم نتيجة تحفيز ذاتي وليس إكراهاً أو إكراهاً خارجياً
- يميل معلمو المدارس إلى حل خلافاتهم للحفاظ على تماسك الجميع
- الموقف الإيجابي للمعلم تجاه قائد المدرسة أو مديرها حتى يطيعوا تعليماته وأوامره عن قناعة بدلاً من إكراهه.
- النقد المتبادل بين المعلمين في المؤسسات التربوية يأخذ شكل النقد البناء الموضوعي، حيث يقبل كل معلم النقد بروح رياضية والجميع يعلم أن هذا النقد البناء يهدف إلى تصحيح الأخطاء بدلاً من ملاحظتها، وهذا النقد موجه للمصلحة العامة للمعلمين وليس لديه ميول وأهواء وتحيزات شخصية
- تحتاج القيادة المدرسية إلى أن يثق بها المعلمون ويثقون بها، ويطالبون بالعناية الواجبة ويكافحون من أجل حقوقهم، وليس القيادة الاستبدادية أو المتهورة
- الانتماء والولاء للمدرسة هذا المعلم التوحد يعني الولاء والحب للمدرسة والتفاني في أهدافها.

٢: أداء الروح المعنوية السلبية:

- انخفاض كبير في تحصيل الطلاب، ويرجع ذلك أساساً إلى انخفاض الروح المعنوية للمعلمين
- كثرة تبديل المدرسين وتنقلهم بين المدارس
- يتأخر المعلم أو يتغيب
- ما إذا كان لدى المعلم أي سبب للشكوى بشكل متكرر ويظهر عدم الرضا النفسي من ناحية، هناك العديد من النزاعات والصراعات بين المعلمين وإدارة المدرسة

- زيادة التوتر بين المعلمين وخلق الخلافات بينهم لأسباب غير منطقية
- تخصيص الكثير من وقت الراحة أثناء المدرسة وعدم الذهاب إلى الفصل بسرعة
- ٣: انخفاض معنويات المعلم (انخفاض الروح المعنوية):
- عدم وضع المعلم في المهنة أو المكان الذي يناسبه
- تقييم المدرسة الخاطيء للمعلمين
- عدم اهتمام المعلمين بالرعاية الاجتماعية
- لا يتم منح المعلمين شهادة تقدير
- بعض المعلمين لا يشاركون في الأنشطة المدرسية
- إدارة المدرسة تتجاهل شكاوى المعلمين. (الهذال ٢٠١٨ م، ص ٢٣٤، ٢٣٥).

#### العوامل المؤثرة على الروح المعنوية:

كما نعلم جميعاً، مشكلة معنويات المعلم مشكلة غامضة يصعب فهمها وتحديدتها. علاوة على ذلك، فإن العديد من الملاحظات أو السلوكيات لبعض أو معظم المعلمين لا تعكس بالضرورة مستوى معنوياتهم. إذا كان هناك تأثير، ويمكن ذكر بعض النقاط التي يكون لها تأثير على معنويات المعلم.

#### • معتقدات المعلمين وثقتهم بالمدرسة:

في عملية تقييم التصورات الإيجابية للمعلمين عن المدارس، تعد معتقدات المعلمين وثقتهم من العوامل المهمة التي تؤثر على رفاهية المعلمين، حيث تعتبر السمعة الطيبة والكفاءة الممتازة لمدارس المعلمين من بين الأشياء التي يعتبرها المعلمون. فخور. أولاً، إنه الشعور بالفخر الذي سيعزز معنوياتهم في هذه المدرسة وأن هذه المدرسة هي واحدة من أفضل مدارس التعليم العام وكلما استمتع بها المعلمون، هناك عدد من المتغيرات الأساسية التي تبني الثقة والتصورات الإيجابية، بما في ذلك: العدالة الإدارية في التعامل مع المعلمين، ووضع المعلمين المناسبين في الأماكن المناسبة بناءً على قدراتهم وجهودهم، وإتاحة الفرصة للمعلمين للمشاركة في صنع القرار من خلال تقديم مقترحات العمل، وحرية التعبير عن المقترحات والآراء. إبراز الكفاءات

والكفاءات والمواهب التي تستفيد منها المدرسة في نجاحها وتطورها. المدارس الأخرى، تؤثر على إعجاب المعلمين واعتزازهم بالانتماء إلى مثل هذه المدارس، ويشعر المعلمون أن نجاحهم هو نجاح المدرسة، وهذا يؤثر وينعكس في الروح المعنوية بعدة طرق، بما في ذلك الكفاءة العالية والمهارات والأداء التعليمي.

#### • الجودة والكفاءة التنظيمية:

يعد توافر كفاءة وجودة الإشراف من العوامل التي تعمل على تحسين معنويات المعلم، فهو من الأشياء المهمة، فهو قدرة وقدرة المدير أو القائد أو المدير التربوي، فهو يوحد جميع جوانب المعلم. الكفاءات الفنية والبشرية اللازمة للإدارة وقيادة المعلمين. في هذا العمل، وزيادة خبرته، المدير أو المشرف، الذي يزوده بالخبرة، هو طريقة تدريجية وإشرافية تعمل على تحسين الروح المعنوية للمعلمين بشكل فعال وتجنب الإجهاد والإكراه، وبالتالي توسيع الفجوة بين المشرف والمشرف. المعلمون، كما نعلم جميعاً، هناك نوعان من القادة أو المشرفين، الأول الذي يركز انتباهه على المعلم كشخص والآخر يركز انتباهه على العمل فقط. أظهرت الأبحاث أن النوع الأول من القادة يؤدي إلى زيادة إنتاجية المعلم والنوع الثاني يؤدي إلى انخفاض الرضا لأن النوع الأول يركز على الجانب الشخصي مما يؤدي إلى تحسن روحي. أشبع احتياجاته وحاول إشباعها.

#### • المكافآت المادية والمالية:

الحوافز المادية هي تلبية متطلبات التحفيز الأساسية للمعلمين، والمستوى الواجب للمعلمين هو أساس الإنصاف والعدالة، ومن المعقول أن يعطي المعلمون رواتب مناسبة حسب مؤهلاتهم الأكاديمية وخبراتهم المهنية. من الشروط اللازمة لرفع الروح المعنوية

#### • العلاقة مع الزملاء في الحرم الجامعي ومستوى التكيف:

هذه العلاقة تعني أن التوافق يُبنى بين المعلم وزملائه، وهو أحد العوامل التي ترفع معنويات المعلم، عندما يشعر بالقبول من قبل المعلمين الذين يعمل معهم. البشر اجتماعيون بطبيعتهم، لذلك يحصل كل شخص على أنماط اجتماعية من المجتمع من أجل عيش حياة سعيدة وسلمية. ينتمون إلى هذه المدرسة بمشاعرهم وأهدافهم، ويحققون روابط اجتماعية لكل منهم لبناء قوة

عاملة متكاملة ومرضية، حيث يمكن لإدارة المدرسة أن تلعب. تلعب دوراً مهماً في خلق جو اجتماعي ونشر روح المجتمع من خلال الجهود المستمرة.

#### • الرضا عن العوامل الذاتية للوظيفة:

يتم التعبير عن العوامل الذاتية المحددة في نموذج التحفيز الخاص بهم (بورتير ولولر) من حيث العوامل المتعلقة بمحتوى وطبيعة الوظيفة، والتي تمثل احتياجات أعلى على مقياس ماسلو، مثل احتياجات النمو، واحتياجات التطوير، والإنجاز، وتأكيد الذات، وكل ذلك يساهم في إرضاء المعلمين عن عملهم، إذا كان أي شيء يؤكد هيرزبرغ أيضاً في نظريته ذات العاملين، والتي توضح العوامل الخارجية للوظيفة مثل الراتب والأمن وجودة الإشراف وغيرها ضرورية عوامل رضا المعلمين وتوافرهم والعكس صحيح.

#### • ظروف وبيئة عمل مناسبة:

يشير إلى ما إذا كان يتعلق بالإضاءة والتهوية والحرارة والرطوبة، أو ما إذا كان يتعلق بإجراءات السلامة والأمن في الفصل الدراسي. الشعور بالراحة وارتفاع الروح المعنوية.

#### • المعلمين لديهم فرص متساوية.

يلعب نظام الإنصاف والموضوعية والمكافآت ونقل وتقييم قادة المدارس أو المشرفين التربويين، بالإضافة إلى فعالية وموضوعية أساليب وأنظمة القيادة والمراقبة، دوراً مهماً في رفع معنويات المعلمين أو خفضها (حجاججة، ٢٠١٧ م، ص. ١٠٥).

#### • تحسين معنويات المعلم (الروح المعنوية):

وخلاصة القول، إن تحسين الروح المعنوية يعتمد على العديد من العوامل مثل الخدمات المختلفة للمعلمين، والرواتب والمكافآت السنوية التي تقدمها المؤسسات التعليمية والإدارات التعليمية، والاستماع إلى شكاواهم، وما إلى ذلك. تبادل قادة المدارس والمعلمين هذه المناقشات الجماعية للتعبير عن الآراء بصراحة، ومناقشة القضايا بوضوح، وضمان مشاركة جميع المعلمين وعدم استبعاد أي شخص، وجسر الفجوة بين الإدارة والمعلمين، وتقديم اقتراحات بناءة وإيجابية. لمواجهة، هكذا يسود تنسيق وتقوية العلاقة بين الإدارة وأعضاء هيئة التدريس.

### • قياس الروح المعنوية:

من أهمية الروح المعنوية وتأثيرها على أداء المعلم وفعاليتته، لا بد من وضع التدابير اللازمة لقياسها، وتحديد ما هو ضروري لتحسينها، والدرجة التي يلزم بها تحسين الروح المعنوية بعد معرفة ما هو. يسبب ذلك بين المعلمين المصابين بالاكتئاب، بعض مقاييس الروح المعنوية التي يجب اتباعها تشمل:

هناك ثلاثة أنواع من الاستقصاءات الروح المعنوية:

- أولاً: الاستقصاء المعنوي، هي الأسئلة إجابات بديلة يختار منها المعلم
- ثانياً: الاستقصاء العكسي، الذي يعرض حالات أو مواقف متعلقة بالعمل، يطلب من المعلم تحليلها أو التعليق عليها، ثم يستنتج من تلك الإجابات.
- ثالثاً: الاستقصاء الوصفية وهي أسئلة مفتوحة تطلب من المعلم وصف حبه لموضوع

السؤال

طريقة المقابلة الشخصية: لكي تنجح المقابلة، يجب على إدارة المدرسة إقناع المعلم بأن لديها رغبة حقيقية في مساعدتهم على التعبير عن موقفهم وأنها مستعدة لاتخاذ الإجراءات اللازمة بناءً على النتائج التي تم الحصول عليها، وتأكيد وضمان أن المعلم لن يتم استخدام تصريح في المقابلة ضده، ولن يكون سبب عقوبته. أي صورة

- بحث السجلات المدرسية: نظراً لأن السجلات المدرسية يمكن أن تدرس السلوك الفعلي للمعلم، مما يعكس اتجاهاته، يمكن استخلاص الروح المعنوية منه. تشمل هذه السجلات القابلة للقياس، على سبيل المثال لا الحصر:

- ١- تغيب المعلم
- ٢- عدد الشكاوى المقدمة
- ٣- ضعف أداء المعلم وضعف التقييم الصفّي
- ٤- ضعف بعض طلاب وحصولهم علي درجات متدنية. (الهدال ٢٠١٨ م، ص ٢٦٠).

عناصر الروح المعنوية:

### • تحفيز والدافعية:

الدافع هو أحد أهم عناصر الروح المعنوية، والدافع هو القوة الدافعة للسلوك البشري في مواقف الحياة العامة (بما في ذلك مواقف العمل)، وله تأثير فعال على كمية ونوعية الإنتاج. وبالتالي، هناك تأثير آخر على الإنتاجية الشخصية يزيد أو ينقص في الروح المعنوية الشخصية. متعب أو مرهق والآخر يزيّف المرض ويتجنب العمل. تقودنا هذه الأسئلة إلى موضوع مهم للغاية، وهو تأثير تحفيز العمل على الروح المعنوية. يعمل الدافع كقوة دافعة ويوجه سلوك الكائن الحي. إنه يحفز الكثير من هذا السلوك ويوجهه إلى هدف محدد. إنه فطري، بما في ذلك ما يتم اكتسابه، وأحد أهم الدوافع البشرية هو العمل أو الدافع للعمل. يمكن النظر إلى الدافع للعمل بشكل عام، بما في ذلك النظر إلى الدافع للعمل من منظورين.

• الدافعية هي سمة ثابتة وخاصية مستمرة، أي أن بعض الناس لديهم دوافع قوية، وبعض الناس لديهم دوافع ضعيفة، والأشخاص ذوو الدوافع القوية سيكونون هكذا طوال حياتي، والأشخاص ذوي الدوافع الضعيفة سيكونون هكذا طوال حياتي. وفقا لهذا الدافع ثابت. يبدو أن السمات فطرية

• الدافعية نتيجة عوامل ظرفية أو بيئية، مما يعني أن البيئة المحيطة بالفرد تحدد درجة دافعه، وليس أن المادة ناتجة عن عوامل فطرية. العلاقات مع الزملاء في العمل والأجور والمكافآت والحوافز والعوامل المادية المتعلقة بالعمل مثل الإضاءة والتهوية والحرارة والرطوبة.

الدافع للعمل والروح المعنوية العالية هما نتيجة مزيج من هاتين القوتين، والدافع الفطري للفرد من ناحية، واستخدام محيطه من ناحية أخرى. لهذا الدافع، بمعنى آخر، الدافع علمي والبيئة مدفوعة بهذا الدافع وتوجهه. بسبب العوامل الوراثية من جهة والعوامل البيئية من جهة أخرى، فكلما زاد دافع الفرد للعمل، ارتفعت الروح المعنوية، وانخفضت الحافز على العمل انخفضت الروح المعنوية (ربيع، ٢٠١٥ م، ص ٢٢٣)

### ثانياً: النمو المهني:



## النمو المهني:

النمو يعني الزيادة، والوظيفة (المهنة) هي مجموعة من الأنشطة المماثلة من بين العديد من الأعمال المماثلة في العديد من المؤسسات المختلفة، مثل الأعمال المكتوبة على الآلات.

وجد المؤلفون في العديد من المنظمات، الأعمال هي نفسها في المنظمات المختلفة مهنة الكتابة على آلة كتابة، حيث يعرف Cascio المهنة على أنها مجموعة عمل مماثل في مؤسسات مختلفة في أوقات مختلفة، مثل تخصصات الطاقة الكهربائية مثال ميكانيكي "عمل الآلة الكتابة العربية وعمل الآلة الكتابة الإنجليزية" يتضمنه مهن الكتابة على الآلات الكتابة، والوظائف المماثلة لمدرسي اللغة العربية، ووظائف معلمي اللغة الإنجليزية المدرجة في وظائف التدريس للغات (الهدال، ٢٠١٨، ص ٤٢)

## مفهوم النمو المهني:

وفقاً للتعريف السابق، يشير النمو المهني إلى مجموعة من المسارات والأساليب، إنه يؤدي إلى ميزة الفرد في مهنة معينة ويميز كل شخص عن الآخرين في نفس المهنة وتشمل الأنشطة والكفاءات وعلاقتها مع أعضاء الفريق والرؤساء، وهذا النمو يؤدي إلى الرضا الوظيفي وزيادة إنتاجية أعضاء الفريق والتطوير الوظيفي أو المستقبل الوظيفي (الهدال، ٢٠١٨، ص ٢١٠، ٢٧٥).

يتم تطوير النمو المهني من خلال تفاعل الفرد مع خبرته التعليمية وتدريبه المهني وبناءه وكذلك تنمية خصائصهم وقدراتهم (المهارات الذهنية والأدائية) لتحقيق التغييرات المنشودة في سلوكه وأدائه، مما يمكنه من ذلك مستوى إجادة الأعمال مرتفع. يتحقق التوافق المهني من خلال الرضا المتبادل الفرد وبيئته، أي مدى إشباع كل شخص لاحتياجات ومطالب الآخر. الفرد وبيئته، أي مدى إشباع كل شخص لاحتياجات ومطالب الآخر.

## أهمية النمو المهني:

تكمن في مجال الحياة، مما يجعل العلماء والعلماء خاصة في علم النفس المهني تعلم وفهم ما هو النمو المهني، وفهم ماهية هذا النمو وما يتطلبه من الخبرة وكيف يتم تحقيق ذلك، ينمو إلى مستويات أعلى وأعلى، مما يساعد الفرد على تطوير مستواه وخبرته المهنية وقد أدى ذلك إلى ظهور نظريات مختلفة لشرح هذا النمو الذي يشمل مجالات عديدة، أولها التعليم من خلال التدريب (ربيع ٢٠١٥، ص ٧٥)

- المهن اللغوية والمحامون والكتاب العاملون فيها (ربيع، ٢٠١٥، ٤٥٣).

### تعريف القيادة:

استحوذ موضوع القيادة على اهتمام كثير من العلماء وخاصة في مجال علم النفس القيادة هي العمود الفقري للحياة وفي قلب نجاح العمل الجماعي وتطوير الأداء شهدت السنوات العشرين الماضية زيادة ملحوظة في الأبحاث حول ظواهر القيادة والسلوك. يجب القائد بأن المدير يجب أن يكون القائد لأن قائد العمل هو المحرك القضايا الرئيسية في جميع مراحل التنمية في مختلف المجالات، وخاصة في مجال التعليم يواجه المجتمع نقصاً في القادة الموهوبين ذوي المهارات الشخصية والقيادية العالية قوي وفعال، يمكنه تحفيز الموظفين وتحفيزهم وقيادتهم بكفاءة وفعالية لديه فن ومهارة التواصل وإعطاء الأوامر بطريقة تجعل من حوله يميل إليهم يستمعون إليه، ويتعلمون منه، ولا يشكون ويعملون بلا كلل لمنحه الأفضل (البارودي، ٢٠١٦، ص ١٣).

لغويًا، تُعرّف القيادة بأنها كلمة يونانية مشتقة من فعل (فعل) أو لأداء مهمة وفقاً لأرندت، تستند القيادة على علاقة الاعتماد المتبادل بين بدء العمل من بين أولئك الذين ينجزونها، القيادة هي أخذ القوة والتحرك نحو هدف معين، والقيادة هي أن تكون فعالاً في الجماعة. كان العرب القدماء مرشدين ومرشدين وحادي (البارودي، ٢٠١٦، ص ٢٨).

ظاهرة القيادة هي أهم قضية في حياة الفريق وهي نظام اجتماعي مستقر وبالتالي ينبغي تميز القيادة على أنها أعلى مستوى في النظام الهرمي.

القيادة مع الآخرين كظاهرة ديناميكية للظاهرة النفسية والاجتماعية، أو أقل كظاهرة

متغيرة باستمرار، من الصعب فهمها لأنها تعكس التفاعلات وتحكمها داخل المجموعة، في مرحلة ما من حياتها، يكون القائد قائداً، وتظهر القيادة من قلب المجموعة، استجابة لمطالب العضوية والسلطة، يُنظر إلى القيادة على أنها عملية ومجموعة من الأنشطة الاجتماعية المصممة للتأثير على سلوكيات ومواقف الأفراد الذين يعملون بجد وعن طيب خاطر لتحقيق الأهداف المشتركة المرغوبة (خليقة وآخرون، ٢٠١٩، ص ٣)

القيادة هي عملية تحفيز مجموعة من الناس للتحرك في اتجاه محدد ومخطط له والعمل يكون مشاركة بين الجميع، فالقيادة الناجحة توجه الناس في الاتجاه الصحيح وتحقق مصالحهم على المدى الطويل، وقد يكون هذا الاتجاه عامًا، مثل انتشار الدعوة الإسلامية.

القيادة هي الدور والعملية المصممة للتأثير ضمن اتجاه معين في العالم أو قضية معينة القائد هو الشخص الذي يشغل منصبًا معينًا في الفريق ومن المتوقع لعب دور فعال في تحديد وتحقيق أهداف المجموعة، تعتبر القيادة مجموعة السمات الشخصية (قماش، ٢٠٢٠، ص ٣٩٨)

تعريف القيادة: ينشأ من داخل المجموعة ويحدث تلقائيًا وهناك عملية مقبلة يتم التنازع عليها من قبل العديد من أعضاء المجموعة، والجماعة هي التي تحدد أهدافها، وليس القائد هو نمط من السلوك داخل المجموعة، لذلك فإن هذا النمط من السلوك يؤثر على حياة أعضاء المجموعة ويحققون أهداف المجموعة (ربيع، ٢٠١٥، ص ٢٩٢).

تستند القيادة على الرؤية والخيال والبصيرة للمنظمة بأكملها أو للمؤسسة بأكملها الوحدة التنظيمية، يحتاج القادة إلى توليد وتشجيع التعاون بين العمال، وإشعال روح العمل بروح الفريق، وتحفيزهم ماديا ومعنويا، واستخدام وسائل التأثير والإقناع والتأثير في المجموعة هو جوهر القيادة (المراد، ٢٠١٥، ص ٢١).

تُعرّف القيادة بأنها التأثير الاجتماعي المتأصل في المجموعة وهي مركزية وبنية هيكلية عالية، دالة للخصائص والخصائص التي اكتسبتها التجربة يشير بيغورس ان القيادة هي عملية تفاعلية يتم من خلالها يجتمع الأفراد معًا لتوحيد النشاط البشري بحيث يكون له إرادته ومشاعره وبصيرة وهي ايضا قوة التوجيه هي السيطرة على أعضاء المجموعة الآخرين الذين يسعون وراء

هدف مشترك.

تعتبر القيادة في جميع الجوانب أحد الركائز الأساسية والفعالة لأي نظام تعليمي (كمال ٢٠١٧ ص ٧٦). يعرف بول القيادة بأنها عملية التأثير على أنشطة الفرد مجموعة تسعى إلى تحقيق هدف في موقف معين، ويؤمن كيمبل بتلك القيادة هذا هو كل مساهمة في إنشاء وتحقيق أهداف المجموعة، ويعتقد جينكينز أن القيادة هي العمل الذي يوجه سلوك فرد أو أكثر، أما بالنسبة لهوركس، فقال أنا قائد، ويمكنني التأثير على الآخرين وقد يختلف عنهم في مدى تأثيره، وعدد الأشخاص الذين يؤثر عليهم، وعدد الأشخاص الذين يؤثر عليهم وما يسيطر عليه ومتى يسيطر. يعتقد بارتريدج أن القائد هو الذي لديه القدرة والإمكانات التي تمكنه من ذلك يحفز الآخرين على التصرف والتفكير كما يراه، ويعرف القيادة على أنها نماذج مبنية على التعاون والمشاركة بين القادة والمرؤوسين (النوفل، ٢٠٢١، ص ٤١٢).

بالنسبة لتيد يعرف القيادة أنها نشاط له التأثير على الآخرين حتى يتعاونوا لتحقيق الأهداف. ويشير ستوجديل ان القيادة هي ما يأملون الاخرين في تحقيقه وأن القيادة هي عملية التأثير على الأنشطة من خلال مجموعة منظمة لتحديد هدف والوصول إليه يرى Bell and Hall ان القائد يتمتع برؤية اجتماعية تمكنه من توقع احتياجات فريقه والسعي لتلبيتها اما يونغ يرى ان القيادة جانباً من جوانب المنظمة بأكملها وهي لتلبية أكبر عدد ممكن من هذه الاحتياجات. يعتقد جيب أن شخصية الإنسان هي كل، وليست سمة أو قدرة معينة وان القيادة ليست ملكية شخصية، بل هي طبيعة دور الفرد في نظام اجتماعي معين يتجلى ذلك في المواقف التفاعلية التي يمر بها الفريق، وفي أي عملية قيادة تكملها التأثير والتأثير، حيث ان التفاعل الاجتماعي الذي يتم من خلاله صنع أنظمة القيم والمثل والمبادئ والاتجاهات، ويشير Stogill أن القيادة هي علاقة حية ودائمة من بين أعضاء المجموعة، بسبب مشاركته النشطة، يصبح أحد الأعضاء القائد وتعاونه الواضح مع بقية الفريق، لكن زيليني يصف القائد بأنه فرد يمتلك القدرة على استخلاص الاتجاهات الإيجابية من أعضاء المجموعة لأنه موجود معهم ويحقق أهداف الفريق وتلبية احتياجات الأعضاء القيادة ممارسة قيادية للقادة

القائمة علي الرغبات والتاثير والتنمية (الصالح، ٢٠١٨، ص ٩٧).  
لغة القيادة: مشتق من فعل يقود، ويعني قيادة وإدارة الشؤون.  
القيادة الاصطلاحية: قدرة الفرد على التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم  
للحصول على تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأقصى كفاءة والعمل على تحقيق هدف محدد.  
تعريف الاجرائي القيادة: قدرة الشخص على التأثير على الأفراد والجماعات لتوجيههم  
بشكل فعال، لتحقيق الانسجام والتعاون بينهم، لتحقيق الأهداف والإنجازات (طافر وبو  
مجيرك، ٢٠١٩، صص ١٣-١٤).

### (ب) الدراسات السابقة:

#### مقدمة

تقع دراسة جوانب النمو المهني والروح المعنوية لدي المعلمين في مدارس التعليم العام في  
المراحل الثلاثة (ابتدائي - متوسط - ثانوي) من الاهمية بمكان، حيث ان الهدف تنمية جوانب  
النمو المهني والروح المعنوية للمعلمين كالتجديد وتحسين الاداء والانجاز، وفي ذلك مدارس  
التعليم العام.

ولا شك ان الطريق لتحقيق هذا الامل هو دراسة اساليب السلوك القيادي بغية تحديد  
وفهم هذي الاساليب واثرها علي النمو المهني والروح المعنوية للمعلمين العاملين بمدارس التعليم  
العام ومن ثم الوقوف علي بعض العوامل المؤثرة فيهما والتي تؤدي اليهما وترتبط بهما، وقامت  
العديد من الدراسات بتناول اساليب القيادة وفحص علاقتها بجوانب النمو المهني والروح  
المعنوية لدي المعلمين، وذهب بعض هذي الدراسات الي دراسة اثر سنوات الخبرة والمؤهلات  
العلمية للمعلمين في تحسين جوانب النمو المهني والروح المعنوية لدي المعلمين.

وفيما يأتي عرضا لهذي الدراسات وتشمل الموضوع والعينات والتحليلات الاحصائية  
والادوات المستخدمة وغيرها.

تناولت الدراسات السابقة الدراسات العربية الحديثة والاجنبية كما يأتي:

### أولاً: الدراسات العربية.

### (١) دراسة النوفل (٢٠٢١ م):

**المحور الأول:** هدفت هذه الدراسة الى "تحديد مدى عمل قادة المدارس السعودية في الخارج ومعرفة نهج القيادة التشاركية للقيادة" من خلال فهم الحقائق والعقبات وتقديم بعض التوصيات لتعزيز قيادتهم التشاركية.

**المحور الثاني:** استخدم الباحث استبيان من خلال استخدامه للمنهج المسحي الوصفي وقام الباحث باستخدام أسلوب القائمة المرجعية الشاملة. وعند تطبيق بحثه وجدت الدراسة أن عدد العناصر المعاد تدويرها في جميع أنحاء المجتمع كان (١٩٦).

**المحور الثالث:** وظهرت مجموعة من النتائج أبرزها: مستويات عالية جداً من الاتفاق بين أعضاء الدراسة على صحة الأشياء، ممارسة الأدوار القيادية وفق أساليب القيادة التشاركية وأعضاء الدراسة وضعف الموافقة المعتدل، الموافقة الكاملة على التوصيات المناسبة وتحسين ممارسة الأدوار القيادية على أساس أساليب القيادة التشاركية، وفي ضوء هذه النتائج، يوصي الباحث ببذل جهود للتحويل إلى اللامركزية وتقديم برامج تساعد على تحسين القيادة المدرسية ودمج ممارسات القيادة التشاركية في تقييمات الأداء الوظيفي.

### (٢) دراسة الرقيب (٢٠٢١ م):

**المحور الأول:** تهدف هذه الدراسة إلى "فهم تأثير الأساليب الإدارية والقيادية على إدارة الأزمات"

**المحور الثاني:** طبيعة هذه الدراسة هي منهج تحليل وصفي باستخدام استبيان يتكون من (٥٥) فقرة وزعت على جميع المستويات التنفيذية والقيادية في وزارة الداخلية بلغ عدد الاستبيانات الموزعة (٢٠٥) استبانة

**المحور الثالث:** استخدام برنامج (SPSS) ونتائج البحث تظهر أن معظم الأبعاد العليا قد حققت الطريقة الديمقراطية لإرضاء المرؤوسين، الطريقة الثانية الدكتاتورية، هنا يتحقق البعد ولكن بطريقة أقل ديمقراطية، كما إنه فعال في الحرص على فرض اتجاهه، حيث يُسمح بالحد

الأدنى من التصميم، هنا يتجنب مدير يتعارض مع المرؤوس.

### (٣) دراسة أبو غالي (٢٠٢١ م):

**المحور الأول:** هذه الدراسة بعنوان "القيادة المتعددة لمديري المدارس الثانوية في كل

مقاطعة جنوب فلسطين وعلاقته بالمشاركة المهنية للمعلمين".

**المحور الثاني:** الغرض من الدراسة هو تحديد الأنواع الأكثر شيوعاً للقيادة المتعددة بين

مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر استاذة في محافظات جنوب فلسطين التحقق من وجود مدى ارتباطها بالمشاركة في عمل المعلمين.

**المحور الثالث:** والمنهجية التي تتبعها الدراسة وصفي ارتباطي وتكونت عينة الدراسة،

كما هو موضح، من (٣٥٥) معلماً، نسبة البنين إلى البنات في المدارس الثانوية بمحافظة جنوب فلسطين (٧,٥٪) من حجم مجتمع الدراسة، تم اختيارهم من خلال التوزيع العشوائي الطبقي تم استخدام الاستبيان أداة لجمع البيانات وكانت النتيجة الأكثر أهمية أن القيادة التحويلية كانت أكثر أنواع القيادة شيوعاً اكتسب مديرو المدارس الإعدادية في مختلف المقاطعات وزناً من خلال التدريب الداخلي المتعدد نسبياً إلى حد كبير (٧٥,٩٦٪)، يليه قيادة متبادلة بوزن نسبي (٧٥,٣٦٪) والمرتبان الأخيرتان تسمحان بالقيادة بالوزن النسبي (٤٨,٨٦٪) درجة منخفضة

### (٤) دراسة عويس (٢٠٢١ م):

**المحور الأول:** عنوان "الانماط القيادية لمديري المدارس في المدارس الحكومية الثانوية

واثرها على سلوك المعلمين ومن وجهة نظرهم "

**المحور الثاني:** تبحث هذه الدراسة في انماط قيادة مدير ثانوية عجلون الرسمية وتأثيرها

بالنظر الى سلوك المعلم من وجهة نظر المعلم، فإن عينة البحث تشمل ٢٢١ معلماً ومعلمة.

**المحور الثالث:** استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي. واستخدم الباحث استبياناً

مكوناً من ٣٦ عنصراً مقسماً إلى جزأين: أساليب القيادة بينما المكون (٣٠) مدرس فقرة ويقوم المعلم بعملها يكون المكون (٦) فقرة وبعد التحقق من فعالية واستقرار الأداة، تم تطبيقها

على أعضاء العينة وتم عرض النتائج ووجدت الدراسة:  
أن الأسلوب الأكثر رواجًا هو الأسلوب الديمقراطي، يليه الأسلوب الاستبدادي،  
والأسلوب الأخير هو التسيبي تم استخدام الطرق الوصفية لغرض هذه الدراسة.  
كما أوضحت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية أثر أسلوب القيادة على سلوك  
المعلم كما أشار إليه المعلمون في المدارس التي يديرونها يميل المديرون الاستبداديون إلى اختلاق  
أسباب خيالية للتغيب عن العمل.

**المحور الرابع:** النتائج: المتغيرات مثل الجنس والخبرة والتعليم لم يكن لها أي تأثير على النمط.  
ويتضح تأثير نوع واسلوب القيادة على سلوك المعلمين وان على مديري المدارس أعد النظر  
في أسلوب القيادة الذي تستخدمه بعض المدارس وحاول تحسينه للتشغيل حتي تجعل العملية  
التعليمية أفضل من خلال تبني أسلوب قيادة مؤثر بين المعلمين لتحسين مدارسهم اعتماداً على أساليب  
قيادة فعالة ودفع الابتكار لدى المعلم دورات إبداعية وتدريبية لمديري المدارس لتوعيتهم بأهمية  
الأساليب والنماذج لقيادة، والمزيد من البحث في أساليب القيادة وتأثيرها على السلوك معلم

#### (٥) دراسة الحربي (٢٠٢١ م):

**المحور الأول:** عنوان الدراسة " الأنماط القيادية الإدارية في مدارس التعليم العام بمنطقة  
القصيم وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي لدى المعلمين"  
**المحور الثاني:** هدفت الدراسة إلى تحديده اساليب القيادة الإدارية في مدارس التربية  
العامية بمنطقة القصيم وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي لدى المعلمين.

**المحور الثالث:** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي من حيث صلته  
بالموضوع والهدف وضعت الدراسة والباحث إطار عمل يتكون من محورين (أسلوب القيادة  
التنفيذية الاحتراق المهني او الوظيفي)، وأدوات البحث التطبيقي لعينة من (٣٦٨). مدرس في  
مدرسة التعليم العام بمنطقة القصيم. تظهر نتائج الدراسة أن النمط الذي تستخدم القيادة  
الإدارية من قبل القيادات التربوية في مدارس التعليم العام بالمنطقة القصيم هو الأسلوب  
الديموقراطي، يليه الأسلوب الاستبدادي، ثم الأسلوب التسيبي، هناك أيضاً علاقة ارتباط ذات



دلالة إحصائية بين أسلوب القيادة والاحترق الوظيفي، العلاقة مع أسلوب القيادة الديمقراطية سلبية، العلاقة مع الأسلوب إيجابية العلاقة بين الاستبداد والانقسام.  
ثانيا: الدراسات الاجنبية.

### (٦) دراسة DEMIR (٢٠٢٠م)

**المحور الأول** كانت الدراسة بعنوان "دور الكفاءة الذاتية في الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي والتحفيز والاستغراق الوظيفي" هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الكفاءة الذاتية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والتحفيز والمشاركة في العمل.

**المحور الثاني:** استخدم الباحث طريقة الارتباط الوصفي، وتألف مجتمع الدراسة من المعلمين الذين ضمت عينة الدراسة ٣٢١ معلماً ومعلمة من ٣٣ مدرسة في مدينة هاتاي في تركيا في ٢٠١٧-٢٠١٨ تم سحب العينة بطريقة عشوائية عنقودية، كما تم استخدام أدوات الاستبيان لأغراض البحث اهم النتائج: أنه كلما زادت الكفاءة الذاتية للمعلمين، زاد رضاهم الوظيفي وهو يزيد من الالتزام التنظيمي والتحفيز والمشاركة في العمل ويؤثر أيضاً على الكفاءة.  
**المحور الثالث:** توصلت الدراسة إلى ما يأتي:

- ١- أن الكفاءة الذاتية تؤثر بشكل إيجابي على المشاركة في العمل
- ٢- يتم التوسط في التنظيم والتحفيز بشكل كامل في علاقة الكفاءة الذاتية للمعلم والمشاركة في العمل، توصي الدراسة أيضاً مديري المدارس بمراجعتها وتحسين الكفاءة الذاتية للمعلمين إذا كانوا يريدون أن يأخذها المعلمون الموقف الإيجابي تجاه عملهم.

### (٧) دراسة بارنيت (٢٠١٧ م):

**المحور الأول:** عنوان معرفة "تأثير القيادة الإدارية علي الرضا الوظيفي لاعضاء هيئة التدريس الذين يقومون بتدريس دروس عبر الانترنت في جامعة وسيكنسون بالولايات المتحدة "

**المحور الثاني:** تم استخدام استبيان القيادة متعدد العوامل لقياس سلوك القيادة المتصورة. ومقياس الرضا الوظيفي الذي يقيس الرضا الوظيفي. تتكون عينة البحث من عينة من كلية (٧٧) موظفاً، النتائج تظهر الرضا التام يرتبط ارتباطاً وثيقاً بأساليب القيادة التحويلية

وكذلك أساليب القيادة التشاركية.

#### (٨) دراسة هاريس (٢٠١٦ م):

**المحور الأول:** تهدف الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية: ما هي أنواع القيادة في التعليم؟

**المحور الثاني:** استخدمت الدراسة الأبحاث التي تزيد الرضا الوظيفي وتزيد من الاحتفاظ

بهذا الرضا أعدت عينة قوامها (٥٩) عضواً من مؤسسات تعليم العالي وقد المقياس من ستة عبارات خاصة بممارسة القيادة.

**المحور الثالث:** وكانت النتائج: أن جميع المتغيرات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالرضا الوظيفي.

#### (٩) دراسة سكاو (٢٠١٦ م):

**المحور الأول:** تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير سلوكيات القيادة السلبية على

تصورات الموظفين تدریس الدعم التنظيمي المدرك (POS) والرضا الوظيفي.

**المحور الثاني:** تظهر النتائج وصف أعضاء هيئة التدريس والموظفون سلوكيات القيادة

السلبية التي تؤثر بشكل مباشر على المعلمين، وكذلك سمات الشخصية المرتبطة بالقيادة

السلبية، والسلوك الذي ينطوي على معاملة الآخرين وهذا ينعكس على الرضا الوظيفي وقد

تظهر المشاعر السلبية التي تؤثر بشكل مباشر على المعلمين والسمات الشخصية ذات الصلة

القيادة السلبية، والسلوك الذي ينطوي على علاج الآخرين. يحقق رضا وظيفي افضل وقد

تكون هي الأقل تأثراً بالسلوك القيادي تكون هي الأقل تأثراً بالسلوك القيادي السلي حيث

تتم مكافأة أعضاء هيئة التدريس والموظفين الأهم من التدريس هو الحفاظ على الرضا

#### (١٠) دراسة تاركان (٢٠١٦ م)

**المحور الأول:** تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن تطبيق القيادة التشاركية في المدارس

الابتدائية في نهر هدسون في نيويورك (الولايات المتحدة الأمريكية)

**المحور الثاني:** أعد مسح وصفي وأعد استبانة كأداة بحث وكانت عينة البحث من (٤١٨).

**المحور الثالث:** أبرز نتائج الدراسة أن القيادة التشاركية تُستخدم في المدارس ابتدائية في

منطقة نهر هدسون بنيويورك.

الهدف من هذا الفصل هو الحديث عن منهجية الدراسة واجراءتها وتكون شاملة لجميع ما تم التوصل اليه من خلال الاستبانة التي تم تطبيقها. اهم النقاط في هذا الفصل ما يأتي: إيضاحاً لمنهج الدراسة المتبع، وكذلك تحديد مجتمع وعينة الدراسة، ووصف خصائص أفراد عينة الدراسة، ثم عرضاً لكيفية بناء أداة الدراسة والتأكد من صدق وثبات أداتا الدراسة (الاستبانة - المقابلة)، وأساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات الإحصائية.

**منهج الدراسة:**

من خلال تحديد مشكلة الدراسة وصياغتها وتحديد تساؤلاتها وأهدافها وأهميتها وبعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة، فإن المنهج الملائم الذي تم استخدامه هو المنهج الوصفي الارتباطي لبحث علاقات متغيرات الدراسة ويقصد به ذلك النوع من اساليب البحث الذي يمكن بواسطته معرفة ما اذا كان هناك علاقة بين متغيرين او اكثر وبالتالي معرفة درجة العلاقة بينهم، وفيه وصف وتحليل وتفسير الجوانب النظرية المرتبطة بأساليب القيادة وجوانب النمو المهني والروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الحكومية.

**حدود الدراسة:** للدراسة أربعة تتمثل في:

• **الحد الموضوعي:** ممارسة اساليب القيادة في هذه المدارس الحكومية وان يكون هذا المعلم سعودي يدرس في المرحلة (ابتدائي - متوسط - ثانوي) في مدينة الرياض، وقد تم اجراء الدراسة في مدينة الرياض علي المعلمين في المدارس الحكومية (ابتدائي - متوسط - ثانوي) الذين يمارسون العمل بصفة مستمرة لمدة لا تقل عن (٥) سنوات وتتراوح اعمارهم ما بين (٢٥) سنة الي (٥٠) سنة وعددهم (٣٠٠) معلم وأن يكون هذا المعلم سعودي يدرس في المرحلة (ابتدائي - متوسط - ثانوي) في مدينة الرياض، وتم اجراء هذه الدراسة الفصل الدراسي الثاني عام ٢٠٢١/٢٠٢٢م.

• **الحد المكاني:** تقتصر هذه الدراسة علي المدارس الحكومية(ابتدائي - متوسط - ثانوي) في مدينة الرياض.

- **الحد الزمني:** تم إجراء هذه الدراسة الفصل الدراسي الثاني عام ٢٠٢١/٢٠٢٢ م.
- **الحد البشري:** تم إجراء هذه الدراسة علي المعلمين في المدارس الحكومية (ابتدائي - متوسط - ثانوي) الذين يمارسون العمل بصفة مستمرة لمدة لا تقل عن (٥) سنوات وتتراوح اعمارهم ما بين (٢٥) سنة الي (٥٠) سنة وعددهم (٣٠٠) معلم.

### مجتمع الدراسة:

تم إجراء الدراسة علي المعلمين في المدارس الحكومية بمدينة الرياض، ويبلغ عدد المعلمين نحو (٢٣٩) ألف معلم سعودي تقريبا يعملون في مختلف المدارس الحكومية في مدينة الرياض، أما عدد المدارس الحكومية في الرياض كما يأتي:

#### المرحلة الابتدائية:

\* عدد المدارس الحكومية في المرحلة الابتدائية بنين ٥١٣ مدرسة

#### المرحلة المتوسطة:

\* عدد المدارس الحكومية في المرحلة المتوسطة للبنين ٢٦٧ مدرسة

#### المرحلة الثانوية:

\* عدد المدارس الحكومية للمرحلة الثانوية بنين ١١٢ مدرسة

وتم اختيار هذه المدارس بطريقة قصدية وذلك لمدى استجابة هذه المدارس وتعاونها، كما

في الجدول رقم (١) المدارس التي تم توزيع الاستبانة عليها

### جدول رقم (١) يوضح المدارس التي تم توزيع الاستبانة عليها

الرقم	اسم المدرسة	عدد المعلمين فيها	الملاحظات
١	الطفيل بن الحارث الابتدائية	٤٨ معلما	
٢	معاذ بن جبل الابتدائية	٤٢ معلما	
٣	محمد بن سلمة الابتدائية	٤٦ معلما	
٤	متوسطة الامير سلطان بن عبد العزيز	٣٦ معلما	
٥	متوسطة ذي النورين	٣٣ معلما	

٦	متوسطة الهمداني	٤٣ معلما
٧	متوسطة أوس بن ثابت	٤٢ معلما
٨	ثانوية مالك بن دينار	٤٣ معلما
٩	ثانوية نجد	٤٤ معلما
١٠	ثانوية بلاط الشهداء	٤٢ معلما
١١	ثانوية الامير مقرن بن عبد العزيز	٤١ معلما

(١) احصاءات وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية.

### عينة الدراسة:

وهي عينة عشوائية من المعلمين السعوديين يمارسون العمل بصفة مستمرة لمدة لا تقل عن (٥) سنوات في المدارس الحكومية بمدينة الرياض وأعمارهم تتراوح ما بين (٢٥) سنة الي (٥٠) سنة، بحيث يتم اختيار عينة حوالي (٣٠٠) معلم، وقد حصل الباحث على العينة المستهدفة بواقع (١٠٠) معلم لكل مرحلة.

### خصائص أفراد عينة الدراسة:

يتصف أفراد عينة الدراسة بعدد من الخصائص تتمثل في: السن، المؤهل التعليمي، سنوات الخدمة، التخصص، وذلك على النحو التالي:

#### ١- السن

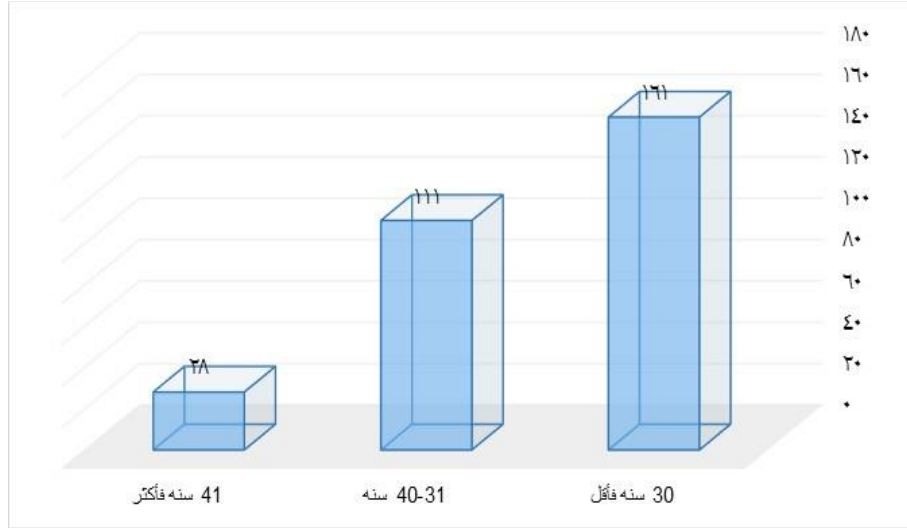
#### جدول رقم (٢) توزيع عينة الدراسة وفقاً للسن

النسبة المئوية	التكرارات	السن
٥٣,٧	١٦١	٣٠ سنة فأقل
٣٧,٠	١١١	٣١-٤٠ سنة
٩,٣	٢٨	٤١ سنة فأكثر
١٠٠,٠	٣٠٠	الإجمالي

يتضح من خلال الجدول رقم (٢) أن هناك (١٦١) معلم بنسبة (٥٣,٧%) عمرهم (٣٠) سنة فأقل، في حين أن هناك (١١١) معلم بنسبة (٣٧,٠%) عمرهم بين (٣١-٤٠

سنه)، وهناك (٢٨) معلم بنسبة (٩,٣%) عمرهم (٤١) سنه فأكثر.

### الشكل رقم (١) توزيع عينة الدراسة وفقاً للسن



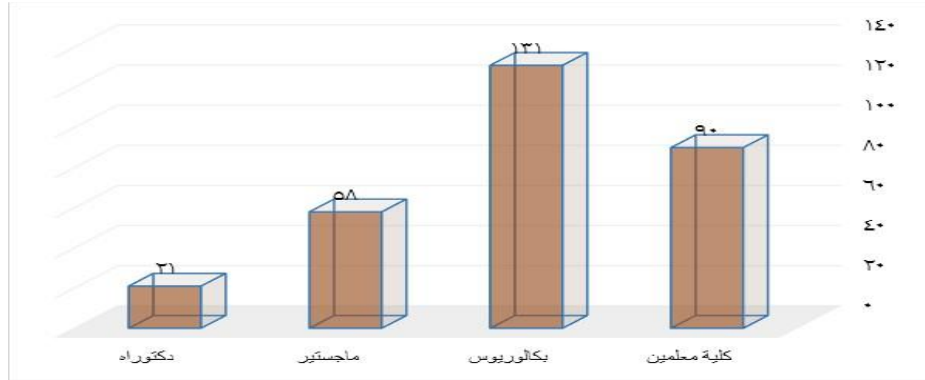
### ٢- المؤهل التعليمي

#### جدول رقم (٣) توزيع عينة الدراسة وفقاً للمؤهل التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المؤهل التعليمي
٣٠,٠	٩٠	كلية معلمين
٤٣,٧	١٣١	بكالوريوس
١٩,٣	٥٨	ماجستير
٧,٠	٢١	دكتوراه
١٠٠,٠	٣٠٠	الإجمالي

يوضح الجدول رقم (٣) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل التعليمي، حيث أن هناك (١٣١) معلم بنسبة (٤٣,٧%) مؤهلهم التعليمي بكالوريوس، في حين أن هناك (٩٠) معلم بنسبة (٣٠,٠%) مؤهلهم التعليمي كلية معلمين، كما أن هناك (٥٨) معلم بنسبة (١٩,٣%) مؤهلهم التعليمي ماجستير، وهناك (٢١) معلم بنسبة (٧,٠%) مؤهلهم التعليمي دكتوراه.

### الشكل رقم (٢) توزيع عينة الدراسة وفقاً للمؤهل التعليمي



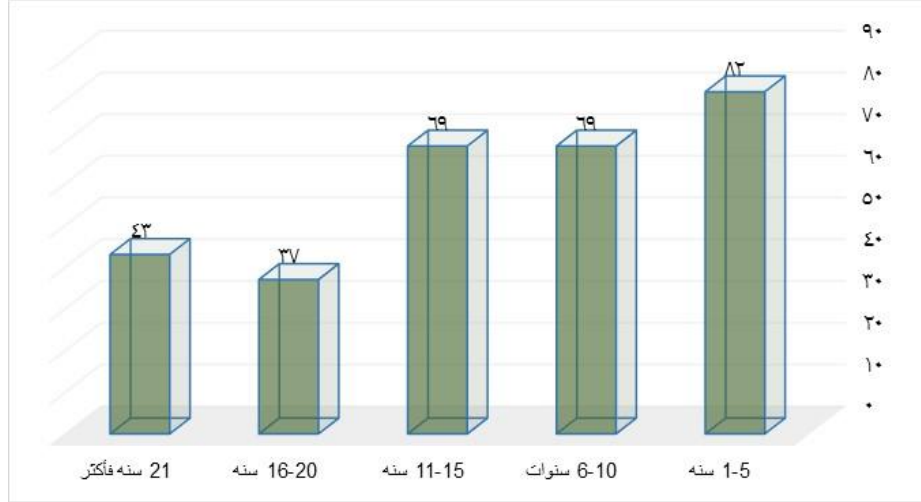
### ٣- سنوات الخدمة

### جدول رقم (٤) توزيع عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخدمة

النسبة المئوية	التكرارات	سنوات الخدمة
٢٧,٣	٨٢	١-٥ سنوات
٢٣,٠	٦٩	٦-١٠ سنوات
٢٣,٠	٦٩	١١-١٥ سنة
١٢,٣	٣٧	١٦-٢٠ سنة
١٤,٣	٤٣	٢١ سنة فأكثر
١٠٠,٠	٣٠٠	الإجمالي

يتضح من خلال الجدول رقم (٤) أن هناك (٨٢) معلم بنسبة (٢٧,٣٪) سنوات خدمتهم تتراوح بين (١-٥ سنوات)، في حين أن هناك (٦٩) معلم بنسبة (٢٣,٠٪) سنوات خدمتهم بين (٦-١٠ سنوات) و(١١-١٥ سنة)، كما أن هناك (٤٣) معلم بنسبة (١٤,٣٪) سنوات خدمتهم (٢١) سنة فأكثر، وهناك (٣٧) معلم بنسبة (١٢,٣٪) سنوات خدمتهم بين (١٦-٢٠) سنة.

## الشكل رقم (٣) توزيع عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخدمة



## ٤ - التخصص

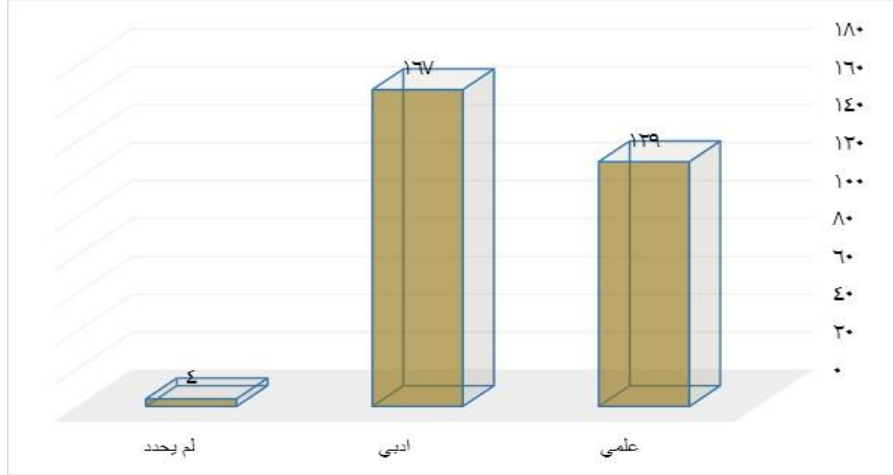
## جدول رقم (٥) توزيع عينة الدراسة وفقاً للتخصص

النسبة المئوية	التكرارات	التخصص
٤٣,٠	١٢٩	علمي
٥٥,٧	١٦٧	ادبي
١,٣	٤	لم يحدد
١٠٠,٠	٣٠٠	الإجمالي

يوضح الجدول رقم (٥) توزيع عينة الدراسة وفقاً للتخصص، حيث أن ما يزيد على نصف أفراد عينة الدراسة تخصصهم أدبي بتكرار (١٦٧) فرد ونسبة (٥٥,٧٪)، في حين أن هناك (١٢٩) فرد بنسبة (٤٣,٠٪) تخصصهم علمي، وهناك (٤) معلمين بنسبة (١,٣٪) لم يحددوا تخصصاتهم.



### الشكل رقم (٤) توزيع عينة الدراسة وفقاً للتخصص



#### أداة الدراسة:

بناء على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجد الباحث أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي "الاستبانة"، والتي تهدف لمعرفة واقع تأهيل القيادات المستقبلية في مدارس التعليم الحكومي في السعودية، وكذلك معوقات تأهيل تلك القيادات، والاستبيان يعتبر أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين ويقدم على شكل عدد من الأسئلة يطلب الإجابة عنها من عدد من الأفراد المعنيين بموضوع الاستبيان، وقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من قسمين، وذلك على النحو التالي:

■ **القسم الأول:** البيانات الديمغرافية الخاصة بأفراد عينة الدراسة وتتمثل في: السن، المؤهل التعليمي، سنوات الخدمة، التخصص.

■ **القسم الثاني:** وهو يتكون من (٨٤) عبارة موزعة على ثلاثة محاور يُعبروا في مضمونهم عن تساؤلات الدراسة، وهي على النحو التالي:

– **المحور الأول:** يتناول الاساليب القيادية، ويتكون من (٣٦) عبارة، موزعة على ثلاثة أبعاد وهي: اسلوب القيادة المستبد (١٢) عبارة، اسلوب القيادة المشارك (١٢) عبارة، اسلوب القيادة التسيبي (١٢) عبارة.

- الخور الثاني: يتناول النمو المهني، ويتكون من (٣٦) عبارة.

- الخور الثالث: يتناول الروح المعنوية، ويتكون من (١٢) عبارة.

#### مصادر الحصول على بنود الاستبانة:

- مقياس النمط القيادي (باقازي، ١٤٠٤هـ) المقنن علي البيئة السعودية

- مقياس النمو المهني (الفايدي، ١٩٨٧م) المقنن علي البيئة السعودية

- مقياس الروح المعنوية (الضامن ومنال، ٢٠٢٠م) المقنن علي البيئة المصرية وتم تعديل

عبارات المقياس حتي يتلائم مع البيئة السعودية، وكل المقاييس تم استخدامها في المجال التعليمي

وطلب الباحث من أفراد الدراسة الإجابة عن كل عبارة بوضع علامة (√) أمام أحد

الخيارات التالية:

٥- دائماً ٤- غالباً ٣- أحياناً ٢- نادراً ١- إطلاقاً

ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور

الدراسة، تم حساب المدى (١-٥=٤)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على

طول الخلية الصحيح أي (٤/٥ = ٠,٨٠)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في

المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية،

وهكذا أصبح طول الخلايا كما يتضح من خلال الجدول رقم (٦)، وذلك على النحو التالي:

#### جدول رقم (٦) تحديد فئات المقياس المتدرج الخماسي

دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	ابداً
٤,٢١ -	٣,٤١ -	٢,٦١ -	١,٨١ -	١ - ١,٨٠
٥,٠	٤,٢٠	٣,٤٠	٢,٦٠	

صدق أداة الدراسة:

يُقصد بصدق الأداة التحقق من شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في

التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من

يستخدمها كما تستهدف هذه الخطوة التأكد من صلاحية الأداة (الاستبانة) للتطبيق، وتحقيق أهدافها في جمع البيانات المطلوبة، وهو ما يسمى بصدق الاستمارة Validity، أي صلاحية الاستمارة في تحقيق الهدف الذي صممت من أجله (قياس ما هو مطلوب قياسه) وللتحقق من صدق أداة الدراسة (الاستبانة) قام الباحث بإجراء الاختبارات التالية:

**- صدق المحكمين (الصدق الظاهري):** ويُقصد به قدرت الأداة على قياس ما ينبغي قياسه من خلالها، ويتم التحقق من الصدق الظاهري للأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين أو الخبراء في الموضوع اللذين يقررون من وجهة نظرهم ما إذا كانت تقيس ما أعدت لقياسه أم لا" لذا تم عرض أداة الدراسة (الاستبانة) على المشرف، وعدد من أعضاء هيئة التدريس، وقد بلغ عددهم (٢٠) محكمين ملحق رقم (١). وطلب منهم التفضل بإبداء آرائهم حول أجزاء وأسئلة الأداة ومدى إحاطتها بعناصر الموضوع، وكذلك مدى كفايتها أو حاجتها لإضافة بعض الأسئلة أو الفقرات، وكذلك مدى وضوح وسلامة صياغتها اللغوية. وبعد إبداء المحكمين لآرائهم قام الباحث بإجراء التعديلات اللازمة وفقاً لآرائهم.

**= اراء المحكمين بالتفصيل:**

- العبارة رقم ١: يحرص مدير هذه المدرسة علي ان يسير العمل بالمدرسة سيراً روتينياً وفق التعليمات المحددة

تم تعديلها الى يحرص مدير المدرسة علي أن يسير العمل بالمدرسة سيراً روتينياً وفق التعليمات المحددة. تم حذف كلمة (هذه) من كامل العبارات الاستبانة الموجودة في الصورة الأولية.

- العبارة رقم ٥: لايراعي مدير هذه المدرسة قدرات المعلمين عند توزيع المسئوليات الوظيفية تم تعديلها الى عدم مراعاة مدير المدرسة قدرات المعلمين عند توزيع المسئوليات الوظيفية. تم حذف حرف (لا) من العبارة

- العبارة رقم ٧: لا يكثر مدير هذه المدرسة بمشكلات واحتياجات المعلمين.

تم تعديلها الى عدم اكتراث مدير المدرسة بمشكلات واحتياجات المعلمين. تم حذف

حرف (لا) من العبارة

- العبارة رقم ١٠: لا يمنح مدير هذه المدرسة المعلمين السلطة التي تتناسب مع مسؤولياتهم.

تم تعديلها الى عدم منح مدير المدرسة المعلمين السلطة التي تتناسب مع مسؤولياتهم. تم حذف حرف (لا) من العبارة

- العبارة رقم ١١: لا يشارك مدير هذه المدرسة في أنشطة المعلمين ومناسباتهم.

تم تعديلها الى عدم مشاركة مدير المدرسة في أنشطة المعلمين ومناسباتهم. تم حذف حرف (لا) وتعديل كلمة يشارك الى مشاركة

- العبارة رقم ١٢: لا يحاول مدير هذه المدرسة ان يتعرف علي ميول المعلمين ورغباتهم.

تم تعديلها الى عدم محاولة مدير المدرسة ان يتعرف علي ميول المعلمين ورغباتهم. تم حذف حرف (لا) من العبارة

- العبارة رقم ١٣: لا ينفرد مدير هذه المدرسة باتخاذ القرارات.

تم تعديل العبارة الى عدم انفراد مدير المدرسة باتخاذ القرارات. تم حذف حرف (لا) من العبارة.

- العبارة رقم ٢٠: لا يتقيد مدير هذه المدرسة بتنفيذ الانظمة والتعليمات حرفيا.

تم تعديلها الى عدم تقيد مدير المدرسة بتنفيذ الانظمة والتعليمات حرفيا. تم حذف حرف (لا) من العبارة

- العبارة رقم ٢٦: لا يتابع مدير هذه المدرسة عملية غياب المعلمين وتأخرهم.

تم تعديلها الى عدم متابعة مدير المدرسة عملية غياب المعلمين وتأخرهم. تم حذف حرف (لا) من العبارة

- العبارة رقم ٢٨: ينقاد مدير هذه المدرسة لطلبات المعلمين.

تم تعديلها الى يرفض المدير طلبات المعلمين. تم حذف كلمة (ينقاد) من العبارة

- العبارة رقم ٣٣: لا يلتزم مدير هذه المدرسة باللوائح التنظيمية في مجال العمل.

- تم تعديلها الى عدم التزام مدير المدرسة باللوائح التنظيمية في مجال العمل. تم حذف حرف (لا) من العبارة
- العبارة رقم ٣٦: لا يضع مدير هذه المدرسة سياسة موحدة لسير العمل يتبعها الجميع. تم تعديلها الى عدم وضع مدير المدرسة سياسة موحدة لسير العمل يتبعها الجميع. تم حذف حرف (لا) من العبارة
- العبارة رقم ٧١: يعتبر مدير هذه المدرسة نفسة حالة استدعاء دائمة لاي ظرف طارئ يواجه المدرسة. تم تعديلها الى يضع مدير المدرسة خططا بداية لاية ظروف طارئة تواجه المعلمين بالمدرسة
- العبارة رقم ٧٧: اجتماعات مدير المدرسة مع المعلمين مفيدة. تم تعديلها الى يحرص مدير المدرسة على تزويد المعلمين بالمعارف المفيدة من خلال الاجتماعات التي تعقد معهم
- = لتصل الاستبانة إلى صورتها شبه النهائية، ولتدخل بعد ذلك مرحلة التأكد من صدق اتساقها الداخلي وثباتها، وذلك على النحو التالي:
- = **الاتساق الداخلي:** ويقصد به التحقق من صدق أداة الدراسة (الاستبانة) عن طريق قياس صدق عناصر محاور الاستبانة، من خلال معامل الارتباط بين درجة كل عبارة وبين الدرجة الكلية للبعد (المحور) الذي تنتمي إليه، وذلك بالتطبيق على عينة استطلاعية مكونة من (٣٥) فرد، وذلك على النحو التالي:
- جدول رقم (٧) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور (الأنماط القيادية) بالدرجة الكلية لكل نمط

الأسلوب التسيبي		الأسلوب المشارك		الأسلوب المستبد	
معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة
**٠,٩٤٥	١	**٠,٧٥٨	١	**٠,٩٤٨	١
**٠,٩٤٨	٢	**٠,٦١٣	٢	**٠,٧٣١	٢
**٠,٩٤٥	٣	**٠,٦١٣	٣	**٠,٩٦٠	٣

الأسلوب التسيبي		الأسلوب المشارك		الأسلوب المستبد	
معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة
**،٩٣٥	٤	**،٦٦٥	٤	**،٩٤٩	٤
**،٩٢٧	٥	**،٧٧٩	٥	**،٩٢٩	٥
**،٨٦٢	٦	**،٥٠٣	٦	**،٩١٧	٦
**،٨٩٠	٧	**،٥٠٥	٧	**،٨٩٨	٧
**،٨٨٧	٨	**،٨٢٨	٨	**،٨٩٨	٨
**،٨٩٥	٩	**،٧٩٨	٩	**،٩٠٨	٩
**،٩٠٠	١٠	**،٥٨٦	١٠	**،٩٢٠	١٠
**،٨٧٩	١١	**،٧٦٣	١١	**،٩١١	١١
**،٧٧٠	١٢	**،٦٥٩	١٢	**،٨٩٦	١٢

دال عند مستوى (٠,٠١)

جدول رقم (٨) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور (النمو المهني) بالدرجة

الكلية للمحور

معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة
**،٨٣٣	٢٥	**،٨١٠	١٣	**،٨٧٥	١
**،٨٣٨	٢٦	**،٧٩٣	١٤	**،٨٨٠	٢
**،٨٣٧	٢٧	**،٧٧٩	١٥	**،٨٩١	٣
**،٨٤٠	٢٨	**،٨٠٠	١٦	**،٨٦٨	٤
**،٨٢١	٢٩	**،٨١٨	١٧	**،٨٤٣	٥
**،٨٤٤	٣٠	**،٧٩٢	١٨	**،٨٧٨	٦
**،٨٥٥	٣١	**،٨٢٥	١٩	**،٩١٨	٧
**،٨٦٩	٣٢	**،٨١٨	٢٠	**،٩٠٣	٨
**،٨٧١	٣٣	**،٨٤٧	٢١	**،٦٥٦	٩

العبرة	معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط
١٠	**٠,٨٤٦	٢٢	**٠,٨٢٢	٣٤	**٠,٨٦٩
١١	**٠,٨٨٩	٢٣	**٠,٨٣٤	٣٥	**٠,٨٥٢
١٢	**٠,٨٥٦	٢٤	**٠,٨٢٩	٣٦	**٠,٨٣٥

دال عند مستوى (٠,٠١)

جدول رقم (٩) معاملات ارتباط بيرسون لعبارة محور (الروح المعنوية) بالدرجة

الكلية للمحور

العبرة	معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط
١	**٠,٩٠٢	٥	**٠,٨٨٠	٩	**٠,٩٠٠
٢	**٠,٩٠٦	٦	**٠,٩٠٠	١٠	**٠,٩٠٤
٣	**٠,٩٢٤	٧	**٠,٩١٨	١١	**٠,٩٠٧
٤	**٠,٨٩٩	٨	**٠,٩١٩	١٢	**٠,٩١٨

دال عند مستوى (٠,٠١)

يتضح من خلال الجداول رقم (٧، ٨، ٩) أن جميع معاملات ارتباط العبارات مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه جاءت دالة عند مستوى (٠,٠١)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط لعبارات أداة الدراسة بين (٠,٥٠٣، ٠,٩٦٠) وجميعها معاملات ارتباط جيدة، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

ثبات الأداة (الاستبانة):

يُقصد بثبات أداة الدراسة إلى أي درجة يُعطي المقياس قراءات مقارنة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة وعلى أناس مختلفين ولقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) استخدم (معادلة ألفا كرونباخ) Cronbach's Alpha ( $\alpha$ )، وذلك كما يلي:

## جدول رقم (١٠) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

م	المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
١	الأسلوب المستبد	١٢	٠,٩٧٧
٢	الاسلوب المشارك	١٢	٠,٧٣٣
٣	الأسلوب التسيبي	١٢	٠,٩٧٨
٤	النمو المهني	٣٦	٠,٩٧٩
٥	الروح المعنوية	١٢	٠,٩١٨
	الثبات الكلي	٨٤	٠,٩٣٢

يتضح من خلال الجدول رقم (١٠) أن استبانة الدراسة تتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (٠,٩٣٢) وهي درجة ثبات عالية، كما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة ما بين (٠,٧٣٣، ٠,٩٧٩)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية، ونستخلص من نتائج اختباري الصدق والثبات الخاصة بالاستبانة؛ أن الأداة صادقة في قياس ما وضعت لقياسه، كما أنها ثابتة بدرجة جيدة.

## الصورة الأولية للاستبانة قبل التحكيم:

كانت بعض العبارات فيها تكرار لكلمة (هذه) وحرف (لا) بشكل كبير وبعض العبارات فيها بعض الغموض تم تعديلها مثل يعتبر مدير هذه المدرسة الى يضع مدير المدرسة حيث كان لا بد من تعديل العبارات بالشكل المناسب والمطلوب اما عدد العبارات كان (٨٤) عبارة مقسمة على كامل الاستبانة كما سبق الاشارة اليها.

## الصورة النهائية للاستبانة بعد التحكيم:

الاستبانة بعد التحكيم تغيرت عبارات كثيرة حسب اتفاق اراء جميع المحكمين والعبارات التي تم تعديلها كما يأتي:

- العبارة رقم ١: يحرص مدير هذه المدرسة علي ان يسير العمل بالمدرسة سيرا روتينيا

وفق التعليمات المحددة



تم تعديلها الى يحرص مدير المدرسة علي أن يسير العمل بالمدرسة سيراً روتينياً وفق التعليمات المحددة. تم حذف كلمة (هذه) من كامل العبارات الاستبانه الموجودة في الصورة الأولية.

- العبارة رقم ٥: لايراعي مدير هذه المدرسة قدرات المعلمين عند توزيع المسئوليات الوظيفية

تم تعديلها الى عدم مراعاة مدير المدرسة قدرات المعلمين عند توزيع المسئوليات الوظيفية. تم حذف حرف (لا) من العبارة

- العبارة رقم ٧: لا يكثر مدير هذه المدرسة بمشكلات واحتياجات المعلمين.

تم تعديلها الى عدم اكترث مدير المدرسة بمشكلات واحتياجات المعلمين. تم حذف حرف (لا) من العبارة

- العبارة رقم ١٠: لا يمنح مدير هذه المدرسة المعلمين السلطة التي تناسب مع مسؤولياتهم.

تم تعديلها الى عدم منح مدير المدرسة المعلمين السلطة التي تناسب مع مسؤولياتهم. تم حذف حرف (لا) من العبارة

- العبارة رقم ١١: لا يشارك مدير هذه المدرسة في أنشطة المعلمين ومناسباتهم.

تم تعديلها الى عدم مشاركة مدير المدرسة في أنشطة المعلمين ومناسباتهم. تم حذف حرف (لا) وتعديل كلمة يشارك الى مشاركة

- العبارة ١٢: لا يحاول مدير هذه المدرسة ان يتعرف علي ميول المعلمين ورغباتهم.

تم تعديلها الى عدم محاولة مدير المدرسة ان يتعرف علي ميول المعلمين ورغباتهم. تم حذف حرف (لا) من العبارة

- العبارة ١٣: لا ينفرد مدير هذه المدرسة باتخاذ القرارات.

تم تعديل العبارة الى عدم انفراد مدير المدرسة باتخاذ القرارات. تم حذف حرف (لا) من العبارة.

- العبارة رقم ٢٠: لا يتقيد مدير هذه المدرسة بتنفيذ الانظمة والتعليمات حرفيا. تم تعديلها الى عدم تقيد مدير المدرسة بتنفيذ الانظمة والتعليمات حرفيا. تم حذف حرف (لا) من العبارة

- العبارة رقم ٢٦: لا يتابع مدير هذه المدرسة عملية غياب المعلمين وتأخرهم. تم تعديلها الى عدم متابعة مدير المدرسة عملية غياب المعلمين وتأخرهم. تم حذف حرف (لا) من العبارة

- العبارة رقم ٢٨: ينقاد مدير هذه المدرسة لطلبات المعلمين. تم تعديلها الى يرفض المدير لطلبات المعلمين. تم حذف كلمة (ينقاد) من العبارة  
- العبارة رقم ٣٣: لا يلتزم مدير هذه المدرسة باللوائح التنظيمية في مجال العمل. تم تعديلها الى عدم التزام مدير المدرسة باللوائح التنظيمية في مجال العمل. تم حذف حرف (لا) من العبارة

- العبارة رقم ٣٦: لا يضع مدير هذه المدرسة سياسة موحدة لسير العمل يتبعها الجميع. تم تعديلها الى عدم وضع مدير المدرسة سياسة موحدة لسير العمل يتبعها الجميع. تم حذف حرف (لا) من العبارة

- العبارة رقم ٧١: يعتبر مدير هذه المدرسة نفسة حالة استدعاء دائمة لاي ظرف طارئ يواجه المدرسة. تم تعديلها الى يضع مدير المدرسة خططا بداية لاية ظروف طارئة تواجه المعلمين بالمدرسة

- العبارة رقم ٧٧: اجتماعات مدير المدرسة مع المعلمين مفيدة. تم تعديلها الى يحرص مدير المدرسة على تزويد المعلمين بالمعارف المفيدة من خلال الاجتماعات التي تعقد معهم. وأصبحت الاستبانة جاهزه بالشكل المناسب للتطبيق.

#### إجراءات تطبيق أداة الدراسة

- قام الباحث بتطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) وفقاً للخطوات التالية:
- الحصول على موافقة المشرف الأكاديمي لتطبيق أداة الدراسة (الاستبانة).

- اخذ خطاب تسهيل مهمة الباحث من جامعة المدينة العالمية
- تسليم خطاب تسهيل مهمة الباحث للمدارس المشار اليها من اجل تطبيق الاستبانة ملحق رقم (٢)، يوضح الخطابات الموجة للمدارس الحكومية.
- تم تطبيق أداة الدراسة على المعلمين بمدينة الرياض على اختلاف المراحل، وذلك من خلال التطبيق المباشر على المعلمين.
- حصل الباحث على (٣٠٠) مكتملة وجاهزة لعملية التحليل، بواقع (١٠٠) استبانة لكل مرحلة.

- تم إدخال بيانات الاستبانات في الحاسب الآلي من خلال البرنامج الإحصائي (spss)، والبدء بتحليلها واستخلاص النتائج وتفسيرها.

#### • اهم المشكلات التي واجهتني اثناء تطبيق الاستبانة:

- صعوبة الوصول الى بعض المحكمين المتخصصين في نفس المجال
- عدم امتلاك الموارد المالية من حيث تصوير الاستبانات وارسالها وهذا يتطلب موارد مالية كبيره

- عدم امتلاك وضيق الوقت حيث تحتاج الاستبانة الى وقت كبير حتى يتم تحكيماها

#### الأساليب الإحصائية للدراسة:

- لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم سيتم تجميعها، فسوف يتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS)، وبعد ذلك تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

١. التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
٢. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، وكذلك للتعرف على العلاقة بين المتغيرات
٣. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لحساب معامل ثبات المحاور المختلفة

لأداة الدراسة. المتوسط الحسابي "Mean" وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسة (متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.

٤. تم استخدام الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي. ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس. وبناء على ما سبق من التطبيق الفعلي واتباع خطوات وإجراءات الدراسة سوف يعرض الباحث نتائج الدراسة ومناقشتها بالتفصيل.

## عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها من خلال عرض إجابات أفراد الدراسة على عبارات الاستبانة وذلك بالإجابة عن أسئلة الدراسة على النحو التالي:  
أولاً: تساؤلات الدراسة:

**السؤال الأول: ما اثر ممارسة اساليب القيادة (استبدادي - ديموقراطي - تسيبي) لذي المدارس الحكومية**

تناولت الدراسة الحالية ثلاثة أنماط قيادية وهي: النمط المستبد (الأوتوقراطي، النمط المشارك (الديموقراطي)، النمط التسيبي (الحر)، والجداول التالية تتناول تلك الأنماط بشئ من التفصيل، وذلك على النحو التالي:  
أولاً: الأسلوب المستبد (الأوتوقراطي)

للتعرف على مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية للأسلوب القيادة المستبد (الأوتوقراطي) ؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وذلك كما يتضح من خلال الجدول رقم (١١)، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (١١) يوضح مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية للأسلوب القيادة المستبد (الأوتوقراطي)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة										العبارات	م
			أبداً		نادراً		أحياناً		غالباً		دائماً			
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
١	١,٠٣	٢,٩٠	١,٣	٤	٤٥,٧	١٣٧	٢٣,٧	٧١	٢٠,٣	٦١	٩,٠	٢٧	عدم محاولة مدير المدرسة ان يتعرف علي ميول المعلمين ورغباتهم.	١٢
٢	١,٠٧	٢,٨٩	٢,٣	٧	٤٥,٠	١٣٥	٢٤,٧	٧٤	١٧,٠	٥١	١١,٠	٣٣	عدم أكثرات مدير المدرسة بمشكلات واحتياجات المعلمين.	٧
٣	١,٠٨	٢,٨٩	١,٧	٥	٤٧,٠	١٤١	٢٣,٣	٧٠	١٦,٣	٤٩	١١,٧	٣٥	يطالب مدير المدرسة المعلمين بتنفيذ الخطط الموضوعه دون الاسهام في وضعها.	٨
٣ مكرر	١,٠٨	٢,٨٩	٢,٠	٦	٤٦,٣	١٣٩	٢٤,٣	٧٣	١٥,٣	٤٦	١٢,٠	٣٦	يعتبر مدير المدرسة ان الولاء له هو مقياس حصول المعلم	٩

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة										العبارات	م	
			أبداً		نادراً		أحياناً		غالباً		دائماً				
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
														علي الامتيازات المختلفة.	
٥	١,٠٣	٢,٨٦	١,٣	٤	٤٧,٧	١٤٣	٢٤,٠	٧٢	١٨,٠	٥٤	٩,٠	٢٧	عدم مشاركة مدير المدرسة في انشطة المعلمين ومناسبتهم.	١١	
٦	١,٠٦	٢,٨٦	٢,٣	٧	٤٧,٣	١٤٢	٢١,٧	٦٥	١٩,٠	٥٧	٩,٧	٢٩	يعتبر مدير المدرسة المناقشة وابداء الرأي مضیعة للوقت	٦	
٦ مكرر	١,٠٦	٢,٨٦	٢,٣	٧	٤٨,٧	١٤٦	١٨,٧	٥٦	٢١,٧	٦٥	٨,٧	٢٦	عدم مراعاة مدير المدرسة قدرات المعلمين عند توزيع المسؤوليات الوظيفية	٥	
٨	١,٠٦	٢,٨٥	٢,٧	٨	٤٦,٧	١٤٠	٢٣,٧	٧١	١٧,٠	٥١	١٠,٠	٣٠	عدم منح مدير المدرسة المعلمين السلطة التي تتناسب مع مسؤولياتهم	١٠	

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة										العبارات	م
			أبداً		نادراً		أحياناً		غالباً		دائماً			
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
٩	١,٠٨	٢,٨٠	٢,٧	٨	٦٠,٥	١٨١	٧,٧	٢٣	١٨,٧	٥٦	١٠,٤	٣١	يفرض مدير المدرسة التعليمات والانظمة علي المعلمين.	٢
١٠	١,٠٨	٢,٧٩	٢,٣	٧	٥٤,٧	١٦٤	١٣,٠	٣٩	٢١,٣	٦٤	٨,٧	٢٦	ينفرد مدير المدرسة باصدار الاحكام دون استشارة.	٤
١١	١,٠٢	٢,٧٥	٣,٠	٩	٥٨,٧	١٧٦	٩,٠	٢٧	١٩,٠	٥٧	١٠,٣	٣١	يركز مدير المدرسة السلطة في يده.	٣
١٢	١,٠٠	٢,٧٤	٢,٣	٧	٦٠,٧	١٨٢	٨,٠	٢٤	١٨,٣	٥٥	١٠,٧	٣٢	يحرص مدير المدرسة علي ان يسير العمل بالمدرسة سيرا روتينيا وفق التعليمات المحددة.	١
-	١,٠	٢,٨٤	المتوسط الحسابي العام للمحور											

يتضح من خلال الجدول رقم (١١) أن محور مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية للأسلوب القيادة المستبد (الأوتوقراطي) يتضمن (١٢) عبارة،



تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (٢,٧٤، ٢,٩٠) من أصل (٥,٠) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور جاءت بدرجة ممارسة (متوسطة).

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (٢,٨٤) بانحراف معياري (١,٠)، وهذا يدل على أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية لأسلوب القيادة المستبد (الأوتوقراطي) جاءت بدرجة متوسطة، وذلك يتمثل في قيام المديرين أحياناً بالممارسات التالية (عدم محاولة التعرف على ميول المعلمين ورغباتهم، وكذلك عدم الاكتراث لمشكلات واحتياجات المعلمين، إضافة إلى مطالبة المعلمين بتنفيذ الخطط الموضوعية دون الإسهام في وضعها).

والعبارات التالية تناقش بنوع من التفصيل استجابات أفراد الدراسة حول أبرز عبارات محور مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية لأسلوب القيادة المستبد (الأوتوقراطي)، حيث جاءت العبارات (١٢، ٧، ٨) بالترتيب من الأول إلى الثالث، وهي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (١٢) وهي (عدم محاولة مدير المدرسة ان يتعرف علي ميول المعلمين ورغباتهم) بالمرتبة الأولى بين العبارات الخاصة بين العبارات الخاصة بدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية للأسلوب القيادة المستبد (الأوتوقراطي) بمتوسط حسابي (٢,٩٠) وانحراف معياري (١,٠٣)، وهذا يدل على أن مدير المدرسة أحياناً لا يحاول التعرف على ميول المعلمين ورغباتهم.

- جاءت العبارة رقم (٧) وهي (عدم اكتراث مدير المدرسة بمشكلات واحتياجات المعلمين) بالمرتبة الثانية بين العبارات الخاصة بين العبارات الخاصة بدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية للأسلوب القيادة المستبد (الأوتوقراطي) بمتوسط حسابي (٢,٨٩) وانحراف معياري (١,٠٧)، وهذا يدل على أن مدير المدرسة أحياناً لا يكثر لمشكلات واحتياجات المعلمين.

- جاءت العبارة رقم (٨) وهي (يطالب مدير المدرسة المعلمين بتنفيذ الخطط الموضوعية

دون الاسهام في وضعها) بالمرتبة الثالثة بين العبارات الخاصة بين العبارات الخاصة بدرجة مارسة مديري المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية للأسلوب القيادة المستبد (الأوتوقراطي) بمتوسط حسابي (٢,٨٩) وانحراف معياري (١,٠٨)، وهذا يدل على أن مدير المدرسة أحياناً يطالب المعلمين بتنفيذ الخطط الموضوعة دون الإسهام في وضعها.

كما بينت النتائج بالجدول رقم (١١) أن أقل ثلاث عبارات بمحور مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية للأسلوب القيادة المستبد (الأوتوقراطي)، تتمثل في العبارات (٤، ٣، ١) بالترتيب من العاشر إلى الثاني عشر، وهي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (٤) وهي (ينفرد مدير المدرسة باصدار الاحكام دون استشارة) بالمرتبة العاشرة بين العبارات الخاصة بين العبارات الخاصة بدرجة مارسة مديري المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية للأسلوب القيادة المستبد (الأوتوقراطي) بمتوسط حسابي (٢,٧٩) وانحراف معياري (١,٠٨)، وهذا يدل على أن مدير المدرسة أحياناً ينفرد بإصدار الأحكام دون استشارة.

- جاءت العبارة رقم (٣) وهي (يركز مدير المدرسة السلطة في يده) بالمرتبة الحادية عشر بين العبارات الخاصة بين العبارات الخاصة بدرجة مارسة مديري المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية للأسلوب القيادة المستبد (الأوتوقراطي) بمتوسط حسابي (٢,٧٥) وانحراف معياري (١,٠٢)، وهذا يدل على أن مدير المدرسة أحياناً يركز السلطة في يده.

- جاءت العبارة رقم (١) وهي (يحرص مدير المدرسة علي ان يسير العمل بالمدرسة سيرا روتينيا وفق التعليمات المحددة) بالمرتبة الثانية عشر بين العبارات الخاصة بين العبارات الخاصة بدرجة مارسة مديري المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية للأسلوب القيادة المستبد (الأوتوقراطي) بمتوسط حسابي (٢,٧٤) وانحراف معياري (١,٠)، وهذا يدل على أن مدير المدرسة أحياناً يحرص على أن يسير العمل بالمدرسية سيراً روتينياً وفق التعليمات المحددة.

### ثانياً: الأسلوب المشارك (الديموقراطي)

للتعرف على مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية للأسلوب القيادة المشارك (الديموقراطي)؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وذلك كما يتضح من خلال الجدول رقم (١٢)، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (١٢) يوضح مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية بالمملكة

### العربية السعودية للأسلوب القيادة المشارك (الديموقراطي)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة										العبارات	م
			أبداً		نادراً		أحياناً		غالباً		دائماً			
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
١	٠,٠٦	٥,٠٠	٠,٠	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٠	٠,٣	١	٩٩,٧	٢٩٩	يعمل مدير المدرسة علي سيادة روح التعاون في المدرسة.	٢
١ مكرر	٠,٠٦	٥,٠٠	٠,٠	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٠	٠,٣	١	٩٩,٧	٢٩٩	يفوض مدير المدرسة جزء من صلاحياته للمعلمين.	٣
٣	٠,٠٨	٤,٩٩	٠,٠	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٠	٠,٧	٢	٩٩,٣	٢٩٨	يشارك مدير المدرسة في المناسبات المختلفة.	٥
٤	٠,١٠	٤,٩٩	٠,٠	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٠	١,٠	٣	٩٩,٠	٢٩٧	يهتم مدير هذه المدرسة بمشكلات	٤

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة										العبارات	م	
			أبداً		نادراً		أحياناً		غالباً		دائماً				
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
														واحتياجات المعلمين في المدرسة.	
٥	٠,١٨	٤,٩٩	٠,٠	٠	٠,٣	١	٠,٠	٠	٠,٣	١	٩٩,٣	٢٩٨		عدم انفراد مدير المدرسة باتخاذ القرارات.	١
٦	٠,١٣	٤,٩٨	٠,٠	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٠	١,٧	٥	٩٨,٣	٢٩٥		يتعرف مدير المدرسة علي ميول المعلمين واتجاهاتهم	٦
٧	٠,١٤	٤,٩٨	٠,٠	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٠	٢,٠	٦	٩٨,٠	٢٩٤		يراعي مدير المدرسة ظروف وقدرات المعلمين عند توزيعه للمسؤوليات	٧
٧ مكرر	٠,١٤	٤,٩٨	٠,٠	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٠	٢,٠	٦	٩٨,٠	٢٩٤		عدم تقييم مدير المدرسة بتنفيذ الانظمة والتعليمات حرفياً.	٨
٧ مكرر	٠,١٤	٤,٩٨	٠,٠	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٠	٢,٠	٦	٩٨,٠	٢٩٤		يشرك مدير المدرسة جميع المعلمين في التخطيط للعمل.	٩

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة										العبارات	م
			أبداً		نادراً		أحياناً		غالباً		دائماً			
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
١٠	٠,١٦	٤,٩٧	٠,٠	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٠	٢,٧	٨	٩٧,٣	٢٩٢	يهتم مدير المدرسة بتنسيق الجهود بين المعلمين.	١٠
١١	٠,٢٠	٤,٩٧	٠,٠	٠	٠,٠	٠	٠,٣	١	٢,٧	٨	٩٧,٠	٢٩١	يتيح مدير المدرسة الفرصة للمعلمين لابتداء الرأي والاخذ بالمشورة الهادفة.	١١
١٢	٠,٢٩	٤,٩٣	٠,٠	٠	٠,٣	١	٠,٠	٠	٥,٧	١٧	٩٤,٠	٢٨٢	يمنح مدير المدرسة المعلمين السلطة التي تتناسب مع مسؤولياتهم.	١٢
-	٠,٠٨	٤,٩٨	المتوسط الحسابي العام للمحور											

يتضح من خلال الجدول رقم (١٢) أن محور مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية للأسلوب القيادة المشارك (الديمقراطي) يتضمن (١٢) عبارة، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (٤,٩٣، ٥,٠) من أصل (٥,٠) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور جاءت بدرجة ممارسة (عالية).  
بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (٤,٩٨) بانحراف معياري (٠,٠٨)، وهذا يدل على أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية لأسلوب القيادة المشارك (الديمقراطي) جاءت بدرجة عالية، وذلك يتمثل في قيام المديرين دائماً بالممارسات

التالية (العمل على سيادة روح التعاون في المدرسة، وكذلك تفويض جزء من الصلاحيات للمعلمين، إضافة إلى المشاركة في المناسبات المختلفة)، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة تاركان (٢٠١٦) والتي توصلت إلى أن القيادة التشاركية تستخدم في المدارس الابتدائية في منطقة نهر هدسون بنيويورك، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة كيفين (2015) Kevin والتي توصلت إلى تطبيق القيادة التشاركية في المدارس الإعدادية والثانوية في منطقة مترو دنفر في كولورادو بالولايات المتحدة الأمريكية.

والعبارات التالية تناقش بنوع من التفصيل استجابات أفراد الدراسة حول أبرز عبارات محور مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية لأسلوب القيادة المشارك (الديموقراطي)، حيث جاءت العبارات (٢، ٣، ٥) بالترتيب من الأول إلى الثالث، وهي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (٢) وهي (يعمل مدير المدرسة علي سيادة روح التعاون في المدرسة) بالمرتبة الأولى بين العبارات الخاصة بين العبارات الخاصة بدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية لأسلوب القيادة المشارك (الديموقراطي) بمتوسط حسابي (٥,٠) وانحراف معياري (٠,٠٦)، وهذا يدل على أن مدير المدرسة دائماً يعمل علي سيادة روح التعاون في المدرسة.

- جاءت العبارة رقم (٣) وهي (يفوض مدير المدرسة جزء من صلاحياته للمعلمين) بالمرتبة الأولى مكرر بين العبارات الخاصة بين العبارات الخاصة بدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية لأسلوب القيادة المشارك (الديموقراطي) بمتوسط حسابي (٥,٠) وانحراف معياري (٠,٠٦)، وهذا يدل على أن مدير المدرسة دائماً يفوض جزء من صلاحياته للمعلمين.

- جاءت العبارة رقم (٥) وهي (يشارك مدير المدرسة في المناسبات المختلفة) بالمرتبة الثالثة بين العبارات الخاصة بين العبارات الخاصة بدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية لأسلوب القيادة المشارك (الديموقراطي) بمتوسط حسابي (٤,٩٩)

وانحراف معياري (٠,٠٨)، وهذا يدل على أن مدير المدرسة دائماً يشارك في المناسبات المختلفة.

كما بينت النتائج بالجدول رقم (١٢) أن أقل ثلاث عبارات بمحور مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية لأسلوب القيادة المشارك (الديموقراطي)، تتمثل في العبارات (١٠، ١١، ١٢) بالترتيب من العاشر إلى الثاني عشر، وهي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (١٠) وهي (يهتم مدير المدرسة بتنسيق الجهود بين المعلمين) بالمرتبة العاشرة بين العبارات الخاصة بين العبارات الخاصة بدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية لأسلوب القيادة المشارك (الديموقراطي) بمتوسط حسابي (٤,٩٧) وانحراف معياري (٠,١٦)، وهذا يدل على أن مدير المدرسة دائماً يهتم بتنسيق الجهود بين المعلمين.

- جاءت العبارة رقم (١١) وهي (يتيح مدير المدرسة الفرصة للمعلمين لابتداء الرأي والاخذ بالمشورة الهادفة) بالمرتبة الحادية عشر بين العبارات الخاصة بين العبارات الخاصة بدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية لأسلوب القيادة المشارك (الديموقراطي) بمتوسط حسابي (٤,٩٧) وانحراف معياري (٠,٢٠)، وهذا يدل على أن مدير المدرسة دائماً يتيح الفرصة للمعلمين لابتداء الرأي والاخذ بالمشورة الهادفة.

- جاءت العبارة رقم (١٢) وهي (يمنح مدير المدرسة المعلمين السلطة التي تتناسب مع مسؤولياتهم) بالمرتبة الثانية عشر بين العبارات الخاصة بين العبارات الخاصة بدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية لأسلوب القيادة المشارك (الديموقراطي) بمتوسط حسابي (٤,٩٣) وانحراف معياري (٠,٢٩)، وهذا يدل على أن مدير المدرسة دائماً يمنح المعلمين السلطة التي تتناسب مع مسؤولياتهم.

## ثالثاً: الأسلوب التسيبي (الحر)

للتعرف على مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية للأسلوب القيادة التسيبي (الحر)؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وذلك كما يتضح من خلال الجدول رقم (١٣)، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (١٣) يوضح مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية بالمملكة

## العربية السعودية للأسلوب القيادة التسيبي (الحر)

م	العبارات	درجة الموافقة												
		أبداً		نادراً		أحياناً		غالباً		دائماً				
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
١٢	عدم وضع مدير المدرسة سياسة موحدة لسير العمل يتبعها الجميع.	٠	٠,٠	٢	٠,٧	٧	٢,٣	٢٣	٧,٧	٢٦٧	٨٩,٣	١,١٤	٠,٤٦	١
٥	يسمح مدير المدرسة للمعلمين بالخروج من المدرسة كثير اثناء العمل	٠	٠,٠	٣	١,٠	٦	٢,٠	١٧	٥,٧	٢٧٤	٩١,٣	١,١٣	٠,٤٦	٢
٦	يتساهل مدير المدرسة مع المعلمين المقصرين في اداء واجباتهم	٠	٠,٠	٣	١,٠	٢	٠,٧	٢٤	٨,٠	٢٧١	٩٠,٣	١,١٢	٠,٤٣	٣



الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة										العبارات	م
			أبداً		نادراً		أحياناً		غالباً		دائماً			
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
٤	٠,٤٤٤	١,١٢	٩١,٠	٢٧٣	٧,٧	٢٣	٠,٣	١	٠,٧	٢	٠,٣	١	يمنح مدير المدرسة سلطة الادارية لجميع المعلمين	٧
٥	٠,٤٦	١,١٢	٩٢,٧	٢٧٨	٤,٠	١٢	٢,٣	٧	١,٠	٣	٠,٠	٠	يرفض مدير المدرسة لطلبات المعلمين	٤
٦	٠,٤٩	١,١٢	٩٣,٧	٢٨١	٢,٠	٦	٣,٧	١١	٠,٣	١	٠,٣	١	يتردد مدير المدرسة في اتخاذ الكثير من القرارات	٣
٧	٠,٤٤٤	١,١١	٩٢,٣	٢٧٧	٦,٠	١٨	٠,٧	٢	٠,٧	٢	٠,٣	١	يتجرد مدير المدرسة من جميع المسؤوليات الادارية ويمنحها للمعلمين	٨
٨	٠,٥٠	١,١١	٩٤,٧	٢٨٤	١,٠	٣	٣,٧	١١	٠,٠	٠	٠,٧	٢	عدم متابعة مدير المدرسة عملية غياب المعلمين وتأخرهم	٢
٨ مكرر	٠,٥٠	١,١١	٩٥,٠	٢٨٥	٠,٧	٢	٣,٧	١١	٠,٠	٠	٠,٧	٢	ينفرد كل عضو المدرسة برأيه الشخصي في علاج المواقف التعليمية	١
١٠	٠,٤٠	١,١٠	٩٢,٣	٢٧٧	٥,٧	١٧	١,٣	٤	٠,٧	٢	٠,٠	٠	يتصف مدير المدرسة بالسلبية في	١١

م	العبارات	درجة الموافقة											
		أبداً		نادراً		أحياناً		غالباً		دائماً			
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
	حل مشكلات العمل												
٩	عدم التزام مدير المدرسة باللوائح التنظيمية في مجال العمل	٠,٠	٢	٠,٧	٥	١,٧	١٣	٤,٣	٢٨,٠	٩٣,٣	١,١٠	٠,٤٠	١٠ مكرر
١٠	ينصرف مدير المدرسة عن أعمال المدرسة الي أعمال اخري	٠,٠	٢	٠,٧	٦	٢,٠	١٢	٤,٠	٢٨,٠	٩٣,٣	١,١٠	٠,٤١	١٢
	المتوسط الحسابي العام للمحور												
		٠,٤٠	١,١١										-

يتضح من خلال الجدول رقم (١٣) أن محور مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية لأسلوب القيادة التسيبي (الحر) يتضمن (١٢) عبارة، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (١,١٠، ١,١٤) من أصل (٥,٠) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الأولى من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور جاءت بدرجة ممارسة (إطلاقاً).

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (١,١١) بانحراف معياري (٠,٤٠)، وهذا يدل على أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية لأسلوب القيادة التسيبي (الحر) جاءت بدرجة إطلاقاً، وذلك يتمثل في عدم قيام المديرين بالممارسات التالية (عدم وضع سياسة موحدة لسير العمل يتبعها الجميع، وكذلك السماح للمعلمين بالخروج من المدرسة كثيراً أثناء العمل، إضافة إلى التساهل مع المعلمين المقصرين في أداء واجباتهم).

والعبارات التالية تناقش بنوع من التفصيل استجابات أفراد الدراسة حول أبرز عبارات محور مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية لأسلوب القيادة التسيبي (الحر)، حيث جاءت العبارات (١٢، ٥، ٦) بالترتيب من الأول إلى الثالث، وهي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (١٢) وهي (عدم وضع مدير المدرسة سياسة موحدة لسير العمل يتبعها الجميع) بالمرتبة الأولى بين العبارات الخاصة بين العبارات الخاصة بدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية لأسلوب القيادة التسيبي (الحر) بمتوسط حسابي (١,١٤) وانحراف معياري (٠,٤٦)، وهذا يدل على أن مدير المدرسة لا يضع سياسة موحدة لسير العمل يتبعها الجميع.

- جاءت العبارة رقم (٥) وهي (يسمح مدير المدرسة للمعلمين بالخروج من المدرسة كثير اثناء العمل) بالمرتبة الثانية بين العبارات الخاصة بين العبارات الخاصة بدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية لأسلوب القيادة التسيبي (الحر) بمتوسط حسابي (١,١٣) وانحراف معياري (٠,٤٦)، وهذا يدل على أن مدير المدرسة لا يسمح للمعلمين بالخروج من المدرسة كثير اثناء العمل.

- جاءت العبارة رقم (٦) وهي (يتساهل مدير المدرسة مع المعلمين المقصرين في اداء واجباتهم) بالمرتبة الثالثة بين العبارات الخاصة بين العبارات الخاصة بدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية لأسلوب القيادة التسيبي (الحر) بمتوسط حسابي (١,١٢) وانحراف معياري (٠,٤٣)، وهذا يدل على أن مدير المدرسة لا يتساهل مع المعلمين المقصرين في اداء واجباتهم.

كما بينت النتائج بالجدول رقم (١٣) أن أقل ثلاث عبارات بمحور مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية لأسلوب القيادة التسيبي (الحر)، تتمثل في العبارات (١١، ٩، ١٠) بالترتيب من العاشر إلى الثاني عشر، وهي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (١١) وهي (يتصف مدير المدرسة بالسلبية في حل مشكلات العمل) بالمرتبة العاشرة بين العبارات الخاصة بين العبارات الخاصة بدرجة مارسة مديري المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية لأسلوب القيادة التسيبي (الحر) بمتوسط حسابي (١,١٠) وانحراف معياري (٠,٤٠)، وهذا يدل على أن مدير المدرسة لا يتصف بالسلبية في حل مشكلات العمل.

- جاءت العبارة رقم (٩) وهي (عدم التزام مدير المدرسة باللوائح التنظيمية في مجال العمل) بالمرتبة العاشرة مكرر بين العبارات الخاصة بين العبارات الخاصة بدرجة مارسة مديري المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية لأسلوب القيادة التسيبي (الحر) بمتوسط حسابي (١,١٠) وانحراف معياري (٠,٤٠)، وهذا يدل على أن مدير المدرسة لا يلتزم باللوائح التنظيمية في مجال العمل.

- جاءت العبارة رقم (١٠) وهي (ينصرف مدير المدرسة عن اعمال المدرسة الي اعمال اخري) بالمرتبة الثانية عشر بين العبارات الخاصة بين العبارات الخاصة بدرجة مارسة مديري المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية لأسلوب القيادة التسيبي (الحر) بمتوسط حسابي (١,١٠) وانحراف معياري (٠,٤١)، وهذا يدل على أن مدير المدرسة لا ينصرف عن اعمال المدرسة الي اعمال اخري.

ومن خلال العرض السابق للأنماط القيادية السائدة في المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية، نجدها جاءت على النحو التالي:

جدول رقم (١٤) يوضح النمط القيادة السائد في المدارس الحكومية بالمملكة

العربية السعودية

م	الأنماط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
٢	الأسلوب المشارك (الديموقراطي)	٤,٩٨	٠,٠٨	١
١	الأسلوب المستبد (الأوتوقراطي)	٢,٨٤	١,٠٠	٢
٣	الأسلوب التسيبي (الحر)	١,١١	٠,٤٠	٣

يتضح من خلال الجدول رقم (١٤) أن محور مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية للأنماط القيادية يتضمن (٣) أبعاد، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (١,١١ ، ٤,٩٨) من أصل (٥,٠) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الأولى والخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور تتراوح بين درجة ممارسة (إطلاقاً إلى دائماً).

يتضح من خلال الجدول رقم (١٤) أن الأسلوب المشارك (الديموقراطي) هو النمط القيادي السائد في المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية بمتوسط حسابي (٤,٩٨) وبانحراف معياري (٠,٠٨)، يليه الأسلوب المستبد (الأوتوقراطي) بمتوسط حسابي (٢,٨٤) وبانحراف معياري (١,٠)، وفي الأخير يأتي الأسلوب التسيبي (الحر) كأقل الأنماط القيادية السائدة في المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية بمتوسط حسابي (١,١١) وبانحراف معياري (٠,٤٠).

وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة عويس (٢٠٢١) والتي توصلت أن الأسلوب القيادي الأكثر رواجاً في المدارس الحكومية الثانوية هو الأسلوب الديمقراطي، يليه الأسلوب الاستبدادي، والأسلوب الأخير هو التسيبي، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الحربي (٢٠٢١) والتي توصلت إلى أن النمط الذي تستخدم القيادة الإدارية من قبل القيادات التربوية في مدارس التعليم العام بالمنطقة القصيم هو الأسلوب الديمقراطي، يليه الأسلوب الاستبدادي، ثم الأسلوب التسيبي، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة يوسف وأيوب (٢٠٢١) والتي توصلت إلى سيطرة أنماط القيادة الديمقراطي في المدن التي تمت دراستها، ثم أسلوب القيادة الاستبدادي، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة بوجمعة (٢٠٢٠) والتي توصلت إلى أن أسلوب القيادة الديمقراطية هو الأسلوب السائد ثم الأسلوب الحر وأخيراً الأسلوب الاستبدادي، على نطاق أصغر، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة فرج وآخرون (٢٠١٦) والتي توصلت إلى انتشار أنماط القيادة التربوية بين مديري المدارس الابتدائية ومديري المدارس آراء أعضاء هيئة التدريس والموظفين ذات أسلوب ديمقراطي، في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة عيروط

(٢٠١٨) والتي توصلت إلى هيمنة الأنماط الاستبدادية بين المديرين والمديرات المدرسة يليها أسلوب الإرسال، ثم الأسلوب الديمقراطي.

السؤال الثاني: ما اثر اختلاف اساليب القيادة(استبدادي - ديمقراطي - تسيبي) في

النمو المهني للمعلمين في المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية في مدينة الرياض؟  
للتعرف على اثر اختلاف اساليب القيادة في النمو المهني يكون من خلال معرفة مستوى النمو المهني لدى المعلمين في المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وذلك كما يتضح من خلال الجدول رقم (١٥)، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (١٥) يوضح اثر ممارسة القيادة في النمو المهني(مستوى النمو المهني

لدى المعلمين في المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية)

م	العبارات	درجة الموافقة													
		أبداً		نادراً		أحياناً		غالباً		دائماً					
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
٩	يقدم مدير المدرسة ملاحظات ايجابية عند زيارة للمعلم في الفصل	٢٢٠	٧٣,٦	٣٠	١٠,٠	٤٨	١٦,١	١	٠,٣	٠	٠,٠	٠,٠	٤,٥٧	٠,٧٧	١
١٠	يحرص مدير المدرسة على استشارة المعلمين بشأن	٢٢١	٧٣,٧	٣٠	١٠,٠	٤٨	١٦,٠	١	٠,٣	٠	٠,٠	٠,٠	٤,٥٧	٠,٧٧	١ مكرر

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة										العبارات	م
			أبداً		نادراً		أحياناً		غالباً		دائماً			
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
													توفير أي وسائل تعليمية جديدة	
٣	٠,٧٥	٤,٥٦	٠,٠	٠	٠,٠	٠	١٥,٧	٤٧	١٣,٠	٣٩	٧١,٣	٢١٤	يشجع مدير المدرسة الفكرة الجيدة ويثني علي صاحبها ويعمل علي تطبيقه	١١
٤	٠,٧٩	٤,٥٠	٠,٠	٠	١,٧	٥	١٣,٧	٤١	١٧,٧	٥٣	٦٧,٠	٢٠١	يهتم مدير المدرسة بالتقويم المستمر للبرامج التعليمية في المدرسة .	١٢
٥	٠,٩٣	٤,٤٥	٠,٠	٠	٤,٠	١٢	١٩,٠	٥٧	٥,٣	١٦	٧١,٧	٢١٥	يعرف مدير المدرسة المعلمين بمسئولياتهم وواجباتهم	١
٦	٠,٩٣	٤,٤٤	٠,٠	٠	٤,٠	١٢	١٩,٠	٥٧	٥,٧	١٧	٧١,٣	٢١٤	يعمل مدير المدرسة علي توفير المصادر والاجهزة التي تساهم في	٢

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة										العبارات	م	
			أبداً		نادراً		أحياناً		غالباً		دائماً				
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
														تطوير عمل المعلمين	
٧	٠,٩٥	٤,٣٩	٠,٠	٠	٥,٣	١٦	١٧,٣	٥٢	١٠,٣	٣١	٦٧,٠	٢٠١	٣	يحث مدير المدرسة المعلمين علي التعاون والمشاركة الفاعلة في الانشطة العامة المختلفة	
٨	٠,٨٥	٤,٣٨	٠,٠	٠	٤,٧	١٤	١٠,٠	٣٠	٢٧,٧	٨٣	٥٧,٧	١٧٣	١٣	يطلع مدير المدرسة المعلمين علي التقارير والنشرات الرسمية باستمرار	
٩	٠,٨٥	٤,٣٠	٠,٠	٠	٢,٧	٨	١٧,٧	٥٣	٢٧,٠	٨١	٥٢,٧	١٥٨	١٧	يسمح مدير المدرسة بالمناقشة بين المعلمين في جو بناء لتبادل الآراء	



الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة										العبارات	م
			أبداً		نادراً		أحياناً		غالباً		دائماً			
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
١٠	٠,٩٠	٤,٣٠	٠,٠	٠	٤,٧	١٤	١٥,٧	٤٧	٢٥,٠	٧٥	٥٤,٧	١٦٤	يعكس مدير المدرسة شعوراً بالارتياح والمودة عند زيارته وإطلاعة علي الاعمال	١٩
١١	٠,٨٧	٤,٢٩	٠,٠	٠	٥,٧	١٧	١٠,٧	٣٢	٣٣,٠	٩٩	٥٠,٧	١٥٢	يحرص مدير المدرسة علي تبادل المعلومات المتطورة مع المعلمين ويعمل علي تطبيق ما اتفق عليها منه	١٤
١٢	٠,٨٤	٤,٢٨	٠,٠	٠	٢,٧	٨	١٦,٧	٥٠	٣٠,٧	٩٢	٥٠,٠	١٥٠	يبادر مدير المدرسة بطرح الافكار التعليمية ذات الاهمية	١٦
١٣	٠,٨٤	٤,٢٧	٠,٠	٠	٤,٣	١٣	١٢,٧	٣٨	٣٥,٠	١٠٥	٤٨,٠	١٤٤	يتابع مدير المدرسة باستمرار الجديد	١٥

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة										العبارات	م	
			أبداً		نادراً		أحياناً		غالباً		دائماً				
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
														في المجالات الخاصة	
١٤	٠,٨٦	٤,٢٧	٠,٠	٠	٣,٣	١٠	١٧,٣	٥٢	٢٨,٠	٨٤	٥١,٣	١٥٤	١٨	يميل مدير المدرسة في مناقشة الامور الموضوعية ويستخدم كلمات واضحة	
١٥	٠,٩٨	٤,٢٥	٠,٣	١	٦,٧	٢٠	١٦,٧	٥٠	٢٠,٧	٦٢	٥٥,٧	١٦٧	٤	يخطط مدير المدرسة للاجتماعات للاستفادة منها مهنياً	
١٦	٠,٩٤	٤,٢٤	٠,٠	٠	٧,٣	٢٢	١٢,٧	٣٨	٢٨,٧	٨٦	٥١,٣	١٥٤	٢٠	يعطى مدير المدرسة اهتمام خاصاً بالمعلم حديث التخرج ويوفر له فرص المساعدة والدعم	

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة										العبارات	م
			أبداً		نادراً		أحياناً		غالباً		دائماً			
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
١٧	٠,٩٨	٤,٢٢	٠,٣	١	٨,٧	٢٦	١١,٧	٣٥	٢٧,٠	٨١	٥٢,٣	١٥٧	يتميز العمل مع مدير المدرسة بالحيوية والدفاعية وحب الاستمرار	٢١
١٨	١,٠٣	٤,٢٢	١,٠	٣	٧,٣	٢٢	١٦,٣	٤٩	١٩,٧	٥٩	٥٥,٧	١٦٧	يضع مدير المدرسة أنظمة تساعد علي سرعة انتقال المعلومات الخاصة بالمصاعب التي تواجه العمل	٣٣
١٩	١,٠٥	٤,٢٢	١,٠	٣	٩,٣	٢٨	١٢,٧	٣٨	٢٠,٣	٦١	٥٦,٧	١٧٠	ينمي مدير المدرسة المعرفة بالاسلوب الموضوعي لتحليل ودراسة المشكلات	٣٢
٢٠	٠,٩٥	٤,٢١	٠,٠	٠	٦,٧	٢٠	١٦,٣	٤٩	٢٦,٠	٧٨	٥١,٠	١٥٣	ينمي مدير المدرسة لدى المعلمين	٢٦

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة										العبارات	م	
			أبداً		نادراً		أحياناً		غالباً		دائماً				
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
														الاهتمام والحرص بالالتحاق بالدراسات العليا لاستكمال دراستهم.	
٢١	٠,٩٨	٤,٢١	٠,٧	٢	٨,٠	٢٤	١١,٠	٣٣	٣٠,٠	٩٠	٥٠,٣	١٥١	يشعر المعلمين بالارتياح اثناء المناقشات واللقاءات المتكررة	٢٢	
٢٢	٠,٩٩	٤,٢١	٠,٧	٢	٧,٧	٢٣	١٣,٣	٤٠	٢٦,٧	٨٠	٥١,٧	١٥٥	يوفر مدير المدرسة جوا من الطمأنينة لتعديل الخطاء التي وقعت منه	٢٣	
٢٣	٠,٩٩	٤,٢٠	٠,٧	٢	٧,٣	٢٢	١٥,٣	٤٦	٢٥,٠	٧٥	٥١,٧	١٥٥	يعطي مدير المدرسة اهتماما خاصة لمتابعة المعلم في عملة	٢٧	

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة										العبارات	م	
			أبداً		نادراً		أحياناً		غالباً		دائماً				
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
														بعد اجتيازه لبرنامج التدريب	
٢٤	٠,٩٤	٤,١٩	٠,٠	٠	٦,٧	٢٠	١٦,٠	٤٨	٢٩,٠	٨٧	٤٨,٣	١٤٥	يشرف مدير المدرسة على السدورات التدريبية التي تهدف للنمو المهني للمعلمين	٢٥	
٢٥	١,٠١	٤,١٩	٠,٣	١	٨,٣	٢٥	١٦,٣	٤٩	٢٢,٠	٦٦	٥٣,٠	١٥٩	يؤكد مدير المدرسة باستمرار علي اهمية نشر المعرفة بين المعلمين مها كانت سيئة.	٣٤	
٢٦	١,١٠	٤,١٩	١,٣	٤	١٠,٧	٣٢	١٢,٣	٣٧	١٩,٣	٥٨	٥٦,٣	١٦٩	يحرص مدير المدرسة علي الوصول الي الاجماع في الاتفاقات بشأن	٣٦	

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة										العبارات	م	
			أبداً		نادراً		أحياناً		غالباً		دائماً				
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
														المشكلات العامة.	
٢٧	٠,٩٧	٤,١٨	٠,٧	٢	٧,٠	٢١	١٤,٧	٤٤	٢٩,٠	٨٧	٤٨,٧	١٤٦	يشجع مدير المدرسة المعلمين لاللتحاق بالدورات التدريبية التي تساهم في تحسين مستواهم	٢٤	
٢٨	١,٠٣	٤,١٨	١,٣	٤	٨,٣	٢٥	١٣,٠	٣٩	٢٥,٧	٧٧	٥١,٧	١٥٥	يدرك مدير المدرسة أهمية مساعدة المعلم وتوجيهه بشأن ما يتعرض له من مشكلات في المدرسة وخارجها	٣٠	
٢٩	١,٠٧	٤,١٨	١,٠	٣	١١,٠	٣٣	١١,٠	٣٣	٢٣,٣	٧٠	٥٣,٧	١٦١	يبدى مدير المدرسة الاهتمام لإيجاد العقبات والصعوبات التي	٣١	

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة										العبارات	م	
			أبداً		نادراً		أحياناً		غالباً		دائماً				
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
														تواجده المعلمين ويحرص علي ايجاد الحلول لها	
٣٠	١,٠٠	٤,١٧	٠,٧	٢	٧,٧	٢٣	١٦,٠	٤٨	٢٥,٣	٧٦	٥٠,٣	١٥١	٢٨	يحرص مدير المدرسة علي معرفة ما اتفق عليه بينه وبين المعلمين من توجيهات ويتابع تنفيذها	
٣١	١,٠٢	٤,١٧	٠,٣	١	٩,٣	٢٨	١٥,٠	٤٥	٢٣,٧	٧١	٥١,٧	١٥٥	٣٥	يضع مدير المدرسة خططا بديلة لأية ظروف طارئة تواجهه المعلمين بالمدرسة.	
٣٢	١,٠١	٤,١٦	٠,٧	٢	٩,٣	٢٨	١٢,٣	٣٧	٢٨,٣	٨٥	٤٩,٣	١٤٨	٢٩	يوفر مدير المدرسة فرص اشترك المعلم في دراسة وعلاج المشكلات التعليمية	

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة										العبارات	م
			أبداً		نادراً		أحياناً		غالباً		دائماً			
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
٣٣	٠,٩٦	٤,١٤	١,٠	٣	١٣,٧	٤١	١٤,٠	٤٢	١٣,٠	٣٩	٥٨,٣	١٧٥	يهيئ مدير المدرسة للاستفادة من خامات البيئة في صنع الوسائل التعليمية	٧
٣٤	١,٠٥	٤,١٤	٠,٣	١	١١,٧	٣٥	١٢,٠	٣٦	٢٦,٠	٧٨	٥٠,٠	١٥٠	يحرص مدير المدرسة علي تنفيذ وتطبيق نتائج القرارات التي اتفق عليها في اجتماعات العمل معة	٥
٣٥	٠,٩١	٤,١٢	٠,٧	٢	١٣,٠	٣٩	١٣,٣	٤٠	١٩,٣	٥٨	٥٣,٧	١٦١	يشجع مدير المدرسة علي اجراء دراسات ميدانية تفيد في تحسين المستوى المهني	٦
٣٦	٠,٩٢	٤,٠٦	٢,٣	٧	١٥,٠	٤٥	١٣,٠	٣٩	١٤,٠	٤٢	٥٥,٧	١٦٧	يحث مدير المدرسة علي	٨



الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة										العبارات	م
			أبداً		نادراً		أحياناً		غالباً		دائماً			
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
-	٠,٨٢	٤,٢٧	المتوسط الحسابي العام للمحور										استخدام الوسائل التعليمية المتوفرة في المدرسة	

يتضح من خلال الجدول رقم (١٥) أن محور مستوى النمو المهني لدى المعلمين في المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية يتضمن (٣٦) عبارة، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (٤,٠٦، ٤,٥٧) من أصل (٥,٠) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الرابعة والخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور جاءت تتراوح بين مستوى (عالي إلى عال جداً).

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (٤,٢٧) بانحراف معياري (٠,٨٢)، وهذا يدل على أن مستوى النمو المهني لدى المعلمين في المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية جاء بدرجة عالية جداً، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة على كل من (أن مدير المدرسة يقدم ملاحظات إيجابية عند زيارة للمعلم في الفصل، وكذلك حرص مدير المدرسة علي استشارة المعلمين بشأن توفير أي وسائل تعليمية جديدة، إضافة إلى أن مدير المدرسة يشجع الفكرة الجيدة ويثني علي صاحبها ويعمل علي تطبيقه).

والعبارات التالية تناقش بنوع من التفصيل استجابات أفراد الدراسة حول أبرز عبارات محور مستوى النمو المهني لدى المعلمين في المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية، حيث جاءت العبارات (٩، ١٠، ١١، ١٢، ١) بالترتيب من الأول إلى الخامس، وهي مرتبة تنازلياً

وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (٩) وهي (يقدم مدير المدرسة ملاحظات ايجابية عند زيارة للمعلم في الفصل) بالمرتبة الأولى بين العبارات الخاصة بمستوى النمو المهني لدى المعلمين في المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية بمتوسط حسابي (٤,٥٧) وانحراف معياري (٠,٧٧)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية جداً بين أفراد الدراسة على أن مدير المدرسة يقدم ملاحظات ايجابية عند زيارة للمعلم في الفصل.

- جاءت العبارة رقم (١٠) وهي (يحرص مدير المدرسة علي استشارة المعلمين بشأن توفير أي وسائل تعليمية جديدة) بالمرتبة الأولى مكرر بين العبارات الخاصة بمستوى النمو المهني لدى المعلمين في المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية بمتوسط حسابي (٤,٥٧) وانحراف معياري (٠,٧٧)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية جداً بين أفراد الدراسة على أن مدير المدرسة يحرص علي استشارة المعلمين بشأن توفير أي وسائل تعليمية جديدة.

- جاءت العبارة رقم (١١) وهي (يشجع مدير المدرسة الفكرة الجيدة ويثني علي صاحبها ويعمل علي تطبيقه) بالمرتبة الثالثة بين العبارات الخاصة بمستوى النمو المهني لدى المعلمين في المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية بمتوسط حسابي (٤,٥٦) وانحراف معياري (٠,٧٥)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية جداً بين أفراد الدراسة على أن مدير المدرسة يشجع الفكرة الجيدة ويثني علي صاحبها ويعمل علي تطبيقه.

- جاءت العبارة رقم (١٢) وهي (يهتم مدير المدرسة بالتقويم المستمر للبرامج التعليمية في المدرسة) بالمرتبة الرابعة بين العبارات الخاصة بمستوى النمو المهني لدى المعلمين في المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية بمتوسط حسابي (٤,٥٠) وانحراف معياري (٠,٧٩)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية جداً بين أفراد الدراسة على أن مدير المدرسة يهتم بالتقويم المستمر للبرامج التعليمية في المدرسة.

- جاءت العبارة رقم (١) وهي (يعرف مدير المدرسة المعلمين بمسئولياتهم وواجباتهم) بالمرتبة الخامسة بين العبارات الخاصة بمستوى النمو المهني لدى المعلمين في المدارس الحكومية

بالمملكة العربية السعودية بمتوسط حسابي (٤,٤٥) وانحراف معياري (٠,٩٣)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية جداً بين أفراد الدراسة على أن مدير المدرسة يعرّف المعلمين بمسئولياتهم وواجباتهم.

كما بينت النتائج بالجدول رقم (١٥) أن أقل ثلاث عبارات بمحور مستوى النمو المهني لدى المعلمين في المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية، تتمثل في العبارات (٥، ٦، ٨) بالترتيب من الرابع والثلاثين إلى السادس والثلاثين، وهي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (٥) وهي (يحرص مدير المدرسة علي تنفيذ وتطبيق نتائج القرارات التي اتفق عليها في اجتماعات العمل معة) بالمرتبة الرابعة والثلاثين بين العبارات الخاصة بمستوى النمو المهني لدى المعلمين في المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية بمتوسط حسابي (٤,١٤) وانحراف معياري (١,٠٥)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على أن مدير المدرسة يحرص علي تنفيذ وتطبيق نتائج القرارات التي اتفق عليها في اجتماعات العمل معة.

- جاءت العبارة رقم (٦) وهي (يشجع مدير المدرسة علي اجراء دراسات ميدانية تفيد في تحسين المستوى المهني) بالمرتبة الخامسة والثلاثين بين العبارات الخاصة بمستوى النمو المهني لدى المعلمين في المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية بمتوسط حسابي (٤,١٢) وانحراف معياري (٠,٩١)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على أن مدير المدرسة يشجع علي اجراء دراسات ميدانية تفيد في تحسين المستوى المهني.

- جاءت العبارة رقم (٨) وهي (يحث مدير المدرسة علي استخدام الوسائل التعليمية المتوفرة في المدرسة) بالمرتبة السادسة والثلاثين بين العبارات الخاصة بمستوى النمو المهني لدى المعلمين في المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية بمتوسط حسابي (٤,٠٦) وانحراف معياري (٠,٩٢)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على أن مدير المدرسة يحث علي استخدام الوسائل التعليمية المتوفرة في المدرسة.

السؤال الثالث: ما اثر اختلاف اساليب القيادة(استبدادي - ديمقراطي - تسيبي) في الروح المعنوية للمعلمين في المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية في مدينة الرياض؟  
 للتعرف اثر اختلاف اساليب القيادة في النمو المهني يكون من خلال معرفة مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وذلك كما يتضح من خلال الجدول رقم (١٦)، وذلك على النحو التالي:  
 جدول رقم (١٦) يوضح اثر ممارسة القيادة في الروح المعنوية(مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية)

م	العبارات	درجة الموافقة												
		أبداً		نادراً		أحياناً		غالباً		دائماً				
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
١	يشعر المعلمين بالتقدير من قبل مدير المدرسة	٢١٧	٧٢,٣	١٦	٥,٣	٥٦	١٨,٧	١١	٣,٧	٠	٠,٠	٤,٤٦	٠,٩٢	١
٢	يستخدم مدير المدرسة عبارات تشجيعية للمعلمين	٢١٤	٧١,٣	١٨	٦,٠	٥٨	١٩,٣	١٠	٣,٣	٠	٠,٠	٤,٤٥	٠,٩٢	٢
٣	يشعر المعلمين بالاحترام من مدير المدرسة	١٩٤	٦٤,٧	٤٤	١٤,٧	٥٥	١٨,٣	٧	٢,٣	٠	٠,٠	٤,٤٢	٠,٨٧	٣
٤	يحرص مدير المدرسة على تحفيز المعلمين	١٧٢	٥٧,٣	٦٧	٢٢,٣	٤٩	١٦,٣	١٢	٤,٠	٠	٠,٠	٤,٣٣	٠,٨٩	٤

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة										العبارات	م
			أبداً		نادراً		أحياناً		غالباً		دائماً			
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
٥	٠,٩٧	٤,٢٤	٠,٠	٠	٨,٧	٢٦	١١,٧	٣٥	٢٦,٣	٧٩	٥٣,٣	١٦٠	يحرص مدير المدرسة على تزويد المعلمين بالمعارف المفيدة من خلال الاجتماعات التي تعقد معهم.	٥
٥ مكرر	٠,٩٧	٤,٢٤	٠,٧	٢	٩,٠	٢٧	١٧,٠	٥١	١٢,٣	٣٧	٦١,٠	١٨٣	يوفر مدير هذه المدرسة المناخ المناسب للمعلمين	٨
٧	٠,٩٦	٤,٢٢	٠,٠	٠	١١,٣	٣٤	١٣,٧	٤١	١٧,٠	٥١	٥٨,٠	١٧٤	يعامل مدير المدرسة المعلمون معاملة لائقة.	٧
٨	٠,٩١	٤,٢٠	٠,٠	٠	١٠,٣	٣١	١٢,٠	٣٦	٢٥,٣	٧٦	٥٢,٣	١٥٧	يشعر المعلمين بالفخر كونهم يعملون في المدرسة	٦
٩	٠,٩٦	٤,٢٠	٠,٧	٢	٨,٧	٢٦	١٧,٧	٥٣	١٥,٧	٤٧	٥٧,٣	١٧٢	يجب مدير هذه المدرسة مهنة التعليم لدى المعلمين	٩

م	العبارات	درجة الموافقة												
		أبداً		نادراً		أحياناً		غالباً		دائماً				
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
١٠	يهتم مدير هذه المدرسة بالتوجيهات المناسبة للمعلمين	١٧٠	٥٦,٧	٤٩	١٦,٣	٤٨	١٦,٠	٣١	١٠,٣	٢	٠,٧	٤,١٨	٠,٨٨	١٠
١١	يشجع مدير المدرسة التعاون بين المعلمين	١٦٣	٥٤,٣	٥٨	١٩,٣	٤٣	١٤,٣	٣٣	١١,٠	٣	١,٠	٤,١٥	٠,٩٩	١١
١٢	ينمي مدير هذه المدرسة الدافعية لدى المعلمين	١٦٤	٥٤,٧	٥٦	١٨,٧	٣٢	١٠,٧	٤٦	١٥,٣	٢	٠,٧	٤,١١	٠,٩٥	١٢
-	المتوسط الحسابي العام للمحور	٤,٢٧	٠,٩١	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

يتضح من خلال الجدول رقم (١٦) أن محور مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية يتضمن (١٢) عبارة، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (٤,٤٦، ٤,١١) من أصل (٥,٠) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الرابعة والخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور جاءت تتراوح بين مستوى (عالي إلى عال جداً).

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (٤,٢٧) بانحراف معياري (٠,٩١)، وهذا يدل على أن مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية جاء بدرجة عالية جداً، وذلك يتمثل في موافقة بدرجة عالية جداً بين أفراد الدراسة على كل من (شعور المعلمين بالتقدير من قبل مدير المدرسة، وكذلك استخدام مدير المدرسة لعبارات تشجيعية للمعلمين، إضافة إلى شعور المعلمين بالاحترام من مدير المدرسة)، وقد اتفقت نتيجة

الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة ظافر وبومجريك (٢٠١٩) والتي توصلت إلى ارتفاع مستوى الروح المعنوية لدى أفراد عينة الدراسة.

والعبارات التالية تناقش بنوع من التفصيل استجابات أفراد الدراسة حول أبرز عبارات محور مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية، حيث جاءت العبارات (١، ٢، ٣) بالترتيب من الأول إلى الثالث، وهي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (١) وهي (يشعر المعلمين بالتقدير من قبل مدير المدرسة) بالمرتبة الأولى بين العبارات الخاصة بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية بمتوسط حسابي (٤,٤٦) وانحراف معياري (٠,٩٢)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية جداً بين أفراد الدراسة على شعور المعلمين بالتقدير من قبل مدير المدرسة.

- جاءت العبارة رقم (٢) وهي (يستخدم مدير المدرسة عبارات تشجيعية للمعلمين) بالمرتبة الثانية بين العبارات الخاصة بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية بمتوسط حسابي (٤,٤٥) وانحراف معياري (٠,٩٢)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية جداً بين أفراد الدراسة على استخدام مدير المدرسة لعبارات تشجيعية للمعلمين.

- جاءت العبارة رقم (٣) وهي (يشعر المعلمين بالاحترام من مدير المدرسة) بالمرتبة الثالثة بين العبارات الخاصة بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية بمتوسط حسابي (٤,٤٢) وانحراف معياري (٠,٨٧)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية جداً بين أفراد الدراسة على شعور المعلمين بالاحترام من مدير المدرسة.

كما بينت النتائج بالجدول رقم (١٦) أن أقل ثلاث عبارات بمحور مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية، تتمثل في العبارات (١٠، ١١، ١٢) بالترتيب من العاشر إلى الثاني عشر، وهي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (١٠) وهي (يهتم مدير هذه المدرسة بالتوجيهات المناسبة للمعلمين) بالمرتبة العاشرة بين العبارات الخاصة بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية بمتوسط حسابي (٤,١٨) وانحراف معياري (٠,٨٨)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على اهتمام مدير المدرسة بالتوجيهات المناسبة للمعلمين.

- جاءت العبارة رقم (١١) وهي (يشجع مدير المدرسة التعاون بين المعلمين) بالمرتبة الحادية عشر بين العبارات الخاصة بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية بمتوسط حسابي (٤,١٥) وانحراف معياري (٠,٩٩)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على تشجيع مدير المدرسة للتعاون بين المعلمين.

- جاءت العبارة رقم (١٢) وهي (ينمي مدير هذه المدرسة الدافعية لدى المعلمين) بالمرتبة الثانية عشر بين العبارات الخاصة بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية بمتوسط حسابي (٤,١١) وانحراف معياري (٠,٩٥)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على أن مدير المدرسة ينمي الدافعية لدى المعلمين.

#### ثانياً: فرضيات الدراسة

الفرض الأول: هناك علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين نمط القيادة الاستبددي

والروح المعنوية في المدارس الحكومية.

للتعرف على طبيعة العلاقة بين نمط القيادة الاستبددي والروح المعنوية في المدارس الحكومية؛

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Coorelation)، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (١٧) يوضح معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين نمط القيادة

الاستبددي والروح المعنوية في المدارس الحكومية

معامل الارتباط	٠,٨١٥- **
مستوى الدلالة	٠,٠٠١
العينة	٣٠٠

\*\* دال عند مستوى (٠,٠١)



يتضح من خلال الجدول رقم (١٧) أن هناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين نمط القيادة الاستبددي والروح المعنوية في المدارس الحكومية؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (-٠,٨٥٥)، وتُشير النتيجة السابقة إلى أن حرص مدير المدرسة على سير العمل بصورة روتينية، وكذلك عدم مراعاة مدير المدرسة لقدرات المعلمين عند توزيع المسؤوليات الوظيفية؛ كل هذا يساهم في انخفاض مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين من حيث عدم الشعور بالتقدير، وضعف مستوى التعاون بين المعلمين ومدير المدرسة.

**الفرض الثاني: هناك علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين نمط القيادة الديمقراطي والروح المعنوية في المدارس الحكومية.**

لتعرف على طبيعة العلاقة بين نمط القيادة الديمقراطي والروح المعنوية في المدارس الحكومية؛ تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Coorelation)، وذلك على النحو التالي:

**جدول رقم (١٨) يوضح معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين نمط القيادة الديمقراطي والروح المعنوية في المدارس الحكومية**

معامل الارتباط	٠,٧١٠**
مستوى الدلالة	٠,٠٠١
العينة	٣٠٠

\*\* دال عند مستوى (٠,٠١)

يتضح من خلال الجدول رقم (١٨) أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين نمط القيادة الديمقراطي والروح المعنوية في المدارس الحكومية؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٧١٠)، وتُشير النتيجة السابقة إلى أن عمل مدير المدرسة على سيادة روح التعاون في المدرسة، وكذلك الاهتمام بمشكلات واحتياجات المعلمين في المدرسة، إضافة إلى عدم الانفراد باتخاذ القرارات في المدرسة؛ كل هذا يساهم في زيادة مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين من حيث الشعور بالتقدير، والفخر للعمل في المدرسة.

**الفرض الثالث:** هناك علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين نمط القيادة التسيبي والروح المعنوية في المدارس الحكومية.

للتعرف على طبيعة العلاقة بين نمط القيادة التسيبي والروح المعنوية في المدارس الحكومية؛ تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Coorelation)، وذلك على النحو التالي:  
جدول رقم (١٩) يوضح معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين نمط القيادة التسيبي والروح المعنوية في المدارس الحكومية

معامل الارتباط	٠,٤٥٥-**
مستوى الدلالة	٠,٠٠١
العينة	٣٠٠

\*\* دال عند مستوى (٠,٠١)

يتضح من خلال الجدول رقم (١٩) أن هناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين نمط القيادة التسيبي والروح المعنوية في المدارس الحكومية؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٤٥٥-)، وتُشير النتيجة السابقة إلى أن انفراد كل عضو في المدرسة برأيه الشخصي في علاج المواقف التعليمية المتنوعة التي تتعرض لها المدرسة، وكذلك ضعف متابعة مدير المدرسة لعملية غياب المعلمين وتأخرهم؛ كل هذا يساهم في انخفاض مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين من حيث ضعف التعاون بين المنسوبين داخل المدرسة، وكذلك ضعف الدافعية للعمل لدى المعلمين.

**الفرض الرابع:** هناك علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين نمط القيادة الاستبدادي والنمو المهني في المدارس الحكومية.

للتعرف على طبيعة العلاقة بين نمط القيادة الاستبدادي والنمو المهني في المدارس الحكومية؛ تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Coorelation)، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (٢٠) يوضح معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين نمط القيادة الاستبدادي والنمو المهني في المدارس الحكومية

معامل الارتباط	-٠,٨٥٥**
مستوى الدلالة	٠,٠٠١
العينة	٣٠٠

\*\* دال عند مستوى (٠,٠١)

يتضح من خلال الجدول رقم (٢٠) أن هناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين نمط القيادة الاستبدادي والنمو المهني في المدارس الحكومية؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (-٠,٨٥٥)، وتُشير النتيجة السابقة إلى أن عدم منح مدير المدرسة للمعلمين السلطة التي تتناسب مع مسؤولياتهم، وكذلك عدم التعرف على ميول المعلمين، إضافة إلى عدم مشاركة مدير المدرسة في أنشطة المعلمين ومناسباتهم؛ كل هذا يساهم في انخفاض مستوى النمو المهني لدى المعلمين من حيث ضعف معرفة المعلمين بمسؤولياتهم وواجباتهم، وكذلك عدم الاستفادة القصوى من الاجتماعات مهنيًا.

الفرض الخامس: هناك علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطي والنمو المهني في المدارس الحكومية.

للتعرف على طبيعة العلاقة بين نمط القيادة الديمقراطي والنمو المهني في المدارس الحكومية؛ تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Coorelation)، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (٢١) يوضح معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين نمط القيادة الديمقراطي والنمو المهني في المدارس الحكومية

معامل الارتباط	٠,٥٣٦**
مستوى الدلالة	٠,٠٠١
العينة	٣٠٠

\*\* دال عند مستوى (٠,٠١)

يتضح من خلال الجدول رقم (٢١) أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين نمط القيادة الديمقراطي والنمو المهني في المدارس الحكومية؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٥٣٦)، وتُشير النتيجة السابقة إلى أن مشاركة مدير المدرسة للمعلمين في التخطيط للعمل، وكذلك اهتمام مدير المدرسة بتنسيق الجهود بين المعلمين، وإعطاء الفرصة للمعلمين لإبداء الرأي والأخذ بالمشورة الهادفة؛ كل هذا يساهم في زيادة مستوى النمو المهني لدى المعلمين من حيث توفير الأجهزة التي تساهم في تطوير عمل المعلمين، وتعزيز التعاون والمشاركة الفاعلة بين المعلمين في الأنشطة المختلفة، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة نور (٢٠١٧) والتي توصلت إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التنفيذية الناجحة وتحسين أداء الموظف، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة زغدود (٢٠١٧) والتي توصلت إلى أن أساليب القيادة الديمقراطية لها أداء وظيفي أعلى.

**الفرض السادس: هناك علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين نمط القيادة التسيبي والنمو المهني في المدارس الحكومية.**

للتعرف على طبيعة العلاقة بين نمط القيادة التسيبي والنمو المهني في المدارس الحكومية؛ تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Coorelation)، وذلك على النحو التالي:

**جدول رقم (٢٢) يوضح معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين نمط القيادة التسيبي والنمو المهني في المدارس الحكومية**

معامل الارتباط	٠,٦١٥-**
مستوى الدلالة	٠,٠٠١
العينة	٣٠٠

\*\* دال عند مستوى (٠,٠١)

يتضح من خلال الجدول رقم (٢٢) أن هناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين نمط القيادة التسيبي والنمو المهني في المدارس الحكومية؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (-٠,٦١٥)، وتُشير النتيجة السابقة إلى أن عدم التزام مدير المدرسة باللوائح المنظمة للعمل، وكذلك تردد مدير المدرسة في اتخاذ الكثير من القرارات، ومنح السلطة الإدارية لجميع المعلمين؛ كل هذا يساهم في انخفاض مستوى النمو المهني لدى المعلمين من حيث عدم القيام بدراسات ميدانية تفيد في تحسين المستوى، وكذلك الاستفادة من خامات البيئة في صنع الوسائل التعليمية.

## نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج نوجزها فيما يلي:

١. أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية لأسلوب القيادة المستبد (الأوتوقراطي) جاءت بدرجة متوسطة، وذلك يتمثل في قيام المديرين أحياناً بالممارسات التالية (عدم محاولة التعرف على ميول المعلمين ورغباتهم، وكذلك عدم الاكتراث لمشكلات واحتياجات المعلمين، إضافة إلى مطالبة المعلمين بتنفيذ الخطط الموضوعية دون الإسهام في وضعها).
٢. أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية لأسلوب القيادة المشارك (الديموقراطي) جاءت بدرجة عالية، وذلك يتمثل في قيام المديرين دائماً بالممارسات التالية (العمل على سيادة روح التعاون في المدرسة، وكذلك تفويض جزء من الصلاحيات للمعلمين، إضافة إلى المشاركة في المناسبات المختلفة).
٣. أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية لأسلوب القيادة التسيبي (الحر) جاءت بدرجة قليلة (إطلاقاً) وذلك يتمثل في عدم قيام المديرين بالممارسات التالية (عدم وضع سياسة موحدة لسير العمل يتبعها الجميع، وكذلك السماح للمعلمين بالخروج من المدرسة كثيراً أثناء العمل، إضافة إلى التساهل مع المعلمين المقصرين في أداء واجباتهم).
٤. أن الأسلوب المشارك (الديموقراطي) هو النمط القيادي السائد في المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية، يليه الأسلوب المستبد (الأوتوقراطي)، وفي الأخير يأتي الأسلوب التسيبي (الحر) كأقل الأنماط القيادية السائدة في المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
٥. أن مستوى النمو المهني لدى المعلمين في المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية جاء بدرجة عالية جداً، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة على كل من (أن مدير المدرسة يقدم ملاحظات ايجابية عند زيارته للمعلم في الفصل، وكلك حرص مدير المدرسة على استشارة المعلمين بشأن توفير أي وسائل تعليمية جديدة، إضافة إلى أن مدير المدرسة يشجع الفكرة الجيدة ويثني علي صاحبها ويعمل علي تطبيقه).

٦. أن مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية جاء بدرجة عالية جداً، وذلك يتمثل في موافقة بدرجة عالية جداً بين أفراد الدراسة على كل من (شعور المعلمين بالتقدير من قبل مدير المدرسة، وكذلك استخدام مدير المدرسة لعبارات تشجيعية للمعلمين، إضافة إلى شعور المعلمين بالاحترام من مدير المدرسة).
٧. أن هناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين نمط القيادة الاستبدادي والروح المعنوية في المدارس الحكومية.
٨. أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين نمط القيادة الديمقراطي والروح المعنوية في المدارس الحكومية.
٩. أن هناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين نمط القيادة التسيبي والروح المعنوية في المدارس الحكومية.
١٠. أن هناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين نمط القيادة الاستبدادي والنمو المهني في المدارس الحكومية.
١١. أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين نمط القيادة الديمقراطي والنمو المهني في المدارس الحكومية.
١٢. أن هناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين نمط القيادة التسيبي والنمو المهني في المدارس الحكومية.

### ثالثاً: توصيات الدراسة

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، يوصي الباحث بما يلي:
١. ضرورة وجود القائد الجيد وان يتم اختياره علي اسس علمية ومهنية
  ٢. وضع برامج لتدريب المعلمين كل في تخصص من اجل تحقيق نمو منهي جيد لهم
  ٣. أن تكون العلاقة جيدة بين المدير والمعلمين حتي تتحقق اهداف المؤسسة التعليمية
  ٤. أن يمارس مدير المدرسة الاسلوب الديمقراطي لان له اثر جيد علي اداء المعلمين وارتفاع النمو المهني والروح المعنوية لديهم

٥. أن تقوم وزارة التعليم بنشر برامج توعوية والقي الضوء علي الاسلوب الديمقراطي واستخدامه في مدارس التعليم العام لما له من نتائج جيدة ولأنه يسعى لتحقيق الاهداف التعليمية بشكل جيد

٦. ان تكون هناك برامج للجميع مدراء المدارس وحثهم علي استخدام الاسلوب الديمقراطي وان يشارك معهم المعلمين في جميع الجوانب من أنشطة واتخاذ قرارات ووضع خطط تعليمية

٧. الاهتمام بالبيئة التعليمية وتوفير المناخ الجيد للمعلمين لما له من اثر جيد في تحقيق النمو المهني وتطوير قدراتهم وامكانياتهم وارتفاع الروح المعنوية لدي رابعاً: بحوث مقترحة:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، يقدم الباحث بعض التوصيات لدراسات مستقبلية، والتي يأمل أن تُساهم في إثراء الميدان التربوي في ذلك المجال، وذلك كما يلي:

١. بحوث عن أساليب القيادة في المدارس الحكومية وعلاقتها بالنمو المهني والروح المعنوية بالتطبيق على مناطق أخرى.

٢. بحوث أساليب القيادة في المدارس الحكومية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى المعلمين في المملكة العربية السعودية.

٣. بحوث عن أساليب القيادة وعلاقتها بالإبداع الإداري في المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

٤. يقترح الباحث عمل بحوث ميدانية على جميع مناطق المملكة العربية السعودية شاملة للمدارس الحكومية للمعلمين والمعلمات في جميع المراحل الابتدائية والمتوسطة والثانوية



## الخاتمة

رقي المجتمعات ونموها يعتمد بدرجة كبيرة علي التعليم في كافية مراحلها من الطفولة وحتى الكبر ان الكم الهائل من المعلومات وزيادة المعارف لكل الناس لا يأتي من فراغ انما يكون ناتج عن تجارب ودراسات وابحاث في شتى المجالات وحتى نهض بالأمة قاطبه لابد من التعليم الجيد المبني علي الاسس والمباني المستمدة من الشريعة الاسلامية وحتى تتحقق هذي الامور لابد من وجود قائد يتسم بالصفات القيادية الجيدة ويكون علي دراية تامه بحاجات الافراد وفي هذا البحث يكون القائد هو المدير الذي يسعى الي معرفة وتلبية حاجات المعلمين وبالتالي يتحقق النمو المهني والروح المعنوية لديهم، ان شعور المعلمين بالأمان الوظيفي وشعورهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات والتدريب الجيد لهم يجعل العمل يحقق اعلا درجاته ويكون الانتاج افضل، والتعليم يعتبر هو شريان الحياة وكلما كان التعليم افضل كلما ساعد علي الاستقرار في جميع المجالات، وارتفاع مستوي العملية التربوية لا يمكن تحقيقه الا من خلال قائد متمكن ومن خلال معلمين منتجين حتي نستطيع تحقيق جميع الاهداف ووضع الخطط التطويرية للجميع.

## المراجع

أولاً: القرآن الكريم:

ثانياً: الحديث الشريف:

ثالثاً: المراجع العربية:

- ١- آدم، محمد عمر وعبد الواحد الجابر محمد (٢٠٢٠م) أنماط القيادة الادارية المدرسية لدي مديري المدارس العربية الاسلامية الثانوية بمدينة انجمينا من وجهة نظر عينة من المعلمين، المجلة العلمية للعلوم التربوية والصحة النفسية، المجلد الثاني، العدد الخامس، ص ١٤٣، تشاد.
- ٢- ابوشماله، سها محمد يحيي (٢٠١٦ م) دور انماط القيادة الادارية في تحسين مستوي التمكين الاداري لدي العاملين بجامعة الاقصى، استكمال الحصول درجة الماجستير، جامعة الاقصى بغزة، الدراسات العليا، فلسطين.
- ٣- ابوغالي، علاء محمد (٢٠٢١ م) القيادة المتعددة لدي مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدي المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية، جامعة الاقصى، غزة.
- ٤- بولدباب، اسماء (٢٠١٨ م) أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط من وجهة نظر الأساتذة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد الصديق بن يحي - جيجل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر
- ٥- بنى هاني، محمد واميرة مصطفى (٢٠١٦ م) الانماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس في الاردن وفقا لنموذج جولمان في القيادة، المجلة الاردنية في العلوم التربوية، مجلد ١٢، العدد الثاني، ٢٠١٦ م، ص ١٨١.
- ٦- بوجمعة، زعمار عبد الكامل (٢٠٢٠ م) دور القيادة الادارية في تحقيق الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والاقتصاد، جامعة محمد الصديق بن يحي - جيجل -.

- ٧ البارودي، منال احمد (٢٠١٦م) القائد المتميز واسرار الابداع القيادي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الثانية، القاهرة
- حجاججة، علي خلف (٢٠١٧م). الروح المعنوية وتدريب الموارد البشرية، ط الاولى، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع
- ٨- حمادو، سولاف (٢٠١٦ م) أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية، لنيل درجة الماجستير، جامعة العربي بن مهدي، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، الجزائر.
- ٩- الحربي، نايف بن العبدى (٢٠٢١م) الأنماط القيادية الإدارية في مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي لدى المعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية لدراسات التربوية والنفسية، المجلد ٢٩، ٢٠٢١م، العدد الثالث، ص ٤٠٣.
- ١٠- خليفة، واخرون (٢٠١٩ م) دور القيادة الادارية في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لدي الموظفين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتيسير، جامعة الشهيد خمه لخضر-الوادي، الجزائر.
- ١١- الخطيب، صالح احمد (٢٠١٦م) الارشاد النفسي في المدرسة ط (الثانية)، الامارات العربية المتحدة، العين: دار المسيرة للنشر والتوزيع
- ١٢- راضية، درويش (٢٠١٨م) أنماط القيادة التربوية السائدة لدى مديري التعليم الثانوي من وجهة نظر المعلمين، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، العدد الثامن، ٢٠١٨م، ص ٣٠٩.

رابعاً : المراجع الاجنبية :

- 13-Demir, Selcuk (2020). The Role of Self-Efficacy in Job Satisfaction, Organizational Commitment, Motivation and Job Involvement, Eurasian Journal of Educational Research, 85(2020), pp 205-224.
- 14-Gerçek, Merve (2018). The Effects of Transformational and Transactional Leadership Styles on Psychological Contract: A Managerial Perspective, International Journal of Economics and Management, 12(2), pp 393-405 .
- 15-Barnett, D.(2017) : Leadership and Job Satisfaction: Adjunct Faculty at a For-Profit University. International Journal of Psychology and Educational Studies, v4 n3 p53-63 .
- 16-Kiplangat, H. K.(2017) :The Relationship between Leadership Styles and Lecturers' Job Satisfaction in Institutions of f Higher Learning in Kenya. Universal Journal of Educational Research, v5 n3 p435-