



كلية التربية

مجلة شباب الباحثين



جامعة سوهاج

أنماط القيادة التربوية بمديرات الطفولة المبكرة وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر المعلمات في ابها الحضرية

إعداد

أ/ مشاعل مسعود مرضي الرويلي

باحثة في قسم الإدارة والاشرف

كلية التربية - جامعة الملك خالد

تاريخ استلام البحث : ٥ يناير ٢٠٢٣ م - تاريخ قبول النشر: ٥ مارس ٢٠٢٣ م

DOI: 10.21608/JYSE. 2023

مستخلص البحث

يهدف هذا البحث التعرف على درجة توفر أنماط القيادة التربوية ومستوى الروح المعنوية (الديموقراطية-الأوتوقراطية -المتسيبه)السائدة لدى مديرات المدارس في مدينة ابها من وجهة نظر معلمات مرحلة الطفولة المبكرة في ابها الحضرية، ومعرفة مدى وجود علاقة ارتباطية بين أنماط القيادة التربوية (الديموقراطية-الأوتوقراطية -المتسيبه) والروح المعنوية من وجهة نظر معلمات مرحلة الطفولة المبكرة في ابها الحضرية، ولتحقيق تلك الأهداف تم تطبيق المنهج الكمي الوصفي الارتباطي على مجتمع الحث الذي يتمثل بجميع المعلمات في مدينة ابها الحضرية ، حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة ممثلة لمجتمع للبحث ويتكون من (٢١٢) معلمة. وقد كانت الاستبانة هي الأداة الأساسية للدراسة. في ضوء أهداف البحث وفي ما تحقق من خلالها فقد أظهرت النتائج أن البعد الثالث " النمط الديموقراطي " حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٣.٨٩) ووزن نسبي قدره (٧٧.٨٨%)، و أن البعد الأول " النمط المتسيب " حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٢.٣٥) ووزن نسبي قدره (٤٦.٩%)، تبين وجود علاقة عكسية ذات دلالة احصائية بين النمط المتسيب والروح المعنوية، تبين وجود علاقة عكسية ذات دلالة احصائية بين النمط الاوتوقراطي والروح المعنوية، تبين وجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين النمط الديموقراطي والروح المعنوية، لا توجد فروقات ذات دلالات إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول أنماط القيادة التربوية لمديرات الطفولة المبكرة وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر المعلمات في مدينة ابها الحضرية تعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، وقد خرج البحث بعدة توصيات ومن أهمها: العمل على تعزيز النمط الديموقراطي لدى المديرات في مدارس مرحلة الطفولة المبكرة في مدينة ابها الحضرية، العمل على معالجة المشكلات التعليمية بصورة دورية لضمان سير العملية التعليمية بطريقة صحيحة ومميزة.

الكلمات المفتاحية :

لكلمات المفتاحية : أنماط القيادة التربوية - مديرات الطفولة المبكرة- الروح المعنوية.

Abstract

This study aims to identify the degree of availability of educational leadership styles and the level of morale (democratic, autocratic, and licentious) prevalent among school principals from the point of view of early childhood teachers in Abha urban area, and to know the extent of a correlation between educational leadership styles (democratic, autocratic, and licentious).) and morale from the point of view of early childhood teachers in urban Abha, and to achieve these goals, the quantitative descriptive correlational approach was applied to the study population, which is represented by all the parameters in the city of Abha, where a simple random sample representing the study community was selected and consisting of (212) female teachers. The questionnaire was the main tool for the study. In light of the objectives of the study and what was achieved through it, the results showed that the third dimension “the democratic style” got the first rank with an arithmetic average of (3.89) and a relative weight of (77.88%), and that the first dimension “the lazy style” got the last rank with an average of An arithmetic of (2.35) and a relative weight of (46.9%), it was found that there was an inverse statistically significant relationship between the relinquishing style and the morale, it was found that there was an inverse statistically significant relationship between the autocratic style and the morale, it was found that there is a direct statistically significant relationship between the democratic style and the spirit Morale, there are no statistically significant differences between the responses of the sample members about the educational leadership styles of early childhood directors and their relationship to morale from the point of view of the teachers in the city of Abha due to the variables (educational qualification, years of experience). The study came out with several recommendations, the most important of which are: The democratic style of principals in early childhood schools in the urban area, working to address educational problems periodically to ensure that the educational process proceeds in a correct and distinctive manner

Keywords: educational leadership styles, early childhood -principals, morale

القسم الاول : الإطار العام للبحث مقدمة البحث:

التعليم في جميع الدول في الكرة الارضية تعتمد بشكل اساسي على عاملين رئيسيين وهما اولاً الموارد البشرية وثانياً الموارد المادية وكما نعلم ان الموارد البشرية هي العامل الاساسي في احداث التقدم والاسراع به ولذلك يعتبر التعليم من أهم العوامل التي تهتم في العامل البشري وإعداده وتدريبه بالشكل والمستوى الذي يجعل الدولة تستفيد منه وتسخره لاحداث التنمية والتقدم .

أن التعليم يعد من القوى الأساسية التي تساعد في تكوين المجتمع في الحاضر والمستقبل معا ويضمن النمو السليم لأي دولة في مسيرتها التي تخطوها نحو تحقيق أهدافها فالتعليم هو السبيل الى إعداد القوى البشرية المختصة والتي تخطط لمستقبل الدول وتعمل على تنفيذه .

كما ان القيادة هي الركيزة الاساسية لاي عمل جماعي ولذلك تزايد الاهتمام بالقيادة التربوية في السنوات الاخيرة "واثبتت الدراسات والتجارب في المجتمعات المتقدمة ان القوى البشرية المؤهلة وطريقة سلوكها في بيئة العمل هي أداة الابداع الرئيسية واداة التطوير والتحفيز والتحسين ومن هنا اتجهت الأنظار نحو الفرد وعلاقتة بالجماعة " (علي،برنية، ٢٠١٤) .

تزايد الاهتمام بدراسة الأنماط القيادية الفعالة منذ مطلع القرن العشرين واي من هذه الأنماط له اثر فعال في تحقيق اهداف المؤسسات ونجاحها ، ولكن لاتزال هنالك الكثير من التساؤلات حول هذه الأنماط القيادية وايهم افضل واكثر فاعلية لتحقيق اهداف المؤسسة .

"ان تأثير النمط القيادي الذي يمارسه مدير المدرسة على العلاقات الاجتماعية والروح المعنوية والرضا الوظيفي للعاملين معه، إذ يؤدي النمط القيادي لمدير المدرسة دورا كبيرا في رضا المعلمين. فمن خلال التركيز على احتياجاتهم والاهتمام بتحقيق أهدافهم يمكن التأثير إيجابا على رضاهم الوظيفي، وعلى حياتهم الوظيفية بشكل عام، فيزيد عندهم الانتماء وحب العمل، والحرص على أداء المهام الموكلة إليهم بجدية وإخلاص. والعكس من ذلك في حالة إهمال تحقيق أهدافهم يتولد لديهم شعور بعدم الرضا عن العمل مما يؤثر سلبا في سلوكهم داخل المدرسة" (المخلافي، امل، ٢٠٠٨) .

كما نعلم ان الروح المعنوية تعتبر الدافع الخفي الذي يعبر عن قوة الرغبة والاستمرار في العمل لكي يخرج لنا بصورة كاملة، وان هذه الروح المعنوية ترتفع وتنخفض وفق ما يمر به المعلمين من ظروف داخل المدرسة .

فعندما يقوم مدير المدرسة باشباع الرغبات والحاجات النفسية والمادية لدى المعلمين لديه كلما ارتفعت وتحسنت الروح المعنوية لديهم ، مما ينتج عن هذا التحسن ارتفاع في أدائهم وقيامهم بالمهام المطلوبة منهم بشكل افضل، فكل معلم لديه الحاجة الى الدعم لكي يتمكن من تحقيق الأهداف التربوية على اكمل وجه ، وان الروح المعنوية اذا تحسنت لدى المعلمين تجعلهم يحافظو على موقفهم الإيجابي اتجاه مهنة التعليم ،فكل انسان على وجه الأرض وبالأخص المعلمين بحاجة الى الاحترام والتقدير والمعاملة الحسنة ،حيث ينعكس على روحهم المعنوية وبالتالي على عطائهم التربوي .

مشكلة البحث:

مما لاشك فيه ان لمدير المدرسه مسؤلية كبيرة في تحقيق الأهداف التربوية ولذلك فإن السلوك القيادي لدى مدير المدرسة له دور فعال وايجابي في تهيئة البيئة المدرسة والتي تؤثر بشكل من الاشكال على الروح المعنوية لدى المعلمين .

لذلك اكدت البحوث مثل البحث التي قام بها عوض سنة (١٩٩٣) تهدف الى التعرف على العلاقة بين أنماط القيادة في ضوء نظرية الأبعاد الثلاثة (لوليم ريدن) والروح المعنوية لدى معلمي المرحلة الابتدائية للبنين بمدينة الطائف .

وكما نعلم ان ممارسة مديري المدارس لنمط القيادي الفعال له تاثير إيجابي على ارتفاع الروح المعنوية لدى المعلمين ،كما اكدت ان هنالك حاجة ماسة لتعرف على الأنماط القيادة التربوية لدى مديري المدارس ، وذلك من اجل تطوير عملهم الإداري وتحسين جودة العملية التعليمية.

وأیضا اوصت الدراسات بضرورة الوعي بأهمية القيادات التربوية في المؤسسات التعليمية لانها هي المسؤولة عن تحسين المؤسسة وتحقيق أهدافها وتميزها .

وتوصلت بعض الدراسات مثل دراسة الجرب التي اجريت في محایل عسير الى تعميم ونشر الثقافة الديمقراطية التعاونية في المدارس الحكومية لدى مديرين ومعلمين هذه

المدارس ، واوص نفس البحث بضرورة اشراك المعلمين في مناقشة القرارات المتعلقة بشؤون المدرسة وابداء ارائهم حولها بحرية وديموقراطية.

ولهذا لابد لمدير المدرسة ان يهتم بمشكلات المعلمين وامالهم ، لكي يضمن ارتفاع معنوياتهم وازيادة التفاهم بينهم ، وان التواصل مهم مع ادارة المدرسة ، ولن يتم ذلك الا من خالا النمط الذي يتبعه مدير المدرسة في ادارته،والذي يوتر بشكل كبير على المعلمين . كما نعلم ان الادارة تازيدة اهميتها في المجتمعات الحديثة، وكثر استخدامه في النشاطات البشرية كما انه اتسع من ناحية واصبح لديه الكثير من التخصصات والتنوع، وواجهة القائمين على اعمال القيادة العديد من التحديات في التنظيم البشري وان العلاقات الانسانية تتصف بالتعقيد ، اذ انها تقوم بدور حيوي بالعديد من المجالات والبياديين ، ومن هذه البياديين : الميدان التربوي .

" أن المعلم هو العنصر الحاسم في نجاح العملية التعليمية، وتعتمد كفاءته وفاعليته على مجموعة عوامل أهمها، رضا المعلم وقبوله للتعليم مهنة وعملاً، وأن يكون لهذه المهنة تقدير واحترام وواقع اقتصادي يؤمن له دخلاً يتناسب مع قيمة عمله وأهميته. إذ أن المعلم هو ركيزة العملية التربوية، وأن نجاحها يتوقف على هذه الركيزة، وقيام المعلم بواجباته التربوية والإنسانية على أكمل وجه، وهذا لا يأتي إلا من خلال الرضا الوظيفي لديه، الذي يأتي نتيجة حتمية من خلال منحه حقوقه كاملة، وتنظيم واجباته ومهامه، وتحديدها" (البندري، ٢٠١٧، ص ٢٩).

ويأتي هذا البحث لدراسة أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة

نظر معلمات مرحلة الطفولة المبكرة في ابها الحضرية .

أسئلة البحث:

عليه يمكن بلورة مشكلة البحث في الاسئلة التالية:

١. ما أهم الأنماط القيادية التربوية السائدة لدى مديرات المدارس من وجهة نظر معلمات مرحلة الطفولة المبكرة في ابها الحضرية ؟
٢. ما مستوى الروح المعنوية لدى معلمات مرحلة الطفولة المبكرة في ابها الحضرية من وجهة نظرهم ؟

٣. هل هنالك علاقة ارتباطية بين أنماط القيادة التربوية (الديموقراطية-الأوتوقراطية - المتسيبه) والروح المعنوية من وجهة نظر معلمات مرحلة الطفولة المبكرة في ابها الحضرية ؟
أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث فيما يلي:

١. التعرف إلى درجة توفر أنماط القيادة التربوية (الديموقراطية-الأوتوقراطية - المتسيبه)السائدة لدى مديرات المدارس من وجهة نظر معلمات مرحلة الطفولة المبكرة في ابها الحضرية .
 ٢. التعرف إلى مستوى الروح المعنوية لدى معلمات مرحلة الطفولة المبكرة في ابها الحضرية من وجهة نظرهم.
 ٣. معرفة مدى وجود علاقة ارتباطية بين أنماط القيادة التربوية (الديموقراطية-الأوتوقراطية - المتسيبه) والروح المعنوية من وجهة نظر معلمات مرحلة الطفولة المبكرة في ابها الحضرية .
- أهمية البحث:

اسهم هذا البحث فيما يلي:

أهمية نظرية:

١. نتائج البحث تقدم تصور عن الأنماط القيادة التربوية(الديموقراطية-الأوتوقراطية - المتسيبه) التي يمارسها مديري المدارس في ابها الحضرية .
 ٢. أهمية هذا البحث في انه يتناول الأنماط القيادية (الديموقراطية-الأوتوقراطية - المتسيبه) وعلاقتها في الروح المعنوية لدى معلمات مرحلة الطفولة المبكرة والاثر الذي ينعكس على الأطفال في ابها الحضرية.
- أهمية تطبيقية:

٣. يقدم البحث التوصيات والمقترحات المناسبة في ضوء النتائج التي توصل اليها البحث لمتخذي القرار والقائمين على برامج التدريب اثناء خدمه في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية.

حدود البحث:

اقتصر البحث على ما يلي:

- ١- الحدود الموضوعية: يقتصر هذا البحث على أنماط القيادة التربوية (الديموقراطية - الايتوقراطية - المتسيبه) وعلاقتها بالروح المعنويه لدى معلمات مرحلة الطفولة المبكرة في ابها الحضرية .
- ٢- الحدود البشرية: اقتصر البحث على معلمات مرحلة الطفولة المبكرة في ابها الحضرية.
- ٣- الحدود المكانية: سيطبق هذا البحث بإذن الله تعالى بمدارس الطفولة المبكرة في ابها الحضرية.
- ٤- الحدود الزمانية: سيتم تطبيق هذا البحث بإذن الله تعالى في الفصل الدراسي الثاني ١٤٤٣ هـ .

مصطلحات البحث:

تضمنت مصطلحات البحث التعريفات التالية:

القيادة التربوية: "مجموعة العمليات القيادية التنفيذية والفنية التي تتم عن طريق العمل الإنسانية الجماعي التعاوني الساعي على الدوام إلى توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي المناسب، الذي يحفز الهمم ويبعث الرغبة في العمل الفردي والجماعي النشط والمنظم من أجل تحقيق الأهداف التربوية المحددة للمجتمع وللمؤسسات التعليمية" (سعاد، ٢٠١٨، ص.٥٦)

أنماط القيادة التربوية: "هو تعبير عن تصرفات القائد اتجاه جميع أطراف الموقف الذي يواجهه ، وكذلك الأهداف المرتبطة بهذا الموقف ويعرف أيضا بأنه أسلوب القائد وطريقته في عملية التأثير على موظفيه " (حمزه ، ٢٠١٧، ص.٢٤٩)

الأنماط القيادية الإجرائية: تقصد الباحثة بالنمط القيادي في البحث: هي الممارسات التي يقوم بها مديرات المدارس اثناء إدارتهن للمدرسة ليؤثر على المعلمات بالمدارس الطفولة المبكرة ليقومن بتحقيق أهدافها بجودة وفعالية كبيره .

الروح المعنوية : " ليس هناك اتفاق محدد على ماهية الروح المعنوية ويمكن تعريفها بأنها ذلك الشعور الذي يجعل العامل راضيا عن عمله ، مقبلا عليه بحماسة ، مستريحا مع رؤسائه مندمجا مع زملائه " (علي ، ١٩٩٤، ص.٣٤)

الروح المعنوية الإجرائية: تقصد الباحثة بالروح المعنوية في هذا البحث: هو شعور داخلي يسيطر على معلمات مرحلة الطفولة ويولد لديهن الشعور بالانتماء للعمل مما يساعدهن في تحقيق الأهداف التعليمية وتحسين مخرجاتها .

القسم الثاني : الإطار النظري للبحث

يستعرض هذا الفصل الأدب النظري المتألف من الأنماط القيادية والروح المعنوية وعلاقة الانماط القيادة التربوية بالروح المعنوية، بالإضافة الى استعراض عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بدراستنا الحالية.

أولاً : الإطار النظري

لقد أبرز العديد من الدراسات تأثير النمط القيادي الذي يمارسه مدير المدرسة على العلاقات الاجتماعية والروح المعنوية والرضا الوظيفي للعاملين معه، حيث يلعب النمط القيادي لمدير المدرسة دورًا كبيرًا في رضا المعلمين فمن خلال التركيز على احتياجاتهم والاهتمام بتحقيق أهدافهم يمكن التأثير إيجابًا على رضاهم الوظيفي وعلى حياتهم الوظيفية بشكل عام، فيزيد عندهم الانتماء وحب العمل، والحرص على أداء المهام الموكلة إليهم بجديه وإخلاص.

وسنحاول التطرق في هذا القسم عرض بعض النظريات والمفاهيم والدراسات السابقة

ذات العلاقة بموضوع البحث الخاصة بالانماط القيادية والروح المعنوية.

مفهوم القيادة :

يعد موضوع القيادة من المواضيع الهامة التي تستدعي البحث والتقصي في أي تنظيم أو مؤسسة قائمة لما له من تأثير كبير على كفاءة وفعالية المؤسسة من جهة، وعلى رضا الفاعلين من جهة أخرى، حيث تشكل القيادة عصب العملية الإدارية لأنها ترتبط بمدى فعالية ومهارة العملية القيادية والتي يلعب القائد فيها دوراً أساسياً باعتباره يقوم بتوجيه ومتابعة وقيادة مجموعة من الفاعلين لتحقيق الأهداف المسطرة.

ولقد جاءت في القرآن الكريم آيات كثيرة تبين أهمية القيادة في الإسلام والصفات التي ينبغي أن يتحلى بها القائد والدور الذي يمكن أن تؤديه في الجماعة والواجبات الملقاة على عاتق القيادة الإسلامية، وفيما يلي بعض الآيات الدالة على ذلك حيث يقول الله تعالى: (فبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعف عنهم واستغفر

لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين). (سورة آل عمران، آية ١٥٩)

كما تؤكد الأحاديث النبوية الآيات القرآنية السابقة، حيث يقول الرسول صلى الله عليه وسلم: (إذا كان ثلاثة فليؤمروا أحدهم) (جامع الأصول، جزء ٥، حديث ٢٩٩٨)، ويقول عليه الصلاة والسلام: (كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته).

ويقول عليه الصلاة والسلام: (اللهم من ولي أمر أمي شيئاً، فشقق عليهم فاشقق عليه، ومن ولي من أمر أمي شيئاً فرفق بهم فارفق به). (العسقلاني، ٢٠١٠، ص ٢٢٠)

تعريف القيادة اصطلاحاً فيه اختلاف بين المفكرين، حيث كانت القيادة في القدم ترمز إلى وجود بعض السمات الشخصية والقدرات الخارقة التي منحها الله سبحانه وتعالى لبعض الناس، ولكنها في الحاضر اختلفت عن ذلك لاختلاف المتطلبات، وقد كان الاختلاف في تعريف القيادة قائماً حول صعوبة الفصل بين ما هي عليه في الواقع النظري والتطبيقي وكذلك الصعوبة في تحديد ما إذا كانت القيادة خاصة من خصائص الجماعة ترتبط بالمكانة والوظيفة وتقوم بنشاط هام من أنشطة الجماعة، أو خاصة من خصائص الفرد حيث يتسم القائد بخصائص وقدرات شخصية جسدية أو عقلانية أو أخلاقية. (القحطاني، ٢٠٠٨)

إن تحديد مفهوم القيادة تحكمه مجموعة من العوامل المتغيرة كاليئة والزمن والعوامل السياسية والاجتماعية والثقافية والنظام القومي في المجتمع والأهداف المراد تحقيقها، ولا أحد ينكر أننا بحاجة قوية إلى القيادة لإدارة المدرسة لأن معظم البحوث والدراسات اعتبرت أن القيادة عامل رئيسي يسلم بقاعدة عريضة من المداخل والأساليب.

وباستخدام النمط المناسب في الموقف المناسب، ويمكن إيجاز أهم التعاريف التي أضيفت للقيادة فيما يلي:

عرفها ليكرت (Lkert) بأنها المحافظة على روح المسؤولية بين الأفراد والجماعة وقيادتها لتحقيق الأهداف المشتركة. (زريق، ٢٠٠١، ص ١٥١)

يرى العميان "أن القيادة هي التأثير في الآخرين وتوجيه جهودهم لتحقيق ما يصبو إليه القائد، ومن وجهة نظر تنظيمية فإن القيادة تمثل عملية التأثير على الفرد والجماعة لتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة". (العميان، ٢٠١٠)

وعرفها كل من فقتن وبرثيوث بأنها فن التنبؤ بين الأفراد والجماعات وشد همهم لبلوغ

غايات منشودة. (العجمي، ٢٠٠٧، ص ٥٦-٥٧)

ومن خلال التعاريف السابقة للقيادة تبين أن هناك ثلاثة عناصر أساسية لوجود

القيادة الإدارية وهي "عملية التأثير التي يمارسها القائد على مرؤوسيه- توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم- تحقيق الهدف الوظيفي".

مفهوم القيادة التربوية :

'قد كانت الإدارة ولا تزال الركيزة الأساسية لتقدم الشعوب فقد استطاعت اليابان

اكتساح العالم اقتصادياً حيث أن منتجاتها تصدرت المراتب الأولى عالمياً ، بالرغم من وجود الزلازل والبراكين فضلاً عن الصعوبات التي واجهتها بعد الحرب العالمية الثانية .

وعلى النقيض من ذلك روسيا التي تمتلك موارد طبيعية ومساحة شاسعة ولكنها لم

تحظى بقيادة ناجحة فوجدناها تعاني من مشاكل اقتصادية واجتماعية مختلفة، ومع تقدم

الزمن وتطور العلم أصبح من الضروري أن تدار المؤسسات التعليمية وفق أحدث الأنظمة

الإدارية والاستفادة من تجارب الدول والشعوب الأخرى في مجال التربية" (عباس، ٢٠١١، ص٣).

وترى الباحثة ان القيادة هي من الممارسات المؤثرة على مستويات الأداء لدى

المعلمات، وطريقة تنفيذهم للبرامج التربوية التي يعملن على تحقيقها .

واتفق علماء التربية العرب والأجانب على ان العملية القيادية هي عملية يتم من

خلالها التأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق اهداف المدرسة .

"والقيادة التربوية صمام النجاح لكل مؤسسة تربوية، وتعتبر قيادة تعاونية فعالة إذا

استطاعت خلق رؤية تربوية مع تهيئة المناخ المناسب للوصول إلى أعلى مستوى من

الإنجاز، مع قدرتها على الاتصال المباشر مع جميع العاملين في المؤسسة التربوية، ومتابعة

جميع الإجراءات في سبيل تحقيق هذه الرؤية. وتزداد فعالية القيادة التربوية بما لديها من

القوة على استقطاب الكفايات لتعزيز قدرات المؤسسة التربوية، والتركيز على مواطن القوة

لدى العاملين، وإحداث التغيير كفرصة للنمو" (هناء، ٢٠١٨، ص٤٩٦).

أنماط القيادة التربوية:

"إن مدير المدرسة يعتبر قائداً تربوياً يتوقف نجاحه في أداء أدواره على عوامل عدة منها النمط القيادي الذي يمارسه في تعامله مع مرؤوسيه فقد يكون ذلك النمط أوتوقراطياً أو ديمقراطياً أو ترسلياً.

ولذا فإن دراسة الأنماط القيادية على درجة عالية من الأهمية؛ لأنها تشكل الأسلوب والطريقة التي يتصل بها القائد مع مرؤوسيه، حيث إن النمط القيادي العامل الرئيسي في نجاح المؤسسات أو فشلها بعامّة ، والمؤسسات التربوية بخاصة؛ لما للقائد التربوي من دور حاسم في سلوك العاملين، وفي إيجاد الجو العلمي الفعال في المؤسسة التربوية" (يوسف، ٢٠١٦، ص ٤٠١).

"وهناك العديد من المعلمين الذين يعانون من حاجتهم للاعتماد على القادة، لأنهم يشعرون بالارتباك والتردد عندما لا يجدون حولهم من يشجعهم ويساعدهم.

لذلك فإن وجود القائد المتمكن يكون بمثابة السند والقوة والطمأنينة لهم ، ويمثل دعم القائد التربوي عنصراً رئيساً مؤثراً في دافعية المعلمين، وأدائهم الفعال وبخاصة بالنسبة للمعلمين الجدد" (حسين، ٢٠١٣، ص ٣).

مفهوم الأنماط القيادية:

"النمط القيادي هو أسلوب الذي يتخذه المسؤول بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية للتأثير على الآخرين و للوصول إلى الأهداف" (زهية، ٢٠١٥، ص ٤).

وعرف أيضا بـ "مجموع الأفعال المتكررة والتي تصدر عن القيايين داخل المنظمة ، أو ذلك الأسلوب الذي يتبعه هؤلاء القادة في التعامل مع مرؤوسيهم ، من أجل تحقيق أداء أفضل" (حمزة، ٢٠١٧، ص ٢٤٩).

"هو قدرة القائد على التأثير في الآخرين بحيث يجعلهم يطيعون قيادته الطوعية، دون أي إجراء قانوني، مما يؤدي إلى اعتراف العاملين تلقائياً بالأهداف التي يرغب القائد في تحقيقها كونها معبراً عن أماله وطموحته، ويسهم ذلك على قيادة العاملين بالنمط الذي يرغب بممارسته" (تركي، ٢٠١٧، ص ٤).

" مجموعة التصرفات التي يبدئها القائد داخل التنظيم نتيجة لضغوط داخلية أو خارجية وتترك أثارها المباشرة على سلوك العاملين في التنظيم سلباً أو إيجاباً" (سعيد، ٢٠٢٠، ص ٥٦).

" مجموعة الأنشطة وأشكال السلوك التي يقوم بها القائد وتتصف بالتركر للتأثير في سلوك التابعين سواء تعلقت هذه الأنشطة بالتوجيه وتسيير العمل ام ارتبطت بالعلاقات الانسانية ،لتعزيز رغبة ودافعية المرؤوسين لتحقيق الاهداف المنشوده"(نواف، ٢٠١٦، ص٢٦٦).

يعرف بأنه "عملية التأثير في الآخرين للوصول إلى فهم واتفاق مشترك حول الأعمال المطلوب أداؤها، وكيفية إنجازها بفاعلية، فهو عملية سهيل للجهود الفردية والجماعية لتحقيق أهداف مشتركة"(ضيف الله، ٢٠٢٠، ص٢٥).

كما عرفته الباحثة (الأنماط القيادية : النمط القيادي في البحث هي الممارسات التي يقوم بها مديرات المدارس اثناء إدارتهن للمدرسة ليوثر على المعلمات بالمدارس الطفولة المبكرة ليقومن بتحقيق أهدافها بجودة وفعالية كبيره .
أنواع الأنماط القيادية :

ذكرت الباحثة ثلاث انواع من انماط القيادة التربوية مع مميزاتها وعيوبها وهي :

القيادة الديموقراطية:

"هذا النوع من القيادة يقوم بالأساس على مبدأ المشاركة وتفويض السلطات، فالقائد الديمقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة ويشركهم في عملية اتخاذ القرارات. ويتوسع في تفويض السلطات والصلاحيات لمرؤوسيه، فهو يباشر مهامه من خلال جماعية التنظيم. فالسياسات تتحد من خلال الاتفاق والمناقشة الجماعية لأعضاء التنظيم. وتلعب القيادة دورها في بلورة ما تتفق عليه الجماعة من آراء وأفكار إلى قرارات وسياسات. فالقرار في النهاية يأتي من تفكير ومبادرة الجماعة"(هاشم، ٢٠١٩، ص٦٠).

مزايا القيادة الديموقراطية :

وذكرت الباحثة عدد من مزايا القيادة الديموقراطية وهي:

١. رفع الروح المعنوية لدى المعلمات .
 ٢. خلق الثقة في نفوس المعلمات .
 ٣. يكون هنالك تعاون بين المعلمات مما ينتج عنه زيادة في الإنتاج .
 ٤. يشعر المعلمات بأن القرارات التي ينفذونها قراراتهم فيعملن على تنفيذها بأكمل وجه.
- كما تطرقت الباحثة الى عدد من نماذج القيادة الديموقراطية ومنها:

- مدير ديمقراطي يتيح الحرية الكاملة للمعلمين في اتخاذ القرار، فالمدير يضع المشكلة التي تواجهه امام المعلمين ويطلب منهم المشاركة في صنع القرار .
- مدير ديمقراطي يضع الحدود ويطلب من المعلمين لديه ان يلتزموا بها ،مثل ان يضع المدير مشكلة ويحدد ابعادها ويجعل المعلمين يضعون حلول في حدودها وهذا النوع من المديرين يعطي المعلمين حرية اتخاذ القرار .
- مدير ديمقراطي يتخذ القرار بنفسه ثم يشاور المعلمين لديه ليرى مدى تقبلهم للقرار الذي اتخذه ،ويتخذ المدير هذا النوع من النماذج عندما يرى ان الظروف غير مهيئه لمشاركة المعلمين في اتخاذ القرار .
- مدير ديمقراطي يتخذ القرار بنفسه ثم يعطي المعلمين فرصة مساعدته في تحديد كيفية تنفيذ القرار .
- مدير ديمقراطي يعطي المعلمين الحرية الكاملة في اتخاذ القرار وكيفية تنفيذه وينحصر دوره في الموافقة على هذا القرار ،وهذا النموذج يمثل اقصى قدر من الحرية .
- وترا الباحثة ان المدير الديمقراطي الناجح هو الذي يشرك المعلمين لديه في عملية اتخاذ القرار وحل المشكلات عن طريق الحوارات واللقاءات والمؤتمرات والمناقشات لكي يكون المعلمين على اطلاع دائم للمشكلات التي تواجهها المدرسة كما انه يعطي فرصة للمعلمين في تبادل الآراء والمعلومات حول المشكلة التي تواجهها المدرسة .
- القيادة الاوتوقراطية:
- " يطلق على هذا الأسلوب القيادي بالقيادة الأتوقراطية، أو القيادة الاستبدادية، أو القيادة التسلطية، وجميعها تدور حول محور واحد وهو محاولة القائد الأتوقراطي إخضاع كل الأمور في التنظيم الذي يديره لسلطته .
- وفي هذا النموذج يتمركز اتخاذ القرار في يد القائد بحيث تنتهي عنده كافة العمليات الإدارية.

وهنا يحجم القائد عن أن يفوض سلطة اتخاذ القرار إلى غيره، ويحتكرها في يده. وهذا يعني أن القائد وحده يحدد المشكلة، ويضع لها الحلول، ويختار أحدها، وبعد ذلك يقوم بإبلاغ القرار إلى مرؤوسيه لتنفيذه دون إعطائهم أية فرصة للمشاركة في

صنعه، وهو بهذا لا يعطي مروسيه أية فرصة لمناقشته فيها يقرر، ولا يضع في اعتباره رد فعل المرؤوسين نحو العام المؤد القرار المتخذ من قبله" (هاشم، ٢٠١٩، ص ٦٢).

وعرفة القيادة الاوتوقراطية بـ " عملية إتخاذ القرارات بطريقة مركزية شديدة دون إتاحة أي فرصة للمرؤوسين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات بواسطة التغذية المرتدة" (مصطفى، ١٩٨٨، ص ٦٢).

سلبيات القيادة الاوتوقراطية

وعددت الباحثة مجموعة من السلبيات منها :

١. اعتماد المعلمين الدائم على المدير .
 ٢. قتل الروح المعنوية لدى المعلمين.
 ٣. قتل روح الابداع والمبادرة لدى المعلمين، فعندما يصدر المدير الأوامر ويطلب من المعلمين ان ينفذوها بحذافيرها فلا يعطيهم فرصة ممارسة ابداعاتهم وإظهار مواهبهم مما يولد لديهم حالة من الخوف والقلق النفسي والذي يؤثر سلبيًا على أدائهم.
 ٤. فقدان سبل الحوار والتفاهم بين المدير والمعلمين .
 ٥. حالة من التوتر والخوف والأضطراب النفسي لدى المعلمين الذين يخشون إيقاع العقاب فيهم .
 ٦. يخلق لدى المعلمين حالة من التوتر والاحترق النفسي الذي ينتج عنه مخاطر جسيمة تخلق تهديد لدى المعلم والمدرسة التي يعمل فيها .
- وكما ذكرت الباحثة ان هنالك عدد من نماذج القيادة الاوتوقراطية منها:
- المدير الأوتوقراطي (المتسلط): يقوم هذا النوع من المدراء بانه يحاول ان يكون تركيز السلطات كلها في يده ويقوم هو بكل كبيره وصغيره في المدرسة بمفرده دون اشراك المعلمين حتى ولو كان ذلك بإمكانه، بل يحاول جاهدا ان تكون كل الأوامر والسلطات تحت سيطرته، ويقوم بذلك لقناعته بانه لايجب ان يسمح الا بقدر يسيير من حرية التعبير لدى المعلمين .
 - المدير الاوتوقراطي (الخير): يقوم المدير الاوتوقراطي الخير في استخدام الأساليب القيادية الإيجابية من خلال الثناء والاطراء والعقاب الخفيف لكي يضمن ولاء المعلمين في تحقيق قراراته .

- المدير الاوتوقراطي (اللبق): يبدو ان المدير الاوتوقراطي المناور او اللبِق اقل درجات الاوتوقراطية استبدادًا وأكثرها اقتربا من السلوك الديموقراطي من حيث ان المدير يعطي المعلمين قدر يسير من الحرية للمشاركة في اتخاذ القرارات وقلة وحكمة في المعلمين لديه ،فالمدير في هذا النموذج يولد لدى المعلمين الإحساس بالمشاركة ولكن في النهاية يضفر هو في اتخاذ القرار النهائي فيحتفظ بسلطته وله حرية اخذ او استبعاد اراء المعلمين لدية .

القيادة المتسيبه او الحره :

"يترك القائد في هذا النوع من القيادة الحرية الكاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم، ووضعها، واتخاذ القرارات المتعلقة بها، ولا يمارس القائد القيادة السليمة والفعالة للمرؤوسين، لأنه ينقصه الحماس والحوافز لذلك. ويمكن أن يحقق هذا النوع من القيادة نجاحاً عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات عقلية و علميه عالية كما في مؤسسات الأبحاث والدراسات" (محمد، ٢٠٠٥، ص ٥١٨).

"يطلق على هذا الأسلوب بالقيادة الحرة أو المنطلقة على أساس أن المجموعة العاملة في ظل هذه القيادة تكون متحررة من سلطة القائد. ويطلق عليها البعض الآخر بالقيادة غير الموجهة أو سياسة إطلاق العنان، أو دعه يعمل. وأما البعض الآخر فيطلق عليها اسم القيادة الفوضوية لكونها تقوم على إعطاء الفرد كامل الحرية في أن يفعل ما يشاء، وفي هذا النموذج تكون القيادة وكأنها غير موجودة لتتولى توجيه المرؤوسين أو الاشتراك معهم في جميع الحلول والقرارات، وبالتالي يتنازل القائد لمرؤوسيه عن سلطة إتخاذ القرارات، ويصبح في حكم المستشار، فهو لا يسيطر على مرؤوسيه بطريقة مباشرة، ولا يحاول أن يؤثر عليهم بطريقة غير مباشرة. وخلاصة القول، أن القائد في هذا النموذج القيادي يفوض سلطة إتخاذ القرار إلى المجموعة التي لها حرية كبيرة في التصرف. ومع أن الأبحاث الإدارية تعتبر هذا النموذج أحد النماذج القيادية، إلا أن استخدام هذا الأسلوب لم يصل إلى الحد الذي يجعل منه منهجاً ثابتاً يمكن تطبيقه في مجال الإدارة لأنه مبني في الأصل على مبدأ حرية المرؤوسين الكاملة في العمل، دون أي إشراف أو توجيه لجهود المرؤوسين أو ضبط سلوكهم" (هاشم، ٢٠١٩، ص ٦٥).

سلبيات القيادة المتسيبه:

عددت الباحثة مجموعة من السلبيات ومنها :

- ١ . يعطي المعلمين الحرية الكامله في اتخاذ القرارات ويسمح لهم بالتصرف بكل حرية دون التدخل منه.
 - ٢ . يتنازل المدير عن حقه فيترك السلطة للمعلمين ويصبح هو مستشار فقط .
 - ٣ . حين يتخلى المدير عن دوره في اتخاذ القرار فإنه يفقد مقومات القيادة الفعالة فهو لايقدم للمدرسة شي .
- الروح المعنوية:

"سواء تفهم المديرين وتقبلوا ، أم لم يفهموا ويتقبلوا النظرية الحديثة للعمل والتنظيم ، فان معظمهم قد تأثروا إلى حد بعيد بأهمية الروح المعنوية بين العاملين .. فهم ينظرون اليها كمقياس لمدى تأثيرهم في عملية التحفيز .

كما انهم يعتقدون أن الروح المعنوية هي عنصر من عناصر التحفيز ، وان الاحتفاظ بالروح المعنوية العالية لا يقل أهمية عن اعطاء اجور عالية أو تقديم الريح والخدمات للعاملين" (منصور، ١٩٧٧، ص١٣٣).

"ويرى كثير من رجال الفكر الإداري أن التطور والتقدم والنجاح في المؤسسات المختلفة إنما يقاس بمقدار فعالية القيادة وقدرتها على توجيه العاملين ورفع معنوياتهم في اتجاه الأهداف المنشودة، وأن إخفاق المؤسسات في تحقيق أهدافها إنما يرجع إلى ضعف القيادة وعدم الاكتراث بهذا البعد. ومن هنا تهتم القيادة التربوية برفع الروح المعنوية للأطراف المختلفة في محيط العمل خاصة في المؤسسات التربوية، وحفز جهوداتهم لرفع معدلات الانتاج، وتوفير المناخ المناسب للتحمس في العمل وزيادة الإنجاز" (عادل، ٢٠٠٣، ص١١١).

فالروح المعنوية عنصر خفي غير ملموس لايمكننا ان نكتشفه بطريقة مباشرة بل بظواهر تعبر عنه فالروح المعنوية الجيدة ينعكس عنها الحماس لدى المعلمين اثناء أدائهم لاعمالهم والتعاون مع الاخرين والابتكار والقيام بالعمل بكل حب وربط الأهداف الشخصية مع اهداف المدرسة والولاء للمدرسة والمدير والشعور بالفخر والانتماء في المجتمع الخارجي .

مفهوم الروح المعنوية :

"يقصد بالروح المعنوية المزاج السائد أو الروح السائدة بين الأفراد الذين يكونون جماعة، والتي تتميز بالثقة في الجماعة وبثقة الفرد في دوره في الجماعة، وبالإخلاص للجماعة والاستعداد للكفاح من أجل أهداف الجماعة.

كما أنه يستعمل المعنوي ضد المادي والطبيعي، والمراد به الشيء المتعلق بالنفس والذهن دون غيره من الأشياء المادية، وتعبّر الروح المعنوية عن مجموعة المظاهر المتعلقة بالحياة الذهنية في مقابل الحياة الجسمانية، ويعبر بها خاصة عن الحالة النفسية والمنزلة الذهنية للشخص أو الجماعة وهو تعبير شائع قال روحه المعنوية حسنة، وسمت روحه المعنوية. ويرجع سمو الروح المعنوية إلى تلائم الشخص مع مجتمعه وبينته وثقته بمن حوله واطمئنانه إلى مصيره ومستقبله، وللروح المعنوية شأن في السلم والحرب، في العمل والإنتاج، ولعلو الروح المعنوية أثر واضح في فوز الجيوش وانتصارها" (سمير، ٢٠٠٩، ص ٢٠).

طرق تعزيز الروح المعنوية :

"تتكون الروح المعنوية من عدد لا نهائي من الميول المنفصلة لكل شخص، فإن هناك نوعاً من الاتفاق على المجالات الواسعة التي يكون فيها إرضاء الأفراد ضرورياً حتى تكون معنوياتهم مرتفعة. ويطلق على هذه المجالات عوامل الروح المعنوية، وأهم هذه العوامل: الأجر، الاستقرار في العمل، ظروف العمل، تقديرات العمل المنجز، القيادة العادلة الكفوءة، الفرص المتاحة، الانسجام مع الزملاء في العمل، المزايا المتحصل عليها خلاف الأجر، المركز الاجتماعي، والقيام بعمل له أهمية، وكما أن الظروف الطبيعية الجيدة والأجور العادلة والمعقولة، والقيادة الديمقراطية وإشراك العاملين في صنع واتخاذ القرارات وتوفير نظام حوافز، كلها من الأمور التي تزيد وترفع من درجة الروح المعنوية للأفراد في المؤسسات" (عبدالله، ٢٠١٨، ص ٢٣).

وعددت الباحثة عدد من طرق تعزيز الروح المعنوية :

١. ان يكون للمعلم دخل يتناسب مع قيمة عمله وأهميته.
٢. تخفيف الأعباء الملقاه على عاتق المعلمين مما يؤثر سلباً على أدائهم والروح المعنوية لديهم

٣. تحسين العلاقة بين المعلمين والمشرفين والتركيز على البعد الإنساني في هذه العلاقة وحث المشرفين والاداريين على الاهتمام بالروح المعنوية لدى المعلمين .
٤. ان يكون هنالك احترام متبادل بين المعلمين ومدير المدرسة .
٥. ان يكون هنالك مناخ يسوده الثقة في المعلمين وقراراتهم .
٦. الاهتمام بالعلاقات الانسانية بين المدير والمعلمين مثل ان يركز المدير على أهمية تدريب المعلمين او مشاركة المدير الموظفين لديه بالمناسبات الاجتماعية او ان يستخدم مدير المدرسة أساليب خاصة لرفع الروح المعنوية .
وايضا ذكره الباحثة بعض العوامل المؤثرة في الروح المعنوية:
١. طرق ووسائل الاتصال بين المعلمين والمدير بحيث يمكن للمعلمين ان تكون لديهم خلفية عن مايجري داخل المدرسة وحقيقة دور كل منهم بالمدرسة وان يقنع المدير المعلمين بأهمية دور كل منهم في المدرسة وان لكل منهم دور مهم في تحقيق الأهداف التربوية .
٢. العدالة والموضوعية في أمور الترقية وتقدير الجهود ومنح العلاوات والنقل وغيرها .
٣. وضع المعلم المناسب بالمكان المناسب لكفائته ومهاراته وقدراته بحيث تثير حماسة واهتماماته .
٤. عدالة وموضوعية أنظمة الاشراف والمدير والقيادة.
٥. ان تكون هنالك علاقة طيبة بين المعلمين وإدارة المدرسة وتكون العلاقات مبنية على التعاون فيما بينهم والثقة بين الإدارة والمعلمين بجانب احترام المعلمين لبعضهم لبعض.
٦. شعور المعلمين بالفخر اثناء أدائهم لعملهم باعتبار انهم يعملون بمهنة سامية لها وزن خاص بالمجتمع.

علاقة الانماط القيادية التربوية بالروح المعنوية :

يعتبر دور مدير المدرسة كقائد تربوي ذو مسؤولية إدارية، وقيادية متعددة، تتعلق بالمحافظة على المدرسة وضمان بقائها وكذلك إمكانية التغيير والتطوير، ومدير المدرسة لا يستطيع إنجاز مهامه الإدارية والقيادية، إذا لم يجد تعاوناً من المعلمين العاملين معه في المدرسة، ومن الطبيعي أن هذا التعاون سيرتفع بارتفاع مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين وينخفض بانخفاض مستواها، فقد وجد بأن المدارس التي يكون فيها المديرون أكثر تعاوناً واحتراماً للمعلمين يكون فيها مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين أكثر ارتفاعاً، كما وجد أن المدارس التي تتصف بأنها أكثر إعاقة إدارياً حيث لا تتوفر فيها الخدمات المعينة، وكثرة العمل، والأحمال الملقاة على عاتق المعلمين، يكون مستوى الروح المعنوية للمعلمين بها منخفضاً.

وبناءً على ذلك فإن من أهمية ومسؤوليات القيادة تحقيق مستوى الروح المعنوية العالية للمعلمين والمحافظة عليها، فالروح المعنوية العالية هي أساس المكاسب الدائمة في فاعلية القيادة وللقائد دور هام في تحقيق المعنويات العالية للعاملين، ودفع مجهوداتهم عن طريق نمط السلوك القيادي تجاه العاملين في كيفية أدائهم لمهامهم المختلفة، في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط والسياسات المختلفة فمسؤولية القيادة كبيرة في التأكيد على الظروف الموضوعية المحفزة، وفي كون المشاعر والأحاسيس إيجابية وفعالة، وإذا كان السلوك القيادي يتجه نحو الاهتمام بالناس أكثر من تركيزه على العمل فإن نتيجة ذلك هو ارتفاع كل من الإنتاج والروح المعنوية، فالسلوك القيادي الديمقراطي "المتمركز حول العاملين" يساعد على توفير الجو الاجتماعي الملائم الذي تسوده روح المودة والعمل بروح الفريق. (الزهراني، ١٩٩٣، ص ٤٠).

لذا ينبغي على القائد الاهتمام بالأفراد على كافة مستوياتهم ووظائفهم، ووضع خطط لمد جسور علاقات قوية عادلة بين العاملين، والاستماع إلى مشاكلهم واقتراحاتهم دون كبحهم أو تثبيطهم وذلك من خلال التعرف على مستوى روحهم المعنوية الأمر الذي يقود إلى تحسين الصحة الذهنية للعاملين ورفع روحهم المعنوية، وهذا يعني أن بناء الروح المعنوية العالية للمعلمين تعد مهمة أساسية من مهمات الإداري والقائد التربوي الواقعي، من خلال توفير الإحساس بوجود جو من الألفة والزمالة والأمن والأمان القائم على نوع من

الواقعية المستندة إلى قبول العاملين لبعضهم مع ما يرافقها من حرية في التفكير والعمل. (الطويل، ٢٠٠١، ص ٢١٣).

وفي ضوء ذلك ترى الباحثة بأن الدور الأكبر المسؤول عن ارتفاع الروح المعنوية أو انخفاضها هو الدور الذي يقوم به مدير المدرسة القدرة على التأثير في معلميه، والتعاون معهم من خلال النمط القيادي الذي يتبعه في معاملته معهم ويجد قبولاً لديهم مما يحفزهم لمزيد من العطاء.

القسم الثالث : الإطار الميداني للبحث

تم تناول الدراسات السابقة المتعلقة بالأنماط القيادية والروح المعنوية لدى المعلمين ، وتم ترتيبها زمنياً من القديم الى الحديث كما يلي :

قام عوض (١٩٩٣) بدراسة تهدف الى التعرف على العلاقة بين أنماط القيادة في ضوء نظرية الأبعاد الثلاثة (لوليم ريدن) والروح المعنوية لدى معلمي المرحلة الابتدائية للبنين بمدينة الطائف حسب أبعاد (الرضا عن المهنة، إحساس المعلم نحو قيادته، شعور المعلم نحو صحته، شعور المعلم نحو تعاون الزملاء والتلاميذ والآباء) . إن عدد مدارس المرحلة الابتدائية للبنين داخل مدينة الطائف التعليمية لعام (١٤١٢هـ) بلغ (٤٦) مدرسة ابتدائية، وعدد المعلمين السعوديين في هذه المدارس (١١٠١) معلماً، وقد تم تطبيق هذا البحث على (٦٠٠) معلم * عينة البحث: سعودي والقائمين بالتدريس في العام الدراسي (١٤١٢هـ) وتم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية من جميع المدارس الابتدائية الحكومية للبنين داخل مدينة الطائف التعليمية وبذلك تبلغ نسبة العينة (٥٤١٥%) من مجتمع البحث. واستخدم الباحث أداة الاستبانة حيث صممها الباحث، وتتكون من استمارة لجمع البيانات العامة عن المعلمين عينة البحث، وجزئين على النحو التالي: (أ) الجزء الأول: هدف إلى التعرف على مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين. (ب) الجزء الثاني: هدف إلى التعرف على النمط القيادي لمدير المدرسة في ضوء نظرية الأبعاد الثلاثة الوليم ريدن)

- وتوصل البحث الى نتائج التالية : ومن أبرزها : كشف البحث عن مستوى متوسط للروح المعنوية لدى المعلمين بشكل عام بنسبة (٦٧١٢٪) يقترب إلى حد ما من المستوى المرتفع، وأن ارتفاع • مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين عموماً يكاد

يكون مقترناً نقط بالنمط التنفيذي الفعال، وأن الأنماط التي ذكرها ريدن تشيع لدي المدرء بدرجة مرتفعة (٧٢,٢%) وليس لأي مدير نمط سائد.

قام سميث (Smith، ٢٠٠٠) بدراسة هدفت تحليل العلاقة بين النمط القيادي لقيادة المدارس وعلاقته بالدافعية من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة البحث من (٢٨) مدرسة ابتدائية تابعة للمنطقة التعليمية في كارولينا الشمالية، وكان من أبرز النتائج التي توصل إليها البحث أن مستوى الدافعية يرتفع لدى المعلمين كلما ازداد الأسلوب القيادي الديمقراطي للقائد، وأن الأسلوب القيادي لقائد المدرسة يعد عاملاً رئيساً لدافعية المعلمين، وأن القادة الذين يتبعون نهج ديمقراطياً هم أكثر احتمالاً لأن يكون لديهم هيئة تدريسية ذات مستوى عال، كما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي والخبرة.

وأجرى الجرب (٢٠٠١) دراسة هدفت تعرف الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين إلى العمل من وجهة نظر المعلمين في محافظة محایل عسير التعليمية بالسعودية، كذلك معرفة العلاقة بين النمط الإداري لمدير المدرسة، ودافعية معلميه للعمل. وتكونت عينة البحث من (٥٤٤) معلماً من معلمي المدارس الثانوية في محافظة محایل عسير التعليمية، وتوصل البحث إلى أن النمط الإداري الديمقراطي هو أكثر الأنماط الإدارية ممارسة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة محایل عسير التعليمية، يليه النمط الإداري الأوتوقراطي، وأخيراً النمط الترسلّي. كما توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة البحث في متغير الخبرة حول تحديد النمطين الإداريين الديمقراطي والأوتوقراطي وجاءت الفروق لصالح الخبرة الطويلة.

وأجريت هيئة التحرير بوزارة التعليم (٢٠١٢) بدراسة هدفت إلى تعرف مدى التزام رؤساء الأقسام العلمية بأخلاقيات العمل الإداري وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت كما يراها الأعضاء أنفسهم. وطبقت البحث على عينة عشوائية بلغ عدد أفرادها (٣٥٥) عضو هيئة تدريس من مجتمع البحث البالغ عدد أفرادها (١٠٧٤) عضو هيئة تدريس، أي ما نسبته (٣٣%) موزعين على كليات الهيئة في جميع محافظات الكويت. واستخدم في البحث استبانتان الأولى بنتها الباحثة، والأخرى طبقت مقياساً للروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس. واستخدمت المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، ومعامل ارتباط (بيرسون)،

و (T-test) الاختبار التائي، وتحليل التباين الأحادي. وجاءت نتائج البحث على النحو التالي: ١. أن درجة التزام رؤساء الأقسام العلمية بأخلاقيات العمل الإداري في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت كما يراها أعضاء هيئة التدريس كانت مرتفعة لجميع المجالات. ٢. أن مستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت كما يراها الأعضاء أنفسهم كان متوسطاً. ٣. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) في درجة التزام رؤساء الأقسام العلمية في مجال العلاقة مع أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الجنس. ٤. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيري الخبرة العملية والمؤهل العلمي. أما أهم التوصيات فقد جاءت على النحو التالي: ١. العمل على تفقد أوضاع الهيئة التدريسية العاملة في كليات الهيئة، وذلك من خلال إجراء اللقاءات المستمرة معهم والتعرف على احتياجاتهم الرئيسية بما يعزز روحهم المعنوية تجاه العمل. ٢. زيادة التزام رؤساء الأقسام بالمسؤولية تجاه المجتمع وزيادة التفاعل الاجتماعي، وذلك للإسهام في محو الأمية وتعليم الكبار.

قام عباس (٢٠١٦) ببحث هدف في التعرف على الأنماط القيادية لقادة المدارس الثانوية في محافظة القريات وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم. وقد تم اختيار عينة البحث بالطريقة العنقودية العشوائية، إذا تكونت (١٠٨) معلماً. ولتحقيق هدف البحث فقد استخدم الباحث استبانة الأنماط القيادية والتي صممها الباحث، وأداة لقياس مستوى الروح المعنوية للمعلمين إعداد البلبيسي (١). وقد تم التأكد من صدق الأداة وثباتها، واستخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة للوصول إلى النتائج. بينت نتائج البحث أن النمط القيادي السائد لدي قادة المدارس الثانوية في محافظة القريات من وجهة نظر المعلمين هو النمط الديمقراطي ويمتوسط حسابي هو الأعلى، حيث بلغ (٣.٥٧) بانحراف معياري (٠.٨٨) والنمط الثاني من حيث السيادة من وجهة نظر المعلمين هو النمط الأتوقراطي بدرجة متوسطة يليه النمط الفوضوي بدرجة أقل. كما أن تقدير الروح المعنوية لدي معلمي المدارس الثانوية في محافظة القريات كان بدرجة عالية. وفي نهاية البحث طرح الباحث مجموعة من التوصيات من أهمها: تعزيز التوجه الديمقراطي لدي القادة في الإدارات التعليمية في محافظة

القريات. وضرورة المحافظة على الدرجة العالية لمستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الثانوية في محافظة القريات.

وهدف دراسة عبدالله (٢٠١٨) إلى معرفة أنماط القيادة التربوية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر معلمي المرحلة المتوسطة في دولة الكويت، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي لملاءمته لطبيعة البحث، وتكونت عينة البحث من (٣٥٧) معلماً من معلمي المرحلة المتوسطة في منطقة الأحمدية التعليمية في دولة الكويت، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وتم استخدام استبانة تكونت من محورين: الأول تكون من (٤١) فقرة لقياس أنماط القيادة التربوية تكون من ثلاث مجالات (النمط الديمقراطي، والنمط الأوتوقراطي، والنمط الدبلوماسي)، والمحور الثاني تكون من (٢٣) فقرة لقياس الروح المعنوية لدى المعلمين، وأظهرت النتائج أن درجة توفر أنماط القيادة التربوية السائدة لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي المرحلة المتوسطة في دولة الكويت متوسطاً، حيث جاء النمط الدبلوماسي بدرجة مرتفعة، والنمط الأوتوقراطي نمط الديمقراطي بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات عينة البحث على مجالات النمط الديمقراطي السائدة لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي المرحلة المتوسطة في دولة الكويت، ولمتغير سنوات الخبرة في جميع المجالات ما عدا مجال النمط الديمقراطي، وأظهرت نتائج اختبار المقارنات البعدية شقيقه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مجال النمط الديمقراطي تبعاً لمتغير الخبرة وجاء مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المرحلة المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظرهم مرتفعاً، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المرحلة المتوسطة في دولة الكويت تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة في جميع المجالات وسنوات الخبرة. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين أنماط القيادة التربوية والروح المعنوية من وجهة نظر معلمي المرحلة المتوسطة في دولة الكويت. بناء على النتائج التي توصل إليها البحث فإن الباحث يوصي بعقد دورات تدريبية لمديري المدارس بهدف اطلاعهم على الأنماط التربوية، وإكسابهم المهارات اللازمة لممارستها، لما لها من أهمية بالغة في تطوير الأداء الوظيفي للمعلمين، وتعميق ولائهم التنظيمي وروحهم المعنوية.

وهدفت دراسة Warman (2022) الى معرفة أسلوب القيادة والإشراف الرئيسي في تحسين أداء المعلم في المدارس الثانوية الحكومية في Kutai Kartanegara Regency ، مقاطعة كاليمانتان الشرقية ، إندونيسيا ، تبحث هذا البحث عن أسلوب القيادة والإشراف على المديرين في تحسين أداء المعلمين في العديد من المدارس الثانوية العامة في Kutai Kartanegara Regency ، مقاطعة كاليمانتان الشرقية. يستخدم هذا البحث المنهج النوعي مع المنهج الوصفي المقطعي. تم استخدام تقنيات المراقبة والمقابلة للحصول على البيانات. تم تحليل البيانات التي تم جمعها في شكل تقليل البيانات ، وعرض البيانات ، واستخلاص النتائج ، وكذلك التحقق من صحة البيانات باستخدام الملاحظة والتثليث. تشير نتائج هذا البحث إلى أن الأسلوب القيادي لمديري المدارس في تحسين أداء المعلم هو أسلوب قيادي ديمقراطي وسلطوي. يتم الأسلوب الاستبدادي من خلال مراقبة توقيت حضور المعلمين في المدارس ووقت التدريس في الفصل الدراسي. يتم تنفيذ الأسلوب الديمقراطي من خلال توفير الفرص للمعلمين لحضور التدريب وفقاً لاحتياجات المدرسة واحتياجات المعلمين. يتجه مدير برنامج الإشراف على التدريس نحو توجيه مهام المعلمين ، مثل إعداد برامج التدريس وإعداد أدوات التعلم. تتمثل العوائق في الإشراف على المدراء في تدني كفاءة معظم المشرفين ، والأنشطة الخارجة عن جدول الإشراف ، وصعوبة تغيير العادات القديمة .

الطريقة والاجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات التي تم إتباعها في تنفيذ البحث، ومن ذلك تعريف منهج البحث، ووصف مجتمع البحث، وتحديد عينة البحث، وإعداد أداة البحث (الاستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات البحث، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

أولاً: منهج البحث:

استخدم المنهج الوصفي الارتباطي والذي يتم من خلاله دراسة أنماط القيادة التربوية لمديريات الطفولة المبكرة وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر المعلمات في مدينة ابها الحضرية ، ويحاول المنهج الوصفي التحليلي أن يقارن ويفسر ويقيم أملاً في التوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

وقد تم استخدام مصدرين أساسيين للمعلومات:

المصادر الثانوية: حيث تم الاتجاه في معالجة وإثراء الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة لدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت على (٢١٢) من المعلمات في مدينة ابها الحضرية.

ثانياً: مجتمع البحث

"يعد المجتمع جميع الوحدات أو العناصر التي تم تعريفها قبل اختيار عناصر العينة المطلوبة" (القحطاني، وآخرون، ٢٠٢٠، ص ٢١٥). ويشمل مجتمع البحث جميع المعلمات في مدينة ابها الحضرية.

ثالثاً: عينة البحث

"العينة عبارة عن مجموعة من الوحدات التي تم اختيارها من مجتمع البحث" (القحطاني، وآخرون، ٢٠٢٠، ص ٢١٦). وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة ممثلة لمجتمع البحث وتتكون من (٢١٢) مفردة .

رابعاً: أداة البحث:

من أجل تحقيق أهداف البحث تم إعداد الاستبانة بما يتلاءم مع متطلبات البحث، وتم الاعتماد على نموذج Likert الخماسي في تصميمها، وقد أعدت وفق المراحل التالية:

- إعداد الاستبانة بصورتها الأولية.
- عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.

- تعديل الاستبانة حسب ما يراه المشرف، وتصحيح ما يجب تصحيحه وحذف ما لا يلزم البحث من عبارات.
 - اختبار الصدق النظري للاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس في مجال التخصص.
 - تعديل الاستبانة وفق تعديلات المحكمين.
 - توزيع الاستبانة على العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.
- وقد تكونت الاستبانة من قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: وهو عبارة عن المتغيرات الديموغرافية لعينة البحث (المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة)

القسم الثاني: وهو عبارة عن محاور البحث ويتكون من محورين و هما:

المحور الأول: أنماط القيادة التربوية ويضم (٣) أبعاد .

البعد الأول : النمط المتسيب و يضم ٧ فقرات

البعد الثاني : النمط الاوتوقراطي و يضم ٧ فقرات

البعد الثالث : النمط الديموقراطي و يضم ٧ فقرات

المحور الثاني: الروح المعنوية ويضم (٧) فقرات .

خامساً: صدق وثبات الاستبانة

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وتم التأكد من

صدق الاستبانة وذلك من خلال:

١- الصدق الظاهري للأداة

تم عرض الاستبانة على في صورتها الأولية على الأستاذ المشرف، كما تم عرضها

على مجموعة اساتذة من المحكمين، لإبداء الرأي حول مدى ملائمة العبارات لقياس ما

وضعت لأجله، من حيث وضوح المعنى وكفاية العبارات وإمامها بمختلف متغيرات البحث.

٢- صدق الاتساق الداخلي

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع البعد الذي

تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية للبعد نفسه.

صدق المحور الأول : رأس المال البشري

يبين الجدول أن جميع معاملات الارتباط في جميع فقرات المحور دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك تعتبر جميع فقرات المحور صادقه لما وضعت لقياسه . وقد كانت النتائج كما يتضح من الجدول التالي:

جدول 1 معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد في المحور الأول والدرجة الكلية

رقم الفقرة	النمط المتسبب	النمط الاوتوقراطي	النمط الديمقراطي
1.	**٠.٧٧٤	**٠.٨٠٠	**٠.٨٤٥
2.	**٠.٧٨٦	**٠.٧٧٩	**٠.٨١٠
3.	**٠.٦٣٢	**٠.٨٠٦	**٠.٧٥٢
4.	**٠.٧٦٢	**٠.٤٢٦	**٠.٧٨٧
5.	**٠.٦٧٥	**٠.٨٢٥	**٠.٨٣٧
6.	**٠.٧٣٧	**٠.٦٥٦	**٠.٨٥٣
7.	**٠.٦٩٦	**٠.٧٥٤	**٠.٧٥٧

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠٥)

صدق المحور الثاني : الروح المعنوية

يبين الجدول أن جميع معاملات الارتباط في جميع فقرات المحور دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك تعتبر جميع فقرات المحور صادقه لما وضعت لقياسه . وقد كانت النتائج كما يتضح من الجدول التالي:

جدول ٢ معامل الارتباط بين

كل فقرة من فقرات البعد في المحور الثاني والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي اليه

رقم الفقرة	معامل الارتباط
1.	**٠.٧٠٣
2.	**٠.٦٣٨
3.	**٠.٧٩٦
4.	**٠.٨٥٢
5.	**٠.٨٣٨
6.	**٠.٨٣٧
7.	**٠.٨٧٧

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠٥)

الصدق البنائي

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات البحث بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

يبين الجدول أن جميع معاملات الارتباط في جميع أبعاد الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha = 0.01$ وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه .

جدول ٣

معامل ارتباط بيرسون لكل مجال مع الدرجة الكلية

معامل ارتباط	البعد	المحور
0.820**	النمط المتسيب	أنماط القيادة التربوية
0.757**	النمط الاوتوقراطي	
0.320*	النمط الديموقراطي	
0.540**	الدرجة الكلية للمحور الأول	
0.839**	الدرجة الكلية للمحور الثاني (الروح المعنوية)	

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

يتضح من الجدول أن قيمة معامل الارتباط عند الفقرات دالة إحصائياً حيث إن جميع المجالات ترتبط ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للاستبانة، حيث إن هذا الارتباط ذو دلالة إحصائية وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الصدق والاتساق الداخلي.

٣- ثبات الاستبانة

تم تقدير ثبات الاستبانة ، وذلك باستخدام معامل ألفا كرونباخ .

طريقة ألفا كرونباخ

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لحساب الثبات، وكانت النتائج كما في الجدول الآتي، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات .

جدول ٤ : معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المحور	البعد	معامل ألفا كرونباخ
أنماط القيادة التربوية	النمط المتسيب	0.843
	النمط الأوتوقراطي	0.847
	النمط الديمقراطي	0.910
	الدرجة الكلية للمحور الأول	0.809
الدرجة الكلية للمحور الثاني (الروح المعنوية)		0.898
الدرجة الكلية للمحاور		0.798

الثبات = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (٤) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت عالية لكل مجال من مجالات الاستبانة. كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة كانت (0.798)، وهذا يعني أن هناك ثبات لفقرات الاستبانة ، وتكون الاستبانة في صورتها النهائية، وبذلك تكون قد تأكدت من صدق وثبات استبانة البحث مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضياتها.

سادساً: اختبار التوزيع الطبيعي

يعتبر شرط التوزيع الطبيعي للبيانات من الشروط المهمة لاستخدام الاختبارات المعلمية، وللتحقق من هذا الشرط لمتغيرات البحث تم استخدام اختبار (Kolmogorov-Smirnov)، وكانت النتائج كالتالي:

جدول ٥ نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المحور	قيمة الاختبار (Z)	القيمة الاحتمالية
الدرجة الكلية لأبعاد القيادة التربوية	0.177	0.112
الدرجة الكلية للروح المعنوية	0.288	0.200
الدرجة الكلية	0.143	0.102

وأشارت النتائج أن بيانات جميع متغيرات البحث تتبع التوزيع الطبيعي، حيث إن مستوى دلالة الاختبار أكبر من 0.05، وبالتالي فإن البحث يتبع التوزيع الطبيعي، وبذلك نستخدم الاختبارات المعلمية المناسبة.

سابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث
 تم تحليل البيانات من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the
 (Social Sciences).

وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

١. النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب وذلك لمعرفة تكرار فئات متغير ما وتفيد في وصف عينة البحث.
 ٢. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
 ٣. اختبار (Kolmogorov-Smirnov) للتحقق من التوزيع الطبيعي.
 ٤. معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient. لقياس صدق الاستبانة الداخلية وللتحقق من العلاقة بين متغيرات البحث
 ٥. اختبار فرضيات الفروق (One way Anova) القسم الرابع: نتائج البحث ومقترحاته وتوصياته
- يتناول هذا الفصل عرض وتحليل لأهم النتائج التي تم الوصول إليها من خلال عملية التحليل الإحصائي حول مشكلة البحث والتي تهدف إلى دراسة أنماط القيادة التربوية لمديريات الطفولة المبكرة وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر المعلمات في مدينة ابها الحضرية، وبناء على تحليل نتائج البحث تم الإجابة على تساؤلات البحث والتعليق عليها وتفسيرها بما يتناسب مع مشكلة البحث.
- المحك المعتمد بالبحث

لتحديد المحك المعتمد في البحث فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (4=1-5) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80 = 5 ÷ 4) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح "1") وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح بالشكل التالي:

$$\text{المدى} = 4 = 1 - 5 \text{ (أعلى قيمة - أقل قيمة)}$$

$$\text{طول المدى} = 5 \div 4 = 1.80 \text{ (المدى / عدد الدرجات)}$$

وتم إضافة العدد 1.80 إلى أقل درجة في المقياس وهي واحد صحيح (1) من أجل وضع الحد الأعلى

جدول ٦ المحك المعتمد في البحث

الوزن	درجة التوافر (الموافقة)	الوزن النسبي المقابل له	طول الخلية (معياري الدرجة)
1	غير موافق بشدة	من 20% - 36%	من 1.00 - 1.80
2	غير موافق	أكبر من 36% - 52%	من 1.81 - 2.60
3	محايد	أكبر من 52% - 68%	من 2.61 - 3.40
4	موافق	أكبر من 68% - 84%	من 3.41 - 4.20
5	موافق بشدة	أكبر من 84% - 100%	من 4.21 - 5

ولتفسير نتائج البحث والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمد الباحث ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للأداة ككل ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حدد الباحث درجة التوافر حسب المحك المعتمد في البحث. وصف عينة البحث:

سيتم وصف عينة البحث وفقاً للمتغيرات الديموغرافية كالتالي:

جدول ٧ توزيع عينة البحث بناءً على متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	
90.6	192	بكالوريوس
8.0	17	ماجستير
1.4	3	دكتوراه
100.0	212	Total

تبين من خلال نتائج الجدول أن (٩٠.٦%) من العينة مؤهلهم العلمي بكالوريوس ، وكان (٨%) من العينة مؤهلهم العلمي ماجستير ، وكان (١.٤%) من العينة مؤهلهم العلمي دكتوراه .

جدول رقم (٨) توزيع عينة البحث بناءً على متغير عدد سنوات الخبرة

جدول ٨ توزيع عينة البحث بناءً على متغير عدد سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	
24.1	51	اقل من ٥ سنوات.
17.5	37	من ٥ - الى اقل من ١٠ سنوات.
29.2	62	من ١٠ - الى اقل من ٢٠ سنة.
29.2	62	٢٠ سنة فأكثر.
100.0	212	Total

تبين من خلال نتائج الجدول أن (٢٩.٢%) من العينة كانت سنوات الخبرة لديهم من ١٠ - الى اقل من ٢٠ سنة ، وكان (٢٩.٢%) من العينة سنوات الخبرة لديهم ٢٠ سنة فأكثر ، بينما كان (٢٤.١%) من العينة سنوات الخبرة لديهم اقل من ٥ سنوات ، بينما كان (١٧.٥%) من العينة سنوات الخبرة لديهم من ٥ - الى اقل من ١٠ سنوات. الاجابة على أسئلة البحث:

التساؤل الرئيسي: ما دور أنماط القيادة التربوية لمديرات الطفولة المبكرة وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر المعلمات في مدينة ابها الحضرية؟ وينبثق من التساؤل الرئيسي عدة تساؤلات فرعية:

١. ما الأنماط القيادية التربوية السائدة لدى مديرات المدارس من وجهة نظر معلمات المرحلة الطفولة المبكرة في مدينة ابها الحضرية ؟

للإجابة على هذا التساؤل قامت الباحثة بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات المحور الأول كما في الجدول (٩)

جدول ٩ الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي للمحور الأول

الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
42.20	1.07	2.11	١ لا تبالي مديرة المدرسة في انجاز الواجبات والأعمال في الوقت المحدد.
45.20	1.16	2.26	٢ توصل المعلومات للمعلمات ولكن دون توضيح.
54.60	1.24	2.73	٣ يغلب الجانب الإنسان على مصلحة العمل.
46.60	1.16	2.33	٤ لا تقوم بتوجيه سلوك المعلمات مراعاة لعدم إحراجهم.
54.60	1.22	2.73	٥ تعطي المعلمات الصلاحيه المطلقة في اتخاذ القرارات وتنفيذها
46.40	1.15	2.32	٦ تترك المعلمات يفرضون آرائهم الشخصية على الطلبة والطالبات في المدرسة.
39.20	1.08	1.96	٧ تترك المشكلات التي تواجه المدرسة دون معاملة حتى تتراكم.
46.94	.83	2.35	الدرجة الكلية للبعد الأول (النمط المتسبب)
44.60	1.27	2.23	١ يغلب على سلوك المديرة طابع التسلط
48.00	1.16	2.40	٢ تطالب مدير المدرسة المعلمات بتنفيذ الخطط التعليمية دون الاسهام في وضعها.
54.00	1.29	2.70	٣ تفرض مديرة المدرسة القرارات على المعلمات
66.00	1.17	3.30	٤ تطلب مديرة المدرسة مني الالتزام بالمهام التي تكلفني بها فقط.
56.80	1.21	2.84	٥ تفرض مديرة المدرسة القرارات على المعلمات.
69.60	1.23	3.48	٦ تتشدد مديرة المدرسة في نظام الحضور والانصراف للمعلمات.
50.00	1.20	2.50	٧ تتخذ المديرة القرارات دون الأخذ بالرأي او التشاور.
55.58	.88	2.78	الدرجة الكلية للبعد الثاني (النمط الأوتوقراطي)
75.40	.97	3.77	١ تشرك مديرة المدرسة المعلمات في صنع القرارات.
79.20	.94	3.96	٢ تشجع مديرة المدرسة المعلمات على التجديد والابتكار في أساليب العمل.
81.80	.84	4.09	٣ تحث مديرة المدرسة المعلمات على تحسين وتطوير طرق التدريس.
80.60	.86	4.03	٤ تحرص على تهدئة الاوضاع عند حدوث مشاكل للمعلمات.
75.20	.96	3.76	٥ تتيح مديرة المدرسة للمعلمات فرص المشاركة في اتخاذ القرارات.
74.00	.97	3.70	٦ تتيح مديرة المدرسة الفرص للمعلمات للتعبير عن آرائهن
79.00	.92	3.95	٧ يشجعي النمط القيادي للمديرة على تطوير والاستقرار في المدرسة.
77.88	.74	3.89	الدرجة الكلية للبعد الثالث (النمط الديموقراطي)
٦٠.١٣	.50	3.01	الدرجة الكلية للمحور الأول

وكانت النتائج كالتالي:

تبين من خلال النتائج في الجدول (٩) أن واقع الأنماط القيادة التربوية السائدة لدى مديرات المدارس من وجهة نظر معلمات المرحلة الطفولة المبكرة في مدينة ابها الحضرية لديها جاءت بمتوسط حسابي (٣.٠١) ووزن نسبي قدره (٦٠.١٣%) وهي درجة متوسطة في الاستجابة على فقرات هذا المحور.

وتعزو الباحثة ذلك إلى تنوع الأنماط القيادية والتي تتمثل في النمط المتسيب، والنمط الأوتوقراطي، والنمط الديمقراطي ونظراً لقبول المستهدفين فقط للنمط الديمقراطي والذي يظهر بدرجة قبول (٧٧.٨٨) أدى إلى أن الدرجة الكلية للمحور جاءت بنسبة متوسطة نظراً لرفض نمطين وقبول نمط واحد فقط.

واتفقت دراسة (الجرب، ٢٠٠١) مع البحث الحالي في أن النمط الإداري الديمقراطي هو أكثر الأنماط الإدارية ممارسة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة محايل عسير التعليمية، يليه النمط الإداري الأوتوقراطي، وأخيراً النمط الترسلّي.

و كما يتضح من نتائج المحور الأول أن البعد الثالث " النمط الديمقراطي " حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٣.٨٩) ووزن نسبي قدره (٧٧.٨٨%) وتعزو الباحثة ذلك إلى أن النمط المعتمد لدى القيادة التربوية لمديرات الطفولة المبكرة هو النمط الديمقراطي، كونه هو النمط الوحيد الذي يتناسب مع الإدارة ويعمل على رفع الروح المعنوية لدى العاملين.

وقد أكدت دراسة (Smith، ٢٠٠٠) أن القادة الذين يتبعون نهجاً ديمقراطياً هم أكثر احتمالاً لأن يكون لديهم هيئة تدريسية ذات مستوى عالٍ.

وأن البعد الأول " النمط المتسيب " حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٢.٣٥) ووزن نسبي قدره (٤٦.٩%) وتعزو الباحثة ذلك إلى أن النمط المتسيب لا يتناسب مع القيادة التربوية لمديرات الطفولة المبكرة كونه سيؤثر على سير العملية التعليمية بصورة صحيحة ولن يحقق الأهداف التعليمية المرجوة.

كما يتضح من نتائج البعد الأول أن الفقرة التي نصها " يغلب الجانب الإنسان على مصلحة العمل." والفقرة التي نصها " تعطي المعلمات الصلاحية المطلقة في اتخاذ القرارات وتنفيذها " حصلت على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (٥٤.٦%) ، وتعزو الباحثة ذلك إلى

أن تغليب الجانب الإنساني على مصلحة العمل سيعيق العمل الإداري ولن يحقق الأهداف التعليمية المرجوة، كما وأن إعطاء المعلمات الصلاحيات المطلقة في اتخاذ القرارات وتنفيذها سيسبب الكثير من المشكلات التي لن تستطيع مديرات الطفولة المبكرة السيطرة عليها وعلاجها.

وأن الفقرة التي نصها " تترك المشكلات التي تواجه المدرسة دون معاملة حتى تتراكم " حصلت على المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (٣٩.٢%) وتعزو الباحثة ذلك إلى أن ترك المشكلات دون علاج وتقييم أول بأول سيعمل على تدهور العملية التعليمية وبالتالي التأثير على مستوى أداء المعلمات، وكذلك مستوى أداء الطلبة، كون العملية التعليمية عملية متكاملة ويتأثر كافة أعضائها ببعضهم البعض.

كما يتضح من نتائج البعد الثاني أن الفقرة التي نصها " تتشدد مديرة المدرسة في نظام الحضور والانصراف للمعلمات." حصلت على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (٦٩.٦%) ، وتعزو الباحثة ذلك إلى ضرورة قيام المديرة بمتابعة الحضور والانصراف لدى المعلمات كون أن هذا الوقت مهم جداً للطلبة وأن التهاون فيه سيؤثر على المستوى التعليمي لدى الطلبة وسيقلل من مستوى الانضباط لدى المعلمات.

وأن الفقرة التي نصها " يغلب على سلوك المديرة طابع التسلط " حصلت على المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (٤٦.٦%) وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المديرات يتبعن النمط الديمقراطي ويرفض النمط المتسلط كونه لا يخدم العملية التعليمية ويؤثر على المسار الحقيقي للتعلم.

كما يتضح من نتائج البعد الثالث أن الفقرة التي نصها " تحت مديرة المدرسة المعلمات على تحسين وتطوير طرق التدريس." حصلت على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (٨١.٨%) ، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الاهتمام بتحسين وتطوير طرق التدريس سيعمل على الارتقاء بالمستوى التعليمي للمعلمات والطلبة بنفس الوقت، وسيؤدي إلى مخرجات تعليمية متميزة، وكذلك تحقيق الأهداف المرجوة بأفضل الطرق والأساليب.

وأن الفقرة التي نصها " تتيح مديرة المدرسة الفرص للمعلمات للتعبير عن آرائهن " حصلت على المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (٧٤%) وتعزو الباحثة ذلك إلى الاهتمام بآراء

المعلمات والاستماع لهن سيعمل على تعزيز الثقة لديهن وبالتالي رفع الروح المعنوية، وبذلك يستطعن تقديم إنجازات متميزة لتحقيق الأهداف التعليمية والارتقاء بمستوى الطلبة.

وقد أكدت دراسة (Smith، ٢٠٠٠) أن مستوى الدافعية يرتفع لدى المعلمين كلما ازداد الأسلوب القيادي الديمقراطي للقائد، وأن الأسلوب القيادي لقائد المدرسة يعد عاملاً رئيساً لدافعية المعلمين.

١. ما مستوى الروح المعنوية لدى معلمات مرحلة الطفولة المبكرة في مدينة ابها الحضرية من وجهة نظرهم؟

للإجابة على هذا التساؤل قامت الباحثة بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات المحور الثاني كما في الجدول (١٠)

جدول ١٠ الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي للمحور الثاني

الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	
75.20	.96	3.76	أحصل على التقدير المعنوي الذي استحقه من مديرة المدرسة .	1
79.00	.88	3.95	اعتقد إنني أحقق ذاتي في مهنة التدريس .	٢
78.00	1.26	3.90	أشعر بأن المدرسة تمنحني فرصة للابتكار.	٣
78.60	.95	3.93	توفر إدارة المدرسة أجواء من الثقة والتعاون بينها وبين العاملين.	٤
78.40	.94	3.92	أشعر بالانتماء إلى مدرستي.	٥
78.80	.99	3.94	أشعر بالطمأنينة في أثناء عملي.	٦
78.00	.92	3.90	تتاح لي الفرصة لإثبات ذاتي.	٧
٧٨.٠٥	.78	3.90	الدرجة الكلية للمحور الثاني	

وكانت النتائج كالتالي:

تبين من خلال النتائج في الجدول (١٠) أن مستوى الروح المعنوية لدى معلمات مرحلة الطفولة المبكرة في مدينة ابها الحضرية من وجهة نظرهم جاءت بمتوسط حسابي (٣.٩٠) ووزن نسبي قدره (٧٨.٠٥ %) وهي درجة موافقة في الاستجابة على فقرات هذا المحور. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المديرات يقمن بتقدير المعلمات بصورة مستمرة، وكذلك يعملن على منح كافة المعلمات فرصة للابتكار لإثبات ذواتهن، وبالتالي تزيد من مستوى الثقة لديهن وذلك يحقق رفع الروح المعنوية لديهن.

كما يتضح من نتائج الجدول أن الفقرة التي نصها " اعتقد إنني أحقق ذاتي في مهنة التدريس. " حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٣.٩٥) ووزن نسبي قدره (٧٩%) ، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن اعتماد النمط الديمقراطي من خلال المديرات عمل على متابعة العمل بسلاسة وتشاركية مع المعلمات وبالتالي كانت الفرصة متاحة لديهم لتحقيق ذواتهن من خلال مهنة التدريس.

وأن الفقرة التي نصها " أحصل على التقدير المعنوي الذي استحقه من مديرة المدرسة. " حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٣.٦٧) ووزن نسبي قدره (٧٥.٢%) وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المديرات يحرصن على تقديم التقدير المعنوي لكافة المعلمات بصورة دائمة، ورغم حصولها على آخر الفقرات ولكنها حصلت على درجة قبول لدى المعلمات، كون المديرات يحرصن على تقدير المعلمات بصورة مستمرة لربع الروح المعنوية لديهن.

٢. هل هنالك علاقة ارتباطية بين أنماط القيادة التربوية والروح المعنوية من وجهة نظر معلمات مرحلة الطفولة المبكرة في مدينة ابها الحضرية ؟
ولإيجاد هذه العلاقة تم ايجاد معامل الارتباط بيرسون للتحقق من وجود علاقة بين متوسطات استجابات أفراد العينة تجاه أنماط القيادة التربوية وبين متوسطات استجابات أفراد العينة تجاه الروح المعنوية .

جدول ١١ معامل الارتباط بين أنماط القيادة التربوية و الروح المعنوية

الروح المعنوية		
القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل الارتباط	
٠.٠٠٤	-0.199	النمط المتسبب
<0.001	-0.354	النمط الاوتوقراطي
<0.001	0.632	النمط الديمقراطي

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يبين جدول (11) أن معاملات الارتباط بين أنماط القيادة التربوية و الروح المعنوية كانت دالة احصائياً ، وأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.
وتبين أنه توجد علاقة طردية بين أبعاد القيادة التربوية و الروح المعنوية وذلك حسب القيمة الاحتمالية حيث كانت أقل من 0.05 عند جميع الأبعاد وهذا يؤكد قبول الفرضيات التالية :

١. توجد علاقة عكسية ذات دلالة احصائية بين النمط المتسيب والروح المعنوية . وتعزو الباحثة ذلك إلى أن رفع الروح المعنوية لدى المعلمات لن تستطيع المديرات تحقيقه من خلال النمط المتسيب كونه نمط يظهر سلوكيات غير مرغوبة للمعلمات من قبل المديرات مثل أن المديرية لا تنبالي في إنجاز الواجبات والأعمال بالوقت المحدد، ولا تقوم بتوجيه سلوك المعلمات مراعاة لعمل إخراجهم، وتترك المشكلات التي تواجه المدرسة دون معاملة حتى تتراكم، حيث أن كل هذه السلوكيات لن تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لدى المعلمات.

٢. توجد علاقة عكسية ذات دلالة احصائية بين النمط الاوتوقراطي والروح المعنوية. وتعزو الباحثة ذلك أيضاً إلى أن النمط الأوتوقراطي يتعارض مع رفع الروح المعنوية لدى المعلمات ولن يستطيع تحقيقه كون أن هذا النمط يغلب على سلوك المديرية الطابع المتسلط، وتفرض المديرية القرارات على المعلمات دون الأخذ بالرأي والمشورة، وهذا يؤدي إلى الإحباط لدى المعلمات وعدم رغبتهن في ممارسة مهنة التدريس.

٣. توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين النمط الديموقراطي والروح المعنوية . وتعزو الباحثة ذلك إلى أن النمط الديموقراطي هو النمط الوحيد الذي تستطيع المديرات من خلاله رفع الروح المعنوية لدى المعلمات، حيث أن المديرية تعمل على مشاركة المعلمات في صنع القرارات وكذلك تشجع على التجديد والابتكار في أساليب العمل، كما وأنها تحث على تحسين وتطوير طرق التدريس، وكل هذا يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لدى المعلمات وممارسة مهنة التدريس بكل انتماء ومهنية.

٤. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية حول أنماط القيادة التربوية لمديرات الطفولة المبكرة وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر المعلمات في مدينة ابها الحضرية تعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة) ؟

باستخدام اختبار One Way Anova تم اختبار الفرضية العدمية (H0) التي تنص على عدم وجود فروقات ذات دلالات إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول أنماط القيادة التربوية لمديرات الطفولة المبكرة وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر المعلمات في مدينة ابها الحضرية تعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة) ، مقابل الفرضية البديلة (H1) التي تنص على وجود فروقات ذات دلالات إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول

أنماط القيادة التربوية لمديريات الطفولة المبكرة وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر
المعلمات في مدينة ابها الحضرية

تعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة) ، وللتحقق من صحة الفرض تم

استخدام اختبار One Way ANOVA والجدول يوضح ذلك :

جدول ١٢ معامل One Way ANOVA

لإيجاد فروق في آراء العينة تعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة)

المتغيرات	مجموع المربعات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي	بين المجموعات	.849	2	.424	1.995	.139	دالة احصائيا
	داخل المجموعات	44.471	209	.213			
	المجموع	45.319	211				
سنوات الخبرة	بين المجموعات	.440	3	.147	.679	.566	دالة غير احصائيا
	داخل المجموعات	44.880	208	.216			
	المجموع	45.319	211				

أظهرت النتائج الواردة في الجدول أن قيمة ف المحسوبة أقل من ف الجدولية أي انه لا توجد فروقات ذات دلالات إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول أنماط القيادة التربوية لمديريات الطفولة المبكرة وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر المعلمات في مدينة ابها الحضرية تعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة) ، حيث كانت قيمة الدلالة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05). وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المؤهل العلمي وسنوات الخبرة لدى المعلمات لن يؤثر على قبولهن لأنماط القيادة التربوية للمديريات حيث أن النمط القيادي الممارس سيؤثر على كافة المعلمات بغض النظر عن مستواهم التعليمي وسنوات خبرتهم، كونه يظهر من خلال السلوكيات التي تقوم بها مديرة المدرسة عند التعامل مع المعلمات.

وقد اتفق بحث (Smith، ٢٠٠٠) على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى

للمؤهل العلمي والخبرة.

واختلف بحث (الجرب، ٢٠٠١) مع البحث الحالية حيث أظهرت وجود ذات دلالة

إحصائية بين أفراد عينة البحث في متغير الخبرة حول تحديد النمطين الإداريين الديمقراطي والأوتوقراطي وجاءت الفروق لصالح الخبرة الطويلة.

التوصيات والمقترحات

في هذا الفصل تناوله الباحثة ملخصاً لأبرز النتائج التي توصل اليها البحث ، بالإضافة الى عرض لأهم التوصيات في ضوء تلك النتائج ، وختاماً تمت الإشارة الى جملة من المقترحات لدراسات مستقبلية قد تكون مكملة للدراسة الحالية .

أولاً: ملخص النتائج

تم التوصل إلى النتائج التالية:

١. أن واقع الأنماط القيادة التربوية السائدة لدى مديرات المدارس من وجهة نظر معلمات المرحلة الطفولة المبكرة في مدينة ابها الحضرية لديها جاءت بمتوسط حسابي (٣.٠١) ووزن نسبي قدره (٦٠.١٣%) وهي درجة متوسطة في الاستجابة على فقرات هذا المحور.
٢. أن البعد الثالث " النمط الديمقراطي " حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٣.٨٩) ووزن نسبي قدره (٧٧.٨٨%).
٣. أن البعد الأول " النمط المتسيب " حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٢.٣٥) ووزن نسبي قدره (٤٦.٩%).
٤. أن الفقرة التي نصها " يغلب الجانب الإنسان على مصلحة العمل." والفقرة التي نصها " تعطي المعلمات الصلاحية المطلقة في اتخاذ القرارات وتنفيذها " حصلتا على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (٥٤.٦%).
٥. أن الفقرة التي نصها " تترك المشكلات التي تواجه المدرسة دون معاملة حتى تتراكم " حصلت على المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (٣٩.٢%).
٦. أن الفقرة التي نصها " تتشدد مديرة المدرسة في نظام الحضور والانصراف للمعلمات." حصلت على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (٦٩.٦%).
٧. أن الفقرة التي نصها " يغلب على سلوك المديرة طابع التسلط " حصلت على المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (٤٦.٦%).
٨. أن الفقرة التي نصها " تحث مديرة المدرسة المعلمات على تحسين وتطوير طرق التدريس." حصلت على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (٨١.٨%).

٩. أن الفقرة التي نصها " تتيح مديرة المدرسة الفرص للمعلمات للتعبير عن آرائهن " حصلت على المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (٧٤%) .
١٠. أن مستوى الروح المعنوية لدى معلمات مرحلة الطفولة المبكرة في مدينة ابها الحضرية من وجهة نظرهم جاءت بمتوسط حسابي (٣.٩٠) ووزن نسبي قدره (٧٨.٠٥%) وهي درجة موافقة في الاستجابة على فقرات هذا المحور.
١١. أن الفقرة التي نصها " اعتقد إنني أحقق ذاتي في مهنة التدريس. " حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٣.٩٥) ووزن نسبي قدره (٧٩%) .
١٢. أن الفقرة التي نصها " أحصل على التقدير المعنوي الذي استحقه من مديرة المدرسة. " حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٣.٦٧) ووزن نسبي قدره (٧٥.٢%) .
١٣. توجد علاقة عكسية ذات دلالة احصائية بين النمط المتسيب والروح المعنوية.
١٤. توجد علاقة عكسية ذات دلالة احصائية بين النمط الاوتوقراطي والروح المعنوية.
١٥. توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين النمط الديموقراطي والروح المعنوية.
١٦. لا توجد فروقات ذات دلالات إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول أنماط القيادة التربوية لمديريات الطفولة المبكرة وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر المعلمات في مدينة ابها الحضرية تعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

ثانياً: التوصيات

وقد توصى الباحثة بالآتي:

١. العمل على تعزيز النمط الديمقراطي لدى المديرات في مدارس مرحلة الطفولة المبكرة في مدينة ابها الحضرية.
٢. تغليب مصلحة العمل على المصالح الشخصية والإنسانية لدى المعلمات.
٣. العمل على متابعة انضباط المعلمات داخل المدرسة لتحقيق الأهداف التعليمية المرجوة.
٤. العمل على تطوير وتحسين طرق التدريس للمعلمات ومواكبة حركة التطور العالمية في التدريس.
٥. مشاركة المعلمات في اتخاذ القرارات الخاصة بالمدرسة وذلك لتعزيز انتمائهن لمهنة التدريس.
٦. العمل على تقديم التعزيز المعنوي الدائم لكافة المعلمات داخل المدرسة لزيادة مستوى الأداء لديهن.
٧. الاهتمام برفع الروح المعنوية لدى المعلمات من خلال تطبيق النمط الديمقراطي التشاركي.
٨. العمل على عقد ورشات عمل لتعزيز العمل التشاركي لدى معلمات مرحلة الطفولة المبكرة في منطقة مدينة ابها الحضرية.
٩. العمل على معالجة المشكلات التعليمية بصورة دورية لضمان سير العملية التعليمية بطريقة صحيحة ومميزة.
١٠. تشجيع المعلمات على التجديد والابتكار في أساليب العمل.
١١. مشاركة المعلمات في صنع القرارات الخاصة بالعملية التعليمية.

ثالثاً: مقترحات أبحاث مستقبلية:

- دور النمط الديمقراطي لمديرات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة في رفع مستوى أداء المعلمات.
- دور الأنماط القيادية في تحقيق الميزة التنافسية لمدارس مرحلة الطفولة المبكرة في مدينة ابها الحضرية.
- دور النمط الديمقراطي في تعزيز الابتكار والتجديد لدى معلمات مرحلة الطفولة المبكرة في مدينة ابها الحضرية.

المراجع المراجع العربية

- القرآن الكريم ، سورة ال عمران: آية ١٥٩ .
- العميان، محمود سلمان . (٢٠١٠)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (الطبعة الخامسة). الأردن: دار وائل للنشر .
- بن علي، حنان.(٢٠١٥). أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية: دراسة ميدانية ببعض ابتدائيات دائرة جامعة ولاية الوادي(رسالة دكتوراه)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مراح_الجزائر .
- بن علي، حنان.(٢٠١٥). أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية: دراسة ميدانية ببعض ابتدائيات دائرة جامعة ولاية الوادي (رسالة دكتوراه)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مراح_الجزائر .
- بن معتوق، حمزة.(٢٠١٧). أثر الأنماط القيادية على مستويات الالتزام التنظيمي. مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية. ع ١١، ٢٤٧-٢٥٧.
- بن معتوق، حمزة.(٢٠١٧). أثر الأنماط القيادية على مستويات الالتزام التنظيمي. مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية. ع ١١، ٢٤٧-٢٥٧.
- حديبي، سمير.(٢٠٠٩). حوادث العمل وعلاقتها بالروح المعنوية (رسالة ماجستير)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة_الجزائر .
- الحراشنة، محمد أحمد.(٢٠٠٥). أنماط القيادة الإدارية: فعاليتها وعلاقتها بالسلوك السياسي التنظيمي: دراسة ميدانية على مديري الإدارات الحكومية في محافظة جرش. مجلة المنارة للبحوث والدراسات. ١١(٤)، ٥١١-٥٦٠.
- الحنوشي، عباس غازي.(٢٠١٦). الأنماط القيادية لقادة المدارس الثانوية في محافظة القريات وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم. المجلة التربوية الدولية المتخصصة. ٥(١٢)، ٣٢-٤٧.
- الدهمشي، سعود بن عامر.(٢٠٠٥). الأنماط القيادية لدى مديري المدارس في المنطقة الشمالية بالمملكة العربية السعودية وعلاقتها بالمملكة العربية السعودية وعلاقتها باتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين (رسالة دكتوراه)، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية_الأردن .

الرشيدى، ضيف الله بن عوض.(٢٠٢٠). أنماط القيادة لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم في جامعة طيبة وعلاقتها بدافعية الطلبة نحو تعلم العلوم. دراسات العلوم التربوية. ٤٧(٢)، ٢١-٣٧.

زريق، إيهاب صبيح.(٢٠٠١). الإدارة؛ الأسس والوظائف. القاهرة: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع
الزهرانى، على صالح.(١٩٩٣). السلوك القيادى لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بالروح المعنوية
لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود بالرياض(رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية
التربية، جامعة الملك سعود_ الرياض.

سلامة، بلال حمودة.(١٩٩٥). الروح المعنوية للعاملين في الجامعات الفلسطينية في الضفة
الغربية(رسالة ماجستير)، كلية التربية، جامعة النجاح الوطنية_ فلسطين.

السلمى، يوسف بن عوض.(٢٠١٦). أنماط القيادة التربوية لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية في
محافظة الخرج من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية. ٣٢(٢)، ٣٩٩-٤٤٠.

شطناوى، نواف موسى.(٢٠١٦). النمط القيادى السائد لدى رؤساء الأقسام في جامعة الباحة. المجلة
التربوية الدولية المتخصصة. ٥(١٠)، ٢٦٠-٢٧٥.

الشمري، سعاد عبيد.(٢٠١٨). جودة أداء القيادات التربوية: رؤية نقدية ونظرة عصرية. مجلة كلية
التربية_ جامعة بنها. ٢٩(١١٥)، ٥٣-٧٣.

الطويل، هانى عبد الرحمن.(٢٠٠١). الإدارة التربوية والسلوك المنظمى. عمان: دار وائل للنشر.
عامر، طارق عبد الرؤوف.(٢٠١٩). التعليم والتعلم الإلكتروني. الأردن: دار اليازوري
العلمية للنشر والتوزيع.

عبد الجبار، عادل بن صلاح.(٢٠٠٣). علاقة الروح المعنوية بأنماط السلوك القيادى(دراسة على عينة
من رئيسات الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بنات). مجلة علم النفس.
١٧(٦٧-٦٨). ١١٠-١٣٣.

عبد الغفار، أنور.(١٩٩١). دراسة أثر أنماط القيادة التربوية لمديري المدارس على أنماط التعلم والتفكير
لمعلمي المرحلة الإعدادية. مجلة كلية التربية. ١٢ع، ٢٦٧-٣٠٦.

العتيبي، البندري عبد الله.(٢٠١٧). الأنماط القيادية لمديرات مدارس المرحلة الثانوية للبنات بمدينة
الرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية. ٨ع،
٢٩-٨٠.

العجمي، محمد حسين.(٢٠٠٧). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. الأردن: دار
المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

العسقلاني، على بن أحمد. (٢٠١٠). فتح الباري في شرح صحيح البخاري. أونلاين: دار الكتب السلفية. عشوى، مصطفى مولود. (١٩٨٨). أنماط القيادة ومستويات الاشراف التنظيمي. مجلة العلوم الاجتماعية. ١٦ (٣)، ٦١-٧٤.

على، برنيه طروم. (٢٠١٤). القيادة التربوية: مفهومها وأنماطها. المجلة التربوية للعلوم الاجتماعية. ٥ (٣)، ١٧٣-٢٠١.

على، هدى على. (١٩٩٤). الروح المعنوية والحوافز. جمعية إدارة الأعمال العربية. ع ٦٦، ٣٢-٣٦. العمرى، سلمان عبد الله. (٢٠١١). أنماط القيادة التربوية وأثرها على أداء الطلاب والمعلمين في المدارس (رسالة ماجستير)، كلية التربية، جامعة أم درمان_ السودان.

الغامدى، سعيد بن محمد. (٢٠٢٠). درجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية وعلاقتها بالنمط القيادي لقائد المدرسة. مجلة العلوم التربوية والنفسية . ٤ (٢٨). ٥٣-٧٥.

الفريحات، هناء محمود. (٢٠١٨). أنماط القيادة التربوية السائدة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين فيها. مجلة العلوم التربوية والنفسية. ١٩ (٣)، ٤٩٣-٥١٦.

فهيمى، منصور. (١٩٧٧). الروح المعنوية بين العاملين. مجلة الاقتصاد والإدارة. ع ٤٤، ١٣٣-١٥٨. القحطاني، سالم بن سعيد. (٢٠٠٨). القيادة الإدارية نحو نموذج القيادي العالمي. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.

القحطاني، سالم، والعامري، أحمد، وآل مذهب، معدي، والعمر، بدران. (٢٠٢٠). منهج البحث في العلوم السلوكية (مع تطبيقات على SPSS). العبيكان للنشر. ط ٥. الرياض.

معمري، زهية. (٢٠١٥). علاقة الرقابة الإدارية بالأنماط القيادية: دراسة ميدانية على موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة قاصدي مرباح (رسالة ماجستير)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح_ الجزائر.

مناح، خالد. (٢٠١٩). أنماط القيادة وعلاقتها بالكفاءة المهنية (رسالة ماجستير)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح_ الجزائر.

الناشرى، حسين الحسن. (٢٠٢٠). الأنماط القيادية لمديري مدارس المرحلة الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين بمحافظة القنفذة (رسالة ماجستير)، كلية التربية، جامعة الباحة_ السعودية.

يوسف، جاسم محمد. (٢٠١٧). الأنماط القيادية وأثرها في الاستقرار الوظيفي: دراسة حالة مديرية التربية والتعليم في محافظة المفرق (رسالة ماجستير)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة ال البيت_ الأردن.

Warman'Soerjo.(2022).Leadership Style and Principal Supervision in Improving Teacher Performance at State High Schools in Kutai Kartanegara Regency, East Kalimantan Province, Indonesia.Indonesia:Educational education and innovation magazine.