



ISSN 2735-4822 (Online) \ ISSN 2735-4814 (print)



### **Leadership styles of principals of public education schools in Saudi Arabia according to Kurt Lewin's leadership model Master. Mutlaq bin Saud al-Maliki**

Educational Administration College of Education, Qassim University, Kingdom of Saudi Arabia

[Bigboos\\_2007@hotmail.com](mailto:Bigboos_2007@hotmail.com)

**Assoc. Prof. Abdul Rahman bin Saad Al-Ajlan**

Associal Professor of Educational Leadership College of Education, Qassim University, Kingdom of Saudi Arabia

[bigboos1403@gmail.com](mailto:bigboos1403@gmail.com)

#### **Article Arabic**

Receive Date: 17 October 2022, Revise Date: 20 March 2023, Accept Date: 28 April 2023.

**Volume 3 Issue 2 (2023) Pp.29 - 73.**

#### **Abstract**

The research dealt with the theme "Leadership patterns prevailing in the principals of general education schools in the governorate of Unaizah 1443 A.H. according to the (Lewin leadership patterns) model. It is a Research not a study. The research aims to identify the level of leadership patterns of general education school principals according to the Lewin model and to reveal whether there are statistically significant differences in the level of application attributable to research variables. In the present research, the researcher used the descriptive survey approach, questionnaire as a tool for gathering information. The research sample has reached 120 principals from primary, middle and secondary schools. The most important findings of the research: the majority of the sample study approves the Democratic Director's pattern, and they disapprove of the dictatorial director's pattern and the Anarchist Manager's pattern. There are no statistically significant differences (at the level of significance 0.05) in the responses of sample members about the Democratic Director's pattern and the anarchist manager's pattern, there are statistically significant differences (at the indicative level of 0.05) in the answers of sample members about the pattern of dictatorial director. The research also reached several recommendations, the most important of which are: the need to hold courses and workshops for school principals to discuss leadership patterns

**Keywords:** leadership styles; boss; manager elementary schools; middle schools; High school.

## الأنماط القيادية لمديري مدارس التعليم العام بالسعودية وفق نموذج كيرت لوين للقيادة

مطلق بن سعود المالكي  
باحث ماجستير- الإدارة التربوية  
كلية التربية، جامعة القصيم، المملكة العربية السعودية  
[Bigboos\\_2007@hotmail.com](mailto:Bigboos_2007@hotmail.com)

ام.د. عبدالرحمن بن سعد العجلان  
أستاذ القيادة التربوية المساعد  
كلية التربية، جامعة القصيم، المملكة العربية السعودية  
[bigboos1403@gmail.com](mailto:bigboos1403@gmail.com)

### المستخلص:

تناول البحث موضوع " الأنماط القيادية لمديري مدارس التعليم العام بالسعودية وفق نموذج كيرت لوين للقيادة. يهدف البحث للتعرف على مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم العام للأنماط القيادية وفقاً لنموذج لوين والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التطبيق تعزى إلى متغيرات البحث ، استخدم الباحث في البحث الحالي المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وقد بلغ عدد عينة البحث (١٢٠) مديراً من المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية أهم النتائج التي توصل إليها البحث: أن غالبية عينة البحث يوافقون على نمط المدير الديمقراطي، ولا يوافقون على نمط المدير الديكتاتوري ونمط المدير الفوضوي. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية (عند مستوى الدلالة ٠.٠٥) في إجابات أفراد العينة حول نمط المدير الديمقراطي ونمط المدير الفوضوي، توجد فروق ذات دلالة إحصائية (عند مستوى الدلالة ٠.٠٥) في إجابات أفراد العينة حول نمط المدير الديكتاتوري. كما توصل البحث إلى عدة توصيات أهمها: ضرورة عقد دورات كما ورش عمل لمديري المدارس تناقش الأنماط القيادية.

**الكلمات الدالة:** الأنماط القيادية؛ مدير؛ مديرة؛ المدارس الابتدائية؛ المدارس المتوسطة؛ المدارس الثانوية.

## المقدمة :

التعليم هو الركيزة الأساسية للتنمية الوطنية والتقدم ، لذلك تحاول جميع دول العالم أن تولي أهمية للتعليم والاستثمار فيه، إيماناً منها بأنه الاستثمار الأكثر أماناً وأنجحها، كما أن التعليم أساس اقتصاد المعرفة، يتطلب نمو المؤسسات التعليمية قادة تربويين مؤهلين تأهيلاً عالياً يمتلكون المهارات والأدوات والاحتياجات التكنولوجية التي تمكنهم من تلبية المتطلبات الإدارية، بالإضافة إلى تحسين جودة مخرجاتهم، وزيادة مصداقية البحث العلمي، وتشجيع الإبداع والابتكار، وتنمية المشاركة المجتمعية، وتحسين مهارات وقدرات المديرين، مما يساهم في زيادة دافعية الإنجاز والولاء التنظيمي بينهم.

يتجلى ولاء العاملين في مؤسسة تعليمية فيها من خلال الاندماج والتفكك، والتضحية بالوقت والطاقة للوقوف معها في التجارب، والإعداد الدائم للتطوير الذاتي في السعي لتحقيق الأهداف، وهو ما يحدث في ضوء احتواء المؤسسة على إدارات قيادية ناجحة ومتطورة ذات مستوى عالٍ من الثقافة قادرة على التأثير على الآخرين، وتتبع اتجاهات الإدارة الحديثة.

يُعد السلوك القيادي من أهم عناصر التميز الإداري لتحقيق أهداف المنظمة أو المؤسسة التعليمية مع مراعاة الحاجات النفسية للمعلمين والإداريين لإحداث التوازن الإيجابي القائم على الاهتمام بالمخرجات والعلاقات الإنسانية.

حيث إن نقص المهارات القيادية اللازمة قد يوفر جواً تنظيمياً مثبطاً يؤثر على سرعة إنجاز وجودة أهداف المدرسة ودافعية المعلمين والإداريين داخلها، كما أن نقصها قد يتسبب في التأثير على الرضا الوظيفي لدى المعلمين.

القيادة هي نقطة البداية للنجاح والاستمرار في مدارس التعليم العام، تعد النقطة المحورية لتأسيسها وعلامة أكيدة على مدى نجاحها، من دعم المرؤوسين، وزيادة دافعهم للعمل، إلى تفجير طاقتهم وإبداعهم، ورؤية المدرسة ككل، بما في ذلك العناصر التي تتفاعل؛ وهذا يؤدي إلى تطوير كادر حقيقي يؤمن بالعمل الجماعي (شاهين ، ٢٠١٣ : ١٩).

تعتبر القيادة المدرسية من أهم المدخلات في العملية التعليمية كمدراء بالإضافة إلى تعزيز الدافعية الإنجازية للمعلمين والطلاب وتحفيزهم على تحقيق الأهداف التعليمية بشكل فعال، كما أن أسلوب المدير القيادي هو العامل الأساسي الذي يؤثر على فاعلية المدرسة، لأن المدير له دور مهم في توجيه سلوك المعلمين وخلق مناخ ممارسة فعال، من حيث معنويات المعلم بشكل عام وعلى وجه الخصوص، فإن القادة الفعالين هم الطاقة الحقيقية التي تدفع الموظفين نحو أهداف المدرسة.

القيادة التنفيذية هي المعيار الذي يحدد نجاح أو فشل أي منظمة، وغالباً ما يعتمد نجاح أو فشل المنظمة في تحقيق أهدافها على كفاءة قيادتها، كما أنها النشاط النشط للشخص وفقاً للقرارات الرسمية، والتي من خلالها يصبح تنفيذياً يتمتع بخصائص وخصائص قيادية، إن الإشراف على مجموعة من المرؤوسين يحقق هدفاً محددًا من خلال التأثير والاستحواذ واستخدام القوة بشكل مناسب (الجمال ، ٢٠١٤ : ١٥٩).

تعتبر القيادة التربوية مهمة أيضاً لنجاح أو فشل الإدارة التربوية، والقيادة نفسها عملية نسبية، قد يكون القائد في أحد المناصب تابعاً لآخر، لذلك يرتبط مفهوم القيادة بمفهوم الدور الذي يلعبه القائد، ونوع شخصية القائد، والمهارات الإدارية التي يجب أن يمتلكها عضو هيئة التدريس، ليضمن نجاحه في عمله (نجدي ، ٢٠١٣ ، ١).

يرتبط نجاح أي مؤسسة تعليمية في تحقيق أهدافها ورسالتها بكيفية قيادة القائد للمؤسسة، وأساليب القيادة التي يستخدمها، والصفات القيادية التي يجب أن يستخدمها في خلق البيئة المناسبة التي ستساعد على أن تكون منتجة وداعمة (المحمادي ٢٠١٤، ٢)

القيادة التربوية هي جوهر العمل الإداري، ولأنه يؤثر بشكل مباشر على العملية التعليمية فهو يمثل عاملاً مهماً في نجاح أو فشل الإدارة التربوية (العرايب ٢٠١٠، ٣)

أسلوب القيادة هو عامل رئيسي في نجاح أو فشل المؤسسة التعليمية، حيث يؤثر قادة المدارس على سلوك أتباعهم (بما في ذلك الإداريين والمعلمين) ويخلقون مناخاً علمياً فعالاً.

### مشكلة البحث:

إن مخرجات العملية التعليمية في بعض المدارس في المملكة العربية السعودية لا ترتقي إلى المستوى المطلوب، مما يؤكد وجود خلل في بعض الإدارات المدرسية، تعد المدرسة إحدى النظم التي تقوم على مدخلات العمليات والمخرجات.

ويجب النظر إليها كمنظمة تعمل بهذه الطريقة لحل مشكلة العمليات الغير مجودة ومعالجة العمليات فيها بحيث تشمل عمليات تنسيق للطاقات البشرية الممثلة في معلمات المقررات وتوجيه طاقاتهم بصورة منظمة، وتشتمل على التخطيط السليم لتحقيق أهداف مرغوبة وإثراء العملية التعليمية وإذا اكتملت تلك الخطوات فسوف يخرج الطالب إلى المجتمع كفرد فاعل ومدخل جيد في وزارة التعليم العالي، وبالتالي لن يكون هناك أي تناقض في المدخلات والمخرجات

ويشهد التعليم في المملكة العربية السعودية موجة من التغيرات والتطورات سواء في أهدافه أو محتواه أو تقنياته، فإن مخرجات العملية التعليمية في بعض المدارس الثانوي في محافظة عنيزة بالمملكة العربية السعودية لا ترتقي إلى المستوى المطلوب، مما يؤكد وجود خلل في بعض الإدارات المدرسية، فالمدرسة هي إحدى النظم التي تقوم على مدخلات العمليات والمخرجات.

ويجب النظر إليها كمنظمة تعمل بهذه الطريقة لحل مشكلة العمليات الغير مجودة ومعالجة العمليات فيها بحيث تشمل عمليات تنسيق للطاقات البشرية الممثلة في معلمي المقررات وتوجيه طاقاتهم بصورة منظمة، وتشتمل على التخطيط السليم لتحقيق أهداف مرغوبة وإثراء العملية التعليمية وبهذا فإن إتاحة وجود نمط قيادي في المدرسة يؤدي بالضرورة إلى رفع مستوى دافعية الإنجاز لدى فريق العمل، والذي ينتج عنه تحقيق أعلى مستويات الأداء من خلال بذل أقصى جهد في العمل، والمثابرة لتحقيق الأهداف التنظيمية (وسطاني، ٢٠١٠، ٥).

يعد النمط القيادي السائد والفلسفة التي يقوم بإنتاجها مدرء المدارس من خلال تعاملهم مع المدرسين والطلبة له أثر كبير على مستوى الإبداع لكل منهم، وقد أجمع الكثير من الباحثين في مجال الإبداع الإداري على أن قدرات المرؤوسين الإبداعية تتأثر بنمط القيادة السائد، فالقادة بإمكانهم المساهمة في تنمية القدرات الإبداعية لمرؤوسيه من خلال تشجيعهم في حل المشاكل والتصدي لها كما تقديم حلول لها بشكل مفتوح أمامهم، إن إشعار الفرد من قبل الإدارة بأهمية الدور الذي يقوم به في العملية الإدارية وإتاحة الفرص له في النمو والطموح وبناء علاقات أساسها الاحترام والتقدير.

وتتطلب منظمات قطاع التعليم في محافظة عنيزة قيادات فاعلة ذات سلوكيات قادرة على مواكبة التغيير المطرد في كافة المجالات، خاصة مع أهمية مخرجات قطاع التعليم في دعم النشاط التنموي وتلبية احتياجات المنظمات من الكوادر البشرية المؤهلة وعلى ضوء ذلك فإن مشكلة الدراسة يمكن تركزها في السؤال الرئيسي التالي:

ما مستوى الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم (المدير التشاوري، المدير التسلطي، المدير الفوضوي) ويتفرع منها عدة أسئلة على النحو التالي:

### أسئلة البحث

١. ما الإطار المفاهيمي للأنماط القيادية لمديري مدارس التعليم العام؟
٢. ما معالم نموذج كيرت لوين للقيادة؟
٣. ما واقع الأنماط القيادية السائدة لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة عنيزة لعام ١٤٤٣ هـ من وجهة نظر عينة البحث؟
٤. ما التصور المقترح لتحسين الأنماط القيادية لمديري مدارس التعليم العام في محافظة عنيزة بالمملكة؟

### أهداف البحث:

سعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. التعرف مفهوم وأهمية الأنماط القيادية ووظائف القيادة
٢. التعرف على مدى تقييم مديري المدارس الثانوية في محافظة عنيزة التعليمية للأنماط القيادية.
٣. التعرف على ممارسة الأنماط القيادية وصفات ووظائف القائد المثالي.
٤. تقديم تصورات مناسبة في هذا الشأن إلى متخذي القرار التربوي بهدف الارتقاء بالأداء المدرسي.

### أهمية البحث:

- يأمل الباحث أن تسهم نتائج البحث الحالية في مساعدة وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية في التعرف على مدى تقييم أنماط القيادة لدى مديري المدارس، لتعزيز وتنمية قدرات المديرين لممارسة الأنماط الفاعلة، وتقديم برامج تدريبية تعمل على التقليل من ممارسة الأنماط غير الفاعلة.
- يأمل الباحث أن يسهم البحث في تقديم صورة واضحة لمديري ومديرات المدارس في المملكة عن تقييمهم للأنماط القيادية مما يعزز الممارسات الإيجابية، ويقلل من الممارسات السلبية لديهم.

### حدود البحث:

**الحدود الموضوعية:** اقتصر البحث على تناول الأنماط القيادية التالية: (١) نمط المدير الديكتاتوري (٢) نمط المدير الديمقراطي (٣) نمط المدير الفوضوي وفق نموذج لوين.

١. الحدود المكانية: مدارس التعليم العام التابعة بمحافظة عنيزة بالمملكة العربية السعودية.
٢. الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ١٤٤٢/١٤٤٣ (٢٠٢١/٢٠٢٢).
٣. الحدود البشرية: مديري مدارس التعليم العام.

### مصطلحات البحث:

#### ١. القيادة:

تختلف آراء الباحثين والكتّاب حول مفهوم القيادة، حيث يؤكد البعض على القيادة باعتبارها القدرة على التأثير على الأعضاء والجماعات، أو التأثير على الأفراد وتحفيزهم على القيام بشيء ما من أجل تحقيق هدف ما القيادة، كما عرفها، هي أحد أهم العناصر التي يجب أن يمتلكها المدير التنفيذي حتى يكون له ما يبرره في تحقيق الأهداف المؤسسية بأقصى قدر من الكفاءة والفعالية (مجمني، ٢٠٠٣: ٢٠).

بالنسبة للقريوتي، تعتبر القيادة التنفيذية المحرك الرئيسي لفعالية أي منظمة لأن القائد يمكنه تسخير وتعبئة طاقات من يعمل معهم لتحقيق الأهداف المرجوة، ليس بالضرورة بحكم المنصب أو مستوى

المديرين لأن هناك العديد من المديرين الذين يفتقرون إلى المهارات القيادية. وهذا يحد من قدرتهم على تحقيق الأهداف الموكلة إليهم (القيوتي ، ٢٠٠٩: ٢١٢).

وعرفها (الدعيلج) بأنها: بأنها: "التأثير والتأثير بين الناس، يتم من خلاله تحقيق الأهداف المرجوة من خلال التواصل ، ومن خلال التواصل حتى يتمكن القادة من منع أو تحفيز أحد موظفيه، والتواصل هو أهم جانب من هذا الفن " (الدعيلج، ٢٠٠٩، ٧٧)

يعرفها الباحث إجرائياً بأنها: السلوك الذي يقوم به مدير ومديرة المدرسة الثانوية من خلال التفاعل بين شخصية القائد، والجماعة التابعة له، وخصائص الموقف التربوي، للتأثير على المعلمين والمعلمات لتحقيق الأهداف التربوية المرسومة في ضوء السياسة العامة للتعليم.

## ٢. أنماط القيادة:

اختلفت الباحثين المهتمين بظاهرة القيادة حول تحديد مناسب ومتفق عليه لأنماط القيادة، وتم التوصل إلى نتائج متباينة سنعرض هنا أهم هذه الأنماط:

### ١. النمط الديكتاتوري:

وفي هذه النمط نجد القائد يصدر الأمر ويحدد السياسات دون مشاورة المرؤوسين. كما أن هذا النمط القيادي يقوم على أساس الاستبداد في الرأي، والتعصب، واتباع أساليب الإكراه وتوجيه الأعمال عن طريق الأوامر، والتدخل في تفاصيل أعمال الآخرين مما يخلق جوا مشحونا بالمشاكل التي تظهر آثارها السلبية بمجرد غياب عنصر الخوف والتسلط (العسيلي، ١٩٩٥).

ويشجع القائد في هذا النمط تقليل الاتصالات بين الأعضاء، ويرفض الأفكار الإبداعية لدى مرؤوسيه، بل أنه يحاربها مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وانعدام العلاقات الإنسانية، مما يؤدي إلى التوتر والقلق.

ويلجأ القائد المتبع لهذا النمط إلى إعطاء الأوامر التي تعارض رغبات الجماعة لتبقى رغبة القائد محل اهتمامهم، ولضمان الطاعة المطلقة من طرف المرؤوسين وفي حالة غياب القائد تحدث أزمات تؤدي في كثير من الأحيان إلى انحلال الجماعة الحالي.

ويسمى كذلك بالأسماء التالية: الأتوقراطي، التسلطي، الإرغامي، الإستبدادي.

### النمط الديمقراطي:

ويعتمد على تنمية العلاقات الإنسانية وتفويض السلطة، ويسعى إلى حل المشاكل وإشباع حاجات مرؤوسيه النفسية والاجتماعية، ويسعى إلى الموازنة بين أهداف مرؤوسيه وأهداف المنظمة. هي النمط القيادي الذي يقوم على أساس الاحترام المتبادل بين القائد واتباعه، واعتبار كل أفراد المجموعة ذوي أهمية بالغة في المؤسسة، وتحقيق أهدافها، وتتاح بذلك الفرص للجميع للإبداع، وتحديد الأهداف وتنفيذها (الياس، ١٩٨٤).

ونجد القائد في هذا النمط يعطي للأفراد حق اختيار رفاق العمل والأعمال التي يرغبون فيها حسب قدراتهم وميولاتهم الشخصية ويدعم آراء مرؤوسيه ويهتم بها. كما أنه يسعى إلى توزيع المسؤوليات وتحقيق التفاهم المتبادل وإشعار جميع الأفراد بأهميتهم داخل المنظمة، ويعمل على توفير التدريب لهم حتى يتمكنوا من تحسين أدائهم وقدراتهم .

ويسمى كذلك بالأسماء التالية: بالنمط المشارك، الشوري الإقناعي، الإنساني والتدعيمي

### النمط الفوضوي:

ونجد القائد في هذا النمط محايداً ولا يشارك إلا نادراً في اتخاذ القرارات وإدارة العمل، أما الأفراد فإنهم يملكون الحرية المطلقة في التصرف ويرون أن غياب القائد أو حضوره لا يؤثر على سير العمل

ويرى كثير من الباحثين أن هذا النمط القيادي يؤدي إلى نتائج سلبية تنعكس على المؤسسة وعلى المرؤوسين وعلى القائد في حد ذاته، وتكثر حالات التطرف والمبالغة وانعدام المسؤولية وتوتر العلاقات" وهو النمط القيادي الذي يقوم على أساس عدم التدخل في مجريات الأمور، ولا تلعب دور يذكر في تسيير شؤون المجموعة أو إقرار أساليبها وتحديد أهدافه (كنعان، ١٩٩٥).

ويسمى كذلك بالأسماء التالية: بالنمط التسيبي أو النمط الحر.

بالإضافة إلى هذه الأنماط، فقد ذكر الباحثون عدداً كبيراً من الأنماط لكنهم لم يبينوا تعريفاتها، ولا أهم الفروقات بينها مثل الأنماط التالية:

الروتيني، المنمي، الموفق، المجامل، الانسحابي، الموجه، المساند، المفوض، الرئيس، المؤثر، المستقر، المحافظ، الخ" (عياصرة، ٢٠٠٦).

يعرفها الباحث إجرائياً بأنها: أساليب وتصرفات وسلوكيات مدير ومديرة المدرسة الثانوية التي يتم من خلالها التأثير على المعلمين والمعلمات خلال توجيههم لتحقيق الأهداف التربوية.

**الدراسات السابقة:**

تهدف دراسة الألوسي وكمال وكريم (٢٠١٧) إلى قياس العلاقة بين أسلوب القيادة والإبداع التنظيمي في بنوك القطاع الخاص في إقليم كردستان، وتعتمد على الأساليب الوصفية التحليلية، وزعت الاستبيانات على العاملين في (١٣) فرعاً من (١٦٠) فرعاً من فروع البنوك الإقليمية الخاصة، تم تحليل ١٣٤ نموذجاً منها، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية بين أسلوب القيادة الليبرالية والإبداع التنظيمي، توجد علاقة ارتباط معنوية بين أسلوب القيادة والإبداع التنظيمي، ولكن لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أسلوب القيادة السلطوية والإبداع المنظم.

يهدف البحث الذي أجراه البنا (٢٠١٧) إلى تحديد أنماط القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لموظفي جهاز الأمن الداخلي من خلال تحديد أنماط القيادة السائدة، وقياس مستويات السلوك الإبداعي، ثم دراسة العلاقة بين أنماط القيادة في موظفي الوكالة. السلوك الإبداعي في هذه الدراسة، تم استخدام الاستبيانات كأداة لجمع بيانات البحث، وعينة بحث عشوائية تكونت من (٢٧٥) موظف، أظهرت نتائج الدراسة أن النمط القيادي السائد في جهاز الأمن الداخلي هو نمط القيادة المثالية، ثم نمط القيادي الديموقراطي، ثم نمط القيادي المتساهل. كما أظهرت أن محول السلوك الإبداعي جاء بدرجة ٧٠% وأن استجابات عينة الدراسة كانت إيجابية على هذا المحور، وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة بين أبعاد أنماط القيادة والسلوك الإبداعي.

وجاءت دراسة الزيلعي (٢٠٠٩) بعنوان واقع ممارسة إجراءات القيادة التحويلية ودرجة أهميتها لدى مديرات المدارس الثانوية، وتكونت عينة الدراسة من ١٣٨ مديرة وتم اعتماد المنهج التجريبي وتكونت أداة الدراسة من استبانة مكونة من (٦٠) فقرة، وتوصلت النتائج إلى وجود درجة مرتفعة من الممارسة لأبعاد القيادة التحويلية لدى مديرات المدارس في منطقة الرياض. ووجود علاقة إيجابية بين تقديرات مديرات المدارس الثانوية لدرجة أهمية إجراءات القيادة التحويلية ودرجة ممارستها لها.

وقد أوصى الباحث إلى ضرورة تحفيز مديرات المدارس بتبني أبعاد القيادة التحويلية، كما توصي الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات حول القيادة التحويلية بمتغيرات لم تشملها الدراسة.

**دراسة خمائية (٢٠١٢):**

في حين جاءت دراسة خمائية (٢٠١٢) والتي هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق المساءلة الإدارية من قبل المديرين وعلاقتها بأنماط القيادة المتبعة في المدارس الأردنية، وتم اعتماد استبانتين الأولى مكونة من ٤٠ فقرة للكشف عن درجة تطبيق المساءلة الإدارية من قبل المديرين. والثانية مكونة

من (٤٥) فقرة للكشف عن أنماط القيادة المتبعة في المدارس الأردنية، وتكونت عينة الدراسة من ٣٥٢ معلم، وتوصلت النتائج إلى أن درجة المساءلة الإدارية لدى مدراء ومديرات المدارس الأردنية كانت بدرجة كبيرة من وجهة نظر المعلمين. وأظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الأردنية تعزى لمتغير الجنس. ووجود فروق تعزى لمتغير التخصص ونوع المدرسة والمؤهل العلمي، وفي ضوء النتائج قدمت الباحثة عدة توصيات أهمها تعزيز مفهوم المساءلة الإدارية والرقي بها في ضوء التطورات العالمية ضمن المبادئ والنظريات التي تسعى إلى تحقيق أفضل مستوى من الفعالية في تحقيق الأهداف وتنظيم جوانب العملية الإدارية.

**دراسة أقطي (٢٠١٧):**

وعرض أقطي (٢٠١٧) في دراسته بعنوان الأنماط القيادة الداعمة لإدارة المواهب، وهدفت الدراسة إلى تحديد وشرح الأنماط القيادية الملائمة لإدارة المواهب. تم الاعتماد على استقراء مجموعة من الدراسات ذات العلاقة. أكدت الدراسة أن قيادة المواهب تتطلب جهد مضاعف من القائد نظراً لسمات الموهوب الشخصية والفكرية. كما أنه لا يوجد أنماط محددة لقيادة المواهب، فقد يستلزم على القائد تبني أكثر من نمط للتعامل مع نوع معين من المواهب، فكيف إن تعلق الأمر بأصناف وأنواع مختلفة من الموهوبين؟ وأوصت الدراسة بأنه يستلزم على القائد تبني أكثر من نمط للتعامل مع نوع معين من المواهب.

#### **دراسة مناع (٢٠١٩):**

وعرض مناع (٢٠١٩) في دراسته بعنوان أنماط القيادة وعلاقتها بالكفاءة المهنية، وهدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين النمط القيادي السائد لدى عمال الحماية المدنية والكفاءة المدنية لديهم، وتم استخدام المنهج التجريبي، كما تم تطبيق أداتين للقياس إحداها خاصة بالقيادة الإدارية والأخرى خاصة بالكفاءة المهنية على عينة الدراسة والمقدرة بـ (٧٠) عامل من عمال الحماية المدنية في مدينة ورقلة، وأوضحت النتائج بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الكفاءة المهنية تعزى إلى النمط القيادي لدى عمال الحماية المدنية، وكذلك في مستوى كفاءة المهنية للعاملين ذوي النظرة الديمقراطية تعزى لمتغير الأقدمية.

#### **ثانياً: الدراسات الأجنبية:**

**دراسة دبراين وشلفارتس (Debruyne & Schoovaerts, ٢٠٠٦)**، والتي تهدف إلى معرفة كيف يمكن للابتكار الاستراتيجي فهم ما هو الفرق في تنظيم القوات، تختلف الإستراتيجية الإستراتيجية عن المنظمات الأخرى، ومن خلال هذه الدراسة تعتمد على تحليل عينة مكونة من العديد من الشركات الأوروبية، وتوزيع الاستبيانات على (١٨٧) مديراً تنفيذياً لهذه الشركات، وإيجاد أن الإبداع الاستراتيجي لا يتعلق فقط بإنتاج منتجات جديدة، ولكن أيضاً لإنشاء أسواق جديدة من خلال طرق التوزيع أو المعالجة الجديدة، لأنه وجد من خلال هذه الدراسة أن طرق التوزيع أو المعالجة لها تأثير إيجابي على الابتكار الاستراتيجي للأداء، كما أن خلق قيمة للعملاء له دور إيجابي ومركزي في الابتكار الاستراتيجي، مبدعون استراتيجياً، ولا يلعبون دوراً مركزياً في أداء الابتكار الاستراتيجي.

وإنما دوره يكون مساعداً، وأوصت الدراسة بوجود لجوء منظمات الأعمال إلى الإبداع الاستراتيجي عن طريق تغيير قواعد المنافسة في الصناعة بشكل جذري لتقديم قيمة مثيرة للزبون.

**دراسة كميري وباراسوك (Chemerys & Parasyuk, 2000)** تهدف هذه الدراسة إلى التحقق من نقص البحث والتحليل التطبيقي الذي يشمل النظم المدنية (أنظمة الإدارة، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، التطوير التنظيمي، التخطيط الاستراتيجي، إدارة الموارد البشرية، الإدارة المالية، أنظمة الرقابة، تكنولوجيا المعلومات، الإدارة القانونية، السياسة الثقافية، الخدمات المعنية)، تكونت عينة



الدراسة من (٦٩) مديراً تنفيذياً لإدارة بلدية ليف، أوكرانيا، وأظهرت النتائج أن الإبداع هو نتيجة خمس خطوات (توليد الفكرة، التسجيل، التقييم، التنفيذ والمتابعة) المهمة وتأثير الوضع الوظيفي والمكافآت أكثر فاعلية من تأثير المكونات الثقافية التنظيمية.

### منهج البحث وأداته

استخدم الباحث في البحث الحالي المنهج الوصفي المسحي، بهدف التعرف على مدى تقييم الأنماط القيادية في المدارس الثانوية والمتوسط والابتدائية للبنين والبنات لمحافظة عنيزة من وجهة نظر المديرين والمديرات.

### مجتمع البحث والعينه:

جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية والمتوسط والابتدائية للبنين والبنات بمحافظة عنيزة وعددهم (١٤٨) المجتمع الأصلي مدير ومديرة، والذين يعملون في المدارس التابعة لإدارة التعليم في محافظة عنيزة للعام الدراسي ١٤٤٢/١٤٤٣هـ، وفق الإحصاءات الرسمية من إدارة التعليم بالمحافظة. أداة البحث:

اعتمد على مقياس لوين للأنماط القيادية، والإستبيان من الوسائل المعروفة لجمع المعلومات الميدانية. حيث سُنطبق الاستبانة على عينة البحث والمقدرة ب (١٢٠) مدير ومديرة من مديري المدارس الثانوية والمتوسطة والابتدائية بمحافظة عنيزة بالمملكة العربية السعودية.

### الإطار النظري

#### المحور الأول: القيادة وأهميتها

#### خصائص القيادة الإدارية:

إن الخصائص والسمات التي يجب أن يتحلى بها أو أن يسعى القادة والمديرون لاكتسابها، لأن القائد ركيزة التنظيم والذي يتوقف عليه نجاحه أو فشله، وهذه الخصائص تتلخص في الآتي: (حسنين، ٢٠٠٨).

١. التفاعل الاجتماعي: إن من خلال العمل مع الجماعة والتعاون والتكيف والشعور مع الجماعة ومشكلاتهم.
٢. قوة التحمل والحكمة: وهذه الصفات ضرورية للقائد من الناحية الفعلية والبدنية لاستمرار أي مهمة مطلوبة، بينما الحكمة هي القدرة على وزن وتقدير الأمور بميزان حكيم.
٣. اليقظة وبعد الرؤية: وهي تعني الحذر والاستعداد الدائم لمواجهة أي طارئ، أما الرؤية فتعرف بأنها تصور مستقبلي أفضل من الواقع الحالي بالإضافة إلى طرق تنفيذه.
٤. التواضع والعدل والولاء: أي التحرر النفسي من الغرور وجنون العظمة والغطرسة المصطنعة والتكبر ويجب أن يتحلى القائد بالعدل والإنصاف ومعاملة جميع المرؤوسين بروح من المساواة وعدم المحاباة سواء في الثواب أو العقاب، ويجب أن يكون لديه ولاء لوطنه ورؤسائه ومرؤوسيه.
٥. الثقافة الاجتماعية والمشاركة الوجدانية: أي القيم والأفكار والمعتقدات التي تتماشى مع أهداف الجماعة والخبرات والفهم والمعرفة، وهذا يساعد على حل الصراعات والمشاكل بين الأعضاء.
٦. الروح المرحة: أي تفعيل الانتقاد والمتاعب بروح مرحة وإشاعة جو من الهمة داخل قسم العمل لأن هذا ينعكس إيجابياً على العمل.
٧. الأخلاق الحميدة: أي الصفات النبيلة مثل التواضع وسعة الاطلاع والرغبة في المعرفة وموضوعية الحكم وواقعيته.

٨. **القدرة على المبادرة والمبادأة:** القائد الإداري منوط به تحقيق أهداف محددة في ظل ظروف متغيرة، لذا عليه أن يوائم دائما بين أوضاعه وأوضاع جماعته وتلك الظروف، كما عليه أن يستجيب لدواعي تلك المتغيرات التي تفرض عليه وتتطلب منه سرعة المبادرة من تلقاء نفسه باتخاذ الإجراءات وإصدار القرارات وفق المقصديات.

٩. **القدرة الحسنة للمرؤوسين:** يكون القائد قدوة لمرؤوسيه إذا قرن القول بالعمل، فيتعين على القائد أن يمارس ويطبق ما يقوله للمرؤوسين من المواعظ من خلال سلوكه اليومي، وأن يحدد نموذجا واضحا للمرؤوسين، لأنه كما تقول الحكمة (إن فعل رجل في ألف رجل أقوى من قول ألف رجل لرجل).

١٠. **الذكاء:** حيث يعتبر الذكاء من أهم القدرات العقلية اللازمة للقيادة، لأن سر نجاح القادة اليوم هو الذكاء الاستراتيجي فالقادة بحاجة إلى إدارة منظماتهم.

١١. **القدرة على الاتصال:** تعتبر القدرة على الاتصال من المهارات الأكثر حسما في مدى نجاح القائد في عمله، حتى إن في الإدارة يعتبرون القيادة (مجموعة اتصالات والتي بواسطتها يؤثر القائد في المرؤوسين).

١٢. **المهارة السياسية:** تتطلب القيادة مهارات وقدرات للتأثير على المرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة إلا أن وجود المنظمة في المجتمع يؤثر عليها، وهذا يتطلب من القائد أن يتوافر على مهارات التعامل مع هذا المجتمع والسلطة التي تحكمه، وهو ما يعرف بالمهارة السياسية.

١٣. **وعي القائد لذاته:** إن وعي القائد لذاته يسمح له بالمعرفة النزيهة لصفاته الإيجابية والسلبية ومدى تأثيرها في سلوكه القيادي، وهذا تكون له أهمية مزدوجة تتمثل في:

– معرفة القائد للمزايا الكامنة في نفسه تعزز أسلوبه في القيادة، كما يستمد منها الثقة في النفس، أما اكتشاف القائد لسلبياته أو المزايا التي لا تتوفر فيه، فتجعله قادرا على تحديد ما يجب تطويره فيه.

– جودة التعبير والخطابة والحسم والحزم: القدرة على عمل المقصود والقدرة على مواجهة الآخرين والخطابة بينهم وكذلك الحزم في الحفاظ على النظام وإتباع سياسة متوازنة تعتمد على الثواب والعقاب المناسب (العربي، ٢٠١٠).

كما يعد موضوع القيادة من أكثر الموضوعات إثارة في علم الإدارة، فالقيادة الإدارية هي المعيار الذي يحدد نجاح أي تنظيم، فما يعزي نجاح أو فشل أي مؤسسة في تحقيق الأهداف المنشودة لها هي كفاية قيادتها أو عدم كفايتها، وإن القيادة هي فن التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم، وهي الإدارة والتوجيه المقدم للمرؤوسين من قبل شخص ما يعمل ضمن إطار رسمي ليؤثر في المرؤوسين.

ويمكننا أن نقول أن القيادة هي مقدرة الفرد في التأثير في شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم علي العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة، وهي الجهود المبذولة للتأثير في الناس أو تغيير سلوك الناس من أجل الوصول إلي أهداف المؤسسة والأفراد، وإن القيادة الإدارية هي مجموعة العمليات القيادية والفنية التي تتم عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني الذي يسعى علي الدوام إلي توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي المناسب الذي يحفزهم، ويبعث الرغبة في العمل الفردي والجماعي النشط والمنظم لتحقيق الأهداف التربوية المحددة للمجتمع وللمؤسسات التعليمية (الأسطل، ٢٠٠٩).

والقيادة هي عملية يقوم فيها أحد الأفراد بالتأثير في مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك، وهي عملية يقوم فيها القادة بالتأثير على اتجاهات وتصرفات وقيم الآخرين ضمن مجموعة العمل لتحقيق أهداف مشتركة، والقيادة هي مجموعة من الأنماط السلوكية أو تصرفات معينة تتوافر في شخص ما (البديري، ٢٠٠٥).

ويقصد من ورائها حث العاملين علي التعاون من أجل تحقيق الأهداف المعينة للعمل ومن هنا تصبح وظيفة القيادة وسيلة لتحقيق الأهداف التنظيمية، كما عرفت القيادة بأنها نشاط إبداعي إلى حد كبير فالقيادة الناجحون ماهرون في تشجيع المبادرة والإبداع لدي الأشخاص الذين يشكلون مؤسساتهم(البديري، ٢٠٠١).

ومن خلال ما سبق يتضح أن هناك عدة أركان لا بد من التوافق بينهما لتشكيل عملية القيادة وهي:

١. وجود جماعة من الناس (الأتباع)، ووجود شخص من بين أعضاء الجماعة مقتدر على التأثير في سلوكهم (القائد)، كما أن وجود هدف مشترك يسعى أعضاء الجماعة لتحقيقه أمر مهم، ولا يمكننا إهمال الموقف الذي يتضمن الظروف التي يتفاعل فيها أعضاء الجماعة.

٢. القيادة عملية وليست شخصا، هي إحداه وتترك أثر، والقائد عضو في جماعة يتبعه أفراد آخريين نتيجة فهمه للعلاقات الاجتماعية بين أفراد الجماعة، وأن القيادة هي العنصر الإنساني الذي يربط أفراد الجماعة ببعضهم البعض ويحفزهم على تحقيق الأهداف المنشودة.

حيث تعتبر عنصرا فاعلا ومؤثرا في أي مؤسسة تعليمية والتي بدورها تنعكس على فاعليتها، والقيادة ليست مجرد نمط قيادي يستخدمه القادة للتعامل مع الأفراد، ولا هي مجرد طريقة للتصرف مع العاملين، بل أنها قيادة تعمل مع الآخرين ومن خلال الآخرين لإنجاز أهداف المؤسسة.

#### أهمية القيادة :

وفيما فيما يتعلق بأهمية القيادة فإن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية وتعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها، ونبعت أهمية القيادة في إدارة أعمال المؤسسات بشكل عام، نتيجة للتطور السريع الذي تعيشه البشرية وازدياد حاجتها إلي قيادة ديناميكية مرنة قادرة علي مواجهة التحديات والمتغيرات العالمية.

مما استدعي الحاجة الملحة لتوفير قادة يتولون إدارة تلك المؤسسات أكثر من مجرد ممارسين للسلطة والإدارة، فأصبحت المؤسسات الإدارية بحاجة ماسة إلي أن يتم قيادتها وتوجيهها بناء علي أهمية العلاقات الإنسانية التي تربط بين الإدارات العليا وأعضاء المجموعة، وتعتبر القيادة هي المحرك الأساسي لفاعلية أي منظمة وذلك لأن القائد هو من لديه القدرة علي تسخير الطاقات الموجودة وجمعها لتحقيق الأهداف المطلوبة ( جبرة، ٢٠٠٤).

#### عناصر القيادة الإدارية:

يعتبر تحديد العناصر التي يتكون منها أي مفهوم شرطا ضروريا للتأكد من أن هذا المفهوم جامعاً لكل العناصر المكونة له وانطلاقاً من مجمل التعريفات التي قدمت حول القيادة تبين لنا أنها تتكون من عناصر أساسية والتي تتمثل في (الصالح، ٢٠٠٦).

١. القائد الإداري: يعد القائد الإداري أهم عنصر في القيادة باعتباره من يملك أكبر تأثير على الجماعة، وهذا ما جعل بعض التعاريف والنظريات التي ظهرت في مجال القيادة تعطي أهمية كبيرة للقائد وتبرز الدور الذي يلعبه في الجماعة ومنها (حمد، ٢٠١١).

٢. **يمثل القائد مركز سلوك الجماعة:** يؤكد هذا التعريف التفاف الجماعة حول القائد وقيامه بدرجة عالية من عملية الاتصال داخل الجماعة، إلا أن الخلل في هذا التعريف يتمثل في أنه توجد الكثير من الحالات التي يكون فيها فرد ما محاط بالانتباه ولكنه ليس قائداً.
  ٣. **القائد قادر على توجيه الجماعة نحو أهدافها:** رغم أن هذا التعريف قوي، إلا أنه يصعب تحديد أهداف الجماعة، كما يوجد قادة يوجهون الجماعات نحو تغيير أهدافها بل نحو أهدافهم الشخصية، ومع ذلك فهم قادة (مثل هتلر).
  ٤. **القائد يتم اختياره إرادياً من الجماعة:** إن هذا التعريف يشير فقط إلى شخص يحتل منصب القيادة، وتقبله الجماعة طوعاً دون أن يبين خصائص هذه القيادة.
  ٥. **القائد هو الشخص الذي له تأثير ملحوظ على تركيب الجماعة:** رغم أن هذا التعريف يشير إلى التغييرات التي يحدثها القائد في مستوى أداء الجماعة، لكنه لا يوضح بدقة من هو الشخص الذي يحدث هذا التغيير.
  ٦. **القائد هو الذي يهتم بسلوك الجماعة:** إلا أننا نجد في كثير من الحالات أشخاصاً يهتمون بسلوك جماعاتهم مثل رئيس شركة، حاكم عسكري، ومع ذلك لا يمثلون قادة لاعتمادهم أكثر على السلطة التي يخولها لهم المنصب.
  ٧. **الجماعة (المرووسين):** من غير التابعين لا يمكن تصور وجود قائد، ومن غيرهم لا يمكن تحقيق الأهداف لأن للجماعة أهمية كبيرة في القيادة إذ على القائد أن يراعي اهتماماتها إذا أراد أن يكسب طاعتها، كما أنها أحياناً تؤثر عليه ليقبل قراراتها ويحقق أهدافه (الأعبري، ١٩٩٨).
  ٨. **عملية التأثير:** يعتبر التأثير عنصراً هاماً للقيادة الإدارية فهو يمثل سلوكاً يقوم به القائد يستطيع من خلاله تغيير سلوك أو مواقف أو مشاعر الآخرين بالطريقة التي يريدها ويختلف التأثير عن القوة حيث يقصد بالقوة القدرة على إحداث الإذعان لدى الآخرين وقد يكون الإذعان قسرياً وكذلك يختلف الإذعان عن السلطة حيث أن السلطة هي قوة شرعية تمنح للقائد الإداري بهدف إحداث السلوك المرغوب فيه لدى المرؤوسين ومن أهم وسائل التأثير ما يلي:
    - التأثير القائم على المكافأة، والتأثير القائم على أسس مرجعية، والتأثير القائم على الإكراه، والتأثير القائم على المعلومات، والتأثير القائم على الخبرة، والتأثير القائم على الشرعية، والتأثير القائم على الإعجاب الشخصي، والتأثير القائم على التمكين.
  ٩. **تحقيق أهداف المنظمة:** تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة لدى الجماعة، ولكن هذه الأهداف متعددة، فهناك أهداف خاصة بالقائد، وأهداف خاصة بالجماعة ككل، وأهداف خاصة بكل فرد من أفرادها (الأعبري، ٢٠٠٣).
  ١٠. **الموقف:** يختلف الموقف حسب الظروف والمعطيات، لذا لا توجد طريقة مثلى واحدة للتعامل، بل يتم التعامل مع كل موقف على حدا، ولعل ما يصادف القيادة من صعوبات أن تتخلل مسيرتها القيادية أزمات يصعب عليها مواجهتها (عفاف، ٢٠٠١).
- وهناك عدة عناصر رئيسية أخرى وهي:**
- أن هناك قائداً يجب أن يمتلك صفات معينة تؤهله للقيام بعملية القيادة، وهناك مرؤوسون مطلوب منهم تنفيذ المهام التي يوكلها لهم القائد، وهناك عملية تأثير وتآثر تتم بين القائد ومرؤوسيه تتم من خلاله تحقيق أهداف المنظمة أو الجماعة، وهناك هدف يسعى القائد ومرؤوسوه لتحقيقه (البديري، ٢٠٠١).
- العوامل المؤثرة في القيادة الإدارية:**

هناك عدة عوامل تؤثر في القيادة الإدارية وأهمها:

1. السمات والأنماط الشخصية للقائد، وسلوكه ومنها السمات الجسمية والنفسية والسلوكية.
2. أهداف المؤسسة ومنها (أهداف قصيرة المدى، أهداف استراتيجية بعيدة المدى).
3. نوع المؤسسة من حيث حجمها أو نوع إنتاجها أو الأساليب التنظيمية وهيكلها التنظيمي ونوع المهام الموجودة فيها والحوافز وجماعة العمل.
4. الظروف والعوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة، وما تمر به من ظروف وعوامل مؤثرة، سواء في بيئته العامة أو الداخلية (الحراثة، ٢٠٠٤).

## المحور الثاني: القيادة التربوية

### القيادة التربوية

تعد القيادة التربوية المرتكز الأساس الذي يعتمد عليه تقدم المؤسسة التربوية، و بغيره لا يمكن تحقيق أي تغيير فعال أو إصلاح حقيقي في هذه المؤسسة، فالنظام التربوي أحد الأنظمة الاجتماعية الهامة، فقد أصبح لزاما على المؤسسات التربوية تطوير القيادات التربوية التي تعمل على مواجهة متطلبات العصر الحديث في التطور والتنمية، إن نجاح أي مؤسسة يعتمد على فاعلية العنصر البشري ومستوي أدائه للعمل المكلف به، فالعملية التربوية هي عملية إنسانية تنسم بنشاط وتتميز بغايات إنسانية وكيفية تعامل قيادة النظام التربوي مع مختلف أبعاد العملية التربوية وذلك من خلال العنصر البشري.

### أولاً: أهمية القيادة التربوية ومستوياتها: -

القيادة التربوية عمل مشترك وجماعي يتطلب التعاون وتوزيع السلطة والحرص على التعلم الذي يحدث بشكل جماعي ويتجه لتحقيق هدفا مشتركا، وللقيادة ميزات تضي على بيئاتها سمات لا تتوفر بغيرها فهي تعمل على:

رفد الميدان المدرسي بقيادات واعدة، ودعم القوي العاملة الإيجابية وتقليل أثر الجوانب السلبية لدالعاملين، وتنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم موارد هامة (السعيد، ١٩٩٨).

### ومستويات القيادة تتمثل في:

القيادة المهنية: وهي قيادة المهنيين والمتخصصين في المجال العلمي والنظري أو الأنشطة التربوية وتقسم إلى:

- القيادة المخططة: وهي قيادة المجموعات المسؤولة عن وضع السياسات العامة للمؤسسات في جميع المجالات والقطاعات.
- القيادة المنفذة: ويقصد بها قيادة المجموعات التي يقع على عاتقها مسؤولية تنفيذ الخطة ميدانيا.
- القيادة الموجهة: نوع من القيادات التي تتولى عمليات المتابعة والتوجيه والإشراف.
- القيادة الطبيعية: يعتبر الحصول على هذا النوع من القيادات من خلال اكتشاف العناصر الصالحة من شريحة الشباب ذوي الاستعداد القيادي والرغبة العالية (شوقي، ١٩٩٢).

### ثانياً: وظائف وواجبات القيادة التربوية: -

تحدد الوظائف الأساسية للقيادة التربوية في مجموعة من المهام حيث تختلف هذه الوظائف باختلاف نوع الجماعة وطبيعتهم ومنها:

القائد كمصدر للفكر: حيث يجب أن يتوفر في القائد قدر من المعرفة الواعية التي تجعله المصدر الموضوعي لأفراد جماعته وقائدها الروحي.

القائد كمبرمج للسياسة: حيث يتولى القائد وضع السياسة العامة للجماعة ويحدد الأهداف الاستراتيجية والتكتيكية لها.

القائد كخبير: فالقائد في الغالب مصدر المعرفة والخبرة في الجماعة ففي بعض الجماعات تكون القيادة لمن يتميز بالمعرفة الفنية والإدارية (الصائغ، ١٩٩٤).

### ثالثاً: مهارات القيادة التربوية: -

هناك العديد من العوامل التي تساعد على نجاح القيادة التربوية وفي مقدمة هذه العوامل المهارات القيادية، وهناك مجموعة من المهارات التي تعتبر ضرورية لنجاح القائد التربوي وقد تم تصنيفها إلى ثلاثة أنواع هي كالآتي:

المهارات الفنية: تتعلق هذه المهارات بالأساليب والطرق التي يستخدمها القائد التربوي في ممارستها لعمله ومعالجته للمواقف التي يصادفها.

المهارات التصورية: وهي المتعلقة بمدي كفاءة القائد التربوية الأفكار والإحساس بالمشكلات والتفنن في الحلول والتوصل إلى الآراء، وتساعد هذه المهارات القائد التربوي على النجاح في التخطيط للأعمال المستقبلية وترتيب الأولويات وترقب الأحداث.

المهارات الإنسانية: تتعلق هذه المهارات بالطريقة التي يستطيع بها القائد التربوي لتعامل مع الآخرين والتعاون معهم لتحقيق أهداف العمل (العنزي، ٢٠٠٢).

### رابعاً: صفات القائد التربوي: -

هناك عدة صفات يجب أن تتوافر في القائد التربوي ومنها:

القدرة العقلية.

التفكير الإبداعي.

القدرة على إصدار أحكام مسليمة وبعيدة عن الخيال والأوهام (كنعان، ١٩٩٩).

### مدير المدرسة كقائد تربوي: -

من واقع مسؤوليته عن المدرسة والتي تعتبر اللبنة الأهم في البناء الهيكلي التربوي هذه المسؤولية تفرض على مدير المدرسة أن يكون قائداً قادراً على إدارة مدرسته بطريقة تضمن تحقيق الأهداف المنشودة منها، باستثمار الموارد البشرية المتاحة من المعلمين وغيرهم من العاملين معه وتعزيز العلاقات الاجتماعية بين فريق العمل والتي تؤدي بدورها لتحقيق الانسجام المطلوب لتأدية العمل على الوجه المنشود وتحقيق أهداف المدرسة التربوية، ولتحقيق ذلك فإن هناك متطلبات يجب أن تتوفر في مدير المدرسة كي يكون قائداً تربوياً ناجحاً منها ما يلي:

تطبيق الأسلوب الديموقراطي في الإدارة التعليمية، التقليل من مركزية الإدارة والتوجيه إلى أبعاد الحدود الممكنة، حماية الحرية الفكرية والعلمية والشخصية المسؤولة الملتزمة في المدرسة (أحمد، ١٩٩٨).

### أنماط القيادة التربوية

تعددت تقسيمات أنماط القيادة فهناك من قسمها إلى قيادة سلبية تعتمد على التحفيز السلبي القائد على التهديد والتخويف، وقيادة إيجابية تعتمد على التحفيز الإيجابي من خلال إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للمرؤوسين، و صنفها البعض إلى قيادة أمرة وقيادة بناءة، ولكن من أبرز التقسيمات فكانت تلك التي تعتمد على طريقة إدارة القائد للجماعة وهي: (شاويش، ٢٠٠٠)

- القيادة الديكتاتورية: تعددت تسميات هذا النمط، مثل النمط الاستبدادي أو المتحكم، أو النمط الفردي، أو النمط الأوتوقراطي، أو التسلطي، أو الأمر، وإن كانت كل المسميات تحمل نفس المعنى.
- القيادة الديموقراطية: تقوم فلسفة هذا النمط من القيادة على مبدأ المشاركة وتفويض السلطات وإن هذا النمط يتميز بمباشرة الأعمال من خلال جماعية التنظيم.

- القيادة الفوضوية: يسمى بالنمط الحر، حيث إنه على النقيض من القائد الأوتوقراطي، فإن القائد الفوضوي يترك جميع شئون المؤسسة للأفراد الذين يعملون معه.

#### نظريات القيادة التربوية:

أدى تطور الفكر الإداري عبر الزمن إلى تعدد وجهات النظر حول القيادة، وتغير النظرة من آن لآخر، فقد أدت مساهمات الباحثين والمفكرين إلى بلورة عدد من النظريات التي تناولت القيادة والتي تقوم بشرح الخصائص، والسمات، والفروق التي تميز القائد عن غيره، واستخدمت هذه النظريات معايير مختلفة لقياس فاعلية القيادة، وأهمها الأداء والإنتاجية، والرضا عن العمل، وإشباع حاجات الأفراد ومشاعرهم، ورفع روحهم المعنوية (أبو النور، ٢٠١٢)، وفيما يلي مناقشة لأبرز نظريات القيادة:

#### القيادة التحويلية

تعتبر من أشهر النظريات الحديثة في المؤسسات التعليمية. كان مؤسسها Sergiovanni ، عالم ١٩٨٤-١٩٩٠ بعد الميلاد. قيم القيادة بالقدوة والتحفيز الفكري للإبداع. شجع الموظفين ومنحهم الفرصة للإبداع والمشاركة في المهام (سمرة و الطيطي، ٢٠١١).

#### مفهوم القيادة التحويلية:

هي عملية دفع التابعين وتنشيطهم من أجل تحقيق الأهداف من خلال تعزيز المثل العليا والقيم الأخلاقية، والوصول بهم إلى مرتبة القادة.

القائد التحويلي:

- هو قائد ملهم يستخدم إبداعه وإلهامه للتأثير على أتباعه حيث يوضح لهم كيفية القيام بالمهام والمسؤوليات ومحاولة إرشادهم واستخدام الطرق والوسائل الصحيحة حتى لا يحاولوا تغييرهم من الأتباع الخاطئين (عمايرة) وعاشور (٢٠٢٠).

#### أبعاد القيادة التحويلية:

- النفوذ المرغوب أو الكاريزما: يشير هذا البعد إلى أن القائد يتمتع بدرجة عالية من الاحترام والثقة والإعجاب من أتباعه ، لأنه وفقاً لهذه الصفة يلعب القائد دوراً مثالياً يجعله نموذجاً يحتذى به.
- الاهتمام الشخصي: يشير هذا البعد إلى الطريقة التي يعامل بها القائد مرؤوسيه بشكل مختلف من خلال تحديد احتياجاتهم الفردية وتخصيص المهام لهم وفقاً لخصائصهم وقدراتهم الفردية.
- الدافع الملهم / الدافع الملهم: يسعى القادة إلى زيادة الوعي والفهم لما تحتاجه المنظمة لتحقيق النجاح، حيث تؤثر تصرفات القائد على المتابعين وتحثهم على أن يحذوا حذوه.
- الحفز الذهني: من خلال إثارة دافعية العاملين للتفكير بطرق وأساليب جديدة في حل المشكلات واتخاذ القرارات بطريقة إبداعية، واستخدام التفكير المنطقي، وذلك من خلال ربط الأشياء بعللها قبل الإقدام على أي ممارسة أو تصرف.
- التمكين الإداري: من خلال تفويض سلطة اتخاذ القرار إلى موظفي الصفوف الأمامية، وتعزيز الروح التشاركية في العمل، بهدف تحسين الخدمات والارتقاء بمستويات الأداء الفردي والمؤسسي (الزومان، ٢٠٢٠).

#### مفهوم القيادة الخادمة:

إنه أسلوب قيادة فطري ينمو مع الفرد من خلال الممارسة والتدريب ، ودمج الخدمة المتقانية والأخلاقية للمتابعين ، وإشراكهم في نموهم وتطورهم كأفراد وأعضاء في مجموعة. يضع رفاهية المرؤوسين مزيداً من التركيز على المساهمات الاجتماعية بدلاً من مدح القادة. والجاذبية (رجوع ، ٢٠١٦).

تعريف القائد الخادم:

إنه شخص يمكنه التأثير على الآخرين وبالتالي يضع احتياجات الأفراد المرؤوسين أولاً ويركز على تنمية المجتمع الذي ينتمي إليه (ياسر ، ٢٠١٨).

خصائص القيادة الخادمة:

- الخصائص الشخصية: وتشمل النزاهة والتواضع والخدمة.
  - السمات ذات التوجهات الأخرى: تشمل رعاية الآخرين وتمكينهم وتنميتهم.
  - الخصائص الموجهة نحو المهمة: وتشمل الرؤية وتحديد الأهداف والقيادة.
- السمات الموجهة نحو العمليات: وهي النماذج وبناء الفريق والمشاركة في صنع القرار (الرشيد ومطار ، ٢٠١٦)

#### أبعاد القيادة الخادمة:

- المهارات المفاهيمية: فهم التنظيم والمهام الموكلة للقائد يمكنه من تقديم المساعدة والدعم الفعالين لتقاريره المباشرة والمنظمة ، ومساعدة الآخرين في إنجاز مهامهم.
- التمكين: يتجلى في تشجيع وتسهيل الآخرين ، وخاصة التقارير المباشرة ، من خلال تحديد المشكلات وحلها ، ومساعدتهم على التطور والنجاح من خلال تقديم الدعم والإرشاد اللازمين.
- التركيز على المرؤوسين أولاً: يظهر الانتباه لاحتياجاتهم العاطفية والعملية داخل وخارج بيئة العمل.
- استخدام إجراءات ولغة واضحة للآخرين: تلبية احتياجاتهم الوظيفية وتحديد أولوياتها.
- التصرف بشكل أخلاقي: من خلال التعامل مع الآخرين بوضوح وصراحة ونزاهة وصدق وحيادية.
- العاطفة الفعالة: إظهار الاهتمام بالمصالح الشخصية لشخص آخر.
- تقديم قيمة للمجتمع: فهم حقيقي لتطوير ومساعدة المجتمع من خلال القادة (الشمري ، ٢٠١٩).

#### أهمية القيادة الخادمة:

- إن أهم ما يميز القيادة الخادمة هو أنها تشجع على التوازن بين الأتباع القياديين والخدمة. فهي توضح لمن هم في مناصب قيادية أن مسؤوليتهم الأساسية هي خدمة المتابعين وتشجيعهم على الاستثمار في الفرص الظرفية التي يمكن من خلالها ممارسة القيادة. ويمكن أن تقتصر الأهمية على ما يلي:
- نشر الأفكار الإيجابية والقضاء على السلبية في المؤسسات التعليمية.
  - تطوير المنظمة من خلال تمكين الأفراد من أداء مسؤولياتهم بنجاح.
  - تكوين فرق من خلال السماح للجميع بالتعاون بشكل أكثر فعالية مع بقية الفريق.
  - إحداث التغيير من خلال القيام بعمل يتسم بالإبداع والابتكار.
  - تطوير رأس المال البشري والاحتفاظ به من خلال تطوير الموظفين من خلال خلق الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.
  - النجاح التنظيمي من خلال تمكين المتابعين الضروريين لإحداث التغيير (الغنام ، ٢٠١٩).

#### منهج البحث:

استخدم الباحث في البحث المنهج الوصفي المسحي لمناسبته لأغراض البحث، بهدف التعرف على مدى تقييم الأنماط القيادية في المدارس الثانوية والمتوسط والابتدائية للبنين والبنات لمحافظة عنيزة من وجهة نظر المديرين والمديرات.



## مجتمع البحث:

تكون مجتمع من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية والمتوسط والابتدائية للبنين والبنات بمحافظة عنيزة وعددهم (١٤٨) مدير ومديرة، والذين يعملون في المدارس التابعة لإدارة التعليم في محافظة عنيزة للعام الدراسي ١٤٤٢/١٤٤٣هـ، وفق الإحصاءات الرسمية من إدارة التعليم بالمحافظة.

## عينة البحث:

تم اختيار عينة قوامها (٨١%) من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية والمتوسط والابتدائية للبنين والبنات بمحافظة عنيزة وعددهم (١٢٠) مدير ومديرة، والذين يعملون في المدارس التابعة لإدارة التعليم في محافظة عنيزة للعام الدراسي ١٤٤٢/١٤٤٣هـ، وفق الإحصاءات الرسمية من إدارة التعليم بالمحافظة، وتم اختيار مفردات عينة الدراسة بطريقة العينة القصدية.

وهي إحدى العينات غير الاحتمالية التي يختارها الباحث للحصول على آراء أو معلومات من مفردات المجتمع موضع البحث، وتم توزيع عدد (١٣٠) استبانة وتم استرجاع (١٢٠) استبانة سليمة تم استخدامها في التحليل بنسبة استرجاع بلغت (٩٢.٣١%)، بيانها كالاتي من المجتمع الأصلي:

جدول (٧) الاستبانات الموزعة والمعادة

النسبة	العدد	البيان
٩٢.٣١%	١٢٠	استبانات تم إعادتها بعد تعبئتها كاملة
٧.٦٩%	١٠	استبانات لم يتم إعادتها
١٠٠%	١٣٠	إجمالي الاستبانات الموزعة

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠٢٢م

## ثالثاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية في تحليل بيانات البحث الميدانية:

### (١) الأساليب الإحصائية الوصفية:

للحصول على قرارات عامة عن خصائص وملامح تركيبة مجتمع البحث وتوزيعه وقد تضمنت الأساليب التوزيع التكراري لإجابات الوحدات المبحوثة.

### (٢) الوسط الحسابي:

ليعكس متوسط إجابات عبارات البحث حيث تم إعطاء الوزن ٥ لعبارة موافق بشدة والوزن ٤ لعبارة موافق والوزن ٣ لعبارة محايد والوزن ٢ لعبارة غير موافق والوزن ١ لعبارة غير موافق بشدة.

### (٣) الانحراف المعياري:

لقياس مدى تجانس إجابات الوحدات المبحوثة ولقياس الأهمية النسبية لعبارات محاور الاستبانة.

### (٤) اختبار ألفا كرونباخ:

وتم استخدامه لقياس الاتساق الداخلي لعبارات البحث للتحقق من صدق الأداء، ويعد المقياس جيداً وملائماً إذا زادت قيمة معامل ألفا كرونباخ عن (٦٠%).

### (٥) اختبار (Independent samples T test) او ما يسمى باختبار (T) لقياس الفروق:

وتم استخدامه لقياس الفروق في إجابات العينة حول متغيرات الدراسة والتي تعزى لمتغير الجنس، ويتم رفض فرض العدم ويكون الفرض البديل صحيحاً وبالتالي وجود فروق ذات دلالة احصائية، إذا كانت قيمة مستوى المرجعية للعامل (T) أصغر من ٠.٠٥.

### (٦) اختبار التباين الأحادي (ANOVA) او ما يسمى باختبار (F) لقياس الفروق:

وتم استخدامه لقياس الفروق في إجابات العينة حول متغيرات الدراسة والتي تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية (سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية، المؤهل الدراسي، عدد المعلمين في

المدرسة، الدورات التدريبية في مجال الإدارة) ما عدا الجنس، ويتم رفض فرض العدم ويكون الفرض البديل صحيحا وبالتالي وجود فروق ذات دلالة احصائية/معنوية، إذا كانت قيمة مستوى المرجعية للعامل (F) أصغر من ٠.٠٥.

### (٧) اختبار أقل الفروق المعنوية (LSD):

وتم استخدامه لمعرفة تأثير واتجاه الفروق في إجابات أفراد العينة للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية.

## تحليل البيانات واختبار الفرضيات

### إجراءات البحث الميدانية:

يشتمل على الإجراءات التي اتبعتها الباحثة في التخطيط للبحث الميداني موضحاً خطوات تصميم استمارة البحث ووصف لمجتمع وعينة البحث وتقييم أدوات القياس من خلال اختبارات الصدق الظاهري، والثبات، بالإضافة إلى توضيح الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات، وذلك على النحو التالي:

### أولاً: تصميم استمارة البحث:

من أجل الحصول على المعلومات والبيانات الأولية لهذا البحث قام الباحث باستخدام استبانة محكمة من إعداد الباحثة حنان محمد الغضوري (الغضوري، ٢٠٢٠) لمعرفة (الأنماط القيادية لمديري مدارس التعليم العام بالسعودية وفق نموذج كيرت لوين للقيادة ١٤٤٣ هـ، والاستبانة هي من الوسائل المعروفة لجمع المعلومات الميدانية وتتميز بإمكانية جمع المعلومات من مفردات متعددة من عينة البحث ويتم تحليلها للوصول للنتائج المحددة.

أ. القسم الأول: تضمن البيانات الشخصية لأفراد العينة وهي: الجنس، سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية، المؤهل الدراسي، عدد المعلمين في المدرسة، الدورات التدريبية في مجال الإدارة.

ب. القسم الثاني: يحتوي على عدد (٢١) عبارة موزعة على النحو التالي:

جدول (١) توزيع عبارات الاستبانة

الرقم	المحور	عدد العبارات
١.	نمط المدير الديمقراطي	٧
٢.	نمط المدير الديكتاتوري	٧
٣.	نمط المدير الفوضوي	٧
	الإجمالي	٢١

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة، ٢٠٢٢ م

وقد طلب من أفراد عينة البحث أن يحددوا إجاباتهم عما تصفه كل عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج والذي يتكون من خمس مستويات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، ولقد تم توزيع هذه العبارات على فرضيات البحث. كما تم ترميز إجابات المبحوثين حتى يسهل إدخالها في جهاز الحاسوب للتحليل الإحصائي وذلك على النحو التالي:

جدول (٢) تمثيل المتغيرات الوصفية بمتغيرات رقمية

الرقم (الوزن)	العبارة
٥	موافق بشدة
٤	موافق

الرقم (الوزن)	العبرة
٣	محايد
٢	غير موافق
١	غير موافق بشدة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة، ٢٠٢٢ م

وقد تم تصحيح المقياس المستخدم في البحث كالاتي:

$$\text{الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة على العبارات} = \frac{(٥+٤+٣+٢+١)}{٥}$$

وقد قام الباحث بحساب الحدود الدنيا والقصوى للفئات (الاستجابات) بواسطة حساب المدى والذي يساوي: المدى = (الحد الأقصى - الحد الأدنى) ÷ عدد الفئات، أي (٥ - ١) ÷ ٥ = ٠.٨، ثم نضيف النتيجة بالتدرج حتى نتحصل على مدى كل استجابة من استجابات الجزء الثاني من الاستبانة (المتوسط المرجح)، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (٣) الأوزان والأوساط المرجحة لخيارات إجابات أفراد العينة

الخيار	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن	٥	٤	٣	٢	١
المتوسط المرجح	٤.٢-٥	٣.٤-٤.١٩	٢.٦-٣.٣٩	١.٨-٢.٥٩	١-١.٧٩

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة، ٢٠٢٢ م

### ثانياً: تقييم أدوات القياس:

١. اختبارات صدق محتوى المقياس: تم إجراء اختبار صدق المحتوى لعبارات المقاييس من خلال تقييم صلاحية المفهوم وصلاحية أسئلته من حيث الصياغة والوضوح والتي قد ترجع إما إلى اختلاف المعاني وفقاً لثقافة المجتمع أو نتيجة لترجمة المقاييس من لغة إلى أخرى حيث قام الباحث بعرض الاستبانة على عدد (3) من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين بمجال البحث، لتحليل مضامين عبارات المقاييس ولتحديد مدى التوافق بين عبارات كل مقياس ثم قبول وتعديل بعض العبارات، وبعد استعادة الاستبيان من المحكمين تم إجراء التعديلات التي اقترضت عليه، فيما أشار العدد الآخر من المحكمين أن الاستبانة بشكلها الحالي مستوفية لشروط البحث.
٢. اختبارات الاتساق والثبات الداخلي للمقاييس المستخدمة (درجة مصداقية البيانات): يقصد بثبات المقاييس درجة خلو المقاييس من الأخطاء أي درجة الاتساق الداخلي بين العبارات المختلفة والتي تقيس متغير ما، والثبات يعني الاستقرار أي الحصول على نفس القيم عند إعادة استخدام أداة القياس وبالتالي فهو يؤدي إلى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها إعادة المقياس، وكلما زادت درجة ثبات واستقرار الأداة كلما زادت الثقة فيه، لاختبار مدى توافر الثبات والاتساق الداخلي بين الإجابات على الأسئلة تم احتساب معامل المصدقية ألفا كرونباخ (Alpha-Cronbach) وتعتبر القيمة المقبولة إحصائياً لمعامل ألفا كرونباخ ٦٠%، وقد تم إجراء اختبار المصدقية على إجابات المستجيبين لجميع المحاور للاستبانة وجاءت نتائج التقدير كما هو موضح في الجدول أدناه مبينة قيم معامل ألفا كرونباخ لمفاهيم البحث:

**المحور الأول: نمط المدير الديمقراطي:**

**جدول (٤) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمقياس عبارات المحور الأول**

الرقم	العبارة	ألفا كرونباخ
١.	يؤكد المدير على ترسيخ المعلمين للقيم التربوية والعلمية.	٠.٧٤٠
٢.	يهتم المدير بتنسيق الجهود بين المعلمين.	٠.٦٧٩
٣.	يفوض المدير جزءاً من صلاحياته للمعلمين.	٠.٨٠٢
٤.	يشجع المدير المعلمين على تنمية مهاراتهم الوظيفية والمهنية.	٠.٧٣٥
٥.	يتيح المدير للمعلمين فرص المشاركة في صنع القرارات.	٠.٧٥٢
٦.	يتعامل المدير بفعالية مع تنوع ميول الموظفين ورغباتهم واتجاهاتهم.	٠.٧٠٢
٧.	يحرص المدير على المشاركة في المناسبات الاجتماعية للمعلمين.	٠.٧٤٧
<b>الإجمالي</b>		<b>٠.٧٦٩</b>

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٢م

من الجدول أعلاه، نلاحظ أن قيم ألفا كرونباخ لجميع عبارات المحور الأولي (نمط المدير الديمقراطي) أكبر من (٦٠%) وتعني هذه القيم توافر درجة عالية من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حده أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ للمقياس الكلي (٠.٧٦٩) وهو ثبات مرتفع جداً ومن ثم يمكن القول بأن المقاييس التي إعتد عليها البحث لقياس عبارات المحور الأولي تمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الإعتداد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

**المحور الثاني: نمط المدير الديكتاتوري:**

**جدول (٥) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمقياس عبارات المحور الثاني**

الرقم	العبارة	ألفا كرونباخ
١.	يهتم المدير بإنجاز العمل أكثر من اهتمامه بالمعلمين.	0.627
٢.	يعتمد المدير طريقة الأمر والنهي في تعامله مع المعلمين.	0.655
٣.	يقوم المدير بزياراته الصفية بصورة مفاجئة.	0.660
٤.	يحرص المدير على تسيير العمل اليومي بشكل روتيني وفق تعليماته وتوجيهاته.	0.619
٥.	يحتفظ المدير لنفسه بجميع الصلاحيات.	0.582
٦.	لا يقبل المدير أن ينتقد المعلمون ما يقوم به من أعمال في مدرسته.	0.615
٧.	يطالب المدير المعلمين بتنفيذ الخطط التي لم يشاركوا في رسمها.	0.653
<b>الإجمالي</b>		<b>0.667</b>

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٢م

من الجدول أعلاه، نلاحظ أن قيم ألفا كرونباخ لجميع عبارات المحور الثاني (نمط المدير الديكتاتوري) أكبر من (٦٠%) ما عدا العبارة الخامسة، وتعني هذه القيم توافر درجة عالية من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حده أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ للمقياس الكلي (٠.٦٦٧) وهو ثبات مرتفع ، ومن ثم يمكن القول بأن المقاييس التي إعتد عليها البحث لقياس عبارات الفرضية الثانية تمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الإعتداد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

المحور الثالث: نمط المدير الفوضوي:

جدول (٦) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمقياس عبارات المحور الثالث

الرقم	العبارة	ألفا كرونباخ
١.	يترك المدير مسؤولية تقييم أداء المعلمين للمشرفين التربويين.	0.825
٢.	يتغاضى المدير عن ضعف التزام المعلمين بمواعيد العمل الرسمية.	0.831
٣.	يقدم المدير الإعذار عند فشله في موقف معين .	0.900
٤.	يهمل المدير متابعة المعلمين أثناء حصصهم.	0.812
٥.	يعطي المدير المعلمين الحرية لممارسة أعمالهم بالطريقة التي يفضلونها حتى وإن كانت في غير صالح العمل.	0.832
٦.	يغلب على مناخ المدرسة الطابع الفوضوي.	0.803
٧.	يتردد المدير في اتخاذ القرارات الهامة.	0.836
الإجمالي		0.857

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٢م

من الجدول أعلاه ، نلاحظ أن قيم ألفا كرونباخ لجميع عبارات المحور الثالث (نمط المدير الفوضوي) أكبر من (٦٠%) وتعني هذه القيم توافر درجة عالية من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حده أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ للمقياس الكلي (٠.٨٥٧) وهو ثبات مرتفع جداً ومن ثم يمكن القول بأن المقياس التي إعتد عليها البحث لقياس عبارات الفرضية الثالثة تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الإعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

**مجتمع وعينة البحث:**

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر والتي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة، ويتكون المجتمع الأساسي للدراسة من معظم مديري ومديرات المدارس الثانوية والمتوسطة والابتدائية للبنين والبنات بمحافظة عنيزة، والذين يعملون في المدارس التابعة لإدارتي الإشراف التربوي للبنين والبنات في محافظة عنيزة للعام الدراسي ١٤٤٣/١٤٤٢هـ، وفق الإحصاءات الرسمية من إدارة التعليم بالمحافظة، تم اختيار مفردات عينة الدراسة بطريقة العينة القصدية ، وهي إحدى العينات غير الاحتمالية التي يختارها الباحث للحصول على آراء أو معلومات من مفردات المجتمع موضع الدراسة ، و تم توزيع عدد (١٣٠) استبانة وتم استرجاع (١٢٠) استبانة سليمة تم استخدامها في التحليل بنسبة استرجاع بلغت (٩٢.٣١%) ، بيانها كالاتي:

جدول (٧) الاستبانات الموزعة والمعادة

النسبة	العدد	البيان
%٩٢.٣١	١٢٠	استبانات تم إعادتها بعد تعبئتها كاملة
%٧.٦٩	١٠	استبانات لم يتم إعادتها
%١٠٠	١٣٠	إجمالي الاستبانات الموزعة

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠٢٢م

### تحليل بيانات البحث الميدانية:

يهدف الباحث من تحليل البيانات الأساسية للتمكن من معرفة مدى تمثيلهم لمجتمع البحث ومن ثم قام الباحث بتلخيص البيانات في جداول والتي توضح قيم كل متغير لتوضيح أهم المميزات الأساسية للعيينة في شكل أرقام ونسب مئوية لعبارة البحث، وذلك على النحو التالي:

أولاً: التوزيع التكراري لإجابات الوحدات المبحوثة والذي يعكس خصائص العينة:

١. توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

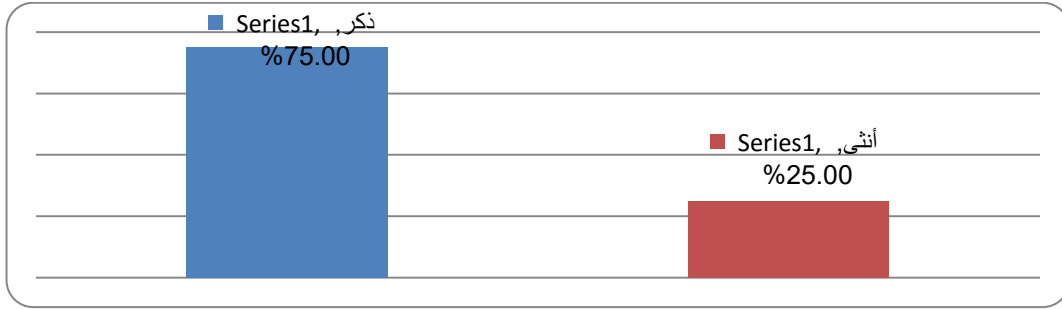
سُئل المبحوثين عن الجنس وأعطوا إجاباتين، والجدول والشكل أدناه يوضحان توزيع الإجابات على هذه الخاصية.

جدول (٨) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

النسبة	التكرار	البيان
75.00%	90	ذكر
25.00%	30	أنثى
100.00%	120	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠٢٢م.

شكل (١) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس أسفل الشكل



المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠٢٢م.

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن ٧٥.٠٠% من أفراد عينة الدراسة ذكور، و٢٥.٠٠% إناث، مما يعني أن أعلى نسبة هي نسبة الذكور.

٢. توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية:

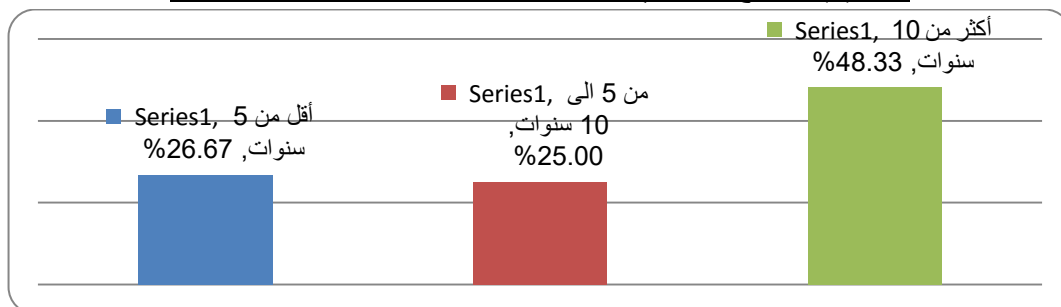
سُئل المبحوثين عن سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية وأعطوا إجابات لثلاثة خيارات، والجدول والشكل أدناه يوضح التوزيع على هذه الخاصية.

جدول (٩) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	البيان
26.67%	32	أقل من ٥ سنوات
25.00%	30	من ٥ إلى ١٠ سنوات
48.33%	58	أكثر من ١٠ سنوات
100.00%	120	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠٢٢م.

شكل (٢) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠٢٢م.

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن ٢٦.٦٧% من أفراد عينة الدراسة خبرتهم أقل من ٥ سنوات، و٢٥.٠٠% خبرتهم من ٥ إلى ١٠ سنوات، و٤٨.٣٣% خبرتهم ١٠ سنوات فأكثر، مما يعني أن أعلى نسبة هي نسبة من خبرتهم ١٠ سنوات فأكثر.

### ٣. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل الدراسي:

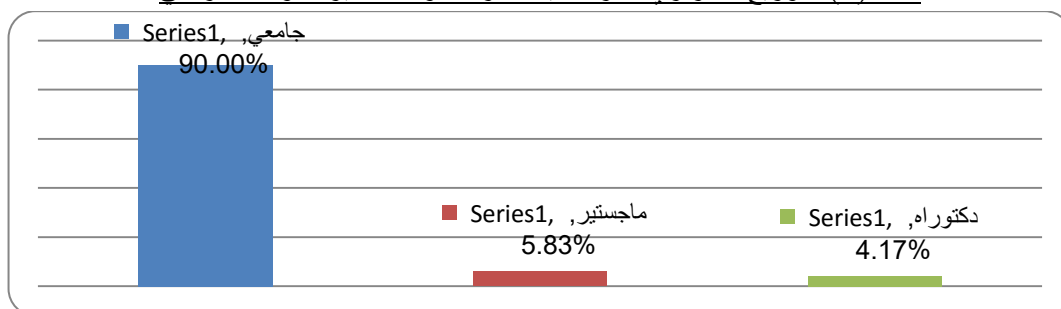
سُئل المبحوثين عن المؤهل الدراسي، وأعطوا إجابات لثلاثة خيارات، والجدول والشكل أدناه يوضح توزيع الإجابات على هذه الخاصية.

جدول (١٠) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل الدراسي

النسبة	التكرار	البيان
90.00%	108	جامعي
5.83%	7	ماجستير
4.17%	5	دكتوراه
100.00%	120	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠٢٢م.

شكل (٣) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل الدراسي



المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠٢٢م.

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن ٩٠.٠٠% من أفراد عينة الدراسة لديهم مؤهل جامعي، و٥.٨٣% مؤهل ماجستير، و٤.١٧% مؤهل دكتوراهما يعني أن أعلى نسبة هي نسبة من لديهم مؤهل جامعي.

### ٤. توزيع أفراد العينة حسب عدد المعلمين في المدرسة:

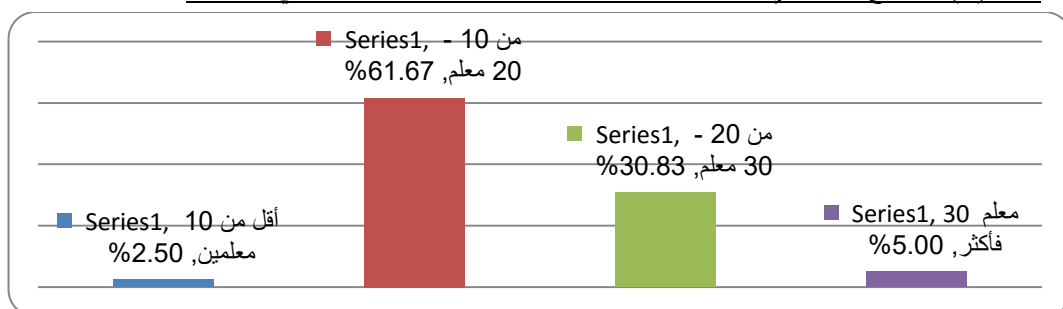
سُئل المبحوثين عن عدد المعلمين في المدرسة، وأعطوا إجابات لأربعة خيارات، والجدول والشكل أدناه يوضح توزيع الإجابات على هذه الخاصية.

جدول (١١) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير عدد المعلمين في المدرسة

النسبة	التكرار	الوظيفة
2.50%	3	أقل من ١٠ معلمين
61.67%	74	من ١٠ - ٢٠ معلم
30.83%	37	من ٢٠ - ٣٠ معلم
5.00%	6	٣٠ معلم فأكثر
100.00%	120	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠٢٢م.

شكل (٤) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير عدد المعلمين في المدرسة أسفل الشكل



المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠٢٢م.

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن ٢.٥٠% من أفراد عينة الدراسة لديهم أقل من ١٠ معلمين، ٦١.٦٧% لديهم من ١٠ - ٢٠ معلم، ٣٠.٨٣% لديهم ٢٠ - ٣٠ معلم، ٥.٠٠% لديهم ٣٠ معلما فأكثر، مما يعني أن أعلى نسبة هي نسبة من لديهم ١٠ - ٢٠ معلم.

#### ٥. توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة:

سئل المبحوثين عن عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة، وأعطوا إجابات لأربعة خيارات، والجدول والشكل أدناه يوضح توزيع الإجابات على هذه الخاصية.

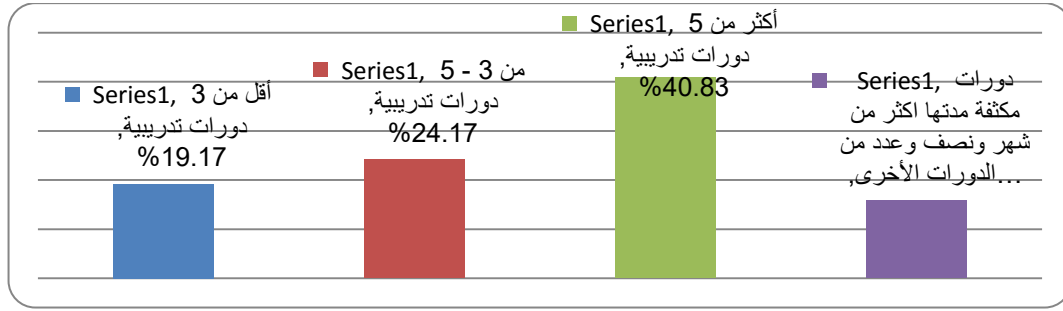
جدول (١٢) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
19.17%	23	أقل من ٣ دورات تدريبية
24.17%	29	من ٣ - ٥ دورات تدريبية
40.83%	49	أكثر من ٥ دورات تدريبية
15.83%	19	دورات مكثفة مدتها أكثر من شهر ونصف وعدد من الدورات الأخرى
100.00%	120	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠٢٢م.



شكل (٥) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة



المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠٢٢م.

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن ١٩.١٧% من أفراد عينة الدراسة حضروا أقل من ٣ دورات تدريبية، ٢٤.١٧% حضروا من ٣-٥ دورات تدريبية، ٤٠.٨٣% حضروا أكثر من ٥ دورات تدريبية، ١٥.٨٣% حضروا دورات مكثفة مدتها أكثر من شهر ونصف وعدد من الدورات الأخرى، مما يعني أن أعلى نسبة هي نسبة حضروا أكثر من ٥ دورات تدريبية.

### ثانياً: التوزيع التكراري لعبارات الفرضيات:

جدول (١٣) التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة عن عبارات المحور الأول

الرقم	العبارة	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
١.	يؤكد المدير على ترسيخ المعلمين للقيم التربوية والعلمية.	التكرار	٦٣	٢٢	٢٦	٦	٣
		النسبة%	٥٢.٥	١٨.٣	٢١.٧	٥.٠	٢.٥
٢.	يهتم المدير بتنسيق الجهود بين المعلمين.	التكرار	٤٩	١٦	٢٥	٢٠	١٠
		النسبة%	٤٠.٨	١٣.٣	٢٠.٨	١٦.٧	٨.٣
٣.	يفوض المدير جزءاً من صلاحياته للمعلمين.	التكرار	٦	١١	٤٧	٢٤	٣٢
		النسبة%	٥.٠	٩.٢	٣٩.٢	٢٠.٠	٢٦.٧
٤.	يشجع المدير المعلمين على تنمية مهاراتهم الوظيفية والمهنية.	التكرار	٦٨	٢٤	١٠	١٥	٣
		النسبة%	٥٦.٧	٢٠.٠	٨.٣	١٢.٥	٢.٥
٥.	يتيح المدير للمعلمين فرص المشاركة في صنع القرارات.	التكرار	٢٦	٤٥	٣١	٦	١٢
		النسبة%	٢١.٧	٣٧.٥	٢٥.٨	٥.٠	١٠.٠
٦.	يتعامل المدير بفعالية مع تنوع ميول الموظفين ورغباتهم واتجاهاتهم.	التكرار	٢٣	٤٣	٢٣	١٦	١٥
		النسبة%	١٩.٢	٣٥.٨	١٩.٢	١٣.٣	١٢.٥
٧.	يحرص المدير على المشاركة في المناسبات الاجتماعية للمعلمين.	التكرار	٣٧	٣٤	٢٦	١٣	١٠
		النسبة%	٣٠.٨	٢٨.٣	٢١.٧	١٠.٨	٨.٣

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٢م

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

- أكثر أفراد العينة يوافقون بشدة على العبارة (يؤكد المدير على ترسيخ المعلمين للقيم التربوية والعلمية)، حيث بلغت نسبتهم (٥٢.٥) %.
- أكثر أفراد العينة يوافقون بشدة على العبارة (يهتم المدير بتنسيق الجهود بين المعلمين)، حيث بلغت نسبتهم (٤٠.٨) %.

٣. أكثر أفراد العينة محايدون بالنسبة للعبارة (يفوض المدير جزءاً من صلاحياته للمعلمين)، حيث بلغت نسبتهم (٣٩.٢) %.
٤. أكثر أفراد العينة يوافقون بشدة على العبارة (يشجع المدير المعلمين على تنمية مهاراتهم الوظيفية والمهنية)، حيث بلغت نسبتهم (٥٦.٧) %.
٥. أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون على العبارة (يتيح المدير للمعلمين فرص المشاركة في صنع القرارات)، حيث بلغت نسبتهم (٣٧.٥) %.
٦. أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون على العبارة (يتعامل المدير بفعالية مع تنوع ميول الموظفين ورغباتهم واتجاهاتهم)، حيث بلغت نسبتهم (٣٥.٨) %.
٧. أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون بشدة على العبارة (يحرص المدير على المشاركة في المناسبات الاجتماعية للمعلمين)، حيث بلغت نسبتهم (٣٠.٨) %.

جدول (١٤) التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة عن عبارات المحور الثاني

الرقم	العبارة	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
١.	يهتم المدير بإنجاز العمل أكثر من اهتمامه بالمعلمين.	التكرار	٢٤	٢٤	٣٢	٢٣	١٧
		النسبة%	٢٠.٠	٢٠.٠	٢٦.٧	١٩.٢	١٤.٢
٢.	يعتمد المدير طريقة الأمر والنهي في تعامله مع المعلمين.	التكرار	٢	١٢	٢٩	٤٢	٣٥
		النسبة%	١.٧	١٠.٠	٢٤.٢	٣٥.٠	٢٩.٢
٣.	يقوم المدير بزياراته الصفية بصورة مفاجئة.	التكرار	٦	١٢	٣٧	٣١	٣٤
		النسبة%	٥.٠	١٠.٠	٣٠.٨	٢٥.٨	٢٨.٣
٤.	يحرص المدير على تسيير العمل اليومي بشكل روتيني وفق تعليماته وتوجيهاته.	التكرار	٢٦	٣٢	١٠	٢٢	٣٠
		النسبة%	٢١.٧	٢٦.٧	٨.٣	١٨.٣	٢٥.٠
٥.	يحتفظ المدير لنفسه بجميع الصلاحيات.	التكرار	١٠	٢٤	٣٠	٢٤	٣٢
		النسبة%	٨.٣	٢٠.٠	٢٥.٠	٢٠.٠	٢٦.٧
٦.	لا يقبل المدير أن ينتقد المعلمون ما يقوم به من أعمال في مدرسته.	التكرار	٧	٤	١٧	٣٧	٥٥
		النسبة%	٥.٨	٣.٣	١٤.٢	٣٠.٨	٤٥.٨
٧.	يطالب المدير المعلمين بتنفيذ الخطط التي لم يشاركوا في رسمها.	التكرار	٩	١٨	٢٧	٢٧	٣٩
		النسبة%	٧.٥	١٥.٠	٢٢.٥	٢٢.٥	٣٢.٥

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٢م.

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

١. أعلى نسبة من أفراد العينة محايدون بالنسبة للعبارة (يهتم المدير بإنجاز العمل أكثر من اهتمامه بالمعلمين)، حيث بلغت نسبتهم (٢٦.٧) %.
٢. أعلى نسبة من أفراد العينة غير موافقون على العبارة (يعتمد المدير طريقة الأمر والنهي في تعامله مع المعلمين)، حيث بلغت نسبتهم (٣٥.٠) %.
٣. أعلى نسبة من أفراد العينة محايدون بالنسبة للعبارة (يقوم المدير بزياراته الصفية بصورة مفاجئة)، حيث بلغت نسبتهم (٣٠.٨) %.

٤. أعلى نسبة من أفراد العينة موافقون على العبارة (يحرص المدير على تسيير العمل اليومي بشكل روتيني وفق تعليماته وتوجيهاته)، حيث بلغت نسبتهم (٢٦.٧) %.
٥. أعلى نسبة من أفراد العينة غير موافقون بشدة بالنسبة للعبارة (يحتفظ المدير لنفسه بجميع الصلاحيات)، حيث بلغت نسبتهم (٢٦.٧) %.
٦. أعلى نسبة من أفراد العينة غير موافقون بشدة على العبارة (لا يقبل المدير أن ينتقد المعلمون ما يقوم به من أعمال في مدرسته)، حيث بلغت نسبتهم (٤٥.٨) %.
٧. أعلى نسبة من أفراد العينة غير موافقون بشدة على العبارة (يطالب المدير المعلمين بتنفيذ الخطط التي لم يشاركوا في رسمها)، حيث بلغت نسبتهم (٣٢.٥) %.

جدول (١٥) التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة عن عبارات المحور الثالث

الرقم	العبارة	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١.	يترك المدير مسؤولية تقييم أداء المعلمين للمشرفين التربويين.	التكرار	٣٠	٩	٢٤	٣٢	٢٥
		النسبة%	٢٥.٠	٧.٥	٢٠.٠	٢٦.٧	٢٠.٨
٢.	يتغاضى المدير عن ضعف التزام المعلمين بمواعيد العمل الرسمية.	التكرار	٢٣	١٥	٣١	٢٤	٢٧
		النسبة%	١٩.٢	١٢.٥	٢٥.٨	٢٠.٠	٢٢.٥
٣.	يقدم المدير الإعذار عند فشله في موقف معين .	التكرار	١٦	٩	٢٧	٢٩	٣٩
		النسبة%	١٣.٣	٧.٥	٢٢.٥	٢٤.٢	٣٢.٥
٤.	يهمل المدير متابعة المعلمين أثناء حصصهم.	التكرار	٣٦	٨	٢	٢٥	٤٩
		النسبة%	٣٠.٠	٦.٧	١.٧	٢٠.٨	٤٠.٨
٥.	يعطي المدير المعلمين الحرية لممارسة أعمالهم بالطريقة التي يفضلونها حتى وإن كانت في غير صالح العمل.	التكرار	٩	٢١	٢١	٢٥	٤٤
		النسبة%	٧.٥	١٧.٥	١٧.٥	٢٠.٨	٣٦.٧
٦.	يغلب على مناخ المدرسة الطابع الفوضوي.	التكرار	١٢	١٨	٧	١٦	٦٧
		النسبة%	١٠.٠	١٥.٠	٥.٨	١٣.٣	٥٥.٨
٧.	يتردد المدير في اتخاذ القرارات الهامة.	التكرار	١٧	٢٢	٢٧	١٥	٣٩
		النسبة%	١٤.٢	١٨.٣	٢٢.٥	١٢.٥	٣٢.٥

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٢م.

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

١. أعلى نسبة من أفراد العينة غير موافقون على العبارة (يترك المدير مسؤولية تقييم أداء المعلمين للمشرفين التربويين)، حيث بلغت نسبتهم (٢٦.٧) %.
٢. أعلى نسبة من أفراد العينة محايدون بالنسبة للعبارة (يتغاضى المدير عن ضعف التزام المعلمين بمواعيد العمل الرسمية)، حيث بلغت نسبتهم (٢٥.٨) %.
٣. أعلى نسبة من أفراد العينة غير موافقون بشدة على العبارة (يقدم المدير الإعذار عند فشله في موقف معين)، حيث بلغت نسبتهم (٣٢.٥) %.
٤. أعلى نسبة من أفراد العينة غير موافقون بشدة على العبارة (يهمل المدير متابعة المعلمين أثناء حصصهم)، حيث بلغت نسبتهم (٤٠.٨) %.

٥. أعلى نسبة من أفراد العينة غير موافقون بشدة على العبارة (يعطي المدير المعلمين الحرية لممارسة أعمالهم بالطريقة التي يفضلونها حتى وإن كانت في غير صالح العمل)، حيث بلغت نسبتهم (٣٦.٧) %.
٦. أعلى نسبة من أفراد العينة غير موافقون بشدة على العبارة (يغلب على مناخ المدرسة الطابع الفوضوي)، حيث بلغت نسبتهم (٥٥.٨) %.
٧. أعلى نسبة من أفراد العينة غير موافقون بشدة بالنسبة للعبارة (يتردد المدير في اتخاذ القرارات الهامة)، حيث بلغت نسبتهم (٣٢.٥) %.
- الإحصاء الوصفي:**

جدول (١٦) الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الأول

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدلالة
١.	يؤكد المدير على ترسيخ المعلمين للقيم التربوية والعلمية.	٤.١٣	١.٠٨	٢	موافق
٢.	يهتم المدير بتنسيق الجهود بين المعلمين.	٣.٦٢	١.٣٨	٤	موافق
٣.	يفوض المدير جزءاً من صلاحياته للمعلمين.	٢.٤٦	١.١٣	٦	غير موافق
٤.	يشجع المدير المعلمين على تنمية مهاراتهم الوظيفية والمهنية.	٤.١٦	١.١٧	١	موافق
٥.	يتيح المدير للمعلمين فرص المشاركة في صنع القرارات.	٣.٥٦	١.١٨	٥	موافق
٦.	يتعامل المدير بفعالية مع تنوع ميول الموظفين ووجهات نظرهم.	٣.٣٦	١.٢٨	٧	موافق
٧.	يحرص المدير على المشاركة في المناسبات الاجتماعية للمعلمين.	٣.٦٣	١.٢٦	٣	موافق
	الإجمالي	٣.٥٦	١.٢١		موافق

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٢م

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

- ❖ أهم عبارة من عبارات المحور الأول هي العبارة (يشجع المدير المعلمين على تنمية مهاراتهم الوظيفية والمهنية). حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على هذه العبارة (٤.١٦) بانحراف معياري (١.١٧).
- ❖ أقل عبارة من حيث الموافقة هي العبارة (يتعامل المدير بفعالية مع تنوع ميول الموظفين ووجهات نظرهم). حيث بلغ متوسط العبارة (٣.٣٦) بانحراف معياري (١.٢٨).
- ❖ بلغ متوسط جميع العبارات (٣.٥٦) بانحراف معياري (١.٢١)، وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس المحور الأول.

جدول (١٧) الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الثاني

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدلالة
١.	يهتم المدير بإنجاز العمل أكثر من اهتمامه بالمعلمين.	٣.١٣	١.٣٦	١	محايد
٢.	يعتمد المدير طريقة الأمر والنهي في تعامله مع	٢.٢٠	١.٠٣	٦	غير

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدلالة
	المعلمين.				موافق
٣.	يقوم المدير بزياراته الصفية بصورة مفاجئة.	٢.٣٨	١.١٥	٥	غير موافق
٤.	يحرص المدير على تسيير العمل اليومي بشكل روتيني وفق تعليماته وتوجيهاته.	٣.٠٢	١.٥٣	٢	محايد
٥.	يحتفظ المدير لنفسه بجميع الصلاحيات.	٢.٦٣	١.٣٠	٣	محايد
٦.	لا يقبل المدير أن ينتقد المعلمون ما يقوم به من أعمال في مدرسته.	١.٩٣	١.١٢	٧	غير موافق
٧.	يطالب المدير المعلمين بتنفيذ الخطط التي لم يشاركوا في رسمها.	٢.٤٣	١.٢٩	٤	غير موافق
	الإجمالي	٢.٥٣	١.٢٥		غير موافق

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٢م

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

- ❖ أهم عبارة من عبارات المحور الثاني هي العبارة (يهتم المدير بإنجاز العمل أكثر من اهتمامه بالمعلمين.) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على هذه العبارة (٣.١٣) بانحراف معياري (١.٣٦).
- ❖ أقل عبارة من حيث الموافقة هي العبارة (لا يقبل المدير أن ينتقد المعلمون ما يقوم به من أعمال في مدرسته.) حيث بلغ متوسط العبارة (١.٩٣) بانحراف معياري (١.١٢).
- ❖ بلغ متوسط جميع العبارات (٢.٥٣) بانحراف معياري (١.٢٥)، وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة لا يوافقون على جميع العبارات التي تقيس المحور الثاني.

جدول (١٨) الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الثالث

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدلالة
١.	يترك المدير مسؤولية تقييم أداء المعلمين للمشرفين التربويين.	٢.٩٠	١.٤٨	١	محايد
٢.	يتغاضى المدير عن ضعف التزام المعلمين بمواعيد العمل الرسمية.	٢.٨٦	١.٤١	٢	محايد
٣.	يقدم المدير الإعذار عند فشله في موقف معين .	٢.٤٥	١.٣٦	٥	غير موافق
٤.	يهمل المدير متابعة المعلمين أثناء حصصهم.	٢.٦٤	١.٧٣	٤	محايد
٥.	يعطي المدير المعلمين الحرية لممارسة أعمالهم بالطريقة التي يفضلونها حتى وإن كانت في غير صالح العمل.	٢.٣٨	١.٣٤	٦	غير موافق
٦.	يغلب على مناخ المدرسة الطابع الفوضوي.	٢.١٠	١.٤٦	٧	غير موافق
٧.	يتردد المدير في اتخاذ القرارات الهامة.	٢.٦٩	١.٤٥	٣	محايد

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدلالة
	الإجمالي	٢.٥٧	١.٤٦		غير موافق

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٢م

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

- ❖ أهم عبارة من عبارات المحور الثالث هي العبارة (يترك المدير مسؤولية تقييم أداء المعلمين للمشرفين التربويين). حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على هذه العبارة (٢.٩٠) بانحراف معياري (١.٤٨).
- ❖ أقل عبارة من حيث الموافقة هي العبارة (يغلب على مناخ المدرسة الطابع الفوضوي). حيث بلغ متوسط العبارة (٢.١٠) بانحراف معياري (١.٤٦).
- ❖ بلغ متوسط جميع العبارات (٢.٥٧) بانحراف معياري (١.٤٦)، وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة لا يوافقون على جميع العبارات التي تقيس المحور الثالث.

#### اختبار الفرضيات:

**الفرضية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية/معنوية (عند مستوى الدلالة 0.05) في إجابات أفراد العينة حول نمط المدير الديمقراطي تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية لأفراد العينة (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل الدراسي، الدورات التدريبية في مجال الإدارة).

ولإثبات هذه الفرضية أو نفيها سيستخدم الباحث اختبار (T)، لمتغير الجنس، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) أو ما يسمى باختبار (F) لبقية المتغيرات، وذلك لمعرفة الفروق في إجابات أفراد العينة حول نمط المدير الديمقراطي والتي يمكن أن تعزى للخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة، وذلك لكل متغير على حده وكالاتي:

#### ١. النوع:

تم استخدام اختبار Independent Samples T Test لمعرفة الفروق في إجابات العينة حول نمط المدير الديمقراطي والتي تعزى لمتغير الجنس، وكانت النتائج كالتالي:

#### جدول (١٩)

نتائج اختبار (T) للفروق في إجابات العينة حول نمط المدير الديمقراطي وفقاً للجنس

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى المرجعية	النتيجة
نمط المدير الديمقراطي	ذكور	٩٠	٣.٥٦	٠.٧٦	٠.١٢٤	٠.٩٠١	لا توجد فروق
	إناث	٣٠	٣.٥٤	٠.٨٧			

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٢م

توضح النتائج المبينة في الجدول أعلاه الآتي:

عدم وجود فروق معنوية لمحور نمط المدير الديمقراطي تعزى لمتغير جنس عينة الدراسة عند مستوى معنوية (٠.٠٥) حيث نلاحظ أن مستوى الدلالة الإحصائية بلغ (٠.٩٠١) وهي أكبر من مستوى المعنوية التي أجري عندها الاختبار (٠.٠٥) وهذا يبين عدم وجود فروق معنوية لإجابات أفراد العينة حول نمط المدير الديمقراطي التشاوري تعزى لنوع جنسهم.

#### ٢. عدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية:

للتعرف على الفروق في إجابات أفراد العينة نحو محور نمط المدير الديمقراطي باختلاف سنوات خبرتهم في الإدارة المدرسية، كانت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

جدول (٢٠)

نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) بين محور نمط المدير الديمقراطي وفقاً لسنوات الخبرة في الإدارة المدرسية

المحور	مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة الإحصائية
نمط المدير الديمقراطي	بين المجموعات	٠.٢٢١	٢	٠.١١١	٠.١٧٧	٠.٨٣٨
	داخل المجموعات	٧٣.٢٠٧	١١٧	٠.٦٢٦		
	الكلي	٧٣.٤٢٨	١١٩			

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٢م

يتضح من خلال الجدول أعلاه ما يأتي:

لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات آراء أفراد العينة حول إجاباتهم نحو نمط المدير الديمقراطي يمكن أن تعزى إلى اختلاف عدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، حيث نلاحظ أن مستوى الدلالة الإحصائية بلغ (٠.٨٣٨) وهي أكبر من مستوى المعنوية التي أجري عندها الاختبار (٠.٠٥)، وهذا يشير إلى أن عدد سنوات الخبرة لا يؤثر في آراء المبحوثين نحو نمط المدير الديمقراطي.

٣. المؤهل الدراسي:

للتعرف على الفروق في إجابات أفراد العينة نحو محور نمط المدير الديمقراطي باختلاف مؤهلهم الدراسي، كانت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

جدول (٢٢)

نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) بين محور نمط المدير الديمقراطي وفقاً للمؤهل الدراسي

المحور	مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة الإحصائية
نمط المدير الديمقراطي	بين المجموعات	٠.٠٠٩	٢	٠.٠٠٥	٠.٠٠٧	٠.٩٩٣
	داخل المجموعات	٧٣.٤١٩	١١٧	٠.٦٢٨		
	الكلي	٧٣.٤٢٨	١١٩			

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٢م

يتضح من خلال الجدول أعلاه ما يأتي:

لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات آراء أفراد العينة حول إجاباتهم نحو نمط المدير الديمقراطي يمكن أن تعزى إلى اختلاف المؤهل الدراسي عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، حيث نلاحظ أن مستوى الدلالة الإحصائية بلغ (٠.٩٩٣) وهي أكبر من مستوى المعنوية التي أجري عندها الاختبار (٠.٠٥)، وهذا يشير إلى أن المؤهل الدراسي لا يؤثر في آراء المبحوثين نحو نمط المدير الديمقراطي.

٤. عدد المعلمين في المدرسة:

للتعرف على الفروق في إجابات أفراد العينة نحو محور نمط المدير الديمقراطي باختلاف عدد المعلمين في المدرسة، كانت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

جدول (٢١)

نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) بين محور نمط المدير الديمقراطي وفقا لعدد المعلمين في المدرسة

المحور	مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة الإحصائية
نمط المدير الديمقراطي	بين المجموعات	٠.١١٣	٣	٠.٠٣٨	٠.٠٦٠	٠.٩٨١
	داخل المجموعات	٧٣.٣١٥	١١٦	٠.٦٣٢		
	الكلي	٧٣.٤٢٨	١١٩			

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٢م

يتضح من خلال الجدول أعلاه ما يأتي:

لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات آراء أفراد العينة حول إجاباتهم نحو نمط المدير الديمقراطي يمكن أن تعزى إلى اختلاف عدد المعلمين في المدرسة عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، حيث نلاحظ أن مستوى الدلالة الإحصائية بلغ (٠.٩٨١) وهي أكبر من مستوى المعنوية التي أجري عندها الاختبار (٠.٠٥)، وهذا يشير إلى أن عدد المعلمين في المدرسة لا يؤثر في آراء المبحوثين نحو نمط المدير الديمقراطي.

٥. عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة:

للتعرف على الفروق في إجابات أفراد العينة نحو محور نمط المدير الديمقراطي باختلاف عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة، كانت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

جدول (٢٢)

نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) بين محور نمط المدير الديمقراطي وفقا لعدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة

المحور	مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة الإحصائية
نمط المدير الديمقراطي	بين المجموعات	١.١١٦	٣	٠.٣٧٢	٠.٥٩٧	٠.٦١٨
	داخل المجموعات	٧٢.٣١٣	١١٦	٠.٦٢٣		
	الكلي	٧٣.٤٢٨	١١٩			

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٢م

يتضح من خلال الجدول أعلاه ما يأتي:

لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات آراء أفراد العينة حول إجاباتهم نحو نمط المدير الديمقراطي يمكن أن تعزى إلى اختلاف عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، حيث نلاحظ أن مستوى الدلالة الإحصائية بلغ (٠.٦١٨) وهي أكبر من مستوى المعنوية التي أجري عندها الاختبار (٠.٠٥)، وهذا يشير إلى أن عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة لا يؤثر في آراء المبحوثين نحو نمط المدير الديمقراطي.



من خلال التحليلات السابقة نتوصل إلى قبول الفرض العدمي أي أنه (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية/معنوية (عند مستوى الدلالة 0.05) في إجابات أفراد العينة حول نمط المدير الديمقراطي تعزى للمتغيرات (الخصائص) الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل الدراسي، عدد المعلمين في المدرسة، الدورات التدريبية في مجال الإدارة).

**الفرضية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية/معنوية (عند مستوى الدلالة 0.05) في إجابات أفراد العينة حول نمط المدير الديكتاتوري تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل الدراسي، الدورات التدريبية في مجال الإدارة).

ولإثبات هذه الفرضية أو نفيها سيستخدم الباحث اختبار (T)، لمتغير الجنس، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) أو ما يسمى باختبار (F) لبقية المتغيرات، وذلك لمعرفة الفروق في إجابات أفراد العينة حول نمط المدير التسلسلي الأتوقراطي والتي يمكن أن تعزى للخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة، وذلك لكل متغير على حده وكالاتي:

#### ١. النوع:

تم استخدام اختبار Independent Samples T Test لمعرفة الفروق في إجابات العينة حول نمط المدير التسلسلي الأتوقراطي والتي تعزى لمتغير الجنس، وكانت النتائج كالتالي:

#### جدول (٢٣)

نتائج اختبار (T) للفروق في إجابات العينة حول نمط المدير التسلسلي الأتوقراطي وفقا للجنس

النتيجة	مستوى المرجعية	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	الجنس	المتغير
توجد فروق	٠.٠٣٤	٢.١٤٨	٠.٧٤	٢.٦١	٩٠	ذكور	نمط المدير التسلسلي الأتوقراطي
			٠.٦٢	٢.٢٩	٣٠	إناث	

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٢م

توضح النتائج المبينة في الجدول أعلاه الآتي:

وجود فروق معنوية لمحور نمط المدير التسلسلي الأتوقراطي تعزى لمتغير جنس عينة الدراسة عند مستوى معنوية (٠.٠٥) حيث نلاحظ أن مستوى الدلالة الإحصائية بلغ (٠.٠٣٤) وهي أقل من مستوى المعنوية التي أجري عندها الاختبار (٠.٠٥) وهذا يبين وجود فروق معنوية لإجابات أفراد العينة حول نمط المدير التسلسلي الأتوقراطي تعزى لنوع جنسهم، وبملاحظة المتوسطات نلاحظ أن متوسط الذكور أعلى من متوسط الإناث حيث بلغ (٢.٦١)، وهذا يشير إلى أن الفروق لصالح الذكور.

#### ٢. عدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية:

للتعرف على الفروق في إجابات أفراد العينة نحو محور نمط المدير التسلسلي الأتوقراطي باختلاف سنوات خبرتهم في الإدارة المدرسية، كانت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

جدول (٢٤)

نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) بين محور نمط المدير التسلطي الأتوقراطي وفقاً لسنوات الخبرة في الإدارة المدرسية

المحور	مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة الإحصائية
نمط المدير التسلطي الأتوقراطي	بين المجموعات	٠.٤٥١	٢	٠.٢٢٥	٠.٤٢٤	٠.٦٥٦
	داخل المجموعات	٦٢.٢٢٧	١١٧	٠.٥٣٢		
	الكلي	٦٢.٦٧٨	١١٩			

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٢م

يتضح من خلال الجدول أعلاه ما يأتي:

لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات آراء أفراد العينة حول إجاباتهم نحو نمط المدير التسلطي الأتوقراطي يمكن أن تعزى إلى اختلاف عدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، حيث نلاحظ أن مستوى الدلالة الإحصائية بلغ (٠.٦٥٦) وهي أكبر من مستوى المعنوية التي أجري عندها الاختبار (٠.٠٥)، وهذا يشير إلى أن عدد سنوات الخبرة لا يؤثر في آراء الباحثين نحو نمط المدير التسلطي الأتوقراطي.

٣. المؤهل الدراسي:

للتعرف على الفروق في إجابات أفراد العينة نحو محور نمط المدير التسلطي الأتوقراطي باختلاف مؤهلهم الدراسي، كانت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

جدول (٢٥)

نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) بين محور نمط المدير التسلطي الأتوقراطي وفقاً للمؤهل الدراسي

المحور	مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة الإحصائية
نمط المدير التسلطي الأتوقراطي	بين المجموعات	١.١٥٣	٢	٠.٥٧٦	١.٠٩٦	٠.٣٣٨
	داخل المجموعات	٦١.٥٢٥	١١٧	٠.٥٢٦		
	الكلي	٦٢.٦٧٨	١١٩			

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٢م

يتضح من خلال الجدول أعلاه ما يأتي:

لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات آراء أفراد العينة حول إجاباتهم نحو نمط المدير التسلطي الأتوقراطي يمكن أن تعزى إلى اختلاف المؤهل الدراسي عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، حيث نلاحظ أن مستوى الدلالة الإحصائية بلغ (٠.٣٣٨) وهي أكبر من مستوى المعنوية التي أجري عندها الاختبار (٠.٠٥)، وهذا يشير إلى أن المؤهل الدراسي لا يؤثر في آراء الباحثين نحو نمط المدير التسلطي الأتوقراطي.

#### ٤. عدد المعلمين في المدرسة:

للتعرف على الفروق في إجابات أفراد العينة نحو محور نمط المدير التسلطي الأتوقراطي باختلاف عدد المعلمين في المدرسة، كانت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

#### جدول (٢٦)

نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) بين محور نمط المدير التسلطي الأتوقراطي وفقا لعدد المعلمين في المدرسة

المحور	مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة الإحصائية
نمط المدير التسلطي الأتوقراطي	بين المجموعات	٥.٣٥٢	٣	١.٧٧٥	٣.٥٩٠	٠.٠١٦
	داخل المجموعات	٥٧.٣٥٢	١١٦	٠.٤٩٤		
	الكلي	٦٢.٦٧٨	١١٩			

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٢م

يتضح من خلال الجدول أعلاه ما يأتي:

توجد فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات آراء أفراد العينة حول إجاباتهم نحو نمط المدير التسلطي الأتوقراطي يمكن أن تعزى إلى اختلاف عدد المعلمين في المدرسة عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، حيث نلاحظ أن مستوى الدلالة الإحصائية بلغ (٠.٠١٦) وهي أقل من مستوى المعنوية التي أجري عندها الاختبار (٠.٠٥)، وهذا يشير إلى أن عدد المعلمين في المدرسة يؤثر في آراء المبحوثين نحو نمط المدير التسلطي الأتوقراطي.

ولمعرفة تأثير واتجاه تلك الفروق نحو أي عدد تم إجراء اختبار اقل الفروق المعنوية (LSD) والموضح في الجدول الآتي:

#### جدول (٢٧)

اختبار (LSD) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول اتجاهاتهم نحو المدير التسلطي الأتوقراطي وفقا لعدد المعلمين في المدرسة

المحور	العدد (I)	العدد (J)	مستوى الدلالة
نمط المدير التسلطي الأتوقراطي	من ١٠ - ٢٠ معلم	من ٢٠ - ٣٠ معلم	٠.٠٠٢

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٢م

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين آراء المبحوثين الذين عدد المعلمين في مدرستهم من ١٠-٢٠ معلم والمبحوثين الذين عدد المعلمين في مدرستهم من ٢٠-٣٠ معلم، وقد يفسر ذلك إلى أن عدد المعلمين في المدرسة عندما يكون اقل من ١٠، فهذا ادعى لقبول نمط المدير التسلطي الأتوقراطي، وكلما زاد عدد المعلمين في المدرسة الى الحد المقبول كلما قلت موافقتهم لنمط المدير التسلطي الأتوقراطي.

#### ٥. عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة:

للتعرف على الفروق في إجابات أفراد العينة نحو محور نمط المدير التسلطي الأتوقراطي باختلاف عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة، كانت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

جدول (٢٨)

نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) بين محور نمط المدير التسلسلي الأتوقراطي وفقاً لعدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة

المحور	مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة الإحصائية
نمط المدير التسلسلي الأتوقراطي	بين المجموعات	٤.٤٩٣	٣	١.٤٩٨	٢.٩٨٦	٠.٠٣٤
	داخل المجموعات	٥٨.١٨٤	١١٦	٠.٥٠٢		
	الكلية		١١٩			

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٢م

يتضح من خلال الجدول أعلاه ما يأتي:

توجد فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات آراء أفراد العينة حول إجاباتهم نحو نمط المدير التسلسلي الأتوقراطي يمكن أن تعزى إلى اختلاف عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، حيث نلاحظ أن مستوى الدلالة الإحصائية بلغ (٠.٠٣٤) وهي أقل من مستوى المعنوية التي أجري عندها الاختبار (٠.٠٥)، وهذا يشير إلى أن عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة يؤثر في آراء المبحوثين نحو نمط المدير التسلسلي الأتوقراطي.

ولمعرفة تأثير واتجاه تلك الفروق نحو أي عدد من الدورات تم إجراء اختبار أقل الفروق المعنوية (LSD) والموضح في الجدول الآتي:

جدول (٢٩)

اختبار (LSD) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول اتجاهاتهم نحو المدير التسلسلي الأتوقراطي وفقاً لعدد الدورات التدريبية

المحور	العدد (I)	العدد (J)	مستوى الدلالة
نمط المدير التسلسلي الأتوقراطي	من ٣-٥ دورات	أكثر من ٥ دورات	٠.٠٢٧

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٢م

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين آراء المبحوثين الذين دوراتهم من ٣-٥ دورات والمبحوثين الذين دوراتهم أكثر من ٥ دورات، وقد يفسر ذلك إلى أن عدد الدورات التدريبية عندما يكون أقل من ٣ دورات، فهذا ادعى لقبول نمط المدير التسلسلي الأتوقراطي، وكلما زاد عدد الدورات التدريبية إلى الحد المقبول كلما قلت موافقتهم لنمط المدير التسلسلي الأتوقراطي.

من خلال التحليلات السابقة نتوصل إلى:

- قبول الفرض العدمي أي أنه (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية/معنوية) عند مستوى الدلالة (0.05) في إجابات أفراد العينة حول نمط المدير التسلسلي الأتوقراطي تعزى لبعض المتغيرات (الخصائص) الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة وهي (سنوات الخبرة، المؤهل الدراسي).
- رفض الفرض العدمي أي أنه (توجد فروق ذات دلالة إحصائية/معنوية) عند مستوى الدلالة (0.05) في إجابات أفراد العينة حول نمط المدير التسلسلي الأتوقراطي تعزى لبعض المتغيرات

(الخصائص) الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة وهي (الجنس، عدد المعلمين في المدرسة، عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة).

**الفرضية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية/معنوية (عند مستوى الدلالة 0.05) في إجابات أفراد العينة حول نمط المدير الفوضوي تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل الدراسي، الدورات التدريبية في مجال الإدارة).

ولإثبات هذه الفرضية أو نفيها سيستخدم الباحث اختبار (T)، لمتغير الجنس، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) أو ما يسمى باختبار (F) لبقية المتغيرات، وذلك لمعرفة الفروق في إجابات أفراد العينة حول نمط المدير الفوضوي والتي يمكن أن تعزى للخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة، وذلك لكل متغير على حده وكالاتي:

#### ١. النوع:

تم استخدام اختبار Independent Samples T Test لمعرفة الفروق في إجابات العينة حول نمط المدير الفوضوي والتي تعزى لمتغير الجنس، وكانت النتائج كالتالي:

#### جدول (٣٠)

نتائج اختبار (T) للفروق في إجابات العينة حول نمط المدير الفوضوي وفقا للجنس

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى المرجعية	النتيجة
نمط المدير الفوضوي	ذكور	٩٠	٢.٥٧	١.٠٥	٠.٠١٤	٠.٩٨٩	لا توجد فروق
	إناث	٣٠	٢.٥٧	١.١٧			

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٢م

توضح النتائج المبينة في الجدول أعلاه الآتي:

عدم وجود فروق معنوية لمحور نمط المدير الفوضوي تعزى لمتغير جنس عينة الدراسة عند مستوى معنوية (٠.٠٥) حيث نلاحظ أن مستوى الدلالة الإحصائية بلغ (٠.٩٨٩) وهي أكثر من مستوى المعنوية التي أجري عندها الاختبار (٠.٠٥) وهذا يبين عدم وجود فروق معنوية لإجابات أفراد العينة حول نمط المدير الفوضوي تعزى لنوع جنسهم.

#### ٢. عدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية:

للتعرف على الفروق في إجابات أفراد العينة نحو محور نمط المدير الفوضوي باختلاف سنوات خبرتهم في الإدارة المدرسية، كانت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

#### جدول (٣١)

نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) بين محور نمط المدير الفوضوي وفقا لسنوات الخبرة في الإدارة المدرسية

المحور	مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة الإحصائية
نمط المدير الفوضوي	بين المجموعات	٠.٥٠٥	٢	٠.٢٥٣	٠.٢١٥	٠.٨٠٧
	داخل المجموعات	١٣٧.٢٤٩	١١٧	١.١٧٣		
	الكلية	١٣٧.٧٥٤	١١٩			

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٢م

يتضح من خلال الجدول أعلاه ما يأتي:

لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات آراء أفراد العينة حول إجاباتهم نحو نمط المدير الفوضوي يمكن أن تعزى إلى اختلاف عدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية عند مستوى معنوية (0.05)، حيث نلاحظ أن مستوى الدلالة الإحصائية بلغ (0.807) وهي أكبر من مستوى المعنوية التي أجري عندها الاختبار (0.05)، وهذا يشير إلى أن عدد سنوات الخبرة لا يؤثر في آراء المبحوثين نحو نمط المدير الفوضوي.

### ٣. المؤهل الدراسي:

للتعرف على الفروق في إجابات أفراد العينة نحو محور نمط المدير الفوضوي باختلاف مؤهلهم الدراسي، كانت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

#### جدول (٣٢)

نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) بين محور نمط المدير الفوضوي وفقاً للمؤهل الدراسي

المحور	مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة الإحصائية
نمط المدير الفوضوي	بين المجموعات	0.386	2	0.193	0.164	0.849
	داخل المجموعات	137.368	117	1.174		
	الكلي	137.754	119			

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2022م

يتضح من خلال الجدول أعلاه ما يأتي:

لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات آراء أفراد العينة حول إجاباتهم نحو نمط المدير الفوضوي يمكن أن تعزى إلى اختلاف المؤهل الدراسي عند مستوى معنوية (0.05)، حيث نلاحظ أن مستوى الدلالة الإحصائية بلغ (0.849) وهي أكبر من مستوى المعنوية التي أجري عندها الاختبار (0.05)، وهذا يشير إلى أن المؤهل الدراسي لا يؤثر في آراء المبحوثين نحو نمط المدير الفوضوي.

### ٤. عدد المعلمين في المدرسة:

للتعرف على الفروق في إجابات أفراد العينة نحو محور نمط المدير الفوضوي باختلاف عدد المعلمين في المدرسة، كانت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

#### جدول (٣٣)

نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) بين محور نمط المدير الفوضوي وفقاً لعدد المعلمين في المدرسة

المحور	مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة الإحصائية
نمط المدير الفوضوي	بين المجموعات	2.337	3	0.779	0.667	0.547
	داخل المجموعات	135.418	116	1.167		
	الكلي	137.754	119			

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2022م

يتضح من خلال الجدول أعلاه ما يأتي:

لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات آراء أفراد العينة حول إجاباتهم نحو نمط المدير الفوضوي يمكن أن تعزى إلى اختلاف عدد المعلمين في المدرسة عند مستوى معنوية (0.05)، حيث نلاحظ أن مستوى الدلالة الإحصائية بلغ (0.047) وهي أكبر من مستوى المعنوية التي أجري عندها الاختبار (0.05)، وهذا يشير إلى أن عدد المعلمين في المدرسة لا يؤثر في آراء المبحوثين نحو نمط المدير الفوضوي.

#### 5. عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة:

للتعرف على الفروق في إجابات أفراد العينة نحو محور نمط المدير الفوضوي باختلاف عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة، كانت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

#### جدول (34)

نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) بين محور نمط المدير الفوضوي وفقاً لعدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة

المحور	مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة الإحصائية
نمط المدير الفوضوي	بين المجموعات	0.679	3	0.226	0.191	0.902
	داخل المجموعات	137.076	116	1.182		
	الكلية	137.754	119			

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2022م

يتضح من خلال الجدول أعلاه ما يأتي:

لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات آراء أفراد العينة حول إجاباتهم نحو نمط المدير الفوضوي يمكن أن تعزى إلى اختلاف عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة عند مستوى معنوية (0.05)، حيث نلاحظ أن مستوى الدلالة الإحصائية بلغ (0.902) وهي أكبر من مستوى المعنوية التي أجري عندها الاختبار (0.05)، وهذا يشير إلى أن عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة لا يؤثر في آراء المبحوثين نحو نمط المدير الفوضوي.

من خلال التحليلات السابقة نتوصل إلى:

قبول الفرض العدمي أي أنه (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية/معنوية) عند مستوى الدلالة (0.05) في إجابات أفراد العينة حول نمط المدير الفوضوي تعزى لبعض المتغيرات (الخصائص) الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة وهي (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل الدراسي، عدد المعلمين في المدرسة، عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة).

#### الخاتمة:

وفي نهاية الدراسة أرى أن يوجد أهمية كبيرة للدور القيادي لمدير المدرسة في تيسير العملية التعليمية وتوجيهها نحو الأهداف بشكل فعال، فالقائد التربوي هو الشخص الذي يستطيع فهم بعمق متطلبات المهمة التي تقوم بها جماعته، فيقوم بتوزيع الاختصاصات على أفرادها، ويساهم بشكل كبير إعطاء دافع لإنجاز العمل، ويعمل على رفع الروح المعنوية، ويدافع عنهم، ويعمل من أجل تأمين مستقبلهم، ويوفر المناخ

الصحي المناسب للتنمية وزيادة التفاعلية، وإقناعهم بأن في تحقيق أهداف المؤسسة نجاحاً شخصياً لهم وتحقيق أهدافهم.

### النتائج:

تم التوصل إلى عدد من النتائج منها:

- غالبية عينة الدراسة يوافقون على نمط المدير الديمقراطي، ولا يوافقون على نمط المدير التسلسلي الأتوقراطي، ونمط المدير الفوضوي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية/معنوية (عند مستوى الدلالة 0.05) في إجابات أفراد العينة حول نمط المدير الديمقراطي تعزى للمتغيرات (الخصائص) الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل الدراسي، عدد المعلمين في المدرسة، الدورات التدريبية في مجال الإدارة)
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية/معنوية (عند مستوى الدلالة 0.05) في إجابات أفراد العينة حول نمط المدير التسلسلي الأتوقراطي تعزى لبعض المتغيرات (الخصائص) الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة وهي (سنوات الخبرة، المؤهل الدراسي)
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية/معنوية (عند مستوى الدلالة 0.05) في إجابات أفراد العينة حول نمط المدير التسلسلي الأتوقراطي تعزى لبعض المتغيرات (الخصائص) الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة وهي (الجنس، عدد المعلمين في المدرسة، عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة)
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية/معنوية (عند مستوى الدلالة 0.05) في إجابات أفراد العينة حول نمط المدير الفوضوي تعزى لبعض المتغيرات (الخصائص) الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة وهي (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل الدراسي، عدد المعلمين في المدرسة، عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة)

### التوصيات:

- ضرورة عقد دورات وورشات عمل لمديري المدارس تناقش الأنماط القيادية وتوضح مميزات وعيوب كل نمط، وتكون رؤية واضحة لمدير المدرسة ليتبع النمط الأفضل، ويتلافى الأنماط التي تقف دون تطور مدرسته.
- تفعيل التعاون المشترك بين المعلمين والمديرين والمجتمع المحلي لزيادة التواصل وروح التعاون بينهم، واستمرارية العمل بشكل فعال وزيادة أدائهم الوظيفي.
- ضرورة الاطلاع المستمر على مديري المدارس على كل ما هو جديد في مجال الإدارة من أبحاث وتقارير خاصة في مجال الأنماط القيادية مما يساهم في التطوير الذاتي لمدير المدرسة.
- إجراء دراسات مماثلة عن دور أنماط القيادة لدى مديري مدارس التعليم.



المراجع والمصادر:

أولاً: الكتب العربية :

١. أبو سن، أحمد. إبراهيم. (٢٠٠٦). الإدارة في الإسلام ، ط٧، الرياض، دار الخريجين للنشر والتوزيع.
٢. أقطي، جوهرة (٢٠١٧) الأنماط القيادية الداعمة لإدارة المواهب، ع٤٨٦؟، جامعة محمد خيضر بسكرة. أين اسم المجلة؟
٣. البدري، طارق، (٢٠٠١). الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية ، ط٢ ، دار الفكر ، عمان .
٤. حسنين العجمي محمد ،(٢٠٠٨). القيادة الإدارية والتنمية البشرية ، ط١ ، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
٥. حمادات ، محمد حسين ، (٢٠٠٦). القيادة التربوية في القرن الجديد ، دار الحامد ، عمان .
٦. السعود ، رابت ، (٢٠١٢). القيادة التربوية ( مفاهيم وآفاق ) ، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع ، ط١ ، عمان ، الأردن ، ص١٣٣ .
٧. شوقي، طريف ، (١٩٩٢). السلوك القيادي وفعالية الإدارة ، القاهرة، مكتبة غريب.
٨. العجمي ، محمد حسنين ، (٢٠٠٨). القيادة التربوية ، الإشراف التربوي الفعال والإدارة الحافزية ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية .
٩. العجمي، محمد حسنين (٢٠٢٠). الإدارة والتخطيط التربوي-النظرية والتطبيق، دار المسيرة للطباعة والنشر.
١٠. عطوي ، جودت ، (٢٠٠١).الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها ، الدار العلمية الدولية ومكتبة الثقافة للنشر والتوزيع ، الأردن.
١١. على ، محسن وغالي ، حيدر ، (٢٠١٠). القيادة التربوية : مدخل استراتيجي ، المؤسسة الحديثة للنشر والتوزيع ، عمان .
١٢. عوض الغزو فاتن ، (٢٠١٠). القيادة والإشراف الإداري ، ط١ ، عمان : دار أسامة للنشر و التوزيع.
١٣. عياصرة، على أحمد عبد الرحمن ، (٢٠٠٦). القيادة والدفاعية في الإدارة التربوية ، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع .
١٤. القيسي ، هناء ،(٢٠١٠). الإدارة التربوية ، مبادئ ، نظريات ، اتجاهات حديثة ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
١٥. كنعان نواف ، (٢٠٠٧). القيادة الإدارية ، ط١ ، عمان : دار الثقافة للنشر والتوزيع.
١٦. ماهر أحمد ،(٢٠٠٦). إدارة الأزمات ، د ط ، الإسكندرية : الدار الجامعية.
١٧. المخلافي، محمد ، (٢٠٠٧). القيادة الفاعلة وإدارة التغيير ، الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع .
١٨. المخلافي، أحمد سرحان (٢٠٠٩ م) القيادة الفاعلة وإدارة التغيير ، الكويت: مكتبة الفلاح. ثانياً: الرسائل الجامعية :
١٩. أبو النور ، مروة ، (٢٠١٢). العوامل المؤثرة في أنماط السلوك القيادي لدي القيادات النسائية في منظمات المجتمع المدني " دراسة حالة على منظمات المجتمع المدني في محافظة رفح ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين .
٢٠. أحمد، إبراهيم ، (١٩٩٨). السلوك القيادي لناظر / مدير المدرسة من وجهة نظر المعلمين، دراسة ميدانية، القاهرة .

٢١. الأسطل ، أميمة عبدالخالق ، (٢٠٠٩). فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية بغزة ، غزة .
٢٢. آل سعود، عبد العزيز بن عبد الرحمن بن عبد العزيز (٢٠١٢) واقع أبعاد سلوك القيادة التحويلية من وجهة نظر لعاملين في منظمات قطاع التعليم السعودية، ع ٥٢٤، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية-عمادة البحث العلمي.
٢٣. جبرة ، محمد ، (٢٠٠٤). الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري ، الإدارة التربوية والتخطيط كلية التربية ، جامعة ام القري ، السعودية .
٢٤. الجبوري ، أحمد ، (٢٠٠٦). القيادة الصفية وعلاقتها بموقع الضبط والرضا الوظيفي لدى تدريسي الجامعة ، رسالة دكتوراه ، جامعة بغداد ، بغداد ، العراق .
٢٥. الجمال، عمرو أحمد على (٢٠١٨) تقييم أنماط القيادة بأندية بودي ماسترز "BM" مدينة الرياض، ٨٢٤، جامعة حلوان-كلية التربية الرياضية للبنين.
٢٦. جيلح الصالح ، (٢٠٠٦). (أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين ) ، مذكرة ماجستير ، جامعة الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، قسم العلوم الاقتصادية.
٢٧. حسين، خضراء صالح ، (١٩٩٩) أثر الأساليب القيادية للمدراء على مستوى الرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الأساسي بمدينة عدن من منظور النظرية الموقفية لهيرسي وبلنشارد ونظرية هيرزبيرج للدافعية ( رسالة ماجستير غير منشور ،ه جامعة عدن، عدن ، اليمن .
٢٨. حمد الجويد جميل ، (٢٠١١). ( دور القيادة في التنمية المحلية وأثرها في تفعيل نظام الإدارة المحلية)، أطروحة دكتوراه ، جامعة الجزائر ٠٣ ، كلية العلوم السياسية والإعلام ، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية.
٢٩. خميسة، صفاء موسى محمد (٢٠١٢) درجة تطبيق المساءلة الإدارية من قبل المديرين وعلاقتها بأنماط القيادة المتبعة في المدارس الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة. أين ؟
٣٠. الروقي ، عبدالله بن عايض ، (٢٠١٣). الأنماط القيادية لمديري المدارس وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في مدينة مكة المكرمة ، جامعة ام القري ، مكة المكرمة ، السعودية
٣١. الزيلعي، مريم عبد القادر محمد (٢٠٠٩) واقع ممارسة إجراءات القيادة التحويلية ودرجة أهميتها لدى مديرات المدارس الثانوية، رسالة ماجستير غير منشورة-الجامعة الأردنية.
٣٢. شاويش ، محمد يونس عبدالله ، (٢٠٠٠) . الأنماط القيادية السائدة لمديري المدارس الخاصة في محافظتي أربد والزرقاء كما يراها المعلمون والمديرون ، جامعة اليرموك ، اربد .
٣٣. الشريف ، طلال ، (٢٠٠٤). الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، السعودية .
٣٤. شقير ، يسري حسين ، (١٩٩٩) .إدراك المعلمين للنمط القيادي لمديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم وعلاقته باتجاهات نحو مهنة التدريس ، جامعة القدس ، القدس ، فلسطين .
٣٥. الصالح جيلح ، (٢٠٠٦). (أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين ) ، مذكرة ماجستير ، جامعة الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، قسم العلوم الاقتصادية.
٣٦. الظفيري ، خالد صاهود ، (٢٠٠٦). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو العمل ، جامعة عمان العربية ، عمان ، الأردن .

٣٧. عبدالرحيم زهير محمد ، (٢٠٠٠) ، أنماط السلوك القيادي لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة إربد وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين ، جامعة اليرموك ، إربد ، الأردن .
٣٨. العرابي كريمة ، (٢٠١٠) ( دور القيادة في التغيير التنظيمي ) ، مذكرة ماجستير ، جامعة الجزائر دالي إبراهيم ، كلية العلوم السياسية والإعلام ، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية.
٣٩. العريفان، أمثال حمد (٢٠١٩) واقع ممارسة قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العام الكويتية من وجهة نظر مديري المدارس فيها، ج٦٢، جامعة سوهاج-كلية التربية.؟؟؟
٤٠. العنزي، عبد العزيز ، (٢٠٠٢). السلوك القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في منطقة الجوف كما يراها المعلمون (. رسالة ماجستير غير منشوره، ) جامعة اليرموك، إربد، الأردن .
٤١. عياصرة ، على أحمد ، (٢٠٠٤). الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن ، جامعة عمان العربية ، عمان ، الأردن .
٤٢. لوصيف، سعيد (٢٠١٠) علاقة الأنماط الزمنية بالقيادة التحويلية: تحليل نفسي اجتماعي في القطاع المصرفي الجزائري، س٣٢، ١٢٢٤، معهد الإدارة العامة.
٤٣. مجمي ، ناصر ، (٢٠٠٤) أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين بالمملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير جامعة الملك سعود ، الرياض السعودية .
٤٤. محمد الباز عفاف ، (٢٠٠١). (دور القيادة في إدارة الأزمات) ، رسالة ماجستير ، جامعة القاهرة ، كلية العلوم الاقتصادية قسم الإدارة العامة.
٤٥. مناع، خالد (٢٠١٩) أنماط القيادة وعلاقتها بالكفاءة المهنية، رسالة ماجستير غير منشورة- جامعة قاصدي مرباح-ورقلة.
٤٦. هدية سعيد على (٢٠١٨) أنماط قيادة الأسرة وعلاقتها بالتحصيل الدراسي لطبلة المدارس الثانوية بمدينة أبها، مج٧، ٦٤، دار سمات للدراسات والأبحاث.
- ثالثاً: المجالات والدوريات :**
٤٧. الأغبري، عبد الصمد ، (٢٠٠٣). تأثير الإنجاز الأكاديمي وبعض المتغيرات في الأنماط القيادية لدى عينة من مديري مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية - المملكة العربية السعودية ، " المجلة التربوية، ٦٦٤، مجلد١٧ .
٤٨. الأغبري، عبد الصمد ، (١٩٩٨). الأنماط القيادية السائدة لدى عينة من مديري ووكلاء مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية "، الكويت : مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد ٠٨٨ .
٤٩. الحراحشه، محمد عبود ، (٢٠٠٤). العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة ، " مجلة العلوم التربوية والنفسية، مجلد (٧) ، العدد(١) .
٥٠. حسان، حسن، والصيد ، البناء العاملي للأنماط القيادية التربوية وعلاقة هذه الأنماط بالرضا الوظيفي للمعلم وبعض المتغيرات الأخرى في المدرسة المتوسطة السعودية ، " رسالة الخليج العربي، مجلد (٧)، عدد (٦) .

٥١. دواني، كمال ، وديراني، عيد ، (١٩٨٤). العلاقة بين نمط القيادة لمديري المدارس الإلزامية وشعور المعلمين بالأمن ، " مجلة دراسات العلوم الاجتماعية والتربوية، الجامعة الأردنية ع، ٦ م، ١١ .
٥٢. الصائغ، مجمد وحسين، محمود ، (١٩٩٤). الأنماط القيادية التربوية لدى مديري المدارس الابتدائية وولاء المعلم ل عمله بمدينة الرياض وعلاقتها ببعض المتغيرات . " مجلة جامعة الملك سعود، العلوم التربوية، العدد (٦) .
٥٣. العمري، خالد ، (١٩٩٢). السلوك القيادي لمدير المدرسة وعلاقته بثقة المعلم بالمدير وبفاعلية المدير من وجهة نظر المعلمين. مجلة أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية، (٨) ٣ .
٥٤. المنقاش ، سارة ، (٢٠٠٧). القيادة فوق الجماعة والقيادة مع الجماعة : دراسة مقارنة بين نمطي قيادة الذكور والإناث في جامعة الملك سعود ، رسالة التربية وعلم النفس ، عدد ٢٨ .
٥٥. الوادي، أمل على عيسى ، (٢٠٠٦). السلوك القيادي للرؤساء وعلاقته بدافعية الإنجاز والرضا الوظيفي لدى معلمي التربية الرياضية بالمرحلة الثانوية قي البحرين ، ملخص رسالة ماجستير ، " مجلة العلوم التربوية والنفسية ،مجلد (٧) ، العدد(١) .
٥٦. ياركندي ، هانم بنت حامد ، (٢٠٠٠) ضغوط العمل وعلاقتها بالقيادة التربوية ووجهة الضبط لدي مديرات المدارس بمحافظة جدة ، مجلة رسالة الخليج العربي ، العدد ٨٩ .

## Leadership styles of principals of public education schools in Saudi Arabia according to Kurt Lewin's leadership model

**Master.Mutlaq bin Saud al-Maliki**

Educational Administration

College of Education, Qassim University, Kingdom of Saudi Arabia

[Bigboos\\_2007@hotmail.com](mailto:Bigboos_2007@hotmail.com)

**Assoc.prof. Abdul Rahman bin Saad Al-Ajlan**

Assistant Professor of Educational Leadership

College of Education, Qassim University, Kingdom of Saudi Arabia

[bigboos1403@gmail.com](mailto:bigboos1403@gmail.com)

### Abstract

The research dealt with the theme "Leadership patterns prevailing in the principals of general education schools in the governorate of Unaizah 1443 A.H. according to the (Lewin leadership patterns) model. It is a Research not a study. The research aims to identify the level of leadership patterns of general education school principals according to the Lewin model and to reveal whether there are statistically significant differences in the level of application attributable to research variables. In the present research, the researcher used the descriptive survey approach, questionnaire as a tool for gathering information. The research sample has reached 120 principals from primary, middle and secondary schools. The most important findings of the research: the majority of the sample study approves the Democratic Director's pattern, and they disapprove of the dictatorial director's pattern and the Anarchist Manager's pattern. There are no statistically significant differences (at the level of significance 0.05) in the responses of sample members about the Democratic Director's pattern and the anarchist manager's pattern, there are statistically significant differences (at the indicative level of 0.05) in the answers of sample members about the pattern of dictatorial director. The research also reached several recommendations, the most important of which are: the need to hold courses and workshops for school principals to discuss leadership patterns.

**Keywords:** leadership styles; boss; manager elementary schools; middle schools; High school.