

## الانماط القيادية السائدة في المدارس الابتدائية في منطقة عرعره النقب وعلاقتها بالدافعية لدى معلمي المدارس

هشام نايف مطاوع ابو عرار  
Heshamamon@gmail.com

### ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على الانماط القيادية السائدة في المدارس الابتدائية في منطقة عرعره النقب وعلاقتها بالدافعية لدى معلمي المدارس ، تكونت عينة الدراسة من (٢٧٠) معلمي المدارس الابتدائية في عرعره النقب، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية، تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، توصلت الدراسة إلى مستوى متوسط (3.20) الانماط القيادية السائدة في المدارس الابتدائية، وجاء النمط الديمقراطي بمستوى متوسط (٣.٢٥) وبالمرتبة الأولى، تلاه مجال (النمط الأوتوقراطي) بمتوسط حسابي (٣.٢٠) وبمستوى متوسط، وتلاه المجال (النمط المتسيب) بمتوسط حسابي بلغ (٣.١٦) وبمستوى متوسط. وأشارت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة لـ الانماط القيادية السائدة في المدارس الابتدائية تعزى لأثر الجنس والمؤهل العلمي. وجاء مجال (الدافعية) بمتوسط حسابي (٣.٢٠) وبمستوى متوسط. وأشارت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة للدافعية في المدارس الابتدائية تعزى لأثر الجنس والمؤهل العلمي. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) الانماط القيادية السائدة والدافعية وهذا يدل على وجود ارتباط قوي.

**الكلمات المفتاحية:** الانماط القيادية السائدة ، الدافعية ، المدارس الابتدائية.

## Transcendent leadership and its impact on achieving job satisfaction for teachers from their point of view in the Negev educational district

### ABSTRACT

The study aimed to identify the Transcendent leadership and its impact on achieving job satisfaction for teachers from their point of view in the Negev educational district. The sample of the study consisted of (270) primary school teachers in Arara al-Naqab, and they were chosen randomly. The analytical descriptive approach was followed, and the questionnaire was used as a tool for data collection. The study reached an average level of (3.20) prevailing leadership styles in primary schools, and the democratic style came at a level Average (3.25) and ranked first, followed by the domain (autocratic style) with an arithmetic mean of (3.20) and an average level, and followed by the field (the loose style) with an arithmetic mean of (3.16) and an average level. The results indicated that there were no statistically significant differences ( $\alpha = 0.05$ ) in the responses of the study sample to the prevalent leadership styles in primary schools due to the effect of gender and educational qualification. The field of (motivation) came with an arithmetic average of (3.20) and an average level. The results indicated that there were no statistically significant differences ( $\alpha = 0.05$ ) in the responses of the study sample to motivation in primary schools due to the effect of gender, and educational qualification. The results showed that there is a statistically significant positive correlation at the level of significance ( $\alpha = 0.05$ ) for the dominant leadership styles and motivation, and this indicates a strong correlation.

**Keywords:** dominant leadership styles, motivation, primary schools.

## المقدمة

يعد التعلم أهم ركائز تطور الأمم ورفقيها، حيث تسعى معظم الدول إلى الاهتمام بالتعليم على أنه الاستثمار الأكثر نجاحا، حيث يعد حجر الأساس في إيجاد الموارد البشرية التي تعد الثروة الحقيقية للدول، ويتطلب إيجاد المخرجات التعليمية ذات الجودة العالية تطوير المؤسسات التعليمية، وهذا ما يعتمد على وجود قيادات تربوية ذات كفاءة عالية، تمتلك المعارف والأدوات التي تساعد على تلبية الاحتياجات الإدارية والفنية في المدرسة، مما يرفع من جودة مخرجاتها. لقد حظيت القيادة باهتمام واسع في مختلف المجتمعات البشرية وذلك منذ أقدم العصور، وذلك نظرا لأهمية القيادة في تحقيق تطلعات وآمال الجماعة، وتتمتع القيادة الواعية بدرجة من الكفاءة والفاعلية التي تحقيق أهداف المجتمع، وبما ان المؤسسات التربوية هي جزء أساسي من المجتمعات، إن قيادة هذه المؤسسات يعد العنصر الحركي في تحقيق أهدافها وغاياتها بكفاءة وفاعلية، حيث يجب أن تتوافر في القيادة التربوية قدرات ومتطلبات خاصة وذلك بهدف مواجهة التغيرات المعاصر والتعامل معها بكفاءة وفاعلية (المطري، ٢٠١٦).

وتقوم القيادة على مبدأ المبادأة بالأفكار الأصيلة والحديثة وذلك في إيجاد الطرق الفاعلة لحل المصاعب وتذليلها، بالإضافة إلى تقديم المقترحات التي تدعم نهوض الإدارة، كما وتعد سلوكا يعمل به الفرد من أجل توجيه نشاط الجماعة للوصول إلى هدف مشترك، وتمكين العاملين من مواجهة المشكلات ورفع مستوى أدائهم والنهوض بخبراتهم وتطويرها (الجهني، ٢٠٢٢).

وتعد القيادة المدرسية من أهم مدخلات العملية التعليمية، حيث يقع على عاتق مدير المدرسة ترجمة السياسات التربوية وتنفيذ الخطط المدرسية، بالإضافة إلى دور هذه القيادة في رفع دافعية العاملين للوصول إلى الأهداف التربوية بكفاءة وفاعلية، حيث أن النمط القيادي المتبع من قبل مدير المدرسة هو عامل أساسي في فاعلية المدرسة حيث أن للمدير دور فاعل في توجيه سلوك المعلمين نحو العمل الفعال (الحراشنة، ٢٠٠٩). كما أن لمدير المدرسة والنمط القيادي الذي يستخدمه تأثيرا إيجابيا في المناخ التربوي في المدرسة وفي الروح المعنوية لدى المعلمين، حيث أن القيادة الفاعلة تعد الطاقة التي تدفع بالعاملين للوصول إلى الأهداف التعليمية للمدرسة (السعود، ٢٠٠٩).

وللدايفية أهمية كبيرة في مختلف حقول المعرفة، لما لها من أهمية في توجيه السلوك الإنساني نحو تحقيق الأهداف والتطوير المستمر، كما أن للدايفية قوة في إثارة حماس الأفراد وتحريك سلوكهم نحو الوصول إلى الهدف، وتعد الدافعية من أهم موضوعات علم النفس، وذلك لأهميتها في بناء الفرد والمجتمع، حيث تعمل على رفع مستوى أداء الفرد وإنتاجيته في مختلف الأنشطة التي يقوم بها (الغريب والصويلح والمهيري، ٢٠٢٠).

ويمكن من خلال الدافع خلق الرغبة لدى الفرد، الأمر الذي تعول عليه المؤسسات في تحقيق أهدافها، حيث أن أحد أهم أسباب نجاح الإدارة هو قدرتها على توفير القدر الكافي من الدافعية لدى العاملين للوصول إلى هدف معين، وبالتالي تعد الدافعية هي المحرك والموجه لسلوك الأفراد، وبالتالي فإن قيام المؤسسة ببث الروح التي تدفع بالعاملين إلى رفع أدائهم يعد من الأهمية بمكان، ذلك أن الدافعية تجعل الفرد قادرا على تذليل الصعوبات أمام أدائه لعمله واستغلال كافة ما يمتلك من إمكانيات وقدرات للنجاح في عمله (الشرفات، ٢٠٢٢، ٢٠١٤).

### مشكلة الدراسة

نظرا للتغيرات التربوية والانفجار المعرفي الهائل الذي يتميز به العصر، يعترض مدير المدرسة عددا من المشكلات التي يتوجب عليه التعامل معها بأسلوب يضمن حلها ومنعها من إعاقة الجهود التربوية، وبالتالي الوصول إلى الأهداف التعليمية للمدرسة، وتختلف أسباب هذه المشكلات، ويمكن للمدير تخفيف أثرها إذا ما أدرك سرعة تأثيرها على المدرسة والعملية التعليمية ككل، ومشكلات العمل في الحقل التربوي غالبا تعد متجددة ومتشابكة، مما يفرض على المدير ممارسة اسلوب قيادي فعال في حل هذه المشكلات، حيث تضمن القيادة التربوية تنظيم الجهود وتنسيق الطاقات لتحقيق أهداف المؤسسة (نجدي، ٢٠١٣).

كما أن الدافعية هي مطلب يسعى له كافة أفراد المجتمع، وكما أن كل مؤسسة تربوية على وجه الخصوص تهدف لتحقيق النجاح المبهر في نتائجها التربوية بالإضافة إلى التميز والاستقرار، حيث تعبر الدافعية عن مدى سعي الفرد ومثابرتة من أجل الوصول إلى مستوى عال من الأداء، بالإضافة إلى التحديات التي يواجهها الفرد من أجل الوصول إلى هدفه (بني خلف، ٢٠١٣).

وبناء على ما سبق، وبهدف الوصول إلى عملية تربوية فاعلة، ونظرا لأهمية ووجود نمط قيادي في المدرسة قادر على بث الجو المناسب للوصول إلى أداء متميز من قبل المعلمين، والذي يعد أمرا ضروريا في رفع مستوى العملية التعليمية، ونظرا أن كل من النمط القيادي لدى المدير والدافعية لدى المعلمين يعدان من العوامل المؤثر في العملية التعليمية، بالإضافة إلى توصيات دراسة سميرات والمقابلة (٢٠١٦) ودراسة الشرفات (٢٠٢٢)، وانطلاقا من واقع الميدان التربوي وإيماننا بأهمية دور المعلم في المدرسة باعتباره جوهر العملية التعليمية وأساس الوصول إلى الأهداف التعليمية، فإن الغرض من هذه الدراسة تكمن في معرفة أثر الانماط القيادية السائدة في المدارس على الدافعية لدى المعلمين، وتتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما الانماط القيادية السائدة في المدارس الابتدائية في منطقة عرعره النقب وما علاقتها بالدافعية لدى معلمي المدارس؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة التالية:

- ما الانماط القيادية السائدة في المدارس الابتدائية في منطقة عرعره النقب؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) في النمط القيادي لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة عرعره النقب تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي)؟
- ما مستوى الدافعية لدى معلمي المدارس الابتدائية في منطقة عرعره النقب؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) في مستوى الدافعية لدى معلمي المدارس الابتدائية في منطقة عرعره النقب تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي)؟
- هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين الانماط القيادية السائدة في المدارس الابتدائية في منطقة عرعره النقب ودافعية الإنجاز لدى معلمي المدارس ؟

**أهداف الدراسة:** تهدف الدراسة إلى:

- التعرف على الانماط القيادية السائدة في المدارس الابتدائية في منطقة عرعره النقب.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) في النمط القيادي لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة عرعره النقب تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي).
- التعرف على مستوى الدافعية لدى معلمي المدارس الابتدائية في منطقة عرعره النقب.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) في مستوى الدافعية لدى معلمي المدارس الابتدائية في منطقة عرعره النقب تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي).

**أهمية الدراسة:** تستمد الدراسة أهميتها مما يلي:

- الأهمية النظرية: تستمد الدراسة أهميتها من واقع دراستها لاثنتين من أهم عناصر نجاح العملية التعليمية في المدرسة وهما المدير والمعلم من خلال النمط القيادي السائد في المدرسة، الدافعية لدى المعلم. بالإضافة إلى ما ستقدمه من فائدة للباحثين في مجال الإدارة التربوية على وجه الخصوص.
- الأهمية العملية: يُؤمل أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة القائمين على العملية التعليمية من خلال تقديم التغذية الراجعة حول النمط القيادي السائد في المدارس الابتدائية في منطقة عرعره النقب، كما وقد تخدم هذه الدراسة القائمين على إدارة العملية التعليمية والجهات المعنية وذلك في تحسين الدافعية لدى المعلمين للوصول إلى أداء أفضل ونتائج أفضل للعملية التعليمية.

### حدود الدراسة

- اقتصرت حدود هذه الدراسة على:
- الحدود الموضوعية: الانماط القيادية السائدة في المدارس الابتدائية في منطقة عرعره النقب وعلاقتها بالدافعية لدى معلمي المدارس.
- الحدود البشرية: المعلمين في المدارس الابتدائية في منطقة عرعره النقب.
- الحدود المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة في المدارس الابتدائية في منطقة عرعره النقب.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة في السنة الدراسية ٢٠٢٢/٢٠٢٣.

### مصطلحات الدراسة

**النمط القيادي:** هو السلوك السائد الذي يمارسه المدير في قيادته وإدائه للعمل لتحقيق أهداف المؤسسة (المطري، ٢٠١٦: ٤٦٠). **ويعرف إجرائياً** على أنه السلوك الذي يتبعه مدير المدرسة في أداء عمله وتسييره لشؤون المدرسة وتحقيق أهدافها ومتابعة سير العملية التعليمية، ويتم قياسه من خلال الدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة التي أعدت لهذا الغرض.

**الدافعية:** هي قوة داخلية تحرك سلوك الفرد وتدفعه إلى التصرف وتعمل على استمراره وتوجيهه نحو هدف معين (سميرات ومقابلة، ٢٠١٦: ٥١٩). **ويعرف إجرائياً** الدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أداة قياس الدافعية المعدة في هذه الدراسة.

### الإطار النظري

#### أولاً: القيادة

يعد التأثير في الآخرين هو أساس القيادة، حيث أن القائد قادر على تغيير سلوك تابعيه باستخدام عدة أساليب تتراوح بين القهر والإجبار في حال لا يمتلك التابع خيار آخر لأداء المطلوب منه، وبين الأساليب البعيدة عن القهر بحيث يكون لدى التابع الحق في قبول ورفض الخيارات المتاحة أمامه لتنفيذ المهام، وتشير القيادة إلى عامة إلى الابتعاد عن أسالي بالقهر وهذا ما يميز بين القائد والمدير، حيث يعتمد المدير بشكل أساسي على استخدام القوة الإدارية لديه المبنية على سلطته الإدارية، ويسعى كل من المدير والقائد للوصول إلى أهداف المؤسسة، ولكن القائد يركز على التأثير على أفعال واتجاهات التابعين للوصول إليها (محمد، ٢٠١٨).

وفيما يلي بعض أنماط القيادة وهي:

- النمط الديمقراطي: ويدعى كذلك النمط التشاركي، حيث يتيح المدير للمعلمين فرصة إبداء رأيهم ومشاركتهم في وضع السياسات وخطط العمل وذلك عبر فتح قنوات الاتصال بينه وبين المعلمين، ويهتم المدير في هذا النمط بالاقتراحات التي يبديها المعلمين بطريقة إيجابية ويضعها موضع التنفيذ، كما ويمنح بعض الصلاحيات للمعلمين بشكل متكافئ

ومدرّوس، ويتميز المدير الذي يستخدم النمط الديمقراطي بتعامله مع المرؤوسين بروح القانون وذلك حسب الموقف، مع توافر علاقات إنسانية جيدة بينه وبين المرؤوسين، وذلك بهدف نشر روح الفريق بين المعلمين مع مراعاة الفروق الفردية بين قدراتهم عند توزيع المهام عليه، ويرى المدير في هذا النمط أن أي مشكلة تعترض سير العملية التعليمية تعد مشكلة قابلة للخل بشكل جماعي من خلال تبادل الأفكار والنقاش المفتوح مع المعلمين (Adedoyin et al, 2013).

- النمط الأوتوقراطي: يوصف المدير الذي يعتمد على هذا النمط بالتسلط والاستبداد، حيث يسعى القائد في هذا النمط إلى الحفاظ على كافة الصلاحيات التي يمتلكها، كما ويحاول بشكل دائم إلى التفرد بالسلطة، ويسعى المدير المعتمد على هذا النمط إلى مطالبة المعلمين بتنفيذ الخطط الدراسية والمهنية دون المساهمة في وضعها أو مناقشتها، حيث يعتمد أسلوب الأمر والنفي في عمله، وكما تكون ثقة المدير في المعلمين محدودة، وبالتالي يعتمد على أسلوب الرقابة بشكل شديد لمتابعة عملهم مع تطبيق أسلوب التهديد والعقاب، ويحافظ القائد الأوتوقراطي على تطبيق الأنظمة والقوانين بشكل خرفي دون مراعاة أي ظروف تحكم الموقف، ويكون الاتصال في هذا النمط أحادي الجانب من أعلى الهرم إلى أسفله حيث لا يفتح المدير أي مجال للنقاش ويتخذ القرارات بشكل فردي دون إبداء الرأي من قبل المرؤوسين، كما أن التغذية الراجعة في هذا النمط تكون معدومة بسبب رفض المدير لأي نوع من أنواع النقد (الشافعي، ٢٠١٣).

- النمط التسيبي: ويعرف كذلك هذا النمط بالنمط السلبي أو المتساهل أو الفوضوي، حيث يترك القائد كامل الحرية لدى المرؤوسين في اتخاذ القرارات والتصرف في المهام الموكلة إليهم، ويقتصر دور القائد في هذا النمط على تلبية حاجة المرؤوسين من موارد ومعلومات تخص سير العمل وذلك حسب رؤيتهم كذلك، ويتسبب النمط التسيبي في اتساع فجوة الصراعات على القيادة غير الرسمية بين العاملين، وينعكس استخدام هذا النمط سلباً على تحقيق أهداف المؤسسة وخاصة التي تحاول غرس القيم والانضباط مثل المؤسسات التعليمية، خاصة أن القائد السلبي يتصف بالتردد في اتخاذ القرارات مع ضعف الحسم في تنفيذ القرارات والقوانين واللوائح، كما ويتهرب من إبداء الرأي بشكل عام واتخاذ القرارات خوفاً من تحمل العواقب، مع ضعف في الحضور للعمل وفق المواعيد الرسمية والتوجيه البناء للمرؤوسين.

### ثانياً: الدافعية

حظيت الدافعية باهتمام الباحثين في مخلف حقول العلوم الإنسانية، وذلك نظراً لما تمتلك من أهمية في توجيه سلوك الإنسان نحو تحقيق أهدافه، وقد اهتم الفكر الإداري الحديث

بالدافعية بعيدا عن الحوافر المادية التي تعزز رغبة العاملين في انجاز الأهداف، وإنما امتدت إلى التعرف على الرضا عن العمل لدى الاليمين وطرق تعزيز الرغبة لديهم في الوصول إلى الأهداف، والاسهام في تعزيز الرغبة لدى العالمين في الأداء والانتماء والاندماج في المؤسسة التي يعملون فيها (سميرات ومقابلة، ٢٠١٦).

تنوعت تعريفات الدافعية لدى علماء النفس وذلك تبعا لتنوع الوظائف تداخلها التي تقوم بها، حيث أن الدافعية تعد قوة داخلية أو خارجية تعمل على استثارة الحماس لدى الفرد من أجل استمرار السعي في الفعل للوصول إلى تحقيق هدف معين (عبد الحافظ، ٢٠١٥: ٦٦)، كما أن الدافعية تعد حالة تحدث لدى الفرد بسبب وجود هدف يسعى إلى الوصول إليه بسبب عوامل داخلية أو خارجية نثير سلوكا معيناً لديه وتوجهه نحو هدف يسعى إلى تحقيقه (الزغول، ٢٠١٠: ٣٣).

وتبرز أهمية الدافعية من عدة اعتبارات كما يراها العياصرة (٢٠١١) وهي:

- تعمل على زيادة معرفة الفرد بنفسه وبغيره ممن حوله، حيث تدفعه للتصرف حسب المواقف المختلفة.
  - يصبح الفرد أكثر قدرة على فهم وتفسير سلوكيات الآخرين.
  - تساعد الفرد على التنبؤ بالسلوك الإنساني خاصة إذا ما أردك دوافعه.
  - تلعب دورا مهما في عدة ميادين وخاصة ميدان التربية والتعليم والقانون والصناعة.
- ويجب على القائد محاولة التعرف على دوافع العاملين التي تؤثر على سلوكهم في العمل والتي تتفق مع قدراتهم وتشجعهم على الابتكار، كما ويجب على القائد أن يسعى إلى تقديم الفرص للعاملين والتي تصل بهم إلى التقدم المستمر في العمل بالإضافة إلى منحهم المزيد من المزايا الوظيفية، حيث أن العامل كما وجد التحفيز والتشجيع من قائده كلما ارفعت دافعيته نحو العمل والثقة المتبادلة وذلك مع لمسه للاهتمام الحقيقي من القائد (قنديل، ٢٠١٠).
- وتهم الدافعية كافة الأفراد لأنها تسعى لأن تعرفهم بالأسباب التي تؤدي إلى اختلاف تصرفات الفرد، وتعد مغرفة الدافعية سبيل في علاج أنواع أو الوقاية من أنواع السلوك المنحرف، حيث تعد معرفة الدافعية أمرا مهما لكل فرد يشرف على جماعة أو يقوم بتوجيههم وتحفيزهم على العمل (Sagnak, 2010).

ويزداد انجاز الفرد بالدافعية خاصة ذات مصدر الضبط الداخلي، كما وتتأثر الدافعية بشكل سلبي عندما يؤثر الاكتئاب أو القلق على الفرد أو بحال وجود مصدر ضبط خارجي، حيث أن الدافعية تتكون من عدة مكونات مختلفة مثل الطموح والمثابرة والتحمل والتضحية من أجل العمل وإتمامه مما يدفع بالفرد بالعمل نحو النجاح، وتؤثر دواع الفرد على مختلف سلوكياته بالإضافة إلى تأثيرها على طرق تعلمه وتفكيره وأدائه، وتثر كذلك على سلوكياته الاجتماعية من

حب الناس والتعاون والتسامح والعدوانية كذلك، كل ذلك يجعل الفرد يتصرف في المواقف المختلفة وفقا لدوافعه، وبناء على هذا كان معرفة الدوافع التي تؤثر على سلوك الفرد في المواقف المختلفة طريقا مساعدا لفهم السلوكيات التي تصدر منه (سميرات ومقابلة، ٢٠١٦). وتعد الدافعية من الأمور المهمة للمدير. حيث يتوقف مدى نجاح وفعالية المؤسسة في أداء عملها على مدى دافعية العاملين للعمل، لذلك لا بد للمديرين أن يدرك معنى وطبيعة دافعية العاملين في المؤسسة، حيث يسعى المدير المتميز إلى الوصول بمؤسسته إلى التميز كذلك، وإلى احتلال الصدارة بين المؤسسات التنافسية وذلك عن طريق تحقيق أعلى مستويات الإنتاجية، وتحسين مستوى أداء العاملين في المؤسسة، ويحاول المدير المتميز بكافة الطرق حث العاملين على بذل أقصى ما لديهم من كفايات ومهارات لتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية وذلك بالاعتماد على الدافعية (السعود، ٢٠٠٩).

### الدراسات السابقة

هدفت دراسة الجهني (٢٠٢٢) إلى معرفة أثر أنماط القيادة على معلمات الصوف الأولية ودرجة دافعيتهن نحو العمل، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما تطبيق الاستبانة على (٢٢٠) معلمة في المملكة العربية السعودية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أغلب قائدات المدارس الابتدائية بوسط جدة يمارسن النمط القيادي الديمقراطي بدرجة عالية، يمارسن بعض قائدات المدارس الابتدائية النمط الأوتوقراطي والنمط التساهلي بدرجة متوسطة، مستوى الدافعية لدى معلمات الصوف الأولية نحو العمل في المدارس الابتدائية بدرجة عالية جدا عندما يمارسن القائدات النمط الديمقراطي، مستوى الطموح والإدارة والمثابرة لدى معلمات الصوف الأولية عالية في المدارس الابتدائية بوسط جدة.

أجرى الغريب والصويح والمهيري (٢٠٢٠) دراسة لبيان الأنماط القيادية السائدة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في الكويت والإمارات العربية المتحدة وعلاقتها بمستوى دافعية الإنجاز للمعلمين، وتم استخدام المنهج الوصفي، واعتمدت على استبانتين في جمع البيانات إحداهما خاصة بالأنماط القيادية لقادة المدارس الثانوية، والأخرى خاصة بدافعية الإنجاز لدى المعلمين بهذه المدارس، وبلغت عينة الدراسة (١١٠) معلما ومعلمة من دولة الكويت، و(٦٢) معلما ومعلمة من دولة الإمارات، وأشارت النتائج لما يلي: أن مستوى النمط القيادي السائد لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام في دولتي الكويت والإمارات العربية المتحدة، نمط القيادة (النمط الديمقراطي) بالترتبة الأولى، تلاه نمط (النمط الأوتوقراطي)، في حين جاء نمط (النمط الترسلّي) بالترتبة الأخيرة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أنماط القيادة تبعا لمتغير الجنس والخبرة، أن مستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين في دولتي الكويت والإمارات العربية جاء بمستوى مرتفع، وجاءت فيه فروق تبعا لمتغير الدولة لصالح الإمارات المتحدة، بينما لم توجد فيه فروق تبعا لمتغيري الجنس والخبرة، توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين النمط

الديمقراطي ودافعية الإنجاز لدى المعلمين في دولتي الكويت والإمارات العربية المتحدة، ولا توجد علاقة ارتباطية بين النمط الأوتوقراطي ودافعية الإنجاز لدى المعلمين في دولتي الكويت والإمارات العربية المتحدة، توجد علاقة ارتباطية سلبية بين النمط الترسلّي ودافعية الإنجاز لدى المعلمين.

هدفت دراسة (Saleem et al, 2020) إلى التعرف على آثار الأساليب القيادية لمديري المدارس الثانوية الخاصة على الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر الإدارة الوسطى في الصين. واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، وتم اختيار أربعة أنماط قيادة وخمسة مؤشرات أداء رئيسية لأداء وظيفة المعلم. تكونت عينة الدراسة من ٢٥٣ من موظفي الإدارة الوسطى. أظهرت النتائج أن أسلوب القيادة التوجيهية كان له تأثير كبير على أداء المعلم الوظيفي في المدارس المدروسة، يليه أساليب القيادة الداعمة والموجهة نحو الإنجاز. ولم تعط القيادة التشاركية مؤشراً واعدًا للأداء الوظيفي للمعلم.

هدفت دراسة (Elpisah & Hartini, 2019) إلى تحليل تأثير تطبيق أسلوب القيادة على أداء المعلم وأسلوب القيادة السائد على أداء المعلم في المدارس الثانوية الإعدادية في منطقة شمال جاليسونج، مقاطعة تاكالار. استخدمت هذه الدراسة عينة من (٤٧) معلماً. وأظهرت النتائج أن أنماط القيادة الرئيسية الأربعة وهي أسلوب القيادة التوجيهية، وأسلوب القيادة التشاركية، وأسلوب القيادة الاستشارية وأسلوب القيادة التقويمية لها تأثير إيجابي وهام على أداء المعلم، وأن أسلوب القيادة السائد ذي التأثير الأكبر في أداء المعلم كان أسلوب القيادة التقويمية.

هدفت دراسة صالح (٢٠١٩) إلى الكشف عن النمط القيادي السائد لدى مديري التعليم الثانوي من وجهة نظر الأساتذة، ببعض الثانويات بولاية المدينة في الجزائر. كما هدفت الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة ودلالاتها بين النمط القيادي للمدراء والدافعية للإنجاز لدى الأساتذة. وقد أجريت هذه الدراسة على عينة عشوائية تتكون من (٢٠٠) أستاذ وأستاذة، باعتماد المنهج الوصفي. وللإجابة على فرضيات الدراسة، اعتمد الباحث على أداتين هما: مقياس "القيادة متعدد العوامل" لـ "باس وأفوليو"، ومقياس الدافعية للإنجاز. وتم التوصل إلى النتائج الآتية: إن النمط القيادي السائد حسب نموذج "باس وأفوليو" لدى عينة الدراسة هو: النمط التحويلي، كما تبين وجود علاقة ارتباطية بين الأنماط القيادية (التحويلية، التبادلية، التسيبية) والدافعية للإنجاز لدى أساتذة التعليم الثانوي.

وهدف دراسة (Al-fahad et al, 2013) الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية لمديري المدارس ودافعية الإنجاز للمعلمين. وتكونت عينة الدراسة من ٣٢٠ مدير ومديرة من الإدارات التعليمية، استخدام الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي كمنهج مناسب للدراسة، من أهم نتائج الدراسة: أن القيادة التحويلية كانت سائدة بين مديري المدارس.

## التعقيب على الدراسات السابقة

يتضح من خلال ما تم استعراضه من الدراسات السابقة أن الهدف العام لها هو التركيز على الانماط القيادية السائدة في المدارس الابتدائية في ضوء متغيرات مختلفة. كما يتبين وجود اختلاف من حيث الهدف في بعض الدراسات السابقة؛ واتفقت الدراسة الحالية جزئياً مع الدراسات السابقة في بعض أهدافها كدراسة: الجهني (٢٠٢٢)، ودراسة الغريب والصويلح والمهيري (٢٠٢٠)، ودراسة (Saleem et al, 2020). أمّا في جانب منهجية الدراسة فقد اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة، من حيث استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

وفي جانب أداة الدراسة تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة. أمّا في جانب مجتمع الدراسة تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في خصائص مجتمع المؤسسات التعليمية، وركزت الدراسة الحالية على المدارس الابتدائية، وهذا ما يتشابه مع دراسة الجهني (٢٠٢٢)، ودراسة الغريب والصويلح والمهيري (٢٠٢٠)، ودراسة (Saleem et al, 2020)، ودراسة دراسة طياره (٢٠١٨)، واختلفت مع دراسة صالح (٢٠١٩) ودراسة (Elpisah & Hartini, 2019) ركزت على المدارس الثانوية.

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها تمت في منطقة عرعره النقب، وأنها تختص بدراسة الانماط القيادية السائدة في المدارس الابتدائية وعلاقتها بالدافعية لدى معلمي المدارس من وجهة نظر المعلمين.

## منهجية الدراسة:

اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي الارتباطي، لدراسة مشكلة ما أو ظاهرة علمية معيّنة؛ بغية التوصل إلى تفسيرات منطقية لها، وتم استخدام هذا الأسلوب لدراسة الانماط القيادية السائدة في المدارس الابتدائية في منطقة عرعره النقب وعلاقتها بالدافعية لدى معلمي المدارس.

## مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع في معلمي المدارس الابتدائية في عرعره النقب والبالغ عددها ( ) خلال العام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣ وفق سجلات وزارة التربية والتعليم. عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (270) معلم ومعلمة في المدارس النقب، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، والجدول (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي).

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعًا للخصائص الشخصية

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	110	40.7
	أنثى	160	59.3
	المجموع	270	100.0
المؤهل العلمي	بكالوريوس	167	61.9
	دراسات عليا	103	38.1
	المجموع	270	100.0

بعد أن تم الاطلاع على الأدب النظري، والدراسات السابقة المتعلقة ب الانماط القيادية السائدة في المدارس الابتدائية في منطقة عرعره النقب وعلاقتها بالدافعية لدى معلمي المدارس، قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بهذه الدراسة؛ لتناسبها مع طبيعة الدراسة من حيث أهدافها، ومنهجها، ولقدرتها على جمع البيانات والمعلومات والحقائق بواقع معين وفي وقت قصير نسبياً. وقام الباحث ببناء مقياس من خلال الاستعانة بالدراسات والأبحاث والرسائل التي لها علاقة بموضوع الدراسة، والهدف منه معرفة الانماط القيادية السائدة في المدارس الابتدائية في منطقة عرعره النقب وعلاقتها بالدافعية لدى معلمي المدارس. وقد تضمنت الأداة بصورتها النهائية (43) فقرة موزعة على محورين، اشتمل المحور الأول (الانماط القيادية السائدة) على ثلاثة مجالات بواقع 24 فقرة، المجال الأول: النمط الديمقراطي بواقع (8) فقرات، المجال الثاني: النمط الأوتوقراطي بواقع (8) فقرات، والمجال الثالث: النمط المتسيب بواقع (8) فقرات، واشتمل المحور الثاني (الدافعية) على (19) فقرة، حيث تم صياغة الفقرات بطريقة سلسلة واضحة، يستطيع أفراد عينة الدراسة من الإجابة عليها، وصمم المقياس بتدرج خماسي (عالية جداً، عالية، متوسطة، قليلة، قليلة جداً) وقد أعطيت درجات رقمية بلغت على التوالي: (5, 4, 3, 2, 1). وقد تم التحقق من صدق وثبات المقياس بطريقة الصدق الظاهري، والاتساق الداخلي.

### الصدق الظاهري

وتم التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة بعرضها على لجنة مكونة من (٤) محكمين متخصصين في الإدارة التربوية في الجامعات الفلسطينية، للتأكد من مدى ملائمة وقدرة الأداة على تحقيق أهداف الدراسة، كما أرفقت أسئلة الدراسة وأهدافها مع الأداة، وعدلت الاستبانة بناء على الملاحظات والتعديلات المرفقة من قبل المحكمين؛ للخروج بأفضل أداة قادرة على تمثيل ما أعدت من أجل قياسه. وقد تم التحقق من صدق وثبات المقياس بطريقة الصدق الظاهري، والاتساق الداخلي.

وتم اعتماد المقياس الاتي لتصحيح المقياس الخماسي  
الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1)

### عدد الفئات المطلوبة (3)

=1.33، ومن ثم إضافة الجواب (1.33) إلى نهاية كل فئة. وبناء على ذلك يكون:

من 1.00 - 2.33 بدرجة منخفضة

من 2.34 - 3.67 بدرجة متوسطة

من 3.68 - 5.00 بدرجة مرتفعة

### حساب الصدق والثبات

وللتحقق من صدق بناء الأداة، تم تطبيقها على عينة استطلاعية تتكون من (30) فرداً من مجتمع الدراسة، ولكن من خارج عينة الدراسة المستهدفة، وذلك لحساب قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة الفقرات بالمجال الذي تنتمي إليه وذلك كما في جدول (2).

### المحور الأول: الانماط القيادية السائدة

#### جدول (2): ارتباط فقرات مجال "النمط الديمقراطي" مع الدرجة الكلية

رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون
1	.340**	٥	.776**
2	.722**	٦	.744**
٣	.672**	٧	.539**
٤	.734**	٨	.788**

تشير بيانات جدول (2) إلى أن معاملات الارتباط لمجال "النمط الديمقراطي" تراوحت ما بين (.340\*\* - .788\*\*) أي قيم دالة إحصائياً.

#### جدول (3): ارتباط فقرات مجال "النمط الأوتوقراطي" مع الدرجة الكلية

رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون
1	.749**	5	.815**
2	.755**	6	.767**
3	.786**	7	.841**
4	.814**	8	.563**

تشير بيانات جدول (3) إلى أن معاملات الارتباط لمجال "النمط الأوتوقراطي" تراوحت ما بين (.563\*\* - .841\*\*) أي قيم دالة إحصائياً.

جدول (4): ارتباط فقرات مجال "النمط المتسيب" مع الدرجة الكلية

معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة
.809**	5	.715**	1
.778**	6	.722**	2
.772**	7	.717**	3
.774**	8	.801**	4

تشير بيانات جدول (4) إلى أن معاملات الارتباط لمجال "النمط المتسيب" تراوحت ما بين (.715\*\*-.809\*\*) أي قيم دالة إحصائية.

#### المحور الثاني: الدافعية

جدول (5): ارتباط فقرات محور "الدافعية" مع الدرجة الكلية للمحور

معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة
.842**	11	.601**	1
.845**	12	.685**	2
.831**	13	.702**	3
.812**	14	.762**	4
.822**	15	.797**	5
.733**	16	.753**	6
.422**	17	.523**	7
.812**	18	.782**	8
.826**	19	.814**	9
		.839**	10

تشير بيانات جدول (5) إلى أن معاملات الارتباط لمحور "الدافعية" تراوحت ما بين (.422\*\*-.845\*\*) وهي قيم دالة إحصائية.

#### النتائج

يقصد بـ"ثبات أداة الدراسة استقرار النتائج واعتماديتها وقدرتها على التنبؤ أي مدى التوافق أو الاتساق في نتائج الاستبيان إذ طبق أكثر من مرة في ظروف مماثلة، وقد تم استخدام اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، إذ يقيس مدى التماسك في إجابات أفراد

عينة الدراسة عن كل الأسئلة الموجودة في المقياس، كما يمكن تفسير (ألفا) بأنها معامل الثبات الداخلي بين الإجابات، ويدل على ارتفاع قيمته على درجة ارتفاع الثبات ويتراوح ما بين (0-1) وتكن قيمته مقبولة عند (0.60) وما فوق، وفي دراسات أخرى تكون مقبولة عند (0.70) وما فوق وبحسب جدول (6) يبين ذلك.

**جدول (6):** معامل الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا ومعامل الارتباط بيرسون للمجال مع الأداة ككل

الرقم	المجال	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	معامل الارتباط للمجال بالأداة ككل
1	النمط الديمقراطي	8	0.818	.911**
2	النمط الأوتوقراطي	8	0.897	.950**
3	النمط المتسبب	8	0.896	.898**
	المحور الانماط القيادية السائدة ككل	24	0.947	-

\*\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)

تشير بيانات جدول (6) ان معاملات الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا للمجال الأول: النمط الديمقراطي بلغت (0.818)، وللمجال الثاني: النمط الأوتوقراطي بلغت (0.897)، وللمجال الثالث: النمط المتسبب بلغت (0.896)، وبلغ معامل الثبات للمحور ككل (0.947)، وهي قيم مرتفعة دالة إحصائية وتشير إلى ثبات المحور.

كما تجدر الإشارة إلى ان معاملات الارتباط للمجالات محور الانماط القيادية السائدة مع المحور ككل تراوحت ما بين (\*\*.898-\*\*.950) وهي قيم دالة إحصائية. وبلغ معامل الثبات للمحور الثاني (الدافعية) ككل (0.957)، وهي قيم مرتفعة ودالة إحصائية وتشير إلى ثبات الأداة.

**متغيرات الدراسة:** تشمل الدراسة على المتغيرات التالية:

**أولاً المتغيرات التصنيفية:**

- الجنس: وله مستويان (ذكر، أنثى).
- المؤهل العلمي: لها مستويات (بكالوريوس، دراسات عليا).

**ثانياً: المتغير الرئيس:**

الانماط القيادية السائدة في المدارس الابتدائية في منطقة عرعره النقب وعلاقتها بالدافعية

لدى معلمي المدارس

### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي سعت إلى تحقيقها، تم تحليل البيانات باستخدام برامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، واستخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية التالية:

- ١- معامل ارتباط بيرسون
  - ٢- معامل الفا كرونباخ: لحساب الثبات لأداة الدراسة.
  - ٣- التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الشخصية.
  - ٤- تحليل التباين الثلاثي
  - ٥- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات وفقرات الأداة.
- نتائج الدراسة

**السؤال الرئيسي:** ما الانماط القيادية السائدة في المدارس الابتدائية في منطقة عرعة النقب وما علاقتها بالدافعية لدى معلمي المدارس؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ل مستوى الانماط القيادية السائدة في المدارس الابتدائية في منطقة عرعة النقب، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها، وجدول (7) يوضح ذلك.

**جدول (7):** الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات أداة الدراسة، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية

رقم المجال	المجالات	الوساط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	النمط الديمقراطي	3.25	0.92	١	متوسط
2	النمط الأوتوقراطي	3.20	1.12	٢	متوسط
3	النمط المتسيب	3.16	1.11	٣	متوسط
الأداة ككل		3.20	0.97	-	متوسط

يلاحظ من النتائج في جدول (7) أن المتوسطات الحسابية لمجالات الانماط القيادية السائدة في المدارس الابتدائية في منطقة عرعة النقب تراوحت بين (3.16-3.25) وجاء المجال الأول (النمط الديمقراطي) بمتوسط حسابي بلغ (3.25) وبدرجة متوسطة وبالمرتبة الأولى، وتلاه المجال الثاني (النمط الأوتوقراطي) بمتوسط حسابي بلغ (3.20) وبدرجة متوسطة وبالمرتبة الثانية، وتلاه المجال الثالث (النمط المتسيب) بمتوسط حسابي بلغ (3.16) وبدرجة متوسطة وبالمرتبة الثالثة والأخيرة، وبلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (3.20) وبدرجة متوسطة.

وتدل هذه النتيجة على ان النسبة الأكبر من المديرين والمديرات من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في منطقة عرعره النقب يمارسون أنماطا قياديا وأساليب إدارية لا تعتمد بشكل رئيس على مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات، وفي بعض المهام القيادية، كما أن القائد قد لا يلتقي بالمرؤوسين لمناقشة مشكلاتهم الإدارية وتحليلها أو محاولة الوصول إلى قرار جماعي، ويتخذ القرارات الفردية، بدون مراعاة لوجود العلاقات الإنسانية في تعامله مع المعلمين والعاملين بالمدرسة. وتختلف هذه النتيجة ونتيجة دراسة طياره (٢٠١٨) ودراسة الغريب والصويلح والمهيري (٢٠٢٠)

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة التالية:

**السؤال الأول:** ما الانماط القيادية السائدة في المدارس الابتدائية في منطقة عرعره النقب؟  
**أولاً: النمط الديمقراطي**

وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال "النمط الديمقراطي"، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية كما هو مبين في جدول (8).

**جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال النمط الديمقراطي**

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
7	يأخذ المدير بآراء المعلمين في حل مشكلات العمل اليومية	3.80	1.133	1	مرتفع
3	يهتم المدير باقتراحات المعلمين للعمل على تطبيقها	3.43	1.361	2	متوسط
6	يطلع المدير المعلمين على المستجدات التربوية	3.37	1.439	3	متوسط
4	يسعى المدير إلى نشر بيئة ديمقراطية في المدرسة	3.34	1.486	٤	متوسط
2	يصغى المدير جيداً عندما يشرح له المعلم درجة تقدمه في إنجاز العمل	3.28	1.531	٥	متوسط
5	يشرح المدير بصراحة سبب عدم موافقته على بعض اقتراحاتهم	3.24	1.454	٦	متوسط
8	يعمل المدير على بث روح التعاون في المدرسة	2.96	1.459	٧	متوسط
1	يعطي المدير للمعلمين فرصة التحدث عن أوضاعهم الاجتماعية والشخصية	2.57	1.151	٨	متوسط
	المجال ككل	3.25	0.918	-	متوسط

يظهر من جدول (8) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال "تفاوتت بين (2.57-3.80)، كان أعلاها للفقرة رقم (٧) والتي تنص على "يأخذ المدير بآراء المعلمين في حل مشكلات العمل اليومية" بمتوسط حسابي (3.80) وبدرجة مرتفعة، تليها الفقرة رقم (٣) بالمرتبة الثانية، والتي تنص على "يهتم المدير باقتراحات المعلمين للعمل على تطبيقها" بمتوسط حسابي (3.43) وبدرجة متوسطة، تليها الفقرة رقم (٦) بالمرتبة الثالثة، والتي تنص على "يطلع المدير المعلمين على المستجدات التربوية" بمتوسط حسابي (3.37) وبدرجة متوسطة، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم

(١) والتي تنص على "يعطي المدير للمعلمين فرصة التحدث عن أوضاعهم الاجتماعية والشخصية" بمتوسط حسابي (2.57) وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.25) وبدرجة متوسطة.

ويعزو الباحثة هذه النتيجة إلى عمليات التطوير التربوي للقيادات التربوية، مما أدى إلى محاولة ممارسة المديرين للنمط القيادي الديمقراطي والإيجابي بمختلف الوسائل التربوية، وتأكيدهم على العمل الديمقراطي ضمن مؤسساتهم التربوية، وقد ظهر جلياً بنسبة متوسطة لدى المعلمين ضمن العمل المدرسي وخاصة في طريقة تعامل المدير مع العاملين، مما دفع المعلمين على تأكيدهم على ممارسة المديرين للنمط الديمقراطي بنسبة متوسطة، وقد تعود هذه النتيجة إلى انتشار حالة من الثقة بين المدير الممارس لهذا النمط والمعلمين وذلك نتيجة إشراكه لهم في صنع القرارات ووضع الحلول الممكنة للمشكلات التربوية التي تعترض طريقهم في رسالة التعليم.

وتشير هذه النتيجة إلى أن المعلمين يرون أن هناك اهتماماً من قبل المديرين بالمعلمين كمروسين، وبتوفير جو إيجابي في بيئة العمل سعياً للوصول لإنتاجية أفضل. وتختلف هذه النتيجة ونتيجة دراسة طياره (٢٠١٨) ودراسة الجهني (٢٠٢٢)

### ثانياً: النمط الأوتوقراطي

وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال "النمط الأوتوقراطي"، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية كما هو مبين في جدول (9).

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال النمط الأوتوقراطي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
2	يتقيد المدير بحرفية التشريعات الإدارية	3.40	1.429	1	متوسط
8	يقلل المدير من شأن الاقتراحات التي يبديها المعلمين	3.30	1.448	2	متوسط
1	يتخذ المدير القرارات دون الأخذ بأراء المعلمين	3.22	1.454	3	متوسط
3	يهتم المدير بالعمل أكثر من اهتمامه بالمعلمين	3.21	1.465	٤	متوسط
4	يطالب المدير المعلمين بتنفيذ الخطط التعليمية دون الاسهام في وضعها	3.16	1.458	٥	متوسط
6	لا يتواصل المدير مع المعلمين لتبادل المعلومات معهم	3.12	1.509	٦	متوسط
5	يستمد المدير سلطاته من مركزه الرسمي	3.11	1.500	٧	متوسط
7	يفرض المدير التعليمات والقرارات على المعلمين بطريقة فوقية	3.04	1.498	٨	متوسط
	المجال ككل	3.20	1.120	-	متوسط

يظهر من جدول (9) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال "النمط الأوتوقراطي" تراوحت بين (3.40-3.04)، كان أعلاها للفقرة رقم (٢) والتي تنص على "يتقيد المدير بحرفية التشريعات الإدارية" بمتوسط حسابي (3.40) وبدرجة متوسطة، تليها الفقرة رقم (٨) بالمرتبة الثانية، والتي تنص على "يقلل المدير من شأن الاقتراحات التي يبديها المعلمين" بمتوسط حسابي (3.30)

وبدرجة متوسطة، تليها الفقرة رقم (١) بالمرتبة الثالثة، والتي تنص على "يتخذ المدير القرارات دون الأخذ بأراء المعلمين" بمتوسط حسابي (3.22) وبدرجة متوسطة، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٧) والتي تنص على "يفرض المدير التعليمات والقرارات على المعلمين بطريقة فوقية" بمتوسط حسابي (3.04) وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.20) وبدرجة متوسطة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن النسبة من مديري المدارس يعتقدون أن دورهم يتمركز حول تنفيذ الأعمال والمهام، بينما النسبة القليلة من مديري المدارس يدركون دورهم القيادي وأهميته، فإنهم يجدون أنفسهم مقيدون بالأنظمة والقوانين واللوائح التي تملي عليهم ما يجب تنفيذه من مهمات ومسؤوليات، وبالتالي تحد من قدرتهم على القيام بمهامهم القيادية، كما وقد تعود هذه النتيجة إلى عدم ثقة من قبل مديري المدارس الممارسون لهذا النمط بقدرات المعلم، وعدم إيمانهم بأهمية إتاحة الفرصة للمعلمين بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات، حيث يعتبرونها من اختصاص المدير وحده، يمكن أن تعزى إلى أن المديرين لا يهتمون كثيراً بالتطوير والتحديث المستمرين؛ مما يشكل عند المعلمين هذه الحالة من القلق، وهبوط المعنويات التي غالباً ما ترافق النمط الأوتوقراطي. وتختلف هذه النتيجة ونتيجة دراسة طياره (٢٠١٨) وتتفق هذه النتيجة ونتيجة دراسة الجهني (٢٠٢٢).

### ثالثاً: النمط المتسيب

وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات مجال "النمط المتسيب"، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية كما هو مبين في جدول (10).

**جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال النمط المتسيب**

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
3	ينسحب المدير عند الاختلاف معه في الرأي	3.36	1.451	1	متوسط
2	يتيح المدير الحرية للمعلمين في حل المشكلات المدرسية التي تواجههم دون تدخل	3.27	1.338	2	متوسط
1	يمنح المدير للمعلمين الحرية في تنفيذ المهمات الموكلة إليهم دون رقابة	3.26	1.483	3	متوسط
4	يتميز المدير بالود والسهولة في التعامل مع الآخرين	3.19	1.493	٤	متوسط
7	يهتم المدير بإشباع الحاجات الاجتماعية للمعلمين على مصلحة العمل	3.13	1.486	٥	متوسط
5	لا يقوم المدير بتخصيص الوقت الكافي لحل المشكلات ومناقشة القضايا	3.12	1.474	٦	متوسط
8	يهمل المدير التخطيط للعمل وتنظيمه	3.07	1.478	٧	متوسط
6	يجري المدير التغييرات لإرضاء الآخرين	2.91	1.464	٨	متوسط
	المجال ككل	3.16	1.111	-	متوسط

يظهر من جدول (10) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال "النمط المتسيب" تراوحت بين (2.91-3.36)، كان أعلاها للفقرة رقم (٣) والتي تنص على "ينسحب المدير عند الاختلاف معه في الرأي" بمتوسط حسابي (3.36) وبدرجة متوسطة، تليها الفقرة رقم (٢) بالمرتبة الثانية، والتي تنص على "يتيح المدير الحرية للمعلمين في حل المشكلات المدرسية التي تواجههم دون تدخل" بمتوسط حسابي (3.27) وبدرجة متوسطة، تليها الفقرة رقم (١) بالمرتبة الثالثة، والتي تنص على "يمنح المدير للمعلمين الحرية في تنفيذ المهام الموكلة إليهم دون رقابة" بمتوسط حسابي (3.26) وبدرجة متوسطة، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٦) والتي تنص على "يجري المدير التغييرات لإرضاء الآخرين" بمتوسط حسابي (2.91) وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.16) وبدرجة متوسطة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى المشاهدات والسلوكيات التي يلمسها المعلمون من قبل المديرين، إذ يتعامل معهم المدير بروح القانون، ويتساهل معهم في كثير من الأحيان، وقد تعود هذه النتيجة إلى إدراك المعلمين أن على المدير أن يتصف بصفات قيادية ليكون مؤهلاً لإدارة مدرسته بشكل مناسب، لذلك فغن المدير غير المنظم لا يتصف بالصفات القيادية اللازمة مما تجعله يتخذ قراراته بناء على معلومات غير كافية مما يؤدي إلى وقوعه في الخطأ عند اتخاذه لهذه القرارات وبشكل دائم. وتختلف هذه النتيجة ونتيجة دراسة طياره (٢٠١٨). وتتفق هذه النتيجة ونتيجة دراسة الجهني (٢٠٢٢)

**السؤال الثاني:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) في النمط القيادي لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة عرعره النقب تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي) ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل مستوى النمط القيادي لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة عرعره النقب كما في جدول (11).

**جدول (11):** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل مستوى النمط القيادي لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة عرعره النقب تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي)

الدرجة الكلية	النمط المتسيب	النمط الأوتوقراطي	النمط الديمقراطي		الفئة	المتغير
3.28	3.26	3.28	3.30	س	ذكر	الجنس
0.97	1.11	1.13	0.92	ع		
3.15	3.09	3.14	3.21	س	أنثى	
0.96	1.11	1.11	0.92	ع		
3.24	3.24	3.22	3.25	س	بكالوريوس	المؤهل العلمي
0.96	1.07	1.12	0.94	ع		
3.15	3.04	3.16	3.24	س	دراسات عليا	
0.98	1.17	1.12	0.88	ع		

يبين جدول (11) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل مستوى النمط القيادي لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة عرعره النقب تبعاً لمتغير الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي) ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي، جدول (12) يوضح ذلك.

**جدول 12: تحليل التباين الثنائي لأثر (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) في مستوى النمط**

القيادي لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة عرعره النقب

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجال	مصدر التباين
0.535	0.386	0.325	1	0.325	النمط الديمقراطي	الجنس هوتلنج=0.004 ح=0.774
0.401	0.708	0.885	1	0.885	النمط الأوتوقراطي	
0.306	1.053	1.272	1	1.272	النمط المتسيب	
0.361	0.838	0.774	1	0.774	الدرجة الكلية	
0.871	0.026	0.022	1	0.022	النمط الديمقراطي	المؤهل العلمي هوتلنج=0.009 ح=0.483
0.947	0.004	0.006	1	0.006	النمط الأوتوقراطي	
0.319	0.998	1.206	1	1.206	النمط المتسيب	
0.723	0.126	0.117	1	0.117	الدرجة الكلية	
		0.842	265	223.039	النمط الديمقراطي	الخطأ
		1.251	265	331.565	النمط الأوتوقراطي	
		1.208	265	320.189	النمط المتسيب	
		0.923	265	244.504	الدرجة الكلية	
			269	226.702	النمط الديمقراطي	الكلية
			269	337.532	النمط الأوتوقراطي	
			269	331.955	النمط المتسيب	
			269	250.935	الدرجة الكلية	

يتبين من الجدول (12) ما يلي:

• عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة ل النمط القيادي لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة عرعره النقب في جميع المجالات (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط المتسيب) والدرجة الكلية تعزى لأثر الجنس. وهذا ما يدل على توافق المعلمين والمعلمات في رأيهم حول القيادة المدرسية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى شابه البيئة التربوية لكل من المعلمين والمعلمات، واتفاق الممارسات الإدارية لكل من المديرين والمديرات، واشتراكم في دورات تدريبية متشابهة، مما أدى إلى اتفاق المعلمين والمعلمات في رأيهم حول الانماط القيادية التي يتبعها المديرون والمديرات. وتتفق هذه النتيجة ونتيجة دراسة الغريب والصويلح والمهيري (٢٠٢٠).

• عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة ل مستوى النمط القيادي لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة عرعره النقب في جميع المجالات (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط المتسيب) والدرجة الكلية تعزى لأثر المؤهل العلمي. وقد تعود هذه النتيجة إلى تماثل البيئة التنظيمية لجميع المعلمين على اختلاف مؤهلاتهم العلمية، إذ أن مدير المدرسة يمارس صلاحياته وتنعكس سلوكياته على جميع العاملين بغض النظر عن المؤهل العلمي، كما ويعزو الباحثة هذه النتيجة إلى اتفاق المعلمين على اختلاف مؤهلاتهم العلمية في معظم المهام التعليمية والواجبات التربوية الموكلة إليهم في التخطيط للتدريس والتنفيذ والتقويم، وغيرها من الانشطة المدرسية، مما يؤدي إلى اتفاق نظرتهم للنمط القيادي الذي يمارسه مدير المدرسة في ممارسته الوظيفية.

**السؤال الثالث: ما مستوى الدافعية لدى معلمي المدارس الابتدائية في منطقة عرعره النقب؟**

وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الدافعية لدى معلمي المدارس الابتدائية في منطقة عرعره النقب، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية كما هو مبين في جدول (13).

جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الدافعية لدى معلمي المدارس الابتدائية في منطقة عرعة النقب

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
١٧	أتطلع لتطوير مستقبلي المهني	4.10	1.081	1	مرتفع
٧	اهتم بكل ما هو جديد في ميدان تخصصي	3.71	1.460	2	مرتفع
١٥	تنافس مع الزملاء بهدف تحسين أدائي	3.31	1.518	3	متوسط
١٦	اسعى إلى تنفيذ الخطة المدرسية بانتظام خلال العام الدراسي	3.29	1.485	4	متوسط
١٤	أفكر في حلول مختلفة للمشكلات التي تواجهني في عملي	3.21	1.467	5	متوسط
٢	أفكر دائما في ضرورة بذل جهد أكبر للتغلب على نقاط ضعفي في التدريس	3.19	1.491	6	متوسط
٦	أشعر أن مهنتي تقابل بالاحترام من قبل الآخرين	3.19	1.463	7	متوسط
٤	أقوم بما يكلفني به المدير بصدر رحب	3.17	1.502	8	متوسط
٥	أعتقد أن جو المدرسة باعث للتفكير والإبداع	3.16	1.416	9	متوسط
٩	أشعر بزيادة تقديري لذاتي عندما أؤدي عملي في المدرسة بكفاءة	3.13	1.445	10	متوسط
٨	يزداد تعلقي بمهنة التدريس كلما ازدادت خبرتي	3.12	1.443	11	متوسط
١٣	بحث عن طريقة لإنجاز عملي بنوع من التميز	3.11	1.477	12	متوسط
١٨	أقيم عملي بالنتائج التي أتوصل إليها	3.10	1.537	13	متوسط
١١	أخطط مسبقا للدرس للوصول إلى تحقيق الهدف	3.09	1.519	14	متوسط
١٢	أغير طرق التدريس إذا لم يفهمني الطلاب	3.05	1.532	15	متوسط
٣	أشعر أن اعتراف الآخرين بإنجازي يعني الكثير بالنسبة لي	3.02	1.403	16	متوسط
١٠	أشعر بأنني مستعد لأن أقدم مجهوداً أكبر من المطلوب لإنجاح عمل المدرسة	2.99	1.454	17	متوسط
١	أميل إلى إعطاء أفضل ما لدي في كل ما أقوم به من أعمال مدرسية	2.95	1.470	18	متوسط
١٩	أتميز بالمثابرة في إنجاز الأعمال	2.86	1.392	19	متوسط
	المجال ككل	3.20	1.091	-	متوسط

يظهر من جدول (13) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال "الدافعية لدى معلمي المدارس الابتدائية في منطقة عرعره النقب" تراوحت بين (2.86-4.10)، كان أعلاها للفقرة رقم (١٧) والتي تنص على "أتطلع لتطوير مستقبلي المهني" بمتوسط حسابي (4.10) وبدرجة مرتفعة، تليها الفقرة رقم (٧) بالمرتبة الثانية، والتي تنص على "اهتم بكل ما هو جديد في ميدان تخصصي" بمتوسط حسابي (3.71) وبدرجة مرتفعة، تليها الفقرة رقم (١٥) بالمرتبة الثالثة، والتي تنص على "تنافس مع الزملاء بهدف تحسين أدائي" بمتوسط حسابي (3.31) وبدرجة متوسطة، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (١٩) والتي تنص على "أتميز بالمثابرة في إنجاز الأعمال" بمتوسط حسابي (2.86) وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.20) وبدرجة متوسطة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء تعدد المتغيرات والإمكانات المتاحة للمعلمين والتي يكون لها تأثير إيجابي أو سلبي على مستوى الدافعية لديهم، حيث يوجد إمكانات تعد متوسطة نوعا ما في كافة المدارس، كما يوجد مقابل مادي متوسط للمعلمين، إضافة أن البيئة التعليمية قد لا يتوافر فيها كافة المتطلبات والتجهيزات المطلوبة للمعلمين من أجل أداء أدوارهم بقدر كبير من الكفاءة والتميز، وبالتالي تؤثر هذه العوامل بشكل سلبي على مستوى دافعية المعلم نحو عمله. وتختلف هذه النتيجة ونتيجة دراسة طياره (٢٠١٨) ودراسة الغريب والصويلح والمهيري (٢٠٢٠) ودراسة الجهني (٢٠٢٢)

**السؤال الرابع:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) في مستوى الدافعية لدى معلمي المدارس الابتدائية في منطقة عرعره النقب تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل مستوى الدافعية لدى معلمي المدارس الابتدائية في منطقة عرعره النقب تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي) كما في جدول (14).

**جدول (14):** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل مستوى الدافعية لدى معلمي المدارس الابتدائية في منطقة عرعره النقب تعزى لمتغيرات (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي)؟

المتغير	الفئة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	3.31	1.06
	أنثى	3.12	1.11
المؤهل العلمي	بكالوريوس	3.21	1.10
	دراسات عليا	3.18	1.07

يبين جدول (14) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل مستوى الدافعية لدى معلمي المدارس الابتدائية في منطقة عرعره النقب تبعاً لمتغير الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي) ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي، جدول (16) يوضح ذلك.

**جدول 15: تحليل التباين الثلاثي لأثر (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) في مستوى الدافعية لدى معلمي المدارس الابتدائية في منطقة عرعره النقب**

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.203	1.627	1.925	1	1.925	الجنس
0.879	0.023	0.027	1	0.027	المؤهل العلمي
		1.183	265	313.579	الخطأ
			269	320.389	الكلية

يتبين من جدول (15) إلى ما يلي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة ل مستوى الدافعية لدى معلمي المدارس الابتدائية في منطقة عرعره النقب تعزى لأثر الجنس. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى تشابه وجهة نظر المعلمين والمعلمات في منطقة عرعره النقب حول الأمور التي تحفز دافعتهم نحو عملية سير العملية التربوية، مثل توفير البيئة التعليمية المناسبة والمشاركة بعملية صنع القرارات والتطور المهني وغيره من الأمور التي قد تكون محفزاً ودافعاً لهم على العمل. وتتفق هذه النتيجة ونتيجة دراسة الغريب والصويلح والمهيري (٢٠٢٠)

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة ل مستوى الدافعية لدى معلمي المدارس الابتدائية في منطقة عرعره النقب تعزى لأثر المؤهل العلمي.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة أن كافة المعلمين وعلى اختلاف تخصصاتهم يمتلكون ذات الطموح لتحسين تقدمهم الوظيفي والحصول على مراكز وظيفية أعلى داخل التنظيم التربوي، وقد يعود ذلك إلى أن العناصر التي تشكل الدافعية ذات علاقة بالمناخ المدرسي أكثر من كونها ذات علاقة ببعده التأهيل، إذ إن الدافعية تتعلق بحالات الاستعداد النفسي التي يوفرها الموقف.

السؤال الخامس: هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين الانماط القيادية السائدة في المدارس الابتدائية في منطقة عرعره النقب ودافعية الإنجاز لدى معلمي المدارس؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين الانماط القيادية السائدة في المدارس الابتدائية في منطقة عرعره النقب ودافعية الإنجاز لدى معلمي المدارس، وجدول (16) يوضح ذلك.

جدول (16): نتائج العلاقة بين الانماط القيادية السائدة في المدارس الابتدائية في منطقة عرعره النقب ودافعية الإنجاز لدى معلمي المدارس

دافعية الإنجاز		الأداة
الدلالة الاحصائية	معامل الارتباط	
0.000	.849**	النمط الديمقراطي
0.000	.884**	النمط الأوتوقراطي
0.000	.796**	النمط المتسيب
0.000	.916**	الانماط القيادية السائدة

يظهر من جدول (16) وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين الانماط القيادية السائدة في المدارس الابتدائية في منطقة عرعره النقب ودافعية الإنجاز لدى معلمي المدارس، حيث بلغ معامل الارتباط ( $0.916^{**}$ ) بدلالة إحصائية بلغت (0.000)، وهذا يدل على وجود ارتباط قوي.

أما نتائج العلاقة بين مجالات الانماط القيادية السائدة في المدارس الابتدائية في منطقة عرعره النقب ودافعية الإنجاز لدى معلمي المدارس فكانت النتائج على النحو التالي:

- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين النمط الأوتوقراطي ودافعية الإنجاز لدى معلمي المدارس، حيث بلغ معامل الارتباط ( $0.884^{**}$ ) بدلالة إحصائية بلغت (0.000) ارتباط وهذا يدل على وجود ارتباط قوي، حيث جاء هذا النمط (النمط الأوتوقراطي) بأعلى معامل ارتباط. ويعزو الباحث هذه النتيجة أن أهم السمات المميزة للمدير الاوتوقراطي تتمثل في اتخاذه من سلطته الرسمية أداة تحكم وضغط على المعلمين لإجبارهم على إنجاز العمل. ولما كانت العملية التربوية برمتها عملية إنسانية من حيث المدخلات والمخرجات والعمليات، فإن أسلوب الضغط والتحكم، بالتأكيد سوف يكون

مرفوضاً خاصة في مجتمع واع ومتقف ومسلح بالعلم والمعرفة كمجتمع المعلمين، فلذلك عند وجود هذا النمط فإن النتيجة الحتمية هي عدم الرضا من قبل المعلمين وانخفاض في مستوى الدافعية لديهم، وهذا ما يدل على وجود ارتباط قوي بين النمط الاوتوقراطي ومستوى الدافعية لدى المعلمين.

- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين النمط الديمقراطي ودافعية الإنجاز لدى معلمي المدارس، حيث بلغ معامل الارتباط ( $0.849^{**}$ ) بدلالة إحصائية بلغت (0.000) وهذا يدل على وجود ارتباط قوي. ويرى الباحث أن هذه النتيجة منسجمة مع طبيعة النمط الديمقراطي في القيادة وخاصة أنه يركز على تنمية العلاقات الإنسانية الطيبة من أجل توفير جو اجتماعي ومهني يشعر فيه كل معلم بالانتماء إلى أسرة المدرسة، فالقائد الديمقراطي يعمل على خلق جو عمل يسوده التفاهم والوئام مما يؤدي إلى تكوين جماعة متماسكة وفريق عمل متعاون يعمل بكل تقان وإخلاص، فلذلك فمن الطبيعي أن ترتفع دافعية المعلمين مع القيادة الديمقراطية، وهذا ما يدل على وجود ارتباط قوي بين النمط الديمقراطي ومستوى الدافعية لدى المعلمين.
- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين النمط المتسبب ودافعية الإنجاز لدى معلمي المدارس، حيث بلغ معامل الارتباط ( $0.796^{**}$ ) بدلالة إحصائية بلغت (0.000) وهذا يدل على وجود ارتباط قوي. ويعزو الباحث هذه النتيجة أن المعلم وبحكم ثقافته وعلمه يرفض التسبب في العمل وهذا ينسجم مع طبيعة مهنة التعليم التي تدعو دائماً إلى النظام والانضباط، فالمعلمون يحرصون على كونهم القدوة الحسنة للطلاب وإرشاد طلبتهم للانضباط والالتزام بالتعليمات المدرسية، فهذه النتيجة تعبر عن ادراك المعلمين وحرصهم على أن تسير العملية التعليمية في المدرسة بشكل يرضى عنه جميع من في المدرسة من طالب ومعلمين ومدير ومن هم أعلى منه سلطة، وبهذا يعد النمط التسببي غير محبب ومؤثر على مستوى الدافعية، وهذا ما يدل على وجود ارتباط قوي بين النمط الديمقراطي ومستوى الدافعية لدى المعلمين.

**التوصيات**

- ضرورة قيام وزارة التربية والتعليم بتسليط الضوء على النمط القيادي الديمقراطي وتوضيح أسسه ومزاياه، وذلك لحث مديري المدارس على إشراك المعلمين في رسم الخطط واتخاذ القرارات واحترام عملهم وتلبية رغباتهم المهنية.
- ضرورة قيام وزارة التربية والتعليم بتسليط الضوء على النمط القيادي الاوتوقراطي والتسيبي، وذلك لتوجيه مديري المدارس في تجنب استخدام هذه الانماط لما لها من آثار سلبية على العمل ككل ودافعية المعلمين تجاه عملهم بشكل خاص.
- اجراء المزيد من الدراسات حول الانماط القيادية وربطها بمتغيرات جديدة مثل الرضا الوظيفي.
- العمل على تطوير المديرين مهنيا، من خلال البرامج التدريبية الخاصة لتحليل النمط القيادي لهم ووصفه وقياسه.

## المراجع العربية

- بني خلف، محمود. (٢٠١٣). الدافعية نحو العمل المدرسي والعوامل المؤثرة على مستواها لدى معلمي العلوم في مدارس محافظة جرش. دراسات العلوم التربوية، ٤٠ (٢)، ٧٦٣-٧٨١.
- الجهني، حنان. (٢٠٢٢). أنماط القيادة التربوية لقائدات المدارس الحكومية بوسط جدة وعلاقتها بدافعية العمل لمعلمات الصفوف الأولية من وجهة نظر المعلمات. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث - مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٦ (١٧)، ١٠٦-١٢٨.
- الحراشنة، محمد. (٢٠١٦). النمط الإداري السائد وعلاقته بفاعلية إدارة الوقت لدى مديري مدارس محافظة المفرق في الأردن. دراسات العلوم التربوية، ٤٣ (٣)، ١١٦٧-١١٨٣.
- الزغول، عماد. (٢٠١٠). علم النفس المعرفي. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- السعود، راتب. (٢٠٠٩). أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقا لنظرية رنسس ليكرت (نظام ١ - نظام ٤) وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، ٥ (٣)، ٢٤٩-٢٦٢.
- سميرات، سمر والمقابلة، عاطف. (٢٠١٦). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحولية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم. دراسات العلوم التربوية، ٤١ (١)، ٥١٣-٥٣٦.
- الشافعي، أحمد وإسماعيل، عمر. (٢٠١٣). نمط القيادة لدى عينة من القيادات التربوية في مصر والإمارات وعمان: دراسة عبر ثقافية في ضوء الفروق بين الجنسين. المجلة المصرية للدراسات النفسية، ٢٣ (٨١)، ١-٢٦.
- صالح، عبدالكريم. (٢٠١٩). النمط القيادي لمديري التعليم الثانوي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى الأساتذة على ضوء نموذج "باس وأفوليو". المجلة العربية لعلم النفس، ٤ (١)، ١٢١-١٣٤.
- عبد الحافظ، فاتن. (٢٠١٥). فعالية العلاج المعرفي السلوكي في خدمة الفرد وزيادة دافعية الانجاز للمتدربات في برنامج محو الأمية الأسرية. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية، ٣٩ (٨)، ١٩٦-٢٤٤.
- عياصرة، علي. (٢٠١٠). الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن. (أطروحة دكتوراه)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

- الغريب، طارق والصويلح، بدر والمهيري، عبدالله. (٢٠٢٠). الأنماط القيادية السائدة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في الكويت والإمارات العربية المتحدة وعلاقتها بمستوى دافعية الإنجاز للمعلمين. مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر، (١٨٦)، ٢٢٧-٢٧٧.
- قنديل، علاء. (٢٠١٠). القيادة الإدارية وإدارة الابتكار. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- محمد، عبد الله. (٢٠١٨). تأثير الأنماط القيادية على مستوى الالتزام التنظيمي. مجلة دراسات إدارية، ١٠(٢١)، ٢٣٤-٢٥٩.
- المطري، علي. (٢٠١٦). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين بمحافظة شمال الشرقية. المؤتمر الدولي الرابع لكلية التربية بجامعة السلطان قابوس: الاعتماد الأكاديمي: طريق إلى استدامة الجودة في التعليم، ١-١٧ نوفمبر، جامعة السلطان قابوس، مسقط.
- نجدي، عبد الغني. (٢٠١٣). القيادة التشاركية للحد من المشكلات الإدارية في المدارس الثانوية بالمدينة المنورة. (رسالة ماجستير)، جامعة طيبة، المملكة العربية السعودية.

#### المراجع الأجنبية

- Adedoyin, R., Charity, O., Emmanuel, K. & (2013). Leadership Styles and Work Effectiveness of School Principals in Ekiti State: Case Study of Ado-Ekiti Local Government Area. *Developing Country Studies*, 3(3).
- Al-fahad, H., Al-hajri, S., and Al-rahtani, A. (2013). The relationship between Principals' leadership styles and teachers achievement motivation. *Proceeding of 3d Asia- Pacific Business Research Conferences*, 25-26 Feb. Kuala Lumpur, Malaysia.
- Elpisah, E., & Hartini, H. (2019). PRINCIPAL LEADERSHIP STYLE AND ITS EFFECT ON TEACHERS PERFORMANCE. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 17(3), 506-514.
- Sagnak, M. (2010). The Relationship between Transformational School Leadership and Ethical Climate, *Kuram ve Uygulamada Egitim Bilimleri. Educational Sciences: Theory and Ractice*, 10(2), 1135-1152.
- Saleem, A., Aslam, S., Yin, H., 3ORCID and Rao, C. (2020). Principal Leadership Styles and Teacher Job Performance: Viewpoint of Middle Management. *Sustainability*, 12(8), 1-15.