

Leadership Styles for Leaders of Governmental Primary Schools and its Relationship with Effective Communication from Female Teachers' standpoint in Jeddah Governorate

Wafa Omar Ahmed Alghamdi

College of Health, Behavioral and Education Sciences || Dar Al-Hekma University || KSA

Abstract: The study aimed to identify the relationship between leadership styles of government primary school leaders in Jeddah Governorate and its relationship with effective communication from the point of view of female teachers. A quantitative, descriptive, analytical approach and questionnaire were used as a study tool, distributed to a sample of (706) female teachers. The result of the study came as follows: The overall instrument obtained an average (3.71 out of 5), with a degree of approval (large) and at the level of styles, the (participatory) democratic styles obtained the highest average (4.03), followed by the autocratic (dictatorial) styles with an average of (3.78), both of which with a degree of practice (large), and finally the chaotic (permissive) style; Average (3.32) and degree of practice (medium). As for the styles of communication, Oral communication obtained the highest average (3.75 out of 5), followed by styles of communication through symbols, movements, and expressions with an average of (3.41), both with a degree of practice (large). It was also shown that there were no statistically significant differences between answers according to the variable of academic qualification, while I found that according to the variable of years of experience (more than 20 years) the average arithmetic higher than other categories of experience. Finally, the correlation coefficients between its were equal (0.814), which is a high positive value and statistically significant function. Based on the results, the researcher presented a set of recommendations, including: The necessity from the Ministry of Education to strengthening the practice of democratic (participatory) style in general education schools, and organizing more training courses and workshops to develop the skills of leaders in The field of participatory leadership, providing more opportunities for female teachers to express opinions and advice, such as participation in developing curricula and the school environment.

Keywords: leadership styles- primary school leaders- effective communication- teachers' opinions- Jeddah Governorate.

الأنماط القيادية لقائدات المدارس الابتدائية الحكومية وعلاقتها بالتواصل الفعال من وجهة نظر المعلمات في محافظة جدة

وفاء عمر احمد الغامدي

كلية العلوم الصحية والسلوكية والتعليم || جامعة دار الحكمة || المملكة العربية السعودية

الملخص: هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الأنماط القيادية لقائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة جدة وعلاقتها بالتواصل الفعال من وجهة نظر المعلمات، تم استخدام المنهج الوصفي الكمي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة، تم توزيعها على عينة بلغت (706) معلمة، من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: حصل عموم الأداة على متوسط (3.71 من 5)، بدرجة موافقة (كبيرة) وعلى مستوى الأنماط حصل النمط الديمقراطي (التشاركي) على أعلى متوسط (4.03) يليه النمط الأوتوقراطي (الدكتاتوري) بمتوسط (3.78) وكلاهما

بدرجة ممارسة (كبيرة)، وأخيراً النمط الفوضوي (التساهلي)؛ بمتوسط (3.32) ودرجة ممارسة (متوسطة). أما أنماط التواصل؛ فقد حصل التواصل الشفهي على أعلى متوسط (3.75 من 5)، يليه أنماط التواصل من خلال الرموز والحركات والتعبيرات بمتوسط (3.41) وكلاهما بدرجة ممارسة (كبيرة)

كما تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية بين إجابات تبعاً لمتغير المؤهل الدراسي، فيما وجدت تبعاً لمتغير سنوات الخبرة؛ لصالح فئة (أكثر من 20 سنة)، وأخيراً كانت معاملات الارتباط بينهما تساوي (0.814) وهي قيمة موجبة مرتفعة ودالة إحصائية واستناداً للنتائج قدمت الباحثات مجموعة من التوصيات ومنها: ضرورة تعزيز وزارة التعليم ممارسة النمط الديمقراطي (التشاركي) في مدارس التعليم العام، وتنظيم المزيد من الدورات التدريبية وورش العمل لتنمية مهارات القائدات في مجال القيادة التشاركية، توفير فرص أكبر للمعلمات لإبداء الرأي والمشورة كالمشاركة في تطوير المناهج والبيئة المدرسية.

الكلمات المفتاحية: الأنماط القيادية- قائدات المدارس الابتدائية- التواصل الفعال- آراء المعلمات- محافظة جدة.

مقدمة:

القيادة الناجحة في أي مجال من مجالات العمل، من العوامل الرئيسية لنجاح المؤسسات، واستحوذت القيادة على اهتمام الباحثين والمهتمين والمسؤولين، بسبب أهميتها في إنجاز المؤسسات للمهام المنوطة بها وتحقيقها لأهدافها، حيث يتوقف نجاح هذه المؤسسات أو فشلها على مقدار النجاح الذي يتحقق من خلال القادة الإداريون في أعمالهم، في تأديتهم لأدوارهم ومهامهم الموكلة إليهم، ومشاركتهم في تطوير منظماتهم وإيجاد مناخ تنظيمي مشجع على العمل، طبقاً لقدراتهم واستعداداتهم وتمكنهم من التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة. (مزيان، 2012: 18)

والإدارة التربوية في أساسها عملية قيادة بالدرجة الأولى، وهي القدرة في التأثير على الآخرين وتشجيعهم لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية وأولياتها والعمل الدؤوب من أجل تطويرها، فالقيادة عملية تعلم تعاونية مشتركة؛ تشارك في سير المؤسسة التربوية إلى الإمام، ويشمل ذلك ثورة المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات حيث تتطلب هندسة العلاقات إضافة إلى هندسة العمليات، ومن هنا تظهر ضرورة تطوير القيادة التربوية من خلال نمط فكري حديث، لديه قابلية القيادة للتعلم والتطوير وإعادة الصياغة بما يتلاءم مع مستجدات العصر ومتطلباته وتقنياته، لأن القيادة عملية صناعة بالإمكان إعادة اختراعها والتفكير فيها وتكوينها، مما يجعلها تدير المؤسسات بفاعلية. (عيسى، 2008: 18)

ويعد التواصل الفعال من الثوابت المهمة في المنظمات التربوية، حيث يعمل على توصيل المعلومات بين الإدارات في المؤسسة الواحدة، أو بين المؤسسات وبعضها البعض، وتشمل المدرسة أنماط التواصل بين كافة نواحيها، فيتم العمل بين إدارة المدرسة ومعلماتها من خلال التواصل، ومن هنا تبدو أهمية النمط القيادي والتواصل الفعال بالمؤسسات التربوية، وتتطلب القيادة أساليب وطرق تواصل فعالة من أجل الوصول إلى الأهداف التربوية المرجو تحقيقها. (مزيان، 2012: 15)

ولذلك فإن دراسة الأنماط القيادية على مقدار كبير من الأهمية كونها تكون الأسلوب والطريقة التي يتم التواصل بها بين القائد المدرسي مع المعلمين، فالنمط القيادي العامل الأساسي في نجاح المؤسسات أو فشلها بعامه والمؤسسات التربوية بشكل خاص لما للقائد التربوي من دور مهم في سلوك العاملين، وفي تحديد الجو العلمي الفعال في المؤسسة التربوية. (السعدي، 2007)

وعن طريق تلك الدراسة يجري التعرف على الأنماط القيادية لقائدات المدارس الابتدائية الحكومية، وعلاقتها بأنماط التواصل الفعال من وجهة نظر المعلمات في محافظة جدة، وذلك عن طريق إجراء دراسة ميدانية على القائدات بهذه المدارس ومعرفة الأنماط القيادية لهن وعلاقتها بالتواصل الفعال والخروج بنتائج وتوصيات يمكن أن تسهم في تحسين هذه العلاقة.

مشكلة الدراسة ومبرراتها:

السبب الأساسي للدراسة وجود مشكلة في مكتب من مكاتب التعليم بمحافظة جدة، تظهر من خلال ارتفاع عدد الشكاوى الواردة للمكتب سنة بعد سنة رغم القيام بجميع الاجراءات، لذلك جرى حصر كافة الشكاوى الواردة للمكتب لثلاث سنوات متتالية من عام ١٤٣٨ إلى عام ١٤٤٠، وكانت النتيجة ارتفاع مستمر للشكاوى فقد وصل عدد الشكاوى عام ١٤٣٨ (٢٣٠) شكوى، وعام ١٤٣٩ (٣٣٥) وللعام ١٤٤٠ (٣٩٠)، وعند البحث عن مسببات الشكاوى والفئة المستهدفة تبين أن قائدات المدارس يشكلن نسبة مرتفعة في أسباب زيادة الشكاوى الواردة للمكتب بمعدل ٨٠% عن بقية الفئات الأخرى من معلمة أو طالبة أو مشرفة.

وقد تم اختيار قائدات المدارس للمرحلة الابتدائية بسبب كثرة الشكاوى الواردة ضد قائدات المدارس الابتدائية مقارنة ببقية المراحل الأخرى. وكذلك يشكلن النسبة الأكبر من قيادات المدارس اجمالا، والبعض وكلنا منا نعلم أن بيئة العمل الإدارية تكون ذات أهمية كبيرة في استقرار البيئة المدرسية وهذا ما اثبتته دراسة بوضياف (2016) بأن لبيئة العمل دور في تحسين الأداء والاستقرار الوظيفي للعاملين وهذا ما اكد رضاهم وبدرجة عالية، ومنها عدة محاور من بينها وضوح الهدف، العلاقات الإنسانية، التواصل الفعال، المشاركة في العمل الجماعي، الرضا الوظيفي، التنمية المهنية، وقد جرى اختيار التواصل الفعال من محاور بيئة العمل حيث يكون دور الرئيس وفاعلاً لنجاح واستقرار الميدان والتقليل من المشكلات الميدانية. وانطلاقاً من ذلك نستطيع صياغة مشكلة الدراسة كالآتي:

أسئلة الدراسة:

- 1- ما أنماط السلوك القيادي السائدة لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية؟
- 2- ما أنماط التواصل الفعال السائدة لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية؟
- 3- ما العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط التواصل لدى قائدات المدارس؟
- 4- هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين وجهات نظر العينة تجاه علاقة أنماط القيادة لدى القائدات بالتواصل الفعال تبعاً لمتغيري (المؤهل الدراسي- سنوات الخبرة)؟.

أهداف الدراسة:

1. التعرف على علاقة الأنماط القيادية لقيادات المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة جدة وعلاقتها بالتواصل الفعال من وجهة نظر المعلمات.
2. التعرف على الأنماط القيادية لدى قائدات المدارس وأثرها على التواصل الفعال من وجهة نظر المعلمات.
3. التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى قائدات المدارس الابتدائية وعلاقتها بمستوى التواصل الفعال من وجهة نظر عينة الدراسة.
4. التعرف على مدى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين وجهات نظر العينة تجاه علاقة أنماط القيادة لدى القائدات بالتواصل الفعال تبعاً لمتغيري (المؤهل الدراسي- سنوات الخبرة).

أهمية الدراسة:

يمكن تحديد أهمية الدراسة الحالية بالنقاط التالية:

1. قد تفيد إدارات المدارس في إعادة النظر في النمط القيادي وأساليب التواصل وتعديلها باعتبارها وسيلة مهمة في توحيد الجهود المختلفة في تنظيم وإحداث التغيير المطلوب في سلوك الأفراد.

2. تؤمل الباحثات أن تساعد الدراسة الباحثين في إجراء بحوث جديدة من خلال الاطلاع على نتائج الدراسة وتوصياتها وإمكانية تطبيق دراسات مشابهة على عينات أخرى في مواضيع تربوية أخرى.
3. من المتوقع الاستفادة من نتائج الدراسة في إطار تحسين وتطوير أنماط السلوك القيادي، مما يؤدي إلى انعكاس على مهارات التواصل والحد من المشكلات في المدارس عن طريق اكساب القائدات والمعلمات مهارات تربوية فعالة.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تتمثل الحدود الموضوعية في الأنماط القيادية لقائدات المدارس الابتدائية الحكومية وعلاقتها بالتواصل الفعال من وجهة نظر المعلمات في محافظة جدة.
- الحدود البشرية: معلمات المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود المكانية: المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة جدة.
- الحدود الزمانية: العام الدراسي: 1441هـ- 2020م

سادساً- مصطلحات الدراسة:

- القيادة: هي "فن التأثير في المرؤوسين من أجل رفع دافعيتهم نحو إنجاز المهام الموكلة لهم". (السلي، 2010: 13).
- وتعرف اجرائياً: بأنها تأثير قائدات المدارس الابتدائية الحكومية من أجل رفع دافعية المعلمات في انجاز الأعمال الموكلة لهن.
- أنماط القيادة: اصطلاحاً: هي "السلوكيات القيادية الناتجة من القادة سواء أكانت أعمالاً حركية أو تفكير أو سلوكيات لغوية أو مشاعر وانفعالات وإدراك". (سالم، 2019، 8).
- اجرائياً: هو السلوك الذي تقوم به قائدات المدارس من أجل تحقيق التواصل الفعال بالمدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة جدة.
- التواصل الفعال؛ هو "الاتصال والتفاعل بالرموز اللفظية وغير اللفظية بين طرفين أحدهما مرسل يبدأ بالحوار، والآخر مستقبل يستقبل الحوار ويتفاعل نحو الرسالة الموجهة إليه من المرسل". (شحاذا، 2008: 25)، ويشير مفهوم التواصل الفعال إلى العمل الذي يحقق أعلى درجات التواصل من خلال استثمار جميع إمكانيات اللقاء والتلقيب باستعمال الطرق والوسائط التي تتماشى مع البعد المكاني والزمني، بمعنى أن التواصل وما خلف الاتصال الذي هو طريقته وأداته، ويجري بين عناصر المجتمع في المنظمات المتعددة، وعن طريق الاتصال على الصعيدين الرسمي وغير الرسمي في بيئة العمل التي تتأثر به سلباً وإيجاباً. (موسى، 2016) تعتبر عملية التواصل هي نقل المعلومات والأفكار والآراء والمشاعر من شخص إلى آخر بهدف التأثير فيه عن طريق إشارات محددة أو لغة أو رمزاً أو تعبيراً. والاتصال هو أحد أنماط التواصل بحيث تجعل الارتباط الحقيقي الحسي بين شئتين ملموسين ماديين مثل تصافح اليدين واستخدام الوسائل التقنية. (سعدت، 2016).
- إجرائياً: هو طريقة الاتصال الذي تسلكه قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة جدة.
- القيادة التربوية: وتعرف بأنها: "مجموعة من السلوكيات أو التصرفات التي يقوم بها شخص ما وذلك من أجل تشجيع الموظفين على التعاون من أجل تحقيق الأهداف المحددة للعمل كي تصبح وظيفة القيادة التربوية هي الهدف من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية. (جودة، 2004: 39).
- وإجرائياً: هي تصرفات قائدات المدارس الابتدائية الحكومية التي يقمن بها من أجل تشجيع المعلمات على التعاون لتحقيق أهداف العمل بالمدرسة.

- النمط القيادي: ويعرف بأنه: "نموذج من السلوكيات القيادية المتميزة عن غيرها من السلوكيات الأخرى فيكون هدفها بشكل رئيس للوصول إلى الأهداف المعينة والمسيطر، من أجل التعاون مع أفراد المجموعة سواء كان بالتسلط أو الحوار". (عريف، 2006: 87).
- التعريف الإجرائي: هي مجموعة من سلوكيات قائدات المدارس الابتدائية بهدف الوصول إلى أهداف محدد لتحقيق التعاون مع المعلمات عن طريق النمط التسلسلي أو الحوار.
- المدارس الابتدائية: هي: "المرحلة التي يبدأ بها السلم التعليمي وتمثل قاعدته الهرمية، وتمتد على مدى ست سنوات دراسية يلتحق بها الطفل من سن السادسة، وتعتبر هي البداية الحقيقية لعملية التنمية الشاملة لمدارك الأطفال" (الفحية، 1423هـ: 103).
- إجرائياً: هي المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة جدة التي تعبل بها القائدات التي اجراء الدراسة عليهم.

2- الإطار النظري والدراسات السابقة

أهمية القيادة التربوية:

تعتبر القيادة هي موقع هام داخل الأمم وذلك لمنطلق نجاحها والاستمرار فيها حيث إنها نقطة ارتكاز ومؤشر للنجاح، وفي ذلك حثنا رسولنا الكريم صلى الله عليه وسلم بها في أقل الجماعات عندما قال " إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم" رواه أبو داود، فالقيادة التربوية هي ميزات لتضاف على بيئات وصفات لا تتوافر بغيرها فهي تعمل علي(حسن، 2003):

- رفد الميدان المدرسي بقيادات تربوية واعية
- تشجيع جميع القوة العاملة الايجابية وتخفيض من الآثار والنواحي السلبية عند الكثير من المعلمين. (العجوي، 2008)
- السيطرة وروح القيادة على جميع المشكلات والعمل على وضع حلول لها(الظاهر، 2010).
- تدريب ودعم ورعاية الأفراد كونهم موارد هامة.
- رفع الوعي بالمتغيرات المحيطة ووضعها بعين الاعتبار من أجل تسيير العمل (عايش، 2009).

أنماط القيادة التربوية:

وتتمثل الأنماط في الآتي:

1. النمط الفوضوي: يقوم هذا النمط على ترك الأمور كما هي ويجري العمل والمسؤولية على جماعته، فلا يتحمل المسؤولية ولا العمل مع جماعته ولا يشترك معهم من أجل التخطيط والتنفيذ أو إدارة العمل أو مناقشة قرار محدد، وإنما يقوم بترك جميع الأعمال على التابعين له. (الزبيري، 2003)
2. النمط الديمقراطي: يستند على مبدأ المشاركة وتفويض السلطة فالقائد الديمقراطي يعمل بتفاعل مع أفراد الجماعة، فيعمل على إشراكهم في اتخاذ القرارات ويتوسع تفويض السلطات والصلاحيات لمؤسسيه وبياسر الأعمال عن طريق الجماعة، وتلعب القيادة دور هام في بلورة ما جرى الاتفاق عليه من أفكار وآراء وقرارات وسياسات فالقرار في نهاية الأمر يكون من الجماعة. (الكايب، 2009: 103)
3. النمط الأوتوقراطي: يعود هذا النمط إلى العصور القديمة عند بداية تكون المجتمعات، فكان الرجل القوي يسخر الرجل الضعيف من أجل خدمته وتصدر فلسفة القيادة من مبدأ القادة المتسلطين، لأن عليهم استعمال

سلطاتهم الرسمية كأداة ضغط على المرؤوسين كي يحققوا أهداف التنظيم مع عدم اهتمام القائد بآراء المرؤوسين. (القحطاني، 2008: 48)

النظريات المفسرة للقيادة التربوية:

يوجد اهتمام كبير بنظريات القيادة التربوية، وذلك من قبل الباحثين على مر الزمن مما نتج عنه ظهور الكثير من الأنماط والنظريات وسنحاول باستعراضها في الآتي:

- 1- النظرية الموقفية: تعتمد هذه النظرية على اختيار القائد بناءً على العوامل الخارجية، ولا يعتمد على أسس سماته الشخصية والمواقف التي تعمل على إبراز القادة والكشف عن قدراتهم الحقيقية، وحسن التصرف معهم هذا بتنوع المواقف التي تعمل على مواجهتهم، ولهذا فإن تلك الظروف الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية هي التي لديها القدرة على إيجاد القادة ونجاحهم. (حريري، 2002)
- 2- نظرية التفاعل: هي نظرية موازية لنظرية السمات والمواقف فقد بالغت في آثار السمات الجسدية والنفسية وعملت على إهمال الظروف الخارجية، في حين أنها تقوم على المواقف والعوامل البيئية وذلك على حساب النواحي الشخصية، وعندما جاءت هذه النظرية على أساس أنها عملية تفاعل ذات تأثير متبادل بين جميع النواحي الشخصية والظروف الخارجية، وقام بدمج الصفات الشخصية الموروثة والخبرات المكتسبة من البيئة الاجتماعية المحيطة، وعليه يتم تحديد الخصائص النظرية التفاعلية وذلك بالاعتماد على ثلاث أبعاد رئيسية: صفات شخصية للقائد، وعناصر الموقف، ومتطلبات الموقف. (حريري، 2002)
- 3- النظرية السلوكية: قام الباحثون بمحاولة لتعريف السمات للقادة إلى محاولة لدراسة السلوكيات للقادة فيما يفعله على أرض الواقع وكيفية قيامهم به.
- 4- نظرية القيادة التبادلية: تعمل بمبدأ التبادل بين القائد ومرؤوسيه، والتبادل على أسس وشرح المطلوب من المرؤوسين والتعاطف معهم والقيادة التبادلية، القائلة أن القائد يبحث عن قدرات العاملين وذلك بأسلوب تبادلي اقتصادي، فهي تعمل على تقديم احتياجاتهم المادية في مقابل عقد يجبرهم على العمل. (الجارودي، 2011)
- 5- نظرية القائد الخادم: تقوم هذه النظرية على مبدأ القائد الخادم وذلك في مقال نشره روبرت غرين الذي ناقش طبيعة الشعور المرافق للأفراد، بأنه يعمل على خدمة الآخرين لأن الطبيعة تجبره على تقديم تلك الخدمات بحيث يتطور بما قد يقدمه من أسس وقواعد حتى يصبح القائد خادماً للمؤسسة والعاملين فيها لذلك ينبغي أن توجد فيه السمات التالية: التعاطف، مساعدة الآخرين، الإقناع، بناء المجتمع، الاستعمال الأخلاقي للسلطة. (الجارودي، 2011)
- 6- النظرية التحويلية: تركز كثيراً على القيادة التحويلية وكيف يمكن للقادة المعنيين، وكيف يكونوا قادرين على إلهام العاملين بإنجاز المهام الكبيرة، ويقوم بتأكيد أن هذه النظرية تحتاج إلى ما يمكن فهمه وكيف يمكن التأقلم معهم، وكيف يمكن اتباعهم وكيف يعرف القائد التحويلي عن طريق الدور الذي يقوم بشغله للدعاة وذلك من أجل التغيير. (نورث هاوس، 2006).

انواع التواصل

- أ- التواصل اللفظي: الاتصال اللفظي مرتبط بالعملية التي يؤديها المرسل أو المستقبل، خلال نقل الرسالة اللفظية، وينقسم إلى ثلاثة أقسام هي: مهارات التواصل الشفهي ومهارات التواصل الكتابي، ومهارة التواصل الإلكتروني

- 1- مهارات التواصل الشفهي: يشمل التواصل اللفظي، مهارة التحدث وهي تستند على الذكاء اللغوي، كما يستند على الإلمام بالنظام التمثيلي.
- 2- مهارات التواصل الكتابية: وهي الأساليب التي يجري بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به من خلال الكلمة المكتوبة.
- 3- مهارات التواصل الإلكتروني: هي المهارة الرئيسة لأغلب الأعمال التي ينبغي أن يكتسبها الفرد في إطار المفاهيم، والإنتاج والتوصيل والاستقبال لوسائل الاتصال الإلكترونية ووظائفها في حياتهم. (الدوسري، 2015)
- ب- التواصل غير اللفظي: يرتبط التواصل غير اللفظي بالإيماءات والتعبيرات والحركات التي يستعملها الأفراد والتي تظهر ردود أفعالهم، وهي تشتمل التعبيرات الجسدية والتغيرات الصوتية التي تنقل الرسائل، وينقسم التواصل غير اللفظي إلى مهارات التواصل غير اللفظي البصرية، ومهارات التواصل غير اللفظي الصوتية.
- 1- مهارات التواصل غير اللفظي البصري: هي المهارات التي يستعمل فيها المرسل حركات يديه أو أي جزء من أجزاء جسده، من أجل نقل أفكاره وآراءه ومشاعره للآخرين.
- 2- مهارات التواصل غير اللفظي الصوتية: هي المهارات التي يستعملها المرسل وهي تشتمل تغيير نبرات الطبقات الصوتية، فنبرة الصوت تمنح معنى مختلفاً للكلمة عن المعنى الحقيقي المقصود به (سعدات، 2016)
- يتضح أن الاتصال اللفظي متصل بطريقة وثيقة بالعملية التي يقوم المرسل أو المستقبل، عند نقل الرسالة اللفظية، ويقسم إلى ثلاثة أقسام هي: مهارات التواصل الشفهي ومهارات التواصل الكتابي، ومهارة التواصل الإلكتروني.

الأهمية التربوية للتواصل الفعال لدى قائدات المدارس

ومن أهم كفايات القائد التربوي في جميع المستويات والمواقع الإدارية القيادية هي المهارة في القدرة على الاتصال الفعال، وبخاصة الاتصال الإداري، أو اتصاله بالآخرين خارج المنظمة أو المؤسسة التربوية في الميدان التربوي وغيره وذلك بسبب أثره الإيجابي والواضح في أكثر الأحيان على درجة فاعلية المؤسسة التربوية التي يقودها (شحادة، 2008).

ثانياً- الدراسات السابقة:

- دراسة (حماد، 2011) وقد هدفت إلى معرفة الصعوبات التي يواجهها مديرو المدارس في إيجاد تواصل تربوي فعال في مراحل التعليم العام في محافظات غزة، مع تقديم رؤية مقترحة لتقليل من تلك الصعوبات وقد استعمل الباحثان المنهج الوصفي التحليلي. وقد أعد الباحث لهذا الغرض استبانة تشكلت من (45) فقرة وزعت على ستة مجالات أجريت على عينة من (192) مديراً ومديرة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: رتبت الصعوبات التي يواجهها مديرو المدارس في إيجاد تواصل تربوي فعال وفقاً لمجالات الدراسة من الأكثر صعوبة إلى الأقل كما يلي: وسيلة الاتصال، الرسالة، التواصل بين مدير المدرسة وأولياء الأمور، التواصل بين مدير المدرسة والمؤسسة التعليمية، التواصل بين مدير المدرسة وموظفي المدرسة. كما أظهرت الدراسة أن أنماط الاتصال الإداري الممارسة لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة جرش صنفت وفقاً للوساطة الحسابية بدرجة متوسطة، إلى جانب وجود فروق ذات دلالة إحصائية في النمط القيادي ونمط الاتصال الممارس لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة جرش يعزى لمتغيرات الدراسة (المرحلة التعليمية - الجنس - سنوات الخدمة في الإدارة).
- هدفت دراسة (أبو الخير، 2013) إلى معرفة علاقة الإبداع الإداري بالأنماط القيادية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم، عن طريق تحديد النمط القيادي المنتشر لديهم من بين الأنماط الثلاثة (الأوتوقراطي، الديمقراطي، والترسلي) استعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت أداة الدراسة من الاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من كافة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة والبالغ عددهم (124)

مدير ومديرة، وتوصل الباحث إلى عدد من النتائج منها: حاز النمط الديمقراطي على المرتبة الأولى، في حين حصل النمط الترسلّي على المرتبة الثانية بدرجة متوسطة، وجاء النمط الأوتوقراطي في المرتبة الثالثة بدرجة متوسطة أيضاً. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التقديرات المتوقعة حول كافة الأنماط تعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمنطقة التعليمية، في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التقديرات المتوقعة حول النمط الديمقراطي لصالح الذكور.

- وفي ماليزيا هدفت دراسة (Musa, 2013) للتعرف على ممارسة القيادة التحويلية والمعاملات بين أساتذة المدارس من وجهة نظر المعلمين في المدارس الثانوية الأربعة المختارة، تعيين مقدار ممارسة طرق القيادة التحويلية والمعاملات من قبل القادة في هذه المدرسة، واتبعت الدراسة المنهج المسحي لجمع البيانات، وتشكلت عينة الدراسة من (285) من المعلمين، وقد بينت نتائج الدراسة أن كل طرق القيادة كانت تمارس من قبل قادة المدارس ولكن بدرجات متفاوتة. كما بينت النتائج أن قيادة مدير المدرسة كانت عالية في نمط القيادة التحويلية.

- بينما أوضحت دراسة (أبو النور، 2014) العلاقة للمشاركة في صنع القرار بالأنماط القيادية لمديري المدارس الابتدائية في مصر، واستندت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي تكونت عينة الدراسة من (154) مدير والاعتماد على أداة الاستبانة، وعن طريق الدراسة ظهر أن أغلب العاملين بالمدارس يودون في المشاركة في عملية صنع القرارات وإن أغلب مديري المدارس لا يتيحون لهم الفرصة بالمشاركة، كما أن أكثر مديري المدارس يتبعون النمط الأوتوقراطي، وهذا النمط لا يتيح الفرصة للعاملين المشاركة صنع القرار، أي أن مستوى المشاركة في صنع القرارات قليلة.

- وهدفت دراسة (بن علي، 2015) إلى معرفة مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين بتنوع أنماط القيادة التربوية (ديمقراطي- ديكتاتوري- فوضوي) ومعرفة مستوى الرضا الوظيفي باختلاف الجنس والأقدمية، في محافظة ولاية الوادي بدولة؟؟؟، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي واتباع الأسلوب المقارن، وأجرت الدراسة على عينة عشوائية قوامها 120 معلما ومعلمة ، وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج وهي: أن النمط المنتشر هو النمط الدكتاتوري للقيادة ويليه النمط الفوضوي، ويليه النمط الديمقراطي. أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي باختلاف الجنس أو الأقدمية، أهمية الاختيار الجيد لمدير المؤسسة وأن تمارس نمط العمل والأخلاق معاً.

- دراسة (سالم، 2019) هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية الممارسة وعلاقتها بأنماط الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش، ومعرفة أثر المتغيرات (المرحلة التعليمية - الجنس - سنوات الخدمة) في تقديرات أفراد العينة للنمط القيادي ونمط الاتصال الإداري، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتشكلت عينة الدراسة من (150) مدير ومديرة بالمدارس الحكومية بمحافظة جرش، استخدمت الدراسة أداة الاستبانة لقياس الأنماط القيادية الممارسة وقياس أنماط الاتصال الممارسة. كما أظهرت الدراسة أن أنماط الاتصال الإداري الممارسة لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة جرش صنفت وفقاً للوساطة الحسابية بدرجة متوسطة ، إلى جانب وجود فروق ذات دلالة إحصائية في النمط القيادي ونمط الاتصال الممارس لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة جرش يعزى لمتغيرات الدراسة (المرحلة التعليمية - الجنس - سنوات الخدمة في الإدارة).

تعليق على الدراسات السابقة:

من حيث الحدث الهدف: هدفت الدراسة الحالية إلى: التعرف على علاقة الأنماط القيادية لقيادات المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة جدة وعلاقتها بالتواصل الفعال من وجهة نظر المعلمات، التعرف على الأنماط القيادية لدى قائدات المدارس وأثرها على التواصل الفعال من وجهة نظر المعلمات وهي بذلك تتفق مع دراسة كل من: (حماد، 2011، وأبو النور، 2014، سالم، 2019) بينما تختلف مع دراسة كل من: (أبو الخير، 2013 و Musa, 2013، وبن علي، 2015). من حيث المنهج استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي وهي بذلك تتفق مع جميع الدراسات عدا دراسة (Musa, 2013) التي استخدمت المنهج الوصفي المسحي، من حيث الأداء: استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة كأداة للدراسة وهي بذلك تتفق مع جميع الدراسات السابقة.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الكمي التحليلي، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة، ويعتمد المنهج الوصفي الكمي التحليلي على جمع البيانات والحقائق وتصنيفها وتبويبها؛ بالإضافة إلى تحليلها؛ بل يتضمن أيضاً قدراً من التفسير لهذه النتائج.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المرحلة الابتدائية لمدارس محافظة جدة والبالغ عددهن (٧٥٨٢)، وفق إحصائيات نظام نور من مكاتب التعليم التابعة لإدارة التعليم بمحافظة جدة للعام الدراسي ١٤٤٠/١٤٤١.

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (٧٠٦) معلمة من معلمات المرحلة الابتدائية في مدارس محافظة جدة، وتشكل هذه العينة نسبة (٩.٣١%) من مجتمع الدراسة وفق مكاتب التعليم الأربعة للبنات في محافظة جدة وقد تم توزيع الاستبانة إلكترونياً.

وصف العينة:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث وفقاً للمتغيرات

جدول رقم (1) وصف عينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
73.4%	518	بكالوريوس
20.4%	144	بكالوريوس ودبلوم تربوي
5.7%	40	ماجستير
0.6%	4	دكتوراه
النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
39.9%	282	من 5 إلى 10 سنوات
11.5%	81	من 11 إلى 15 سنة

14.9%	105	من 16 إلى 20 سنة
33.7%	238	أكثر من 20 سنة
النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
39.9%	282	من 5 إلى 10 سنوات
11.5%	81	من 11 إلى 15 سنة
14.9%	105	من 16 إلى 20 سنة
33.7%	238	أكثر من 20 سنة
100.0%	706	المجموع

أداة الدراسة:

في سبيل الحصول على المعلومات اللازمة من أفراد العينة للإجابة على أسئلة الدراسة، اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات المطلوبة لدعم الدراسة النظرية بالجانب التطبيقي، للإجابة عن أسئلتها وتحقيق أهدافها، حيث تعد الاستبانة من أكثر الوسائل استخداماً للحصول على معلومات وبيانات عن الأفراد.

الصدق الظاهري:

بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة وبناء فقراتها، تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد (8) مجموعة من السادة المحكمين؛ وذلك للتأكد من مدى ارتباط كل فقرة من فقراتها بالمحور الذي تنتمي إليه، ومدى وضوح كل فقرة وسلامة صياغتها اللغوية وملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، واقتراح طرق تحسينها وذلك بالحذف أو بالإضافة أو إعادة الصياغة أو غير ما ورد مما يرويه مناسباً.

وبعد استعادة النسخ المحكمة من السادة المحكمين وفي ضوء اقتراحات بعض المحكمين تم إعادة صياغة الاستبانة حيث تم حذف وإعادة صياغة بعض العبارات في الاستبانة وذلك فيما اتفق عليه أكثر من (80%) من السادة المحكمين، وبذلك أصبحت الاستبانة في شكلها النهائي بعد التأكد من صدقها الظاهري مكونة من (47) فقرة مقسمة على محورين رئيسيين، المحور الأول عن أنماط القيادة (النمط الأوتوقراطي، النمط الديمقراطي، النمط الفوضوي)، والمحور الثاني عن أنماط التواصل الفعال ومنها التواصل الشفهي، التواصل من خلال الرموز والحركات والتعبيرات، وتم توزيعها على مجموعة من المعلمات بالمدارس الابتدائية بمدينة جدة.

ب- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة

تم حساب صدق الاتساق الداخلي وفقاً لاستجابات العينة الاستطلاعية التي بلغ عددها (30) فرداً وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة من محاور الاستبانة كما يلي:

المحور الأول- الأنماط القيادية لقائدات المدارس

أن معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه بالمحور الأول جاءت جميعها معاملات جيدة ومقبولة؛ حيث تراوحت بين (0.881) و(0.915) وكانت كلها دالة عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0.05).

المحور الثاني- أنماط التواصل الفعال في بيئة العمل لقائدات المدارس.

يتضح أن معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي اليه بالمحور الثاني جاءت جميعها معاملات جيدة ومقبولة؛ حيث تراوحت بين (0.801) و(0.933) كانت كلها دالة عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0.05).

سادساً: ثبات أداة الدراسة:

تمّ التأكد من ثبات أداة الدراسة باستخدام معادلة (ألفا كرونباخ Cronbach'a Alpha) وذلك بعد تطبيقها على عينة الدراسة، والجدول التالي يوضح معاملات الثبات حسب معادلة ألفا كرونباخ لمختلف محاور وابعاد الاستبانة،

جدول رقم (2) يوضح معامل الارتباط والمستوى الكلي للأداة والفاكرونباخ

معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ	محاور الأداة
0.958	المجال الأول: الأنماط القيادية لقائدات المدارس.
0.882	المجال الثاني: أنماط التواصل الفعال في بيئة العمل لقائدات المدارس
0.804	الدرجة الكلية للأداة (الثبات العام)

تشير النتائج إلى أن معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ كانت مناسبة لأغراض البحث العلمي؛ حيث تشير نتائج الجدول السابق إلى ارتفاع معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ على الدرجة الكلية، حيث بلغت (0.804).

سابعاً- أساليب تحليل البيانات:

استخدمت الدراسة لتحليل بيانات الدراسة ومعالجتها إحصائياً البرنامج الإحصائي (SPSS) Statistical Package for Social Sciences (الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية)، ومن ثمّ قامت الباحثة باستخراج النتائج وتفسيرها.

وكانت الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة الحالية كما يلي: التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسّطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، معادلة ألفا كرونباخ، للتحقق من ثبات أداة الدراسة، معامل الارتباط بيرسون، للتحقق من الاتساق الداخلي (صدق البناء)، اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)

4- عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها.

- إجابة السؤال الأول: ما أنماط السلوك القيادي السائد لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية؟
للتعرف على الأنماط القيادية السائدة لقائدات المدارس؛ تمّ حساب التكرارات والنسب المئوية بالإضافة إلى المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الموافقة لكل بعد من أبعاد المحور الأول كما يلي:

البعد الأول- النمط الأوتوقراطي (الدكتاتوري)

جدول (3) التكرارات والنسب المئوية لمستويات الإجابة على عبارات بعد النمط الأوتوقراطي (الدكتاتوري)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير اللفظي
7	تطلب قائدة المدرسة من المعلمات الالتزام بالأنظمة والتعاميم الرسمية	4.81	0.50	كبيرة
2	تؤكد قائدة المدرسة على الالتزام بالمواعيد المحددة للعمل	4.74	0.60	كبيرة
3	توجه قائدة المدرسة تعليمات للمعلمات لبذل مجهود أكبر للمحافظة على مستوى الأداء	4.63	0.75	كبيرة

كبيرة	4	0.80	4.59	تلتزم قائدة المدرسة بشكل رسمي في مظهرها وسلوكها	11
كبيرة	5	0.90	4.22	تسعى قائدة المدرسة إلى تطبيق تعليماتها بدقة	10
كبيرة	6	1.15	3.81	تراعى قائدة المدرسة ظروف المعلمات عند توزيعها للمسؤوليات	6
كبيرة	7	1.21	3.65	تحتفظ قائدة المدرسة لنفسها بجميع الصلاحيات والسلطات	1
كبيرة	8	1.26	3.45	تتولى قائدة المدرسة حل المشكلات ودراستها بنفسها والبت فيها	9
متوسطة	9	1.35	2.79	تتصرف قائدة المدرسة دون استشارة احد من المعلمات	5
متوسطة	10	1.36	2.78	تعتمد قائدة المدرسة على اسلوب الامر والنهي في تعاملها مع المعلمات بالمدرسة	4
متوسطة	11	1.32	2.09	تعتبر قائدة المدرسة المناقشة وابداء الرأي مضيعة للوقت	8
كبيرة		1.02	3.78	النسبة العامة	

الجدول يوضح نتائج التحليل الوصفي لعبارات بُعد النمط الأوتوقراطي (الدكتاتوري)، وتظهر التكرارات والنسب المئوية للإجابات المقابلة لكل عبارة، فمثلاً العبارة الأولى (1. تحتفظ قائدة المدرسة لنفسها بجميع الصلاحيات والسلطات) حصلت على درجة "دائماً" بنسبة (28.2%)، درجة "غالباً" بنسبة (33.1%) وأحياناً بنسبة (22.0%) و"نادراً" بنسبة (8.5%) و"أبداً" بنسبة (8.2%)، وكذلك لباقي العبارات. وبشكل عام نجد أن تطبيق النمط الأوتوقراطي (الدكتاتوري) جاء بدرجة "دائماً" لدى نسبة (44.0%) من العينة، وبدرجة "غالباً" لدى نسبة (21.4%) من العينة، وبدرجة "أحياناً" لدى نسبة (14.4%) من العينة، وبدرجة "نادراً" لدى نسبة (9.1%) من العينة، وبدرجة "أبداً" لدى نسبة (11.1%) من العينة.

وأن النمط الأوتوقراطي (الدكتاتوري) جاء بدرجة موافقة (كبيرة) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث جاء المتوسط العام لبعد النمط الأوتوقراطي (الدكتاتوري) (3.78)، بانحراف معياري بلغ (1.02)، وهي قيمة مرتفعة تدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى تطبيق النمط الأوتوقراطي (الدكتاتوري)، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لعبارات بعد النمط الأوتوقراطي (الدكتاتوري) بين (0.50 - 1.36)، وجاءت بعض الفقرات ذات قيم انحرافات معيارية مرتفعة (1، 4، 5، 6، 8، 9)؛ مما يوضح تباين آراء أفراد عينة الدراسة حول هذه الفقرات، والبعض الآخر جاءت قيم الانحرافات المعيارية لها صغيرة وهي الفقرات (2، 3، 7، 10، 11) مما يشير إلى تقارب آراء أفراد عينة الدراسة حول هذه الفقرات.

وجاءت في الترتيب الأول الفقرة رقم (7). تطلب قائدة المدرسة من المعلمات الالتزام بالأنظمة والتعاميم الرسمية)، بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.81)، وانحراف معياري بلغ (0.50)، بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (8). تعتبر قائدة المدرسة المناقشة وابداء الرأي مضيعة للوقت) بأقل متوسط حسابي بلغ (2.09)، وانحراف معياري بلغ (1.32)

البعد الثاني- النمط الديمقراطي (التشاركي)

جدول (4) التكرارات والنسب المئوية لمستويات الإجابة على عبارات بعد النمط الديمقراطي (التشاركي)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة المئوية
12	تشارك قائدة المدرسة المعلمات في المناسبات الاجتماعية	4.18	1.12	كبيرة
16	تشعر قائدة المدرسة المعلمات بالراحة عند الحديث معها	4.16	1.13	كبيرة
15	تستخدم قائدة المدرسة عبارات الثناء والمدح لاشباع الحاجات النفسية للمعلمات	4.14	1.15	كبيرة
13	تظهر قائدة المدرسة مرونة في تعاملها مع المعلمات	4.12	1.14	كبيرة

18	تساعد قائدة المدرسة المعلمات على تطوير قدراتهم	4.07	1.15	5	كبيرة
20	تتيح قائدة المدرسة للمعلمات مجالاً للتفكير والمبادرة	4.07	1.10	6	كبيرة
14	تعامل قائدة المدرسة جميع المعلمات بعدالة	4.05	1.13	7	كبيرة
17	تقوم قائدة المدرسة بأعمال تعاونية ليكون العمل محبباً	3.91	1.24	8	كبيرة
19	تسعى قائدة المدرسة لتلبية احتياجات المعلمات المتعلقة بالعمل بفاعلية	3.91	1.20	9	كبيرة
21	تأخذ قائدة المدرسة بالاعتبار وجهات نظر مختلفة عند حل المشكلات	3.87	1.16	10	كبيرة
22	تناقش قائدة المدرسة أفكارها الجديدة مع المعلمات	3.80	1.29	11	كبيرة
	المتوسط العام	4.03	1.16		كبيرة

الجدول رقم (4) السابق يوضح نتائج التحليل الوصفي لعبارات البُعد الثاني: النمط الديمقراطي (التشاركي)، وتظهر التكرارات والنسب المئوية للإجابات المقابلة لكل عبارة، فمثلاً العبارة الأولى (12). تشارك قائدة المدرسة المعلمات في المناسبات الاجتماعية) حصلت على درجة "دائماً" بنسبة (55.7%)، ودرجة "غالباً" بنسبة (21.2%) و"أحياناً" بنسبة (12.0%) و"نادراً" بنسبة (7.8%) و"أبداً" بنسبة (3.3%)، وكذلك لباقي العبارات. وبشكل عام نجد أن تطبيق النمط الديمقراطي (التشاركي) جاء بدرجة "دائماً" لدى نسبة (47.6%) من العينة، ودرجة "غالباً" لدى نسبة (24.7%) من العينة، ودرجة "أحياناً" لدى نسبة (15.0%) من العينة، ودرجة "نادراً" لدى نسبة (7.9%) من العينة، ودرجة "أبداً" لدى نسبة (4.8%) من العينة.

وأن النمط الديمقراطي (التشاركي) جاءت بدرجة موافقة (كبيرة) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث جاء المتوسط العام لبعد النمط الديمقراطي (التشاركي) (4.03)، بانحراف معياري بلغ (1.16)، وهي قيمة مرتفعة تدلُّ على تباين آراء أفراد عينة الدراسة حول النمط الديمقراطي (التشاركي)، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لعبارات بعد النمط الديمقراطي (التشاركي) بين (1.10 – 1.29)، وجاءت جميع الفقرات ذات قيم مرتفعة؛ مما يوضِّح تباين آراء أفراد عينة الدراسة حول تلك الفقرات.

وجاءت في الترتيب الأول الفقرة رقم (12) تشارك قائدة المدرسة المعلمات في المناسبات الاجتماعية)، بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.18)، وانحراف معياري بلغ (1.12)، بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (22) تناقش قائدة المدرسة أفكارها الجديدة مع المعلمات) بأقل متوسط حسابي بلغ (3.80)، وانحراف معياري بلغ (1.29). وتظهر بيانات الجدول أن النمط الديمقراطي (التشاركي) جاءت بدرجة موافقة (كبيرة) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛ وهذا يدل على موافقة أفراد عينة البحث على تطبيق النمط الديمقراطي (التشاركي) بدرجة كبيرة في بيئة العمل لقائدات المدارس.

البعد الثالث- النمط الفوضوي (التساهلي)

جدول (5) التكرارات والنسب المئوية لمستويات الإجابة على عبارات بعد النمط الفوضوي (التساهلي)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
33	تلتزم قائدة المدرسة بمواعيد الدوام الرسمي	4.62	0.79	1
29	تهتم قائدة المدرسة بتفصيلات العمل	4.26	0.99	2
28	تكون قائدة المدرسة حازمة في اتخاذ القرارات	4.18	0.95	3
27	تعتمد قائدة المدرسة إلى حل المشكلات في المراحل الأولى	4.06	1.06	4
24	لا تتدخل قائدة المدرسة الا عندما تصبح المشكلات جديدة	3.70	1.16	5
23	تسمح قائدة المدرسة للمعلمات مطلق الحرية بالعمل	3.34	1.24	6

26	تسمح قائدة المدرسة للمعلمات بأن تحدد مدى تقدمها في العمل	3.33	1.22	7	متوسطة
30	تقدم قائدة المدرسة للمعلمات بعض الخدمات الشخصية	3.05	1.38	8	متوسطة
31	تفوض قائدة المدرسة كثيراً من السلطة للمعلمات معها	2.78	1.25	9	متوسطة
32	تؤثر قائدة المدرسة سلباً على المعلمات في المدرسة	2.16	1.35	10	متوسطة
25	تسمح قائدة المدرسة للمعلمات بالتأجيل في أداء الأعمال	2.14	1.08	11	متوسطة
	المتوسط العام	3.32	1.13		متوسطة

الجدول رقم (5) السابق يوضح نتائج التحليل الوصفي لعبارات بُعد النمط الفوضوي (التساهلي)، وتظهر التكرارات والنسب المئوية للإجابات المقابلة لكل عبارة، فمثلاً العبارة الأولى (23). تسمح قائدة المدرسة للمعلمات مطلق الحرية بالعمل) حصلت على درجة "دائماً" بنسبة (29.3%)، ودرجة "غالباً" بنسبة (32.9%) و"أحياناً" بنسبة (18.3%) و"نادراً" بنسبة (11.3%) و"أبداً" بنسبة (8.2%)، وكذلك لباقي العبارات. وبشكل عام نجد أن تطبيق النمط الفوضوي (التساهلي) جاء بدرجة "دائماً" لدى نسبة (30.7%) من العينة، وبدرجة "غالباً" لدى نسبة (23.7%) من العينة، وبدرجة "أحياناً" لدى نسبة (19.3%) من العينة، وبدرجة "نادراً" لدى نسبة (12.3%) من العينة، وبدرجة "أبداً" لدى نسبة (14.0%) من العينة.

وأن النمط الفوضوي (التساهلي) جاءت بدرجة موافقة (متوسطة) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث جاء المتوسط العام لبعد النمط الفوضوي (التساهلي) (3.32)، بانحراف معياري بلغ (1.13) وهي قيمة مرتفعة تدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة حول النمط الفوضوي (التساهلي)، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لعبارات بعد النمط الفوضوي (التساهلي) بين (0.79 - 1.38)، وجاءت معظم الفقرات ذات قيم مرتفعة؛ مما يوضح تباين آراء أفراد عينة الدراسة حول تلك الفقرات، ماعدا الفقرات (28، 29، 33) والتي جاء انحرافاتها المعيارية (0.79 - 0.99) وهي أقل من الواحد الصحيح مما يشير إلى تقارب آراء أفراد العينة حول هذه الفقرات.

وجاءت في الترتيب الأول الفقرة رقم (33). تلتزم قائدة المدرسة بمواعيد الدوام الرسمي)، بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.62)، وانحراف معياري بلغ (0.79)، بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (25). تسمح قائدة المدرسة للمعلمات بالتأجيل في أداء الأعمال) بأقل متوسط حسابي بلغ (2.14)، وانحراف معياري بلغ (1.08).

وتظهر إجابات عينة الدراسة أن النمط الفوضوي (التساهلي) جاءت بدرجة موافقة (متوسطة) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛ وهذا يدل على موافقة أفراد عينة البحث على تطبيق النمط الفوضوي (التساهلي) جاءت بدرجة متوسطة في بيئة العمل لقائدات المدارس.

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأنماط القيادية السائدة لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية

الأنماط القيادية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
النمط الديمقراطي (التشاركي)	4.03	1.16	1	كبيرة
النمط الأوتوقراطي (الدكتاتوري)	3.78	1.02	2	كبيرة
النمط الفوضوي (التساهلي)	3.32	1.13	3	متوسطة
المتوسط الكلي للأداة	3.71	3.31		

من خلال الجدول السابق نجد أن أكثر الأنماط القيادية ممارسة من قائدات المدارس هو النمط الديمقراطي (التشاركي) والذي جاء بأعلى متوسط حسابي (4.03) وبدرجة موافقة (كبيرة) من وجهة نظر أفراد العينة، ثم النمط الأوتوقراطي (الدكتاتوري) والذي جاء بمتوسط حسابي (3.78) وبدرجة موافقة (كبيرة) من وجهة نظر أفراد العينة، ثم

النمط الفوضوي (التساهلي) والذي جاء بأقل متوسط حسابي (3.32) وبدرجة موافقة (متوسطة) من وجهة نظر أفراد العينة. وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة (شحادة, 2008).

- ثالثاً- إجابة السؤال الثاني: ما أنماط التواصل الفعال السائدة لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية؟ للتعرف على أنماط التواصل الفعال في بيئة العمل لقائدات المدارس؛ تمّ حساب التكرارات والنسب المئوية بالإضافة إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لكل أبعاد المحور الثاني كما يلي:

البعد الأول: أنماط التواصل الشفهي

جدول (7) التكرارات والنسب المئوية لمستويات الإجابة على عبارات بعد أنماط التواصل الشفهي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
41	تلجأ قائدة المدرسة للرسائل (الواتس) لتوصيل معلومات او تعليمات هامة للمعلمات	4.31	1.03	كبيرة
39	تناقش قائدة المدرسة سياسة واهداف المدرسة في اجتماعاتها	4.18	1.18	كبيرة
35	ترى قائدة المدرسة أن المقابلات تفيد في معرفة الآراء وعرض المشكلات من قبل المعلمات	4.00	1.11	كبيرة
40	تحاول قائدة المدرسة تجنب الاختلافات في الرأي مع المعلمات اثناء الاجتماعات	3.97	1.11	كبيرة
34	تفضل قائدة المدرسة استخدام اسلوب المقابلة الشخصية لتوصيل المعلومات	3.96	1.09	كبيرة
36	تستغل قائدة المدرسة المقابلة الشخصية لتحسين الروابط الاجتماعية مع المعلمات	3.69	1.27	كبيرة
38	تقوم قائدة المدرسة بتنظيم حفلات تعارف للمعلمات ذوات الخبرة والمستجدات بداية العام الدراسي	2.97	1.47	متوسطة
37	تقوم قائدة المدرسة بتنظيم ندوات علمية وثقافية للمعلمات من وقت إلى الاخر	2.93	1.34	متوسطة
	المتوسط العام	3.75	1.20	كبيرة

يوضح الجدول (7) نتائج التحليل الوصفي لعبارات بعد أنماط التواصل الشفهي، وتظهر التكرارات والنسب المئوية للإجابات المقابلة لكل عبارة، فمثلاً العبارة الأولى (34). تفضل قائدة المدرسة استخدام اسلوب المقابلة الشخصية لتوصيل المعلومات) حصلت على درجة "دائماً" بنسبة (39.0%)، ودرجة "غالباً" بنسبة (32.3%) و"أحياناً" بنسبة (18.7%) و"نادراً" بنسبة (5.9%) و"أبداً" بنسبة (4.1%)، وكذلك لباقي العبارات. وبشكل عام نجد أن تطبيق أنماط التواصل الشفهي "دائماً" لدى نسبة (38.5%) من العينة، وبدرجة "غالباً" لدى نسبة (25.8%) من العينة، وبدرجة "أحياناً" لدى نسبة (17.3%) من العينة، وبدرجة "نادراً" لدى نسبة (9.1%) من العينة، وبدرجة "أبداً" لدى نسبة (9.3%) من العينة.

إن أنماط التواصل الشفهي جاءت بدرجة موافقة (كبيرة) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث جاء المتوسط العام لبعده أنماط التواصل الشفهي (3.75)، بانحراف معياري بلغ (1.20)، وهي قيمة مرتفعة تدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة حول أنماط التواصل الشفهي، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لعبارات بعد أنماط التواصل الشفهي بين (1.03 – 1.47)، وجاءت جميع الفقرات ذات قيم مرتفعة؛ مما يوضح تباين آراء أفراد عينة الدراسة حول تلك الفقرات.

وجاءت في الترتيب الأول الفقرة رقم (41). تلجأ قائدة المدرسة للرسائل (الواتس) لتوصيل معلومات أو تعليمات هامة للمعلمات)، بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.31)، وانحراف معياري بلغ (1.03)، بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (37). تقوم قائدة المدرسة بتنظيم ندوات علمية وثقافية للمعلمات من وقت إلى الأخر بأقل متوسط حسابي بلغ (2.93)، وانحراف معياري بلغ (1.34)

أن توافر أنماط التواصل الشفهي جاءت بدرجة موافقة (كبيرة) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛ وهذا يدل على موافقة أفراد عينة البحث على توافر أنماط التواصل الشفهي بدرجة كبيرة في بيئة العمل لقائدات المدارس.

البعد الثاني- أنماط التواصل من خلال الرموز والحركات والتعبيرات

جدول (8) التكرارات والنسب المئوية لمستويات الإجابة على عبارات بعد أنماط التواصل من خلال الرموز والحركات والتعبيرات

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
46	ترى قائدة المدرسة أن اللغة الانفعالية (ملاحح الوجه، النظرات، الابتسامه) تلعب دورا في التواصل	3.88	1.17	كبيرة
47	ترى قائدة المدرسة أن مر اقبة وجه المعلمة يزيد من عملية التواصل معها	3.62	1.26	كبيرة
43	تهتم قائدة المدرسة بنبرة وحدة وسرعة صوتها اثناء التواصل مع المعلمات	3.45	1.33	كبيرة
45	ترى قائدة المدرسة أن حركات اليدين و ايماءات الرأس وسيلة من وسائل التواصل مع المعلمات	3.42	1.22	كبيرة
44	تقوم قائدة المدرسة بإيصال بعض المعلومات إلى المعلمات عن طريق تصميم الانفوجرافيك	3.19	1.20	متوسطة
42	تفضل قائدة المدرسة الجلوس بجانب المعلمات بدلا من مقابلتهم	2.92	1.35	متوسطة
	المتوسط العام	3.41	1.26	كبيرة

يوضح الجدول (8) نتائج التحليل الوصفي لعبارات بعد أنماط التواصل من خلال الرموز والحركات والتعبيرات، وتظهر التكرارات والنسب المئوية للإجابات المقابلة لكل عبارة، فمثلاً العبارة الأولى (42). تفضل قائدة المدرسة الجلوس بجانب المعلمات بدلا من مقابلته) حصلت على درجة "دائماً" بنسبة (16.4%)، ودرجة "غالبا" بنسبة (18.1%) و"أحيانا" بنسبة (27.3%) و"نادراً" بنسبة (17.6%) و"أبدأ" بنسبة (20.5%)، وكذلك لباقي العبارات. وبشكل عام نجد أن تطبيق أنماط التواصل من خلال الرموز والحركات والتعبيرات جاء بدرجة "دائماً" لدى نسبة (23.6%) من العينة، وبدرجة "غالبا" لدى نسبة (22.6%) من العينة، وبدرجة "أحيانا" لدى نسبة (24.9%) من العينة، وبدرجة "نادراً" لدى نسبة (12.8%) من العينة، وبدرجة "أبدأ" لدى نسبة (16.1%) من العينة.

أن أنماط التواصل من خلال الرموز والحركات والتعبيرات جاء بدرجة موافقة (كبيرة) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث جاء المتوسط العام لبعده أنماط التواصل من خلال الرموز والحركات والتعبيرات (3.41)، بانحراف معياري بلغ (1.26)، وهي قيمة مرتفعة تدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة حول أنماط التواصل من خلال الرموز والحركات والتعبيرات، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لعبارات بعد أنماط التواصل من خلال الرموز والحركات

والتعبيرات بين (1.17 - 1.35)، وجاءت جميع الفقرات ذات قيم مرتفعة؛ مما يوضّح الاختلاف في آراء أفراد عينة الدِّراسة حول تلك الفقرات.

وجاءت في الترتيب الأول الفقرة رقم (46). ترى قائدة المدرسة أن اللغة الانفعالية (ملامح الوجه، النظرات، الابتسامة) تلعب دوراً في التواصل)، بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.88)، وانحراف معياري بلغ (1.17)، بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (42). تفضل قائدة المدرسة الجلوس بجانب المعلمة بدلاً من مقابلته) بأقل متوسط حسابي بلغ (2.92)، وانحراف معياري بلغ (1.35).

وترى عينة الدراسة أن أنماط التواصل من خلال الرموز والحركات والتعبيرات جاء بدرجة موافقة (كبيرة) من وجهة نظر أفراد عينة الدِّراسة؛ وهذا يدل على موافقة أفراد عينة البحث بدرجة كبيرة على وجود أنماط التواصل من خلال الرموز والحركات والتعبيرات في بيئة العمل لقائدات المدارس.

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأنماط التواصل الفعال السائدة لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية

أنماط التواصل الفعال في بيئة العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
أنماط التواصل الشفهي	3.75	1.20	1	كبيرة
أنماط التواصل من خلال الرموز والحركات والتعبيرات	3.41	1.26	2	كبيرة

من خلال الجدول السابق نجد أن أكثر أنماط التواصل الفعال في بيئة العمل لقائدات المدارس هي أنماط التواصل الشفهي والتي جاءت بمتوسط حسابي (3.75) وبدرجة موافقة (كبيرة) من وجهة نظر أفراد العينة، ثم أنماط التواصل من خلال الرموز والحركات والتعبيرات والتي جاءت بمتوسط حسابي (3.41) وبدرجة موافقة (كبيرة) من وجهة نظر أفراد العينة.

• رابعاً- إجابة السؤال الثالث: هل يوجد تأثير للمتغيرات المستقلة (المؤهل العلمي) و(سنوات الخبرة) و(مكتب التعليم) على كل من أنماط السلوك القيادي من جهة وبين أنماط التواصل الفعال من جهة أخرى لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية من وجهة نظر المعلمة في محافظة جدة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One- way anova test) وكانت النتائج كما يلي: يلزم عرض الجداول الخاصة بالمتغيرات فهي تغني عن الشرح بعكس الشرح فهو لا يغني عن النتائج المعروضة في الجداول...

أولاً- المؤهل العلمي:

أشارت النتائج والمتعلّقة بمتغير المؤهل العلمي إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية الفروق بين استجابات مفردات عينة الدِّراسة حول أنماط السلوك القيادي من جهة وبين أنماط التواصل الفعال من جهة أخرى حسب متغير

المؤهل العلمي، وذلك على المحورين، فقد جاء مستوى الدلالة ذا قيمة أكبر من (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مفردات عينة الدِّراسة حول أنماط السلوك القيادي من جهة وبين أنماط التواصل الفعال من جهة أخرى حسب متغير المؤهل العلمي.

ثانيا- متغير سنوات الخبرة:

أشارت النتائج والمتعلّقة بمتغير سنوات الخبرة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مفردات عينة الدِّراسة حول أنماط السلوك القيادي حسب متغير سنوات الخبرة، فقد جاء مستوى الدلالة المقابل لمحور أنماط السلوك القيادي بقيمة (0.501) وهي أكبر من (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مفردات عينة الدِّراسة حول أنماط السلوك القيادي حسب متغير سنوات الخبرة. بينما جاء مستوى الدلالة المقابل لمحور أنماط التواصل الفعال بقيمة (0.000) وهي قيمة أقل من (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مفردات عينة الدِّراسة حول أنماط التواصل الفعال حسب متغير سنوات الخبرة، وهذه الفروق جاءت لصالح فئة الخبرة (أكثر من 20 سنة) بالمتوسط الحسابي الأعلى من فئات الخبرة الأخرى.

• إجابة السؤال الرابع: ما العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط التواصل لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية من وجهة نظر المعلمات في محافظة جدة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار بيرسون للارتباط (Pearson correlation test) وتبين وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) بين متوسط درجات أنماط السلوك القيادي ومتوسط درجات أنماط التواصل لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية من وجهة نظر المعلمات في محافظة جدة حيث جاء مستوى الدلالة مساويا (0.000) وهي قيمة أقل من (0.05) مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وجاء معامل الارتباط مساويا (0.814) وهي قيمة موجبة مرتفعة تدل على وجود علاقة ارتباطية ايجابية مرتفعة بينهم.

مناقشة نتائج الدراسة:

1- أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق النمط الأوتوقراطي (الدكتاتوري) جاء بدرجة موافقة (كبيرة) من وجهة نظر أفراد عينة الدِّراسة، حيث جاء المتوسط العام لبعده النمط الأوتوقراطي (الدكتاتوري) (3.78)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو النور (2014) والتي توصل فيها إلى: أن أكثر مديري المدارس يتبعون النمط الأوتوقراطي، كما تتفق مع دراسة بن علي (2015) والتي أشار في إحدى نتائجها إلى: أن النمط المنتشر هو النمط الدكتاتوري للقيادة التربوية بين

2- ان النمط الديمقراطي (التشاركي) جاء بدرجة موافقة (كبيرة) من وجهة نظر أفراد عينة الدِّراسة، حيث جاء المتوسط العام لبعده النمط الديمقراطي (التشاركي) (4.03)، وهذا ما يتوافق مع دراسة أبو الخير (2013) والتي توصل فيها إلى أن: حاز النمط الديمقراطي على المرتبة الأولى بين مديري المدارس الثانوية،

3- توافر أنماط التواصل الشفهي جاء بدرجة موافقة (كبيرة) من وجهة نظر أفراد عينة الدِّراسة، حيث جاء المتوسط العام لبعده أنماط التواصل الشفهي (3.75)، تتفق هذه الدراسة من دراسة سالم (2019) والتي توصل فيها إلى: أظهرت

الدراسة أن أنماط الاتصال الإداري الممارسة لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة جرش صنفت وفقاً للوساطة الحسابية بدرجة متوسطة

- 4- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مفردات عينة الدِّراسة حول أنماط التواصل الفعال حسب متغير سنوات الخبرة، تتفق هذه النتيجة مع دراسة حماد (2011) والتي توصل فيها إلى: جود فروق ذات دلالة إحصائية في النمط القيادي ونمط الاتصال الممارس لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة جرش يعزى لمتغير الدراسة (سنوات الخدمة في الإدارة)، كما تتفق مع دراسة أبو الخير (2013) والتي أشار فيها إلى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التقديرات المتوقعة حول كافة الأنماط تعزى إلى متغير، وسنوات الخدمة.
- 5- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مفردات عينة الدِّراسة حول أنماط السلوك القيادي حسب متغير مكتب التعليم تتفق مع دراسة أبو الخير (2013) والتي أشار فيها إلى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التقديرات المتوقعة حول كافة الأنماط تعزى إلى متغير المنطقة التعليمية
- 6- وجود علاقة ارتباطيه مرتفعة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05) بين متوسط درجات انماط السلوك القيادي ومتوسط درجات انماط التواصل لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية من وجهة نظر المعلمات في محافظة جدة.

توصيات الدراسة ومقترحاتها

- استناداً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، فإن الباحثات يوصين ويقترحن بالآتي:
- 1- ضرورة الحد من ممارسة النمط الدكتاتوري السائد والنمط الفوضوي المتوسط لدى قائدات المدارس وتعزيز مفاهيم النمط الديمقراطي في مدارس التعليم العام بمراحله المختلفة، وذلك من خلال تنظيم المزيد من الدورات التدريبية وورش العمل واللقاءات لتنمية مهارات القائدات في مجال القيادة التشاركية.
 - 2- تكتيف الدورات المهنية التأهيلية للقائدات المستجدات وتوضيح أكثر أنماط القيادة تأثيراً على بيئة العمل وذلك من خلال الزيارات المتبادلة لقائدات المدارس ذوات الخبرة والتعليم المستمر والتعاوني وكذلك الالتحاق بدراسة الماجستير بما يحقق أفضل مستوى من الأداء والانجاز.
 - 3- توفير فرص أكبر للمعلمات لإبداء الرأي والمشورة كالمشاركة في تطوير المناهج والبيئة المدرسية، وتحديد المتطلبات التي يحتاج لها لتطوير العملية التعليمية نحو أداء أفضل.
 - 4- ضرورة عقد إدارات التعليم ورش عمل لقائدات المدارس على مستوى مكاتب التعليم لمناقشة الأنماط القيادية وأنماط التواصل وتوضيح الخصائص والسلبيات لكل نمط، حيث تكون واضحة لقائدة المدرسة لاتباع النمط الأفضل وتلافي الأنماط التي تعيق تطورها وتطور مدرستها.
 - 5- إجراء دراسات مستقبلية متعلقة بالدراسة حول:
 1. إجراء المزيد من الدِّراسات المماثلة في بيئات ومناطق ومجتمعات مهنيّة أخرى.
 2. إجراء المزيد من الدِّراسات التي تهدف إلى التعرّف علي الانماط القيادية وعلاقتها بالتواصل الفعال، مع متغيرات أخرى من وجهة نظر القادة التربويين والمشرفات والمشرفين والطلاب والطالبات.

3. إجراء المزيد من الدِّراسَات التي تهدف إلى التعرفُ على أهم المعوقات التي تعوق التواصل بين قادة المدارس والمعلمين.
4. دور القيادة التشاركية في المراحل التعليمية المختلفة وفي مناطق أخرى من المملكة العربية السعودية.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع بالعربية:

- ابن علي، حنان (2015)، أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة.
- أبو الخير، سامي عبد العزيز عامر(2013)، الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية- غزة.
- أبو النور، محمود عبد الرسول(2014)، علاقة المشاركة في صنع القرار بالأنماط القيادية لمديري المدارس الابتدائية في مصر دراسة ميدانية، المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة- الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مج13-ع27.
- الجارودي، ماجدة بنت إبراهيم، (2011)، قيادة التحويل في المنظمات مدخل إلى نظريات القيادة، الرياض، قرطبة للنشر والتوزيع.
- جودة، محفوظ أحمد (2004) إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، ط1.
- حريزي، هاشم بكر (2002) الإدارة التربوية، ط2، مكة المكرمة، دون ناشر.
- حسن، رواية (2003) السلوك في المنظمات، الدار الجامعية الابراهيمية، مصر
- الحقييل، سليمان بن عبدالرحمن (2003): نظام وسياسة والتعليم في المملكة العربية والسعودية، ط15، الرياض.
- حماد، خليل عبد الفتاح (2011)، رؤية مقترحة للتغلب على الصعوبات التي يواجهها مديرو المدارس في إيجاد تواصل تربوي فعال في مراحل التعليم العام بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة..
- الدوسري (2016)، شارع عائض، درجة ممارسة مدراء المدارس لمهارات التواصل الفعال في مراحل التعليم العام بمحافظة وادي الدواسر، المركز العربي للتعليم والتربية، مج22-ع99، ص: 6-7.
- الزيري، كمال علوان، (2003) علم النفس الاجتماعي، ب ط الوراق للنشر والتوزيع، الأردن
- سالم، حسني (2016)، الأنماط القيادية الممارسة وعلاقتها بأنماط الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش، مجلة جامعة النجاح الوطنية، مج33-ع2، 2019م.
- سعادات، محمود فتوح محمد (2016)، مهارات الاتصال والتواصل، شبكة الألوكة للنشر

- السعدي، محمد بن مبارك (2008)، النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية في سلطنة عمان كما يتصوره المعلمين العاملون معهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، صلالة، سلطنة عمان.
- السلمي، سعيد حميد عشاي (2010)، نمط القيادة وممارسات الابداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة دراسة تحليلية، المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة- الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مج 13- ع27،
- شحادة، رائف شحادة (2008)، العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية،: 25.
- الظاهر، نعيم إبراهيم (2010) أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها ط1، عام الكتب الحديثة الأردن.
- عايش ، أحمد جميل (2009) الإدارة المدرسية (نظرياتها وتطبيقاتها التربوية). ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن.
- العجمي، محمد حسين (2008) الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن.
- عريفج، سامي سلطي (2001) الإدارة التربوية المعاصرة، ط1، دار الفكر، الأردن
- عيسى، سناء (2008)، دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
- الفحيلة، حمد زيد (1423هـ)، المرشد لمدير المدرسة الابتدائية والخطة الزمنية، الرياض، دار الفرزدق.
- القحطاني سالم سعيد،(2008)، القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية.
- الكايب، هاني محمود (2009) علم النفس السلوك القيادي سيكولوجية إدارة مؤسسات الدولة ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الكويت، ص 103.
- كنعان، نواف سالم (2006)، القيادة الإدارية، عمان، دار الثقافة.
- مزيان، بشرى (2012)، العلاقة بين أساليب القيادة وأنماط الاتصال لدى مدراء الثانوية من وجهة نظر الأساتذة، جامعة وهران، ص: 125-126.
- موسى، محمد الأمين محمد (2016)، التواصل الفعال في الجامعات العربية: دراسة نقدية لمواقع بعض الجامعات العربية على الويب، مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والاتصالية، ع7، ص: 3.
- نورث هاوس، بيتر ج (2006)، القيادة الإدارية النظرية والتطبيق، ترجمة: صلاح المعيوف، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Musa, Khalip (2013), STUDY OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN MALAYSIAN CHANGING EDUCATION ENVIRONMENT: A CASE OF HIGH PERFORMING SCHOOLS, Faculty of Management & Economics, University Pendelikon Sultan Idris, Malaysia.