

The patterns of educational leadership of the public schools headteachers in the middle of Jeddah and the extent of motivation to work of the primary classes teachers from the teachers point of view

Hanan Jaber Attia Jaber Al-Juhani

Dar Al-Hekma University || KSA

Abstract: The study aimed to know the impact of the democratic pattern on the primary school teachers and their degree of motivation towards work. The study uses the descriptive analytical method, as well as a questionnaire on (220) female teachers. The most important results are: Most of primary school leaders in the area of central Jeddah practice a highly democratic leadership style , some primary school leaders practice the autocratic and moderately lenient style of primary school , the level of motivation of primary school teachers to work in primary schools is very high when they practice democratic leadership , the level of ambition , management and perservance of the first grade teachers in primary schools in central Jeddah , one of the most important recommendations of the study: The study recommends education offices and supervision departments to support activity program for primary school leaders in the center of Jeddah to train them on all kinds of leadership patterns , so that the appropriate leadership pattern is chosen for the school administration. The study also recommends supervisory offices to strengthen leadership practices for leaders of primary schools in the city of Jeddah that activates the democratic style because of its positive correlation with the level of motivation towards working with female teachers in all fields.

Keywords: leadership patterns, pedagogical leadership, motivation, public schools, leaders, teachers.

أنماط القيادة التربوية لقائدات المدارس الحكومية بوسط جدة وعلاقتها بدافعية العمل لمعلمات الصفوف الأولية من وجهة نظر المعلمات

حنان جابر عطية جابر الجهني

جامعة دار الحكمة || المملكة العربية السعودية

المستخلص: هدفت الدراسة إلى معرفة أثر أنماط القيادة على معلمات الصفوف الأولية ودرجة دافعيتهن نحو العمل، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما تطبيق الاستبانة على (220) معلمة 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 الصفوف الأولية نحو العمل في المدارس الابتدائية بدرجة عالية جدا عندما يمارسن القائدات النمط الديمقراطي، مستوى الطموح والإدارة والمثابرة لدى معلمات الصفوف الأولية عالية في المدارس الابتدائية بوسط جدة، من أهم توصيات الدراسة: وتوصي الدراسة مكاتب التعليم وإدارة الإشراف بدعم برنامج تدريبي لقائدات المدارس الابتدائية بوسط جدة لتدريبهن على الأنماط القيادية بأنواعها المختلفة، حتى يتم اختيار نمط القيادة المناسب لإدارة المدرسية، توصي الدراسة القيادات التربوية في مراكز التدريب وإدارة الإشراف بإعداد برنامج علاجي لقائدات المدارس اللاتي يمارسن النمط المتساهل إذا

كان غير مناسباً لإدارة المدرسية، توصي الدراسة مكاتب الإشراف بتعزيز الممارسات القيادية لقائدات المدارس الابتدائية بوسط مدينة جدة التي تفعل النمط الديمقراطي لما له من علاقة ارتباطية موجبة بمستوى الدافعية نحو العمل لدى المعلمات بجميع مجالاتها. الكلمات المفتاحية: أنماط القيادة، القيادة التربوية، دافعية العمل، المدارس الحكومية، القائدات، المعلمات.

المقدمة.

نظراً لحاجة المؤسسات التعليمية للتطوير والتجويد والتجديد، لذلك فالتطور لا يكون إلا من خلال القيادة الناجحة التي تمارس نمطاً قيادياً يؤدي بالعاملين إلى النجاح في العمل، ويعتبر القائد التربوي قائداً إدارياً تربوياً على درجة كبيرة من الأهمية في إنجاح المؤسسات التعليمية بأنواعها المختلفة متى ما استطاع أن يخلق مناخاً ملائماً مع المرؤوسين. وديننا الإسلامي حريص على القيادة ووجودها في كل جماعة من خلال اختيار الجماعة لشخصية معينة تتصف بحسن القيادة والقدرة على إصدار القرارات الصائبة لمجموعته ومن الضروري أن الجماعة تختار قائداً لها ليدير أفرادها وإن قل عددهم (قشطه، 2009). فقال رسول الله صلى الله عليه وسلم (لا يحل ثلاثة نفر يكونون بأرض فلاها إلا أمروا عليهم أحدهم) (أبن حنبل، 1978: ص 177، ج 2).

يعتبر تأثير التربية على النظام القيادي أمر عظيم، يتمثل في تربية الفرد القادر على انجاز العمل الإداري، وتصميم شخصية ذات اتجاهات وخبرات ومهارات علمية في التفكير والإبداع، وهذا يؤدي إلى ايجاد القائد التربوي الفاعل المتقن لقواعد الإدارة العلمية، والقائم بأساليبها وإلى جميع ما توصلت إليه من الدراسات والتطبيقات العلمية ولكل ما وصلت إليه من الدراسات والتطبيقات العملية (شوقي، 2004)، فالقيادة تقوم على المبادرة والمبادرة بالتزويد بأفكار حديثة أو عن طريق اساليب وطرق مستخدمة لإيجاد المصاعب وحلها، وتقديم المقترحات التي تساعد على النهوض بالإدارة. وهي أيضاً السلوك الذي يعمل به الفرد عند توجيه نشاط الجماعة باتجاه غاية مشتركة، وتمكين العاملين فيها من التغلب على المشكلات التي تواجههم، وزيادة درجة أدائهم وتجديد خبرتهم وتطويرها (العجبي، 2008).

هناك أنماط عديدة تؤدي إلى نفور المعلمين عن العمل وبالتالي بطء في تحقيق اهدافها أو تحقيقها بطريقة تختلف عن الخطط المرسومة، وتؤدي الأنماط القيادية إلى تحقيق المجتمعات المدرسية لأهدافها التعليمية وإنجاز المهام المطلوبة من الجميع بشكل يتسم بالجودة المطلوبة، فمفهوم القيادة الشامل يعني بعمليات الاشراف والمتابعة المتواصلة للأداء كما يهتم بتوجيه العاملين بالمؤسسات المتنوعة نحو أهدافها (شوقي، 2004).

يرجع السبب في الاهتمام الكبير بالقيادة التربوية إلى أوائل القرن الحادي والعشرين، ويعود ذلك إلى اعتقاد عام بأن شكل القيادة ونمطها لها عائد كبير في تحصيل طلبة المدارس، كما أن هناك اعتراف بأن المدارس تتطلب قادة ومديرين ذوي خبرة ومهارة، ذلك إذا ما أرادوا توفير أجود تعليم ممكن في نواحي مختلفة من البلدان المتطورة والبلدان النامية على حد سواء، وهذا ما يستوجب وجود قيادات أصحاب خبرة ومهارات عالية لدعمهم وقت الحاجة (Bush, 2008).

فللدافعية أهمية كبيرة، حيث يشهد موضوع الدافعية الاهتمام في متعدد حقول المعرفة الإنسانية لما تتصف به من أهمية أساسية في توجيه السلوك الإنساني نحو تحقيق الأهداف والتحسين، ولما للدافعية من قوة في إثارة حماسة القيادات المدرسية وتحريك سلوكهم باتجاه محدد وتنشيطه لتلبية هدف، أو نتيجة، أو منفعة لإشباع حاجة فسيولوجية أو نفسية (العلوان، والطيات، 2010).

توصلت الدراسات إلى نتائج مختلفة لأنماط القيادة، وتعدد أشكال القيادة في المدارس من حيث الأسس والمعتقدات التي يحملها المديرون، كما ان لها أثرها على عوامل مختلفة خاصة دافعية المعلمين اتجاه مهنة التدريس

(عماد الدين، 2004) وكذلك أدائهم ورضاهم الوظيفي أبو عايد، (2006)، كما برزت نتائج دراسة طيارة (2018) أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للأنماط القيادية من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، وكذلك درجة دافعية المعلمين نحو العمل.

وبناء على ما سبق ذكره من أهمية أنماط القيادة التربوية لدى قائدات المدارس، وأهمية الدافعية للعمل للمعلمات في الصفوف الأولية، وما للقيادة التربوية من علاقة مباشرة في إثارة دافعية العمل للمعلمات، بغية تطوير أدائهن في العمل، ونظراً للدور الرئيسي للمدرسة في تربية النشء وإعداده للحياة، وانطلاقاً من المكان الرئيسي للقائد التربوي الذي لم يعتبر دوراً قاصراً على التسيير الإداري فحسب، بل تعداه إلى قيادة العملية التربوية برمتها، تمكيناً للمؤسسة التربوية من تلبية أهدافها المنشودة، فهذه الأمور مجتمعة أدت إلى بروز مشكلة الدراسة التي تتساءل عن العلاقة بين أنماط القيادة التربوية للقائدات المدارس ودافعية العمل لدى المعلمات بالصفوف الأول.

مشكلة الدراسة:

مشكلة الدراسة تكمن في أن الباحثة تعمل مشرفة تربوية في مكتب التعليم بوسط جدة رأت من خلال عملها الإشرافي على المدارس ومن خلال زياراتها الميدانية وجدت أن هناك أنماط متعددة من القيادة يمارسها قائدات المدارس، فبعضهن يمارسن النمط الأوتوقراطي (التسلطي) حيث تصدر قراراتها بنفسها دون مشاركة معلمات الصفوف الأولية، وإلزامهن بأداء عمل معين دون علمهن فيواجهن القرار بالرفض وتحديث كثير من المشاكل بينهن مما يعيق سير العملية التعليمية، تتمثل هذه المشكلات في إسناد جدول طارئ لبعض معلمات الصفوف الأولية بسبب غياب معلمة لمدة طويلة ويترتب على ذلك توقف المقرر لفصل من الفصول الدراسية وعند عدم تنفيذه تفرض عليهن عقاب والتهديد بالأداء الوظيفي وغير ذلك وهنا يظهر عدم التخطيط الجيد من قبل القائدات، مما يؤدي إلى عدم دافعيتهن للعمل وهذا بدوره يؤثر على عمل المشرفة وتأخر عملها وهدر كثير من الوقت لحل المشكلة مما يتسبب في تأخر دراسة الطالبات وشكوى أولياء الأمور تتصاعد حتى تصل إلى مكتب التعليم وربما يصل إلى نزول لجنة من إدارة التعليم للتحقق في الأمر وحل المشكلة، وهناك بعض القائدات يمارسن النمط المتساهل أو المتسيب فتري الباحثة عند زيارتها للمدرسة بأن القائمة ليس لها دور فعال في المدرسة حيث يتأخرن بعض معلمات الصفوف الأولية عن حصصهن، قد يعرض الطالبات للخطر لتركهن وحدهن في هذا الوقت، فكثير من الدراسات أثبتت بأن الأنماط القيادية لها تأثيرها على العاملين منها دراسة (2006) Hamadat الذي أشار إلى أن استخدام مدير المدرسة للنمط القيادي يؤثر تأثيراً كبيراً على المعلمين سواء كان إيجابياً أو سلباً، فالنمط القيادي المتبع من قبل المدير قد يجعل المعلمين أكثر رضا ودافعية وإنتاجية وإنجاز، أما رايح (2010) أشار إلى أن الدافعية لدى المعلمين تتأثر بنوعية النمط القيادي المتبع من طرف المدير، أما دراسة علقم (2013) فقد اثبتت أن مستوى الدافعية لدى المعلمين بالمدارس الثانوية كانت بدرجة متوسطة، أي أن الأنماط التي يستخدمها مديري المدارس ليس متوافقة مع معلمي هذه المدارس، وشارة دراسة الشمراني (2016) إلى أن دافعية الإنجاز السائدة لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بجامعة شقراء تراوحت بين المنخفضة والمرتفعة، فالقائد الناجح الذي يمارس نمطاً قيادياً يؤدي بالمعلمين إلى النجاح في العمل في كثير من الدراسات أثبتت ذلك فدراسة المصري (2007) ودراسة الجعبري (2010) تبين أن النمط الأوتوقراطي هو النمط السائد، كم ان معرفة النمط القيادي السائد لقيادات مدارس وسط جدة ودافعية المعلمات في العمل بالصفوف الأول يعتبر في غاية الأهمية لمعرفة النمط السائد الذي يمكن للقائدة التربوية من اتباع الإدارة الناجحة بمدارس وسط جدة.

أسئلة الدراسة:

- 1- ما درجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية بوسط مدينة جدة لأنماط القيادة التربوية من وجهة نظر معلمات الصفوف الأولية؟
- 2- ما مستوى دافعية معلمات الصفوف الأولية نحو العمل في المدارس الحكومية بوسط جدة من وجهة نظرهن؟
- 3- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين درجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية بوسط جدة لأنماط القيادة التربوية ومستوى دافعية معلمات الصفوف الأولية نحو العمل؟
- 4- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في درجة ممارسة الأنماط القيادية التربوية لدى قائدات المدارس الحكومية بوسط جدة تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والنمو المهني؟

أهداف الدراسة:

1. التعرف على ممارسة قائدات المدارس الحكومية بوسط مدينة جدة لأنماط القيادة التربوية من وجهة نظر معلمات الصفوف الأولية.
2. الكشف عن مستوى دافعية معلمات الصفوف الأولية نحو العمل في المدارس الحكومية بوسط جدة من وجهة نظرهن.
3. التعرف على مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين درجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية بوسط جدة لأنماط القيادة التربوية ومستوى دافعية معلمات الصفوف الأولية نحو العمل.
4. التعرف على مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في درجة ممارسة الأنماط القيادية التربوية لدى قائدات المدارس الحكومية بوسط جدة تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والنمو المهني.

أهمية الدراسة:

- الأهمية النظرية: تكمن أهمية الدراسة النظرية فيما يلي:
الدراسة تكمن في أهمية الموضوع نفسه وما له من أهمية بالنسبة للمعلمات بالمنظومة التربوية بشكل عام والتي تختص بالصعوبات التي يتعرضن لها من خلال النمط القيادي المتبع وتأثيره على دافعيتهن للإنجاز، قد تعتبر الدراسة إضافة علمية تساعد الباحثين في الحقل التربوي على التعرف على الأنماط القيادية التربوية، وعلاقتها بدافعية العمل، وهي إضافة علمية تساعد الباحثين في المجال التربوي على التعرف على النمط القيادي المناسب والمؤثر على المعلمين ودفعهم للإنجاز وبالتالي زيادة كفاءتهم في العمل.
- الأهمية التطبيقية: تكمن أهمية الدراسة التطبيقية فيما يلي:
قد تسهم الدراسة في مساعدة قائدات المدارس الحكومية بوسط جدة في التعرف على الأنماط القيادية التربوية السائدة لديهن والوقوف على مستوى دافعية العمل لمعلمات الصفوف الأولية، وقد تسهم الدراسة في تزويد قائدات المدارس بصورة عامة وقائدات المدارس الحكومية بصفة خاصة بالتغذية الراجعة لعملية النمط القيادي التربوي في تعاملهن مع المعلمات من خلال نتائج الدراسة، من المتوقع ان تبين الدراسة العلاقة بين النمط القيادي لقائدات المدارس الحكومية بوسط جدة الذي يمارسنه ودافعية الإنجاز للمعلمات.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: "أنماط القيادة التربوية لقائدات المدارس ومدى دافعية العمل لمعلمات الصفوف الأولية".

- الحدود المكانية: المدارس الحكومية بوسط محافظة جدة.
- الحدود الزمانية: تتمثل في الفصل الدراسي الثاني: 1441هـ - 2020م.

مصطلحات الدراسة والتعريفات الاجرائية:

- القيادة: هي عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة (عبوي، 2008)
- إجرائياً: هن قائدات المدارس الحكومية اللاتي يقدمن أفضل ما لديهم عن طريق النمط القيادي السائد الذي يمكن ان تبينه نتائج الدراسة لتحقيق النتائج المرجوة.
- الأنماط القيادية: هي سلوكيات متكررة للقائد في التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم، من أجل تحقيق أهداف معينة (الرشدي، 2010)، أما اجرائياً هي الأنماط القيادية التي تحتاج إليها المدارس الحكومية بوسط جدة لتحقيق أهدافها وإنجاز أعمالها بكفاءة عالية.
- الدافعية: هي حالة داخلية تحرك سلوك الفرد وأدائه وتعمل على استمراره وتوجيهه نحو الهدف والغاية (خليفة، 2002)، واجرائياً هي دافعية العمل لمعلمات الصفوف الأول التي تستطيع المعلمة من خلاله تحسين أدائها لتحسين مستوى الطالبات.
- مفهوم القيادة: عرفتھا مددين (2013) انها طريقة وأسلوب التعامل مع الآخرين على تعدد جنسياتهم وثقافتهم وأديانهم ومجريات سلوكهم والقدرة على كسب احترامهم وطاعتهم وثقتهم وتعاونهم كما وصفت على أنها عملية يتم من خلالها تأثير الفرد على العديد من الأفراد.
- كما يذكر التويجري (2013) أن مفهوم القيادة الممكن تطبيقها في مؤسساتنا العربية هي القيادة بالقلب والعقل، وذلك لأن القلب هو الوسيلة الأعلى تأثيراً في سلوك المشارك وهو أيضاً النمط المفوض.

2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

أهمية القيادة:

أن القيادة يجب تواجدها، لتنظيم حياة الناس، كما أن الدين قد اهتم بهذه العملية حتى في الشؤون التعبدية؛ مثل إمامة الصلاة، فقد ذكر أن رسول الله صلى الله عليه وسلم: سقط عن فرسه فجحشت ساقه أو كتفه وآلي من نسائه شهراً فجلس في مشرية له درجتها من جذوع فأتاه أصحابه يعودونه فصلى بهم جالساً وهم قيام فلما سلم قال: (إنما جعل الإمام ليؤتم به فإذا كبر فكبروا وإذا ركع فاركعوا وإذا سجد فاسجدوا وإن صلى قائماً فصلوا قياماً) (البخاري، 437 ومسلم، 414)، وورد أيضاً (إذا كنتم ثلاثة في سفر فأمرأوا أحدكم ولا يناجي الرجل الرجل دون صاحبه)، (المستدرک، 1623). من الحديثين السابقين تتضح أهمية القيادة، لأنها تعمل على تسيير حياة الناس، وترتيبها، وتقيم العدل بين الجماعة حتى لا يتجرأ القوي على الضعيف.

ويرى الفحطاني (2016) بأن أهمية القيادة في الإسلامي تتمحور حول ما يلي: فيما يلي:

1. مسئولية متبادلة بين القائد وأتباعه والجميع يكمل بعضهما البعض مثل ما قال الرسول صلى الله عليه وسلم: "مثل المسلمون في توادهم ونعاطفهم وتراحيمهم كالجسد الواحد إذا أشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى". (البرعي وعابدين، 1987)
2. تتصف القيادة بالإسلام بالرحمة والعطف كما ورد في قوله تعالى: ﴿فبما رحمة من الله لنت لهم﴾. (آل عمران: 195)
3. القائد يوفر لأتباعه كل سبل الرعاية اللازمة إدارياً واجتماعياً وعاطفياً مع تهيئة المناخ المناسب للعمل.

مفهوم القيادة التربوية:

إن القيادة ظاهرة اجتماعية هامة تتأثر بحيثيات المجتمع السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، كما أنها تؤثر تأثيراً كبيراً في حياة المجتمع، فالقادة هم الذين يسعون بجماعاتهم إلى أين الإصلاح والتطور (سعادة، 2016).

وتعرف القيادة بأنها أسلوب وطريقة معاملة الطبيعة البشرية، أو أسلوب التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس اتجاه مطلب معين بوسيلة تضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم (جابر، 2004).

أهمية القيادة التربوية:

مكانة القيادة في الأمة هي منطلق نجاحها وأساس استمرارها وموقع القائد في المدرسة نقطة تمحورها ومؤشر نجاحها، وقد بين الرسول صلى الله عليه وسلم ذلك حتى في الجماعات الأدنى عدداً، عندما قال في السياق "إذا أخرج ثلاثة في سفر فأمروا أحدهم" (المستدرک، ج1، ص: 1623).

ذكر عايش (2009) بأن للقيادة التربوية حسنات تتمثل فيما يلي:

- تزويد الميدان المدرسي بقيادات واعدة.
- مساندة القوى العاملة الإيجابية وتخفيض أثر المناحي السلبية لدى المعلمين.
- التحكم بروح قيادية على المصاعب العمل وحلها.
- التحفيز المستمر والدافعية العالية للعاملين.

أنماط القيادة التربوية:

تعريف النمط القيادي لغةً: هو مصطلح يعرف في اللغتين الإنجليزية والفرنسية PATER و TYPE وله معنيان آخرين في اللغة العربية مثل: طراز نموذج، نوع (البديري، 2007).

تعريف النمط القيادي اصطلاحاً: هو نموذج من السلوكيات القيادية المختلفة عن غيرها من السلوكيات الأخرى والتي تتحرك أساساً إلى الوصول إلى الأهداف المعينة والمخطط لها، وذلك بالتعاون مع الفرد داخل المجموعة سواء بالتسلط أو الحوار أو غير ذلك (الزبيدي، 2011).

تعريف أنماط القيادة التربوية:

1. النمط الفوضوي: يحاول هذا النمط من القادة تسيير الأمور وحدها ويحاول أن يجعل العمل والمسؤولية على جماعته فلا يحاول أن يشاركهم في التصميم أو الإنجاز أو إدارة العمل، أو محاوره قرار محدد إلا إذا طلب منه، لكنه يترك كافة الأعمال متوكلاً على جماعته (الزبيدي، 2011).
2. النمط الديمقراطي: يعمل هذا النمط على أساس المشاركة وتفويض السلطات، فالقائد الديمقراطي يتشارك مع أفراد الجماعة ويبنى عليهم في عملية اتخاذ القرارات، ويتوسع في تفويض السلطات والصلاحيات لمؤسسيه (الكايد، 2009).
3. النمط الديكتاتوري: وفيه يتمسك القائد بزمام السلطات جميعها في يده، وهو من يقوم بكافة أعمال التفكير والتصميم، والتنظيم، وما على مؤسسيه إلا التنفيذ، والقيادة الديكتاتورية (عبد العزيز، 2009).

نظريات المفصرة للقيادة التربوية:

بالرغم من النتائج الفكرية الهائل في علم القيادة ورغم الجهود العظيمة التي عملها الباحثون والمفكرون من المهتمين بهذا العلم والفن لكنهم لم يجدوا موقع واحد تجاه بداية وظهور القيادة. ومن بداية هذا الاختلاف بانت مجموعة من النظريات نذكر منها الخضر (2009):

نظرية التحليل النفسي: نظرية التحليل النفسي من النظريات السيكلولوجية التي عرضها فرويد، والتي هي في مضمونها أسلوب للعلاج النفسي، وترى هذه النظرية أن مهارات الطفولة تعين الكثير من سلوك الراشد. ويؤكد فرويد على الدور الذي يتمتع به القائد الذي يجعل الجماعة معتمدين عليه (الجعيري، 2010).

نظريات السمات: تندرج ضمن هذه النظريات نظريتان هما:

1. نظرية السمات: النظرية الأولى هي نظرية السمات التي حاولت تعيين ما هي تلك السمات التي تجعل من القائد ناجحاً بدون الانتباه فيما إذا كانت هذه السمات وراثية أم مكتسبة ومن بين السمات التي تمت دراستها: الذكاء، والتوافق النفسي، والسيطرة، والإنسانية، والانبساطية. (كمال، 2005).
2. نظرية الرجل العظيم: يرى عالم النفس المشهور وليام جيمس بقوله أن التقلبات الجوهرية في المجتمع ترجع إلى الرجال العظماء الذين بدأوا بالحركة ومنعوا الآخرين من تحريك المجتمع في الاتجاه الآخر وكما تفترض هذه النظرية أن القادة لديهم صفات شخصية تستنبط لهم الوصول إلى أهدافهم حتى في وجود الصعوبات الكبيرة (الطوب، 2007).

خصائص القيادة التربوية:

القيادة سمة من سمات النشاط الجمعي، وتذكر كافة ميادين النشاط الاجتماعي، والاقتصادي، والسياسي، والثقافي، والخلقي، والقيادة التربوية ليست بدءاً من القيادات، فقائد العملية التربوية هو الرقيب والمخطط والموجه للأفراد في سلوكهم ومواقفهم اتجاه الأهداف التربوية للمؤسسة، وبما أن القيادة عمل وحركة لا بد أن تجد فيها مجموعة من الصفات والخصائص المعينة ويمكن تلخيصها في التالي:

1. القيادة نشاط وحركة وتحريك للقدرات تحريكاً بناء.
2. القيادة تؤثر في الجماعة لتحقيق الأهداف المنشودة.
3. القيادة هدف حيوي يسعى القائد على شحذ الأفراد نحوه.
4. القيادة تعمل على تلبية رغبات الأفراد دون أن يؤثر ذلك على مجريات العمل.
5. القيادة تحاول نيل احترام الأتباع والارتفاع في أعينهم وتمكين الثقة فيهم، وذلك عن طريق الاهتمام بقضاياهم وتفويضهم في مجموعة أعمال (عبد الهادي، 2013).

مفهوم الدافعية:

تنوعت تعريفات علماء النفس لمفهوم الدافع أو الدافعية تبعاً لتنوع الوظائف التي تقوم بها وتداخلها فيما بينها حيث تعرف الدافعية على أنها "مجموعة من القوى الداخلية أو الخارجية التي تعمل على استثارة الإصرار والحماس لدى الفرد للاستمرار والسعي وراء الأعمال أو الأفعال التي تعمل على تحقيق أهدافه" (عبد الحافظ، 2015، ص 66)، ويعرف الشرفا الزغول (2010، ص 33) الدافعية بأنها "حالة تحدث عند الأفراد، تعبر عن حاجة أو هدف يسعى الفرد إلى تحقيقه بسبب عوامل داخلية أو خارجية تثير لديه سلوكاً معيناً، وتوجهه نحو تحقيق الهدف".

أهمية الدافعية:

تنطلق أهمية الدافعية من الاعتبارات التالية:

1. تساعد الإنسان على زيادة معرفته بنفسه وبغيره، وتدفعه إلى التصرف بما تقتضيه الظروف والمواقف المختلفة.
2. تجعل الفرد أكثر قدرة على تفسير سلوك الآخرين.
3. تساعد الدوافع على التنبؤ بالسلوك الإنساني إذا عرفت دوافعه.
4. لا تقتصر أهمية الدوافع على توجيه السلوك بل تلعب دوراً مهماً في بعض الميادين: ميدان التربية والتعليم، والصناعة، والقانون (العياصرة، 2011).

النظريات المفسرة للدافعية:

تعددت النظريات التي تفسر الدافعية؛ وذلك لاختلاف نظرة علماء النفس للإنسان وللسلوك الإنساني، وباختلاف مبادئ المدرسة النفسية التي ينتمون إليها، ويتمثل بعضها فيما يلي:

النظرية الإنسانية: وتعنى بتفسير الدافعية من حيث علاقتها بدراسة الشخصية، أكثر من علاقتها بمفهوم التعلم، وترجع مفاهيم هذه النظرية إلى ماسلو Maslow، والذي يفترض أن الدافعية الإنسانية يمكن تصنيفها على نحو هرمي يتضمن سبع حاجات حيث تقع الحاجات الفسيولوجية في قاعدة التصنيف، بينما تقع الحاجات الجمالية في قمته كما تظهر في الشكل (1):



شكل (1) هرم ماسلو للحاجات المصدر: (زغلول، 2010)

1. الحاجات الفسيولوجية: مثل حاجات الإنسان للطعام والشراب والهواء والراحة، وإشباع هذه الحاجات في هذا المستوى يعطي الفرصة لظهور الحاجات ذات المستوى الأعلى.
2. حاجات الأمن: حاجات الفرد للأمن والسلامة والطمأنينة وتجنب القلق والاضطراب والخوف.
3. حاجات الحب والانتماء: وتشير إلى رغبة الفرد في إنشاء علاقات وجدانية وعاطفية مع الآخرين بعامة ومع المجموعات الهامة في حياة الفرد بصفة خاصة.
4. حاجات احترام الذات: تظهر في رغبة الفرد في تحقيق قيمته الشخصية كفرد متميز، وتحقيق بشعور الفرد بالقوة والثقة والجدارة والكفاءة والفائدة..

5. حاجات تحقيق الذات: وتشير إلى رغبة الفرد في تحقيق إمكاناته المتنوعة على نحو فعلي وكلي، وتبدو في النشاطات المهنية واللامهنية التي يمارسها الفرد في حياته الراشدة.
6. حاجات المعرفة والفهم: تشير إلى رغبة الفرد في الفهم والمعرفة، وتتجلى في النشاطات الاستطلاعية والاستكشافية وفي البحث عن المزيد من المعرفة والحصول على أكبر قدر من المعلومات.
7. الحاجات الجمالية: تتمثل في رغبة الأفراد في القيم الجمالية، وذلك في تفضيلهم للترتيب والنظام والاتساق والكمال سواء في الموضوعات والأوضاع والنشاطات المختلفة (العيصرة، 2011).

دافعية الإنجاز:

يُعتبر الدافع للإنجاز من أبرز الدوافع الإنسانية، لأنه يميز الإنسان عن الحيوان، فهو تكوين فرضي إلى العديد من المظاهر السلوكية مثل: العمل لبذل الجهد والتحصيل ومقابلة العواقب والعمل نحو التفوق والمثابرة لتحقيق الأهداف، زيادة إلى التخطيط الدقيق وإتقان فن الأعمال والمهام، ويشكل دافع الإنجاز أحد المناحي البارزة في منظومة الدوافع الإنسانية والتي ركز على دراستها الباحثون في علم النفس الاجتماعي وكذلك المهتمون بعلم النفس المهني ودوافع العمل وأسباب التطور الاقتصادي (وسطاني، 2010).

أهمية الدافعية للإنجاز:

يعد الإنجاز أحد الدوافع بالغة الأهمية في تحريك الفرد، وتوجيهه نحو أهداف معينة، كما أنه يتكلم عن حقه في القيام بالأعمال الصعبة، وأطار قدرته على إعطاء الأفكار، والأشياء بوسيلة منظمة، وموضوعية، وباستقلالية، إلا أنه يعكس امكانية المتعلم في التغلب على ما يجابهه من مصاعب، وبلوغه درجة عالية في مناحي الحياة، كما أن له أهمية في تلبية التوازن النفسي للأفراد (جبران، 2010).

ثانياً-الدراسات السابقة:

- دراسة طيارة (2018): هدفت الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للأنماط القيادية التربوية ودافعية المعلمين نحو العمل، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من 420 معلم ومعلمة، كما تمت استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للأنماط القيادية من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، وكذلك مستوى دافعية المعلمين نحو العمل، توجد علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جميع مجالات مديري المدارس الأساسية الخاصة للنمط القيادي ومجالات مستوى دافعية المعلمين نحو العمل، وجود فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للأنماط القيادية تعزى لمتغيرات الجنس والتخصص.

- دراسة الشمراني (2016): هدفت الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي السائد ومستوى دافعية الإنجاز، وكذلك التعرف على مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة السائد ودافعية الإنجاز لدى عمداء كليات التربية بجامعة شقراء كما يراها أعضاء هيئة التدريس. اشتملت العينة على 66 عضواً من هيئة التدريس، تم استخدام المنهج المسحي الوصفي، استخدمت الدراسة مقياس النمط القيادي كأداة للدراسة وكذلك مقياس دافعية الإنجاز، توصل الباحث إلى عدة نتائج منها: أن مستوى النمط القيادي السائد لدى عمداء كليات التربية هو النمط الديمقراطي وكان بمستوى أعلى، الأنماط القيادية الثلاثة، بينما كان النمط

التسلطي منخفضاً، وازداد مستوى النمط التسلطي منخفضاً، وأن دافعية الإنجاز السائدة لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بالجامعة تراوحت بين المنخفضة والمتوسطة، فمستوى الطموح جاء بدرجة توافر متوسطة، ومستوى المثابرة جاءت فقراته بين المستويين المرتفع والمنخفض، أما فقرات مستوى الأداء فجاءت بين المستويين المرتفع والمنخفض، ومستوى إدراك أهمية الزمن جاء بين المستويين المنخفض والمرتفع، وبين النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطي لدى عمداء كليات التربية بالجامعة ودافعية الإنجاز، بينما لا توجد دلالة بين النمط التسلطي وأبعاد دافعية الإنجاز.

- دراسة بن علي (2015): هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين بتنوع أنماط القيادة التربوية (ديمقراطي- ديكتاتوري- فوضوي). واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي واتباع الأسلوب المقارن، وأجرت الدراسة على عينة قوامها 120 معلم ومعلمة، وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج وهي: أن النمط المنتشر في محافظة ولاية الوادي 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 الناشري (2013): هدفت الدراسة إلى التعرف الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية حسب نظرية المسار، كما هدفت أيضاً إلى مدى وجود علاقة بين الأنماط القيادية لمديري المدارس ودافعية الإنجاز لدى المعلمين في محافظة القنفذة، اشتمل مجتمع البحث على 150 معلماً من معلمي المرحلة الثانوية بالقنفذة، استخدام الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن درجة ممارسة الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة القنفذة من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة كبيرة، وأن أكثر الأنماط ممارسة هو النمط الداعم ثم الهمم بالإنجاز ثم النمط المشارك وأقلها ممارسة هو النمط الموجه، وأن درجة دافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة كانت كبيرة، وتوصل إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة لعبارات دافعية الإنجاز تعزى لمتغيري سنوات الخدمة في التعليم والمؤهل العلمي وأن هناك ارتباطاً طردياً قوياً ودالاً إحصائياً بين كل من أنماط القيادة لدى المديرين ودافعية المعلمين نحو عملهم.

- دراسة الفهد وآخرون (Alfahad et.al., 2013): هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية لمديري المدارس ودافعية الإنجاز للمعلمين. وتكونت عينة الدراسة من 320 مديرو 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.

- دراسة وسطاني وجاجة (2012): هدفت إلى معرفة العلاقة بين النمط القيادي السائد لمديري المؤسسة التعليمية ودافعية الإنجاز للأساتذة في ضوء تطبيق نظام التسيير المستحدث، تكون مجتمع الدراسة من الأساتذة العاملين بالمؤسسات التعليمية، بلغ حجم العينة (61) فرداً، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. من أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي السائد لمديري المؤسسة ودافعية الإنجاز لدى الأساتذة، وجود أربعة أنماط قيادية، ديموقراطي، أوتوقراطي، فوضوي، موقفي، هناك مستوى مرتفع لدافعية الإنجاز لدى الأساتذة في المؤسسات ذات النمط الديمقراطي والموقفي، مقابل مستوى منخفض لدافعية الإنجاز لدى الأساتذة في المؤسسات ذات النمط الأوتوقراطي، والفوضوي.

التعليق على الدراسات السابقة:

أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

من حيث الأهداف: هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة التربوية لقائدات المدارس الحكومية بوسط جدة ومدى تأثيرها على دافعية العمل لمعلمات الصفوف الأولية. التعرف على درجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية لأنماط القيادة من وجهة نظر معلمات الصفوف الأولية، التعرف على مستوى دافعية معلمات الصفوف الأولية نحو العمل في المدارس الحكومية بمدينة جدة من وجهة نظرهن، وهي بذلك تتفق مع دراسة كل من: (طيارة 2018 والشمراني، 2016)، من حيث المنهج: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليل لتحقيق أهداف وتساؤلات الدراسة، اتفقت مع جميع الدراسات واختلفت مع دراسة (طيارة، 2018، الشمراني، 2016، الناشري، 2013)، أما من حيث المجتمع: تكون مجتمع الدراسة من قائدات المدارس الحكومية للصفوف الأولية وهي بذلك تتفق مع دراسة كل من (وسطانيوجاجة، 2012، الفهد وآخرون 2013، Alfahad, et.al., 2013)، وأخيرا من حيث الأداة: استخدمت الدراسة استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة وهي بذلك تتفق مع جميع الدراسات السابقة ما عدا دراسة (الشمراني، 2016).

3- منهجية البحث وإجراءاته.

منهج البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في البحث الحالي، حيث أن استخدام هذا المنهج سيساعد في التوصل إلى الأهداف المرجوة والخروج بتوصيات ومقترحات قد تسهم في إيجاد حلول لمشكلة البحث، وقد أثبت هذا المنهج فعاليته في الوصول إلى نتائج جيدة في العديد من المجالات البحثية خاصة في المجالات التربوية والاجتماعية.

مجتمع الدراسة:

الخطوة الأولى في البحوث هو تعريف مجتمع البحث (Population) المستهدف بالدراسة، مجتمع البحث هو بمثابة وحدات محددة من العناصر الموجودة في المجتمع يستهدفهم الباحث بالدراسة (نوري، 2014). يتكون مجتمع الدراسة من معلمات الصفوف الأولية في المدارس الحكومية الابتدائية بوسط جدة.

عينة الدراسة:

وزعت الاستبانة عشوائيًا على جميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهن (516)، وتمت استجابة (220) معلمة من معلمات الصفوف الأولية بنسبة (43%) من المجموع الكلي، لذا اعتبر أن (220) معلمة اللواتي استجبن على أداة الدراسة يمثلن عينة الدراسة.

وصف عينة الدراسة:

والجدول التالي يوضح الخصائص الديموغرافية لعينة البحث.

جدول رقم (1) توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الأولية

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	17	7.7 %
	من 5 - 10 سنوات	52	23.6 %

النسبة المئوية	العدد	فئات المتغير	المتغير
68.7 %	151	أكثر من 10 سنوات	التخصص
20.5 %	45	لغة عربية	
25.9 %	57	قرآن كريم ودراسات إسلامية	
19.1 %	42	علوم (فيزياء، كيمياء، رياضيات)	
6.4 %	14	علم اجتماع	
14.5 %	32	دبلوم تربوي عام	
13.6 %	30	أخرى	
100.0 %	220		المجموع

الجدول السابق يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية، فنجد الآتي:

بالنسبة لسنوات الخبرة، نجد أن نسبة (68.7 %) من العينة (معلمات الصفوف الأولية بالمدارس الابتدائية بوسط جدة) تبلغ سنوات خبرتهن (أكثر من 10 سنوات). بالنسبة للتخصص، فنجد أن نسبة (25.9 %) من العينة تخصصهن (قرآن كريم ودراسات إسلامية):

أداة الدراسة:

تتمثل أداة جمع البيانات هي الوسيلة التي يقوم من خلالها الباحث بجمع المعلومات والبيانات المحيطة بالظاهرة محل الدراسة، ونظراً لطبيعة هذه الدراسة تم استخدام الاستبانة باعتبارها أحد المصادر الرئيسية في جمع المعلومات في الدراسة الميدانية، حيث تحتوي على مجموعه من الأسئلة المكتوبة والتي تطلب من المبحوث الإجابة عليها، واستخدمت الاستبانة في هذه الدراسة بهدف التعرف على أنماط القيادة التربوية لدى قائدات المدارس الحكومية للمرحلة الابتدائية بوسط جدة وعلاقتها بدافعية معلمات الصفوف الأولية نحو العمل.

خطوات إعداد أداة الدراسة:

1. مراجعة الأدب التربوي والدراسات السابقة بموضوع الدراسة والمختصة بموضوع أنماط القيادة التربوية لدى قائدات المدارس الابتدائية وعلاقتها بدافعية العمل لمعلمات الصفوف الأولية نحو العمل حيث تم الاستفادة من الإطار النظري والاستبانة المستخدمة في دراسة طيارة (2018) التي أجريت على مديري المدارس الأساسية الخاص في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو العمل وقد تم تحكيم الاستبانة من (10) من المحكمين ذوي الاختصاص بالجامعة، لذلك استعانة بها الباحثة كاستبانة جاهزة محكمة في دراسة لقياسها على قائدات المدارس الحكومية بوسط جدة.
2. تحديد مجالات الاستبانة، وتم اعتماد هذه الاستبانة من دراسة طيارة (2018) باعتبار أنها محكمة سابقاً.
3. بعد اعتماد الاستبانة بصورتها النهائية للتوزيع تم اصدار خطاب تسهيل المهمة من إدارة جامعة دار الحكمة، موجهة لإدارة مكتب التعليم بوسط جدة قسم التخطيط وتم اعتماده من قبل إدارة التخطيط (الخطاب مرفق بالملاحق) ومن ثم ارسالها لمديرة مكتب التعليم بوسط جدة للعلم والاحاطة. والسماح بنشرها للمدارس الحكومية للمرحلة الابتدائية لمكتب الوسط.

ثبات الاستبانة:

من الضروري التأكد من مدى كون أداة البحث تُعطي نتائج متقاربة في حالة تكرار التجربة، وهو ما يُعرف بالثبات بأنه مدى مقدرة الاستبيان على إعطاء نتائج مشابهة عند تكرار القياس تحت ظروف مشابهة، وللتحقق من ثبات أداة البحث تم استخدام معاملات ألفا كرونباخ (Cronbach, 1951)، وذلك بإجراء الاختبار على مجموعة استطلاعية بحجم (20) من مجتمع الدراسة بطريقة الاختبار ثم إعادة الاختبار بعد فترة زمنية قدرها أسبوع، وجاءت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (2) معاملات الثبات للاستبانة

المقياس	الأبعاد	عدد العبارات	ألفا كرونباخ للجولة الأولى	ألفا كرونباخ للجولة الثانية
أنماط القيادة التربوية	النمط الديمقراطي	6	0.811	0.823
	النمط الأوتوقراطي	6	0.826	0.804
	النمط المتساهل	7	0.706	0.663
الدرجة الكلية لمقياس أنماط القيادة التربوية		19	0.713	0.731
الدافعية نحو العمل	المثابرة	6	0.867	0.901
	الطموح	7	0.833	0.803
	الإرادة	6	0.860	0.869
الدرجة الكلية لمقياس الدافعية نحو العمل		19	0.854	0.858

الجدول السابق يوضح معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لأداة البحث خلال الجولتين الأولى والثانية. ونلاحظ أن معاملات الثبات لأبعاد مقياس أنماط القيادة التربوية في الجولة الأولى تراوح بين (0.706 - 0.811) بينما للجولة الثانية تراوحت بين (0.663 - 0.823) ونلاحظ أن معاملات الثبات جاءت بشكل متقاربة خلال الجولتين. بينما بلغت قيمة الثبات لمقياس أنماط القيادة التربوية ككل في الجولة الأولى (0.713) وفي الجولة الثانية بلغت (0.731)، وهذه أيضاً قيم متقاربة ومرتفعة.

بينما معاملات الثبات لأبعاد مقياس الدافعية نحو العمل في الجولة الأولى تراوح بين (0.833 - 0.867) بينما للجولة الثانية تراوحت بين (0.803 - 0.901) ونلاحظ أن معاملات الثبات جاءت بشكل متقاربة خلال الجولتين. بينما بلغت قيمة الثبات لمقياس الدافعية نحو العمل ككل في الجولة الأولى (0.854) وفي الجولة الثانية بلغت (0.858)، وهذه أيضاً قيم متقاربة ومرتفعة.

صدق الاتساق الداخلي للاستبانة:

من خلال بيانات العينة الاستطلاعية، فقد تم حساب الاتساق الداخلي لأداة البحث، ويعرف الاتساق الداخلي بأنه مدى مقدرة الاستبيان على قياس ما صُمم من أجله (Hair et al, 2006)، وقد تم حساب معامل الارتباط لبيرسون بين درجة كل عبارة ودرجة البُعد الذي تنتهي له في كل مقياس من مقياسي الدراسة، وكانت النتائج كما توضحها الجداول التالية:

جدول رقم (3) الاتساق الداخلي لأبعاد مقياس أنماط القيادة التربوية.

البُعد	رقم العبارة	معامل بيرسون للارتباط	رقم العبارة	معامل بيرسون للارتباط
النمط	1	**0.805	4	**0.850

البُعد	رقم العبارة	معامل بيرسون للارتباط	رقم العبارة	معامل بيرسون للارتباط
الديموقراطي	2	**0.892	5	**0.746
	3	**0.874	6	**0.732
النمط الأوتوقراطي	1	**0.708	4	**0.875
	2	**0.745	5	**0.708
	3	**0.810	6	**0.756
النمط المتساهل	1	**0.610	5	**0.611
	2	**0.683	6	**0.622
	3	**0.694	7	**0.623
	4	**0.685		

(**) دالة عند مستوى دلالة إحصائي (0.01)

الجدول السابق يبين معاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات مقياس أنماط القيادة التربوية ودرجة البُعد الذي تتبع له، وتظهر معاملات الارتباط لبيرسون والدلالة الإحصائية، فنجد أن جميع معاملات الارتباط جاءت موجبة ومرتفعة وتتراوح قيمها بين (0.611 - 0.892) ودالة عند مستوى دلالة إحصائية (0.01)، مما يشير إلى أن مقياس أنماط القيادة التربوية يمتاز بصدق الاتساق الداخلي وأن عباراته ترتبط بأبعاده بصورة كبيرة وبالتالي فهي تقيس ما صُممت من أجله.

أن جميع معاملات الارتباط جاءت موجبة ومرتفعة وتتراوح قيمها بين (0.603 - 0.895) ودالة عند مستوى دلالة إحصائية (0.01)، مما يشير إلى أن مقياس الدافعية نحو العمل يمتاز بصدق الاتساق الداخلي وأن عباراته ترتبط بمجالاته بصورة كبيرة وبالتالي فهي تقيس ما صُممت من أجله.

جدول رقم (4) المتوسطات الحسابية المرجحة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

الوصف	الدرجة	مدى المتوسطات
مرتفعة جداً	5	5 - 4.21
مرتفعة	4	4.20 - 3.41
متوسطة	3	3.40 - 2.61
منخفضة	2	2.60 - 1.81
منخفضة جداً	1	1.80 - 1

تم حساب المتوسطات الحسابية المرجحة لكل عبارة من عبارات مقياس الدراسة ومقارنتها مع المدى الموجود في الجدول السابق وتعطى الإجابة المقابلة للمدى الذي يقع بداخله متوسط العبارة. ولتحديد درجة التوفر، فقد تم تحديد ثلاث مستويات هي (مرتفعة - متوسطة - منخفضة).

4- عرض النتائج ومناقشتها.

- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما درجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية بوسط مدينة جدة لأنماط القيادة التربوية من وجهة نظر معلمات الصفوف الأولية؟" وللإجابة على هذا السؤال، تم تحليل أبعاد المقياس الأول لأداة الدراسة: مقياس أنماط القيادة التربوية، وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بُعد من أبعاد المقياس، وذلك كما يلي:

الجدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم مربع كاي لدرجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية لعبارات لأنماط القيادة التربوية مرتبة تنازليا بحسب المتوسطات

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	الترتيب	قيمة مربع كاي	الاحتمالية (sig)
النمط الديمقراطي							
2	تشرك المعلمات في صنع التعليمات	4.21	1.13	مرتفعة جدا	1	44.471	0.000
1	تعمل على سيادة روح التعاون بين المعلمات في المدرسة	3.98	1.16	مرتفعة	2	40.258	0.000
4	تشجع البحث عن أفكار ورؤى متنوعة لحل المشكلات	3.96	1.17	مرتفعة	3	38.500	0.000
5	تشجع المعلمات والطالبات المبدعات في المدرسة	3.91	1.18	مرتفعة	4	36.000	0.000
3	تراعي قدرات المعلمات عند توزيع المسؤوليات	3.86	1.19	مرتفعة	5	39.00	0.000
6	تفوض جزءا من صلاحياتها للمعلمات لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.	3.69	1.27	مرتفعة	6	32.11	0.000
النمط الأوتوقراطي							
5	تضجر من غياب المعلمات	4.23	1.07	مرتفعة جدا	1	91.230	0.000
1	تمتاز بمركزية السلطة.	4.11	1.08	مرتفعة	2	86.564	0.000
3	تهتم بالعمل أكثر من اهتمامها بالمعلمات	3.52	1.13	مرتفعة	3	57.300	0.000
6	تقلل من شأن الاقتراحات التي تبديها المعلمات	3.34	1.14	متوسطة	4	47.594	0.001
4	تستمد سلطتها من موقعها الإداري.	2.96	1.51	متوسطة	5	38.216	0.003
2	تتقيد بحرفية التشريعات الإدارية	2.89	1.53	متوسطة	6	22.236	0.002
النمط المتساهل							
2	تفضل الأساليب التقليدية القديمة في إدارة المهمات	4.21	1.06	مرتفعة جدا	1	47.478	0.000
3	تحدد المهمة وتسمح للأعضاء امر تنفيذها دون تدخل	3.52	1.13	مرتفعة	2	40.321	0.000
5	تتميز بالود والسهولة في التعامل مع الآخرين	2.23	1.77	متوسطة	3	39.800	0.003
7	تعتمد على المشرفات التربويات عند تقويم المعلمات	3.19	1.14	متوسطة	4	36.753	0.000
1	تفوض جميع صلاحياتها للعاملات	3.11	1.21	متوسطة	5	29.894	0.001
6	تعطي المعلمات الحرية لاتخاذ القرارات التي يرونها مناسبة	3.13	1.11	متوسطة	6	37.159	0.001
4	تتيح الحرية للمعلمات في حل المشكلات المدرسية التي تواجههم دون تدخل	2.96	1.51	متوسطة	7	57.300	0.001

جدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية لأنماط القيادة التربوية

التقدير	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأنماط القيادة
مرتفعة	1	1.18	3.94	النمط الديمقراطي
مرتفعة	2	1.24	3.51	النمط الأوتوقراطي
متوسطة	3	1.28	3.19	النمط المتساهل
مرتفعة		1.23	3.55	الدرجة الكلية

الجدول رقم (6) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية لأنماط القيادة التربوية، فمن خلال المتوسط العام والذي بلغ (3.55) ويشير إلى درجة ممارسة متوسطة، مما يعني أن قائدات المدارس الحكومية بوسط مدينة جدة يمارس أنماط القيادة التربوية بدرجة متوسطة من وجهة نظر معلمات الصفوف الأولية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة طيارة (2018) والتي توصل فيها إلى إن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان لأنماط القيادة من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة.

وبناء على المتوسطات الحسابية نجد أن أنماط القيادة التربوية تم ترتيبها تنازلياً من الأكثر ممارسة إلى الأقل كالاتي: (النمط الديمقراطي) جاء بمتوسط حسابي (3.94) ودرجة ممارسة (مرتفعة)، بمعنى أن قائدات المدارس الحكومية بوسط مدينة جدة يمارس النمط الديمقراطي بدرجة مرتفعة من وجهة نظر معلمات الصفوف الأولية، تتفق هذه النتيجة مع دراسة الشمراني (2016)، والتي توصل فيها إلى: أن مستوى النمط القيادي السائد لدى عمداء كليات التربية بالجامعة هو النمط الديمقراطي، و(النمط الأوتوقراطي) جاء بمتوسط حسابي (3.51) ودرجة ممارسة (مرتفعة)، بمعنى أن قائدات المدارس الحكومية بوسط مدينة جدة يمارس النمط الأوتوقراطي بدرجة متوسطة من وجهة نظر معلمات الصفوف الأولية، و(النمط المتساهل) جاء بمتوسط (3.19) ودرجة ممارسة (متوسطة)، بمعنى أن قائدات المدارس الحكومية بوسط مدينة جدة يمارس النمط المتساهل بدرجة متوسطة من وجهة نظر معلمات الصفوف الأولية.

ويتضح من الجدول رقم(5) أن القيمة الاحتمالية لغالبية العبارات تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .
مما تقدم من تحليل تستنتج الباحثة بأنه درجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية بوسط مدينة جدة لأنماط القيادة التربوية من وجهة نظر معلمات الصفوف الأولية (عالية)

- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: "ما مستوى دافعية معلمات الصفوف الأولية نحو العمل في المدارس الحكومية بوسط جدة من وجهة نظرهن؟"
للإجابة على هذا السؤال، تم تحليل أبعاد المقياس الثاني لأداة الدراسة: مقياس الدافعية نحو العمل، وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات المقياس، وذلك كما يلي:
جدول رقم (7) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم مربع كاي الدافعية نحو العمل لدى معلمات الصفوف الأولية مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

م	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	الترتيب	قيمة مربع كاي	القيمة (sig)
المثابرة							
1	احرص على إكمال العمل المكلف به	4.69	0.657	مرتفعة جدا	1	98.600	0.000
5	يدفعني تقدير الآخرين لي بذل مزيد من الجهد	4.59	0.675	مرتفعة جدا	3	76.789	0.000
6	أتميز بالمثابرة في إنجاز الأعمال المرجوة	4.61	0.668	مرتفعة جدا	2	87.159	0.000
4	امتلك المقدرة على تحمل مشاق العمل	4.57	0.676	مرتفعة جدا	4	91.357	0.000
3	اسعى إلى تحقيق النجاح في عملي	4.52	0.683	مرتفعة جدا	5	87.000	0.000
2	أقوم بإنجاز العمل المطلوب بإتقان	4.42	0.692	مرتفعة جدا	6	92.651	0.000
الطموح							
1	أتطلع لتطوير مستقبلي المهني	4.66	0.669	مرتفعة جدا	1	79.158	0.000
5	اسعى لتحقيق الإبداع في عملي	4.61	0.673	مرتفعة جدا	2	82.689	0.000
6	أقيم عملي بالنتائج التي أتوصل إليها	4.59	0.679	مرتفعة جدا	3	73.852	0.000
4	أضع خطة مستقبلية لأداء عملي	4.57	0.682	مرتفعة جدا	4	69.741	0.000
2	أبذل جهدي لتحقيق طموحاتي	4.39	0.711	مرتفعة جدا	5	67.356	0.000
3	أسعى لتحقيق الأهداف التربوية بكفاءة	4.36	0.715	مرتفعة جدا	6	68.654	0.000
الإدارة							
4	ابذل كل جهدي في التحضير للحصة الدراسية	4.57	0.699	مرتفعة جدا	1	86.457	0.000
6	اعمل على تنفيذ الأفكار الخلاقة دون تردد	4.54	0.703	مرتفعة جدا	2	89.000	0.000
7	اعتقد ان مكاتي مرموقة في المجتمع	4.53	0.716	مرتفعة جدا	3	94.187	0.000
3	امتلك المقدرة على تحمل المسؤولية	4.52	0.718	مرتفعة جدا	4	92.000	0.000
1	اعتقد ان مكاتي مرموقة في المجتمع	4.51	0.722	مرتفعة جدا	5	99.458	0.000
5	اسعى إلى تنفيذ الخطة المدرسية بانتظام خلال العام الدراسي	4.46	0.727	مرتفعة جدا	6	88.300	0.000
2	امتلك الثقة بمقدرتي على تحقيق النجاح	4.43	0.731	مرتفعة جدا	7	95.754	0.000

جدول رقم (8) مستوى الدافعية نحو العمل لدى معلمات الصفوف الأولية

المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
المثابرة	4.57	0.68	1	عالي
الإرادة	4.53	0.69	2	عالي
الطموح	4.51	0.72	3	عالي
الدرجة الكلية	4.54	0.70		عالي

الجدول رقم (8) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الدافعية لدى معلمات الصفوف الأولية نحو العمل في المدارس الحكومية بوسط جدة، فمن خلال المتوسط العام والذي بلغ (4.54) ويشير إلى مستوى عالي، مما يعني أن مستوى الدافعية لدى معلمات الصفوف الأولية نحو العمل في المدارس الحكومية بوسط جدة يتوفر بمستوى عالي من وجهة نظرهن، تتفق مع دراسة الناشري (2013) والتي ذكر في إحدى نتائجها: أن درجة دافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة كانت كبيرة، وبناء على المتوسطات الحسابية نجد أن مجالات الدافعية نحو العمل تم ترتيبها حسب المستوى كالتالي: (المثابرة) جاءت بمتوسط حسابي (4.57) ومستوى توفر (عالي)، بمعنى أن مستوى المثابرة لدى معلمات الصفوف الأولية في المدارس الحكومية بوسط جدة يتوفر بمستوى عالي من وجهة نظرهن، و(الإرادة) جاءت بمتوسط حسابي (4.53) ومستوى توفر (عالي)، بمعنى أن مستوى الإرادة لدى معلمات الصفوف الأولية في المدارس الحكومية بوسط جدة يتوفر بمستوى عالي من وجهة نظرهن، و(الطموح) جاءت بمتوسط حسابي (4.51) ومستوى توفر (عالي)، بمعنى أن مستوى الطموح لدى معلمات الصفوف الأولية في المدارس الحكومية بوسط جدة يتوفر بمستوى عالي من وجهة نظرهن.

ويتضح من الجدول رقم (7) أن القيمة الاحتمالية لغالبية العبارات تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

مما تقدم من تحليل تستنتج الباحثة بأنه مستوى الدافعية نحو العمل لدى معلمات الصفوف الأولية (عالية)

- النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: "هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين درجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية بوسط جدة لأنماط القيادة التربوية ومستوى دافعية معلمات الصفوف الأولية نحو العمل؟

وللإجابة على هذا السؤال، تم استخدام معامل بيرسون للارتباط لدراسة العلاقة بين أبعاد أنماط القيادة التربوية ومجالات الدافعية نحو العمل، وكما يبينها الجدول

جدول (9) اختبار معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين أبعاد أنماط القيادة التربوية ومجالات الدافعية نحو العمل

القيمة الاحتمالية	نوع العلاقة بين المتغيرين	قيمة معامل ارتباط بيرسون
0.001	طردية معنوية	(0.327)

يتضح أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة متوسطة قيمها (0.327) بين درجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية بوسط جدة للنمط الديمقراطي ومستوى الدافعية نحو العمل لدى المعلمات بجميع مجالاتها، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01)، تتفق هذه النتيجة مع دراسة طيارة (2018) والتي توصل فيها إلى: توجد علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جميع مجالات مديري المدارس الأساسية الخاصة للنمط القيادي ومجالات مستوى دافعية المعلمين نحو العمل".

- النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية بوسط جدة لأنماط القيادة التربوية تُعزى لمتغيري: سنوات الخبرة والتخصص للمعلمات؟

جدول (10) اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية بوسط جدة لأنماط القيادة التربوية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة للمعلمات

أنماط القيادة التربوية	مصادر التباين	مجاميع المربعات	درجة الحرية	مربعات المتوسطات	قيمة الاختبار (F)	الدلالة الاحصائية
النمط الديمقراطي	بين المجموعات	4.822	2	2.411	2.408	0.092
	داخل المجموعات	217.225	217	1.001		
	الكلية	222.047	219			
النمط الأوتوقراطي	بين المجموعات	2.399	2	1.200	1.523	0.220
	داخل المجموعات	170.972	217	0.788		
	الكلية	173.371	219			
النمط المتساهل	بين المجموعات	2.495	2	1.248	2.446	0.089
	داخل المجموعات	110.696	217	0.510		
	الكلية	113.191	219			
الدرجة الكلية لأنماط القيادة التربوية	بين المجموعات	0.638	2	0.319	1.278	0.281
	داخل المجموعات	66.692	217	0.249		
	الكلية	67.038	219			

يوضح الجدول (10) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في درجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية بوسط جدة لأنماط القيادة التربوية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة للمعلمات، ومن خلال قيم الاختبار والدلالة الإحصائية نجد أن جميع قيم الدلالة الإحصائية جاءت أكبر من مستوى المعنوية (0.05) مما يعني عدم معنوية الفروق وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، وبالتالي فإنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في درجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية بوسط جدة لأنماط القيادة التربوية من وجهة نظر معلمات الصفوف الأولية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة لهن.

جدول (11) اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية بوسط جدة لأنماط القيادة التربوية وفقاً لمتغير التخصص للمعلمات

أنماط القيادة التربوية	مصادر التباين	مجاميع المربعات	درجة الحرية	مربعات المتوسطات	قيمة الاختبار (F)	الدلالة
النمط الديمقراطي	بين المجموعات	3.260	5	0.652	0.638	0.671
	داخل المجموعات	218.787	214	1.022		
	الكلية	222.047	219			
النمط الأوتوقراطي	بين المجموعات	5.428	5	1.086	1.383	0.232
	داخل المجموعات	167.943	214	0.785		

أنماط القيادة التربوية	مصادر التباين	مجاميع المربعات	درجة الحرية	مربعات المتوسطات	قيمة (F)	الدلالة
	الكلية	173.371	219			
النمط المتساهل	بين المجموعات	1.108	5	0.222	0.423	0.832
	داخل المجموعات	112.082	214	0.524		
	الكلية	113.191	219			
الدرجة الكلية لأنماط القيادة التربوية	بين المجموعات	0.798	5	0.160	0.632	0.675
	داخل المجموعات	53.970	214	0.252		
	الكلية	54.768	219			

الجدول (11) يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في درجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية بوسط جدة لأنماط القيادة التربوية وفقاً لمتغير التخصص للمعلمات، ومن خلال قيم الاختبار والدلالة الإحصائية نجد أن جميع قيم الدلالة الإحصائية جاءت أكبر من مستوى المعنوية (0.05) مما يعني عدم معنوية الفروق وفقاً لمتغير التخصص، وبالتالي فإنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في درجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية بوسط جدة لأنماط القيادة التربوية من وجهة نظر معلمات الصفوف الأولية وفقاً لمتغير التخصص لهن، تختلف هذه الدراسة مع دراسة طيارة (2018) والتي توصل فيها إلى: " وجود فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha < 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان لأنماط القيادة تعزى لمتغير التخصص.

ملخص النتائج:

- أن قائدات المدارس الحكومية بوسط مدينة جدة يمارس أنماط القيادة التربوية بدرجة متوسطة.
- أن الدافعية لدى معلمات الصفوف الأولية نحو العمل في المدارس الحكومية بوسط جدة تتوفر بمستوى عالي.
- أن مستوى المثابرة لدى معلمات الصفوف الأولية في المدارس الحكومية بوسط جدة يتوفر بمستوى عالي.
- توجد علاقة ارتباطية موجبة متوسطة تراوحت قيمها بين (0.299 - 0.327) بين درجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية بوسط جدة للنمط الديمقراطي ومستوى الدافعية نحو العمل لدى المعلمات بجميع مجالاتها.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية بوسط جدة للنمط الأوتوقراطي وكل من مستوى (الطموح) و (الإرادة) والدرجة الكلية لمستوى الدافعية نحو العمل لدى المعلمات.
- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية بوسط جدة للنمط المتساهل ومستوى الدافعية نحو العمل بجميع مجالاتها لدى المعلمات
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في درجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية بوسط جدة لأنماط القيادة التربوية

التوصيات والمقترحات.

1. توصي الباحثة مكاتب الإشراف بتعزيز الممارسات القيادية لقائدات المدارس بوسط مدينة جدة التي تفعل النمط الديمقراطي لما له من علاقة ارتباطية موجبة بمستوى الدافعية نحو العمل لدى المعلمات بجميع مجالاتها.

2. توصي الباحثة إدارة الإشراف بتقديم برنامج علاجي لقائدات المدارس اللاتي يمارسن النمط الأوتوقراطي لارتباطه العكسي لمستوى المثابرة لدى المعلمات.
3. توصي الباحثة القيادات التربوية في مراكز التدريب وإدارة الإشراف بإعداد برنامج علاجي لقائدات المدارس اللاتي يمارسن النمط المتساهل إذا كان غير مناسباً لإدارة المدرسة.
4. توصي الباحثة مكاتب التعليم وإدارة الإشراف بدعم برنامج تدريبي لقائدات المدارس الابتدائية بوسط جدة لتدريبهن على الأنماط القيادية بأنواعها المختلفة، حتى يتم اختيار نمط القيادة المناسب لإدارة المدرسة.

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 عايد، محمود (2006)، اتجاهات حديثة في القيادة التربوية الفاعلة، إربد، دار الأمل للنشر والتوزيع.
- البخاري، محمد بن إسماعيل أبو عبد الله (1422هـ)، صحيح البخاري، المحقق: محمد زهير بن ناصر الناصر، بيروت، دار طوق النجاة.
- البدري، طارق عبد الحميد (2007)، أساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية، عمان، دار الفكر.
- البرعي، محمد بن عبد الله؛ وعابدين، عدنان حمدي (1987)، الإدارة في التراث الإسلامي حكم وأمثال، جدة، مكتبة الخدمات الحديثة.
- بن حنبل، أبو عبد الله أحمد بن محمد (2001)، مسند الإمام أحمد بن حنبل، المحقق: شعيب الأرنؤوط - عادل مرشد، وآخرون، إشراف: عبد الله بن عبد المحسن التركي، الناشر: بيروت، مؤسسة الرسالة، الطبعة: الأولى.
- التويجري، صالح محمد (2013)، ويسألونك عن الإدارة، الرياض، دار مملكة نجد للنشر.
- جابر عوض سيد، (2004)، المتغيرات الإدارية في منظمات الرعاية الاجتماعية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
- جبران، علي (2010)، القيادة التربوية ودورها في بناء البيئة الإيجابية لثقافة الإنجاز التربوي، عمان.
- الجعيري، عالية وحيد (2010)، أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان العاصمة من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بمستويات احترامهم النفسي، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- الخضرم، عثمان حمود (2009)، الكفاءات القيادية كما يراها القادة ومرؤوسوهم في القطاعين الحكومي والخاص بدولة الكويت، جريدة آفاق الكويت، العدد 908.
- خليفة، عبد اللطيف محمد (2002)، مقياس الدافعية للإنجاز، القاهرة، دار غريب.
- رابح، شرقي (2010)، التعرف النمط القيادي للمديرين وعلاقته بدافعية الانجاز لدى معلمي المرحلة الابتدائية، رسالة ماجستير، غير منشور، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
- الرشيد، عبد الله محمد حسين (2010)، أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر معلمي المرحلة المتوسطة في دولة الكويت، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن.

- الزبيدي، احمد حسن (2011)، القيادة التربوية، الأردن، عمان، الوراق للنشر والتوزيع.
- الزغول، عماد عبد الرحيم (2010). علم النفس المعرفي، عمان الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- ساوولر، فليب (2008)، القيادة، ترجمة هدى فؤاد محمد، القاهرة، مجموعة النيل العربية للنشر.
- سعادة، رشيد (2016)، الذكاء الانفعالي في علاقته بالقدرة على القيادة التربوية لدى مديري المؤسسات التعليمية، المجلة التونسية للعلوم الاجتماعية، س51، ع143، ص 71-92.
- الشمراي، حامد محمد علي (2016)، النمط القيادي السائد لدى عمداء كليات التربية بجامعة شقراء وعلاقته بدافعية الإنجاز كما يراها أعضاء التدريس: دراسة ميدانية، مجلة التربية الدولية المتخصصة، مج5، ع11، ص 167-248.
- شوقي، ظريف (2004)، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، القاهرة مكتبة غريب.
- طيارة، عبيد محمد وجيه عبد الجليل (2018)، الأنماط القيادة التربوية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو العمل، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- عايش، أحمد جميل (2009)، إدارة المدرسية نظرياتها وتطبيقاتها التربوية، عمان، المسيرة للنشر والتوزيع.
- عبد الحافظ، فاتن محمد عامر (2015). فعالية العلاج المعرفي السلوكي في خدمة الفرد وزيادة دافعية الانجاز للمتدربات في برنامج محو الأمية الأسرية، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية - مصر، ع 39، ج 8، ص 196-244.
- عبد العزيز، ابراهيم (2009)، الإدارة العامة والإدارة التربوية، الأردن، عمان، دار الرواد للنشر والتوزيع.
- عبد الهادي، محمد البشير محمد (2013)، دور القيادة التربوية الرسالية في التنمية البشرية، مجلة آفاق تربوية، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، كلية التربية، مج3، ع3، ص 113-152.
- عبوي، زيد منير (2010)، دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- العجمي، محمد حسنين (2008م). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- العلوان، أحمد فلاح؛ والعطليات، خالد عبد الرحمن (2010)، العلاقة بين الدافعية الداخلية والأكاديمية والتحصيل الأكاديمي لدى عينة من طلبة الصف العاشر الأساسي في مدينة معان في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية، جامعة حسين بن طلال الأردن، مج18، ع2، ص 683-717.
- عماد الدين، منى (2004)، آفاق تطوير الإدارة والقيادة التربوية في البلاد العربية، عمان، مركز الكتاب الأكاديمي.
- عياصرة، على (2010)، بعنوان: الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- القحطاني، سالم بن سعيد (2016). "القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي". الرياض: مكتبة العشي.
- الكايد، قرعوش (2009)، القيادة، عمان، دار المناهج.

- المصري، رفيق محمود (2007)، النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الأقصى كما يراه العاملون في الجامعة، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، غزة فلسطين، مج15، ع1، ص ص 623-661.
- الناشري، حسين الحسن موسى (2013) بعنوان: الأنماط القيادية لمديري مدارس المرحلة الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين بمحافظة القنفذة، رسالة ماجستير، جامعة الباحا، المملكة العربية السعودية.
- وسطاني، عفاف؛ وجاجة، محمد (2012)، دافعية الإنجاز لدى فريق العمل وعلاقتها بالنمط القيادي للمدير في ضوء مشروع المؤسسة، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف، عدد (23)، ص ص 1-23.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Adedoyin, Ronke Charity, Ogunyinka, Emmanuel Kayode & (2013): Leadership Styles and Work Effectiveness of School Principals in Ekiti State: Case Study of Ado-Ekiti Local Government Area, Developing Country Studies, Vol.3, No.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.
- Bush, T (2008). Leadership and management development in education. London: SAGE Publications Ltd.
- Hawkins, L (2011), Principles Leadership and organization Climate: international school, Dissertation Abstracts international, a 11. 36.