



مجلة الدراسات والبحوث التربوية

JOURNAL OF STUDIES AND EDUCATIONAL RESEARCHES

المجلد (٣) العدد (٩) سبتمبر ٢٠٢٣م

مجلة علمية دورية محكمة

يصدرها مركز العطاء للاستشارات التربوية - الكويت بالتعاون مع كلية العلوم التربوية
جامعة الطفيلة التقنية - الاردن

الرقم المعياري الدولي ISSN: 2709-5231

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مجلة الدراسات والبحوث التربوية

Journal of Studies and Educational Researches (JSER)

علمية دورية محكمة يصدرها مركز العطاء للاستشارات التربوية- دولة الكويت
بالتعاون مع كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

ISSN: 2709-5231

للمجلة معامل تأثير عربي ومفهرة في العديد من قواعد المعلومات الدولية



رئيس التحرير

أ.د علي حبيب الكندري

أستاذ المناهج وطرق تدريس العلوم- كلية التربية- جامعة الكويت

مدير التحرير

د. صفوت حسن عبد العزيز- مركز البحوث التربوية- وزارة التربية- الكويت

هيئة التحرير

أ.د لولوه صالح رشيد الرشيد

أستاذ الصحة النفسية وعميد كلية العلوم والآداب-
جامعة القصيم- المملكة العربية السعودية

أ.د بدر محمد ملك

أستاذ ورئيس قسم الأصول والإدارة التربوية سابقاً- كلية
التربية الأساسية- الكويت

أ.د منال محمد خضير

أستاذ المناهج وطرق التدريس- ووكيل كلية التربية لشئون الطلاب-
جامعة أسوان- مصر

د. أحمد فهيم السحيمي

المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج- الكويت

أ.د عبد الله عبد الرحمن الكندري

أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية التربية الأساسية- الكويت
ورئيس المكتب الثقافي في القنصلية الكويتية بدبي

أ.د راشد علي السهل

أستاذ ورئيس قسم علم النفس التربوي- كلية التربية-
جامعة الكويت

أ.د أحمد عودة سعود القرارة

أستاذ المناهج وطرق التدريس- وعميد كلية العلوم التربوية- جامعة
الطفيلة التقنية- الأردن

د. غازي عنيزان الرشدي

أستاذ مشارك أصول التربية- كلية التربية- جامعة الكويت

اللجنة العلمية

أ.د محمد أحمد خليل الرفوع

أستاذ علم النفس التربوي- كلية العلوم التربوية- جامعة
الطفيلة التقنية- الأردن

أ.د محمد إبراهيم طه خليل

أستاذ أصول التربية ومدير مركز الجامعة للتعليم المستمر
وتعليم الكبار- كلية التربية- جامعة طنطا- مصر

أ.د إيمان فؤاد محمد الكاشف

أستاذ التربية الخاصة والصحة النفسية ووكيل كلية
الإعاقاة والتأهيل لشئون الطلاب- جامعة الزقازيق- مصر

أ.د خالد عطية السعودي

أستاذ المناهج وطرق التدريس والعميد السابق- كلية العلوم
التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

أ.د صلاح فؤاد مكاوي

أستاذ ورئيس قسم الصحة النفسية والعميد السابق- كلية التربية-
جامعة قناة السويس- مصر

أ.د عمر محمد الخرابشة

أستاذ الإدارة التربوية- كلية الأميرة عالية الجامعية- جامعة البلقاء
التطبيقية- الأردن

- أ.د. عبد الناصر السيد عامر
أستاذ القياس والتقويم ورئيس قسم علم النفس التربوي- كلية التربية-
جامعة قناة السويس- مصر
أ.د. السيد علي شهدة
أستاذ المناهج وطرق التدريس المتفرغ- كلية التربية- جامعة الزقازيق-
مصر
أ.د. سامية إبراهيم
أستاذ علم النفس- كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية- جامعة العربي بن
مهدي- أم البواقي- الجزائر
أ.د. عاصم شحادة علي
أستاذ اللسانيات التطبيقية- الجامعة الإسلامية العالمية-
ماليزيا
أ.د. مسعودي طاهر
أستاذ علم النفس- جامعة زيان عاشور الجلفة- الجزائر
أ.د. عادل إسماعيل العلوي
أستاذ الإدارة- جامعة البحرين- مملكة البحرين
أ.د.م. الأميرة محمد عيسى
أستاذ المناهج وطرق التدريس المساعد- كلية التربية- جامعة
الطائف- المملكة العربية السعودية
د. هديل يوسف الشطي
أستاذ مشارك أصول التربية- كلية التربية الأساسية- الكويت
د. منى زايد عويس
مدرس الصحة النفسية- كلية التربية النوعية- جامعة
القاهرة- مصر
د. جمال بليكاوي
المدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي- سكيكدة-
الجزائر
- أ.د. محمد سلامة الرصاعي
أستاذ المناهج وطرق التدريس- وعميد البحث العلمي والدراسات العليا
سابقاً- كلية العلوم التربوية- جامعة الحسين بن طلال- الأردن
أ.د. الغريب زاهر إسماعيل
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم ووكيل كلية التربية سابقاً-
جامعة المنصورة- مصر
أ.د. هدى مصطفى محمد
أستاذ ورئيس قسم المناهج وطرق التدريس- كلية التربية- جامعة
سوهاج- مصر
أ.د. عادل السيد سرايا
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم- كلية التربية
النوعية- جامعة الزقازيق- مصر
أ.د. حنان صبيحي عبيد
رئيس قسم الدراسات العليا- الجامعة الأمريكية- مينسوتا
أ.د. سناء محمد حسن
أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية التربية- جامعة سوهاج- مصر
أ.د. عائشة عبيزة
أستاذ الدراسات اللغوية وتعليمية اللغة العربية- جامعة عمّارثليجي
بالأغواط- الجزائر
أ.د.م. خالد محمد الفضالة
أستاذ أصول التربية المساعد- كلية التربية الأساسية- الكويت
أ.د.م. ربيع عبدالرؤوف عامر
أستاذ التربية الخاصة المساعد- كلية التربية- جامعة الملك
سعود- المملكة العربية السعودية
د. عروب أحمد القطان
أستاذ مشارك الإدارة التربوية- كلية التربية الأساسية-
الكويت

الهيئة الاستشارية للمجلة

- أ.د. عبدالرحمن أحمد الأحمد
أستاذ المناهج وطرق التدريس وعميد كلية التربية سابقاً- جامعة الكويت
أ.د. حسن سوادى نجيبان
عميد كلية التربية للبنات- جامعة ذي قار- العراق
أ.د. علي محمد اليعقوب
أستاذ الأصول والإدارة التربوية- كلية التربية الأساسية- ووكيل وزارة
التربية سابقاً- الكويت
أ.د. محمد عرب الموسوي
رئيس قسم الجغرافيا- كلية التربية الأساسية- جامعة ميسان-
العراق
- أ.د. جاسم يوسف الكندري
أستاذ أصول التربية ونائب مدير جامعة الكويت سابقاً
أ.د. فريح عويد العنزي
أستاذ علم النفس وعميد كلية التربية الأساسية- الكويت
أ.د. محمد عبود الحراشنة
أستاذ القيادة التربوية وعميد كلية العلوم التربوية سابقاً-
جامعة آل البيت- الأردن
أ.د. تيسير الخوالدة
أستاذ أصول التربية وعميد الدراسات العليا سابقاً- جامعة
آل البيت- الأردن

أ.د صالح أحمد شاكر أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم- كلية التربية النوعية- جامعة المنصورة- مصر	أ.د أحمد عابد الطنطاوي أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية سابقاً- كلية التربية- جامعة طنطا- مصر
أ.د وليد السيد خليفة أستاذ ورئيس قسم علم النفس التعليمي والإحصاء التربوي- كلية التربية- جامعة الأزهر- مصر	أ.د محسن عبدالرحمن المحسن أستاذ أصول التربية- كلية التربية- جامعة القصيم- المملكة العربية السعودية
أ.د أحمد محمود الثوابيه أستاذ القياس والتقويم- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن	أ.د مهدي محمد إبراهيم غنايم أستاذ التخطيط التربوي واقتصاديات التعليم- كلية التربية- جامعة المنصورة- مصر
أ.د سفيان بوعطي أستاذ علم النفس- جامعة 20 أوت 1955- سكيكدة- الجزائر	أ.د سليمان سالم الحجايا أستاذ الإدارة التربوية- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

التدقيق اللغوي للمجلة

أ.د.م خالد محمد عواد القضاة- جامعة العلوم الإسلامية- الأردن

أمين المجلة

أ. محمد سعد إبراهيم عوض

التعريف بالمجلة

تصدر مجلة الدراسات والبحوث التربوية عن مركز العطاء للاستشارات التربوية- دولة الكويت بالتعاون مع كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن كل أربعة شهور، وهي مجلة علمية دورية محكمة بإشراف هيئة تحرير وهيئة علمية تضم نخبة من الأساتذة، وتسعى المجلة للإسهام في تطوير المعرفة ونشرها من خلال طرح القضايا المعاصرة في مختلف التخصصات التربوية، والاهتمام بقضايا التجديد والإبداع، ومتابعة ما يستجد في مختلف مجالات التربية؛ والمجلة مفهرسة في العديد من قواعد المعلومات الدولية، ومنها: دار المنظومة Dar Almandumah، معرفة e- MAREFA، شمعة Shamaa، قاعدة المعلومات التربوية Edu Searach، وللمجلة معامل تأثير عربي.

أهداف المجلة

- تهدف المجلة إلى دعم الباحثين في مختلف التخصصات التربوية من خلال توفير وعاء جديد للنشر يلبي حاجات الباحثين داخل الكويت وخارجها. ويمكن تحديد أهداف المجلة بشكل تفصيلي في الأهداف الأربعة التالية:
1. المشاركة الفاعلة مع مراكز البحث العلمي لإثراء حركة البحث في المجال التربوي.
 2. استنهاض الباحثين المتميزين للإسهام في طرح المعالجات العلمية المتعمقة والمبتكرة للمستجدات والقضايا التربوية.
 3. توفير وعاء لنشر الأبحاث العلمية الأصيلة في مختلف التخصصات التربوية.
 4. متابعة المؤتمرات والندوات العلمية في مجال العلوم التربوية.

مجالات النشر في المجلة

تهتم مجلة الدراسات والبحوث التربوية بنشر الدراسات والبحوث التي لم يسبق نشرها في مختلف التخصصات التربوية، على أن تتصف بالأصالة والجدة، وتتبع المنهجية العلمية، وتراعي أخلاقيات البحث العلمي. كما تنشر المجلة ملخصات رسائل الماجستير والدكتوراه ذات العلاقة بمختلف التخصصات التربوية، والمراجعات العلمية، وتقارير البحوث والمراسلات العلمية القصيرة، وتقارير المؤتمرات والمنتديات العلمية، والكتب والمؤلفات المتخصصة في التربية ونقدها وتحليلها.

القواعد العامة لقبول النشر في المجلة

1. تقبل المجلة نشر البحوث باللغتين العربية والإنجليزية وفقاً للمعايير التالية:

- توافر شروط البحث العلمي المعتمد على الأصول العلمية والمنهجية المتعارف عليها في كتابة البحوث الأكاديمية في مجالات التربية المختلفة.
 - أن تحتوي الصفحة الأولى من البحث على:
 - اسم الباحث ودرجته العلمية والجامعة التي ينتمي إليها.
 - البريد الإلكتروني للباحث، ورقم الهاتف النقال.
 - ملخص للبحث باللغة العربية والإنجليزية في حدود (150) كلمة.
 - الكلمات المفتاحية بعد الملخص.
 - ألا يزيد عدد صفحات البحث عن (30) صفحة متضمنة الهوامش والمراجع.
 - أن تكون الجداول والأشكال مُدرجة في أماكنها الصحيحة، وأن تشمل العناوين والبيانات الإيضاحية الضرورية، ويُراعى ألا تتجاوز أبعاد الأشكال والجداول حجم الصفحة.
 - أن يكون البحث ملتزماً بدقة التوثيق حسب دليل جمعية علم النفس الأمريكية APA الإصدار السادس، وحسن استخدام المصادر والمراجع، وتثبيت مراجع البحث في نهايته.
 - أن يكون البحث خالياً من الأخطاء اللغوية والنحوية والإملائية.
 - أن يلتزم الباحث بالخطوط وأحجامها على النحو التالي:
 - اللغة العربية: نوع الخط (Sakkal Majalla)، وحجم الخط (14).
 - اللغة الإنجليزية: نوع الخط (Times New Roman)، وحجم الخط (14).
 - تكتب العناوين الرئيسية والفرعية بحجم (16) غامق (Bold).
 - أن تكون المسافة بين الأسطر (1.15) بالنسبة للبحوث باللغة العربية، وتكون المسافة بين الأسطر (1.5) بالنسبة للبحوث باللغة الإنجليزية.
 - تترك مسافة (2.5) لكل من الهامش العلوي والسفلي والجانبين.
2. ألا يكون البحث قد سبق نشره أو قُدم للنشر في أي جهة أخرى.
3. تحتفظ المجلة بحقوقها في إخراج البحث وإبراز عناوينه بما يتناسب وأسلوبها في النشر.

4. ترحب المجلة بنشر ما يصلها من ملخصات الرسائل الجامعية التي تمت مناقشتها وإجازتها في مجال التربية، على أن يكون الملخص من إعداد صاحب الرسالة نفسه.

5. بالمجلة باب لنشر موضوعات تهتم المجتمع التربوي يكتب فيه أعضاء التحرير.

إجراءات النشر في المجلة

1. ترسل الدراسات والبحوث وجميع المراسلات باسم رئيس تحرير مجلة الدراسات والبحوث التربوية على الإيميل التالي: submit.jser@gmail.com

2. يرسل البحث إلكترونياً بخطوط متوافقة مع أجهزة (IBM)، بحيث يظهر في البحث اسم الباحث ولقبه العلمي، ومكان عمله.

3. يُرفق ملخص البحث المراد نشره في حدود (100-150 كلمة) سواء كان البحث باللغة العربية أو الإنجليزية، مع كتابة الكلمات المفتاحية الخاصة بالبحث (Key Words).

4. يرفق مع البحث موجز للسيرة الذاتية للباحث.

5. في حالة قبول البحث مبدئياً يتم عرضه على مُحكمين من ذوي الاختصاص في مجال البحث، لإبداء آرائهم حول مدى أصالة البحث وقيمه العلمية، ومدى التزام الباحث بالمنهجية المتعارف عليها، وتحديد مدى صلاحية البحث للنشر في المجلة من عدمها.

6. يُخطر الباحث بقرار صلاحية بحثه من عدمها خلال شهر من تاريخ استلام البحث.

7. في حالة ورود ملاحظات من المحكمين تُرسل إلى الباحث لإجراء التعديلات اللازمة، على أن يعاد إرسال البحث بعد التعديل إلى المجلة خلال مدة أقصاها شهر، ولا يجوز سحب البحث من المجلة بعد تحكيمه.

8. تؤول جميع حقوق النشر للمجلة.

9. لا تلتزم المجلة بنشر كل ما يرسل إليها.

10. المجلة لا ترد الأبحاث المرسلة إليها سواء كانت منشورة أو غير قابلة للنشر، وللمجلة وإدارتها حق التصرف في ذلك.

عناوين المراسلة

البريد الإلكتروني:

submit.jser@gmail.com

الهاتف:

0096599946900

العنوان:

الكويت- العديلية- شارع أحمد مشاري العدواني

الموقع الإلكتروني:

www.jser-kw.com



المحتويات

الصفحة	العنوان	م
viii الافتتاحية	-
35-1	دور الكتاب الإلكتروني في تحصيل طلبة تكنولوجيا التعليم في كلية التربية الأساسية من وجهة نظرهم، د. عيسى حسن رمضان حسن؛ د. ناصر غلوم عباس علي؛ د. رباب داود الصفار.....	1
71-36	واقع أداء كلية التربية الأساسية بدولة الكويت في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، د. تهاني سعود عبد الله العتيبي.....	2
111-72	عادات العقل وعلاقتها بالتفكير الإيجابي لدى طلاب كلية التربية الأساسية في دولة الكويت، د. جابر مبارك الهبيدة؛ د. شيماء نايف السهيل.....	3
144-112	واقع تطبيق معلمات الحاسب الآلي لقيم المواطنة الرقمية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية (2030)، أ. بشاير كنعان عبد الله المطيري؛ أ.د عبد الله بن عواد الحربي.....	4
167-145	درجة تطبيق معايير الحاكمية الرشيدة في جامعة القدس من وجهة العاملين فيها، د. يوسف فهبي حرفوش؛ د. محمد عوض شعيبات؛ أ. محمد مصطفى شريعة.....	5
206-168	أثر تدريس العلوم باستخدام استراتيجية قائمة على نظرية تريز TRIZ على التحصيل وتنمية مهارات الحل الإبداعي للمشكلات لدى طالبات الصف السابع في دولة الكويت، د. صفوت حسن عبدالعزيز؛ د. تهاني صالح العنزي؛ أ. جميلة شافي دخيل المطيري.....	6
237-207	دور مديري المدارس في برامج رعاية الموهوبين في التعليم العام بمحافظة الأحساء من وجهة نظرهم، أ. رحمة إبراهيم عبد الله الودعاني؛ د. نورة فريد عبد الله الملحم.....	7
266-238	فعالية برنامج تدريبي بالنمذجة لخفض بعض اضطرابات النطق وتحسين العمليات السمعية لدى الأطفال زارعي القوقعة الإلكترونية، أ.د وليد السيد أحمد خليفة؛ أ. أسماء محمد محمد نميش قاسم.....	8
293-267	إدمان المخدرات الرقمية: أدلة الصدق والثبات والانتشار بين الشباب، د. محمود علي موسى؛ أ.د. عبد الناصر السيد عامر.....	9
327-294	الممارسات القيادية المحققة لبناء مجتمعات التعلم المهنية بالمدارس الابتدائية الحكومية في منطقة القصيم من وجهة نظر المعلمات، أ. أروى محمد اللاحم؛ أ. ألاء عبد الهادي نواز؛ أ. عبير صالح الصمغاني؛ أ. نورة سليمان الحميد.....	10
369-328	مدى تحقق معايير الجودة الشاملة لمقررات قسم الدراسات الاجتماعية بكلية التربية الأساسية في دولة الكويت من وجهة نظر الطلبة المعلمين، أ. إيمان العمر جراح الدرياس.....	11

398-370	فاعلية برنامج تدريبي قائم على مهارات منتسوري في مهارات التعلّم ودافعية الإنجاز لدى الأطفال في مرحلة الرياض بدولة الكويت، د. ياسمين هداد فاضل الفضلي؛ د. يوسف ناصر الرسيس.....	12
434-399	درجة ممارسة القيادة الأبوية لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة المجمعة من وجهة نظر المعلمين، أ. صالح إبراهيم الوشحي؛ أ.د علي صالح الشايع.....	13
465-435	درجة ممارسة اتخاذ القرارات بين جماعات العمل لدى طلبة الدراسات العليا في قسم أصول التربية بجامعة القصيم من وجهة نظرهم، أ. عبير صالح الصمعاني؛ أ. ألاء عبد الهادي نواز؛ أ. أروى محمد اللاحم، أ. نورة سليمان الحميد.....	14
491-366	ممارسات القيادة الرقمية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر وسبل تحسينها من وجهة نظر المعلمين، د. حلوة جبر القصصقي.....	15
539-492	الأنماط القيادية الممارسة لمديري المدارس المتوسطة والثانوية في محافظة الرس وفقاً لنظرية الشبكة الإدارية لبليك وموتون وعلاقتها بتفعيل مبادرات ومشاريع وزارة التعليم، أ. صالح بن عبد الله بن صالح الدغيم؛ أ.د خالد بن سعد محمد السليبي.....	16
570-540	الإرهاق الإداري في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم من وجهة نظر القيادات الوسطى، أ. أمال بنت إبراهيم الهذلي؛ أ. خلود بنت موسى الحسيني؛ أ.د. هيلة بنت منديل التويجري.....	17
598-571	Associations between obesity and cognitive function in Kuwaiti female university students, Dr. Hanouf H. Al Hammadi, Mrs. Amal S. Humidat, Dr. Allan Hewitt, Dr. John J. Reilly.....	18

الافتتاحية

بسم الله الرحمن الرحيم، عليه نتوكل وبه نستعين، نحمده سبحانه كما ينبغي أن يحمد ونصلي ونسلم على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه والتابعين وبعد،،،

يشهد العالم ثورة معلوماتية كبرى منذ منتصف القرن الماضي بسبب التطور السريع والهائل لتكنولوجيا الإعلام والاتصال، وقاد هذا إلى تغير العديد من المفاهيم والأسس داخل المجتمع، فلم تعد المعدات والآلات الثقيلة ورأس المال الأدوات الرئيسية للنشاط الاقتصادي، إذ حلت محلها المعرفة التي أصبحت المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي والفرد في كل المجتمعات، وقد أدى تزايد قيمة المعرفة في العصر الحالي إلى أن أصبحت هي الطريق نحو مجتمع المعرفة الذي تتنافس الدول في تحقيقه.

وقد جعل ذلك الدول المتقدمة تنفق حوالي (20%) من دخلها القومي في استيعاب المعرفة، ويستحوذ التعليم على نصف هذه النسبة، كذلك تنفق المنظمات الصناعية والتجارية في هذه الدول ما لا يقل عن (5%) من دخلها الإجمالي في التنمية المهنية للعاملين بها، وتنفق ما يتراوح بين (3%-5%) من دخلها الإجمالي في البحث والتنمية.

ويعد البحث العلمي الوسيلة الرئيسية لإيجاد المعرفة وتطويرها وتطبيقها في المجتمع، كما يشكل الركيزة الأساسية للتطور العلمي والتقني والاقتصادي، ويساهم في رقي الأمم وتقدمها، وهو بمثابة خطوة للابتكار والإبداع، ويمثل البحث العلمي إحدى الركائز الأساسية لأي تعليم جامعي متميز، ويعد من أهم المعايير التي تعتمدها الجهات العلمية في تصنيف وترتيب الجامعات سواء على المستوى المحلي أو القومي أو العالمي؛ ويقاس التقدم العلمي لبلد من البلدان بمدى الناتج البحثي والعلمي مقارنةً بالدول الأخرى.

ويسر مجلة الدراسات والبحوث التربوية أن تقدم لقراءها هذا العدد، وتتقدم أسرة المجلة بالشكر إلى جميع الباحثين الذين ساهموا بأبحاثهم في هذا العدد، وتجدد دعوتها لجميع الباحثين للالتفاف حول هذا المنبر الأكاديمي بمساهماتهم العلمية. وندعو الله عز وجل السداد والتوفيق.

رئيس التحرير

أ.د/ علي حبيب الكندري

تخلي أسرة تحرير المجلة مسؤوليتها عن أي انتهاك لحقوق الملكية الفكرية، والآراء والأفكار الواردة في الأبحاث المنشورة لا تلزم إلا أصحابها جميع الحقوق محفوظة لمجلة الدراسات والبحوث التربوية © 2020



درجة ممارسة القيادة الأبوية لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة المجمعة من
وجهة نظر المعلمين

The Degree of Paternalistic Leadership Practice among Principals of General
Education Schools in Al-Majma'a Governorate from the Teachers' Point of View

أ.د علي صالح الشايح

أ. صالح إبراهيم الوشمي

باحث دكتوراه في القيادة التربوية- كلية التربية- أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط- كلية التربية- جامعة

القصيم- المملكة العربية السعودية

جامعة القصيم- المملكة العربية السعودية

Email: salehalwashmi@gmail.com

الملخص: هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة المجمعة للقيادة الأبوية، والتعرف الفروق الإحصائية بين متوسطات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الأبوية وفقاً لمتغيرات (الجنس، المرحلة الدراسية، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية)، والتعرف على الآليات المقترحة لتفعيل ممارسة القيادة الأبوية لدى مديري المدارس، وتمثلت عينة الدراسة في (348) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الحكومية بمحافظة المجمعة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتم الاستعانة بمقياس القيادة الأبوية (PLS) الذي بناه Farh and Cheng (2000)، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظة المجمعة لبعُد القيادة الخيرية والأخلاقية جاءت بدرجة كبيرة، في حين أنها جاءت في بُعُد القيادة الاستبدادية بدرجة متوسطة، وأن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأبوية ككل جاءت بدرجة كبيرة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عينة الدراسة حول الدرجة الكلية للقيادة الأبوية وبعدي القيادة الخيرية والاستبدادية ترجع لاختلاف الجنس والمرحلة الدراسية، بينما لا توجد فروق حول القيادة الأخلاقية ترجع لاختلاف الجنس والمرحلة الدراسية، في حين أنه لا توجد فروق ترجع لاختلاف سنوات الخبرة والدورات التدريبية، ومن أهم الآليات المقترحة لتفعيل ممارسة القيادة الأبوية لدى مديري المدارس تهيئة المدير للمناخ المناسب لعمل المعلمين وأن يُشجع المديرين على تقبل الآراء المعارضة ومناقشتها.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأبوية، القيادة الخيرية، القيادة الأخلاقية، القيادة الاستبدادية، إدارة التعليم بمحافظة المجمعة.

Abstract: The study aimed to identify the reality of the practice of paternalistic leadership among school principals in Al Majma`ah Governorate, and to identify the statistically significant differences of study sample about the degree of paternalistic leadership due to the variables (gender, school stage, years of experience and training courses), and to identify the proposed procedures to activate the practice of paternalistic leadership among school principals, the study sample consisted of 348 teachers in public

school in Al Majma`ah Governorate, in order to reach the objectives of the study, it is appropriate to use the descriptive approach survey, the parental leadership scale (pls) built by (Farh and Cheng, 2000) was used. the results of the study found that the degree of public school principals in Al Majma`ah Governorate practicing the benevolence and moral leadership dimension came to a large degree, whereas, the authoritarian leadership dimension got an average degree, and that the degree of school principals' practice of parental leadership as a whole came to a large degree, also there are statistically significant differences of study sample in the total degree of paternalistic leadership and the two dimensions of benevolence and authoritarian leadership due to gender and school stage, while there are no differences about moral leadership due gender and school stage, whereas there are no differences due to different years of experience and training courses, one of the most important proposed procedures for activating the school leadership practice among school principals is for the principal to create an appropriate atmosphere for teachers' work and to encourage principals to accept and discuss opposing opinions.

Keywords: Paternalistic Leadership, Benevolent Leadership, Moral Leadership, Authoritarian Leadership, Board of Education in Al Majma'ah.

المقدمة:

خطت المملكة العربية السعودية خطوات عديدة في إصلاح التعليم، فدمجت وزارة التربية والتعليم مع وزارة التعليم العالي تحت مظلة وزارة التعليم؛ مما سيزيد من تكثيف الجهود والتعاون بين التعليم العالي والتعليم العام، وكذلك أوجدت هيئة خارجية بمسمى هيئة تقويم التعليم والتدريب عام 2017؛ مما يؤكد أن المملكة تولي اهتماماً كبيراً بقطاع التعليم.

وتسعى وزارة التعليم سعياً حثيثاً لتطوير التعليم على جميع الأصعدة ومن ذلك إنشاء المركز الوطني للتطوير المهني التعليمي والذي يهتم بتطوير الكادر الإداري والتعليمي مما سيؤثر إيجاباً على مخرجات وزارة التعليم، ولعل من أهم البرامج الذي يقدمها المركز برنامج التطوير المهني للقيادات المدرسية؛ والذي يعنى بتمكين المشاركين من الفئة المستهدفة (مديري المدارس ووكلائها ومشرفي الإدارة المدرسية) من المعارف والمهارات والاتجاهات الإيجابية نحو إدارة مدرسية فاعلة من خلال إكسابهم القدرة على المساهمة في ضمان جودة التعليم بما ينعكس على تحقيق رؤية المملكة 2030 (المركز الوطني للتطوير المهني التعليمي، 2021).

وعلى مستوى المدرسة تكمن قيمة الإدارة المدرسية في أن مديري المدارس هم حجر الزاوية في تهيئة المناخ التنظيمي للعملية التعليمية حتى تكون مخرجات المدارس (الطلاب) محققة لرؤية وزارة التعليم، التي تسعى إلى "تعليم متميز عالٍ الجودة بكوادر تعليمية مؤهلة لبناء مواطنٍ مُعزّزٍ بقيمه الوطنية ومُنافسٍ عالمياً"، فمدير المدرسة يكون ميسراً للعملية التعليمية واحتياجاتها ومراعياً للعوامل التي تؤثر عليها.

وتعددت أنماط القيادة التي تتواءم مع العملية التعليمية وتساعد على نجاحها ولعل من أنماط القيادة التي قد ترتقي بالمدرسة والعملية التعليمية هو نمط القيادة الأبوية، والذي يتواءم مع عاداتنا الاجتماعية والارتباط الأسري الموجود في البيت السعودي والعربي، فقد أثبتت دراسة (Akgün et al., 2019) أن القيادة الأبوية تتضح بشكل إيجابي في المجتمعات ذات مسافة السلطة العالية والميول الجماعية.

وقد أكد سليمان (2017) على تعزيز أهمية القيادة الأبوية لما لها من تأثير معنوي بين أبعاد القيادة الأبوية وأبعاد جودة حياة العمل، وكذلك أشار أبو ناصر والعدساني (2021) إلى أنه من الممكن أن تتنبأ القيادة الأبوية بالالتزام التنظيمي، أما العابدي وعبد الهادي (2017) يرون أن للقيادة الأبوية تأثيراً مباشراً على تعزيز السلوكيات الإيجابية والحد من السلوكيات المنحرفة لدى المرؤوسين؛ لذلك تُظهر هذه الدراسات الرغبة الملحة في تطوير البيئات التعليمية من خلال مدخل القيادة الأبوية.

مشكلة الدراسة:

تمثل القيادة التربوية بنظرياتها وأنماطها جوهر العملية المدرسية والمحرك الأساسي لتحقيق أهدافها، والقيادة الأبوية من أكثر الأنماط التي تؤثر في الموظفين، فهذا النمط القيادي يوحى للعاملين بأنهم أسرة واحدة يكون فيها من الثقة والتعاون والمسؤولية ما ينعكس على الارتقاء بالعملية التعليمية وجودة المخرجات. لذلك من المتعارف عليه عمومًا من الناحية النظرية أن سلوكيات القادة وأنماطهم القيادية هي مؤشرات مهمة للتنبؤ بالنتائج التنظيمية مثل إمكانية تنبؤ القيادة الأبوية بالالتزام التنظيمي (أبو ناصر والعدساني، 2021)، ومشاعر وسلوكيات المتابعين وأداء ونجاح المؤسسة (Kurt et al., 2011)، وأشارت دراسة (Dedahanov et al., 2016) إلى ضرورة الاهتمام بأبعاد القيادة الأبوية وخصوصاً الأخلاقية والاستبدادية وتأثيراتها على إبداع وصوت الموظفين، كما أشارت دراسة (Cansoy et al., 2020) إلى وجود علاقة سلبية ومعنوية بين البعد القيادي الاستبدادي والثقة في مديري المدارس ومشاركة المعلمين.

ويرى الباحثان قلة الدراسات العربية التي تناولت القيادة الأبوية في مجال التعليم العام، فمعظمها تناولتها في مجال التعليم العالي دراسة خلف وآخرين (2020) حيث أظهرت أن مستوى تطبيق أبعاد القيادة الأبوية الثلاثة لدى العاملين في رئاسة جامعة الأنبار جاء بدرجة كبيرة، وواغر (2020) التي أشارت إلى أن مستوى ممارسة القيادة الأبوية جاء بشكل مرتفع في جامعة ترينجاو بماليزيا وبشكل متوسط في جامعة باتنة ١ بالجزائر، والعبادي وعبد الهادي (2017) اللذين بينا أن لها تأثيراً مباشراً على تعزيز السلوكيات الإيجابية والحد من السلوكيات المنحرفة لدى المرؤوسين في الكليات الأهلية.

أما في مجال التعليم العام فلم توجد إلا دراسة واحدة عربية في حدود علم الباحثين وهي دراسة أبو ناصر والعدساني (2021) التي وجدت أن درجة ممارسة قادة المدارس الحكومية بمحافظة الأحساء للقيادة الأبوية جاءت بدرجة كبيرة، وأن القيادة الأبوية تؤثر معنوياً وإيجابياً على الالتزام التنظيمي والمناخ الأخلاقي داخل المدارس، مما ينبئ

بالحاجة لدراسات مكثفة تبحث عن واقع القيادة الأبوية وآثارها؛ لذلك أتت هذه الدراسة لتكشف عن واقع ممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة الأبوية في محافظة المجمع من وجهة نظر المعلمين.

وتحاول الدراسة الحالية الإجابة عن التساؤلات التالية:

1. ما درجة ممارسة القيادة الأبوية لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة المجمع من وجهة نظر المعلمين؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة المجمع للقيادة الأبوية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمرحلة الدراسية، وسنوات الخبرة، والدورات التدريبية)؟
3. ما الآليات المقترحة لتفعيل ممارسة القيادة الأبوية لدى مديري مدارس التعليم العام في محافظة المجمع؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على درجة ممارسة القيادة الأبوية لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة المجمع من وجهة نظر المعلمين.
- الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة المجمع للقيادة الأبوية وفقاً لمتغيرات (الجنس، والمرحلة الدراسية، وسنوات الخبرة، والدورات التدريبية).
- اقتراح عدد من الآليات لتفعيل ممارسة القيادة الأبوية لدى مديري مدارس التعليم العام في محافظة المجمع.

أهمية الدراسة:

تحدد أهمية الدراسة من خلال أهميتها النظرية والتطبيقية:

أ- الأهمية النظرية:

- تعد الدراسة تدعياً للجهود البحثية في مجال القيادة التربوية وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بالأنماط القيادية إلا أن ما كتب عن القيادة الأبوية يتسم بالقلّة على صعيد الدراسات العربية - على حد علم الباحثين، لذلك تسهم الدراسة في إثراء المكتبة العربية في هذا المجال، فحقول المعرفة تحتاج إلى المزيد من الدراسات البحثية التي تهتم بالقيادة الأبوية.

ب- الأهمية التطبيقية:

- تنبع أهمية الدراسة من أهمية الدور القيادي وتأثيره على توفير مقومات استمرار تطوير العملية التعليمية، حيث إن القيادة الأبوية تعد أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تساعد على تعزيز العلاقة بين المدير والمعلمين.
- قد تساهم نتائج هذه الدراسة في إمداد المسؤولين بالتوجهات الحديثة التي تساعد على رسم سياسات التطوير المهني لمديري المدارس.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على أبعاد القيادة الأبوية التالية (الخيرية، والأخلاقية، والاستبدادية) لمناسبتها للبيئة التعليمية لدى مديري مدارس التعليم العام.
- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على عينة من معلمي ومعلمات مدارس التعليم العام.
- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على مدارس التعليم العام بمحافظة المجمعة.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 1443هـ.

مصطلحات الدراسة:

القيادة الأبوية Paternalistic Leadership:

عرفها Farh and Cheng (2000) بأنها "أسلوب يجمع بين قوة الانضباط والسلطة مع الخيرية الأبوية والنزاهة الأخلاقية" (p.90)، في حين أوضحها Aycan (2006) بأنها "دور المشرف في توفير الرعاية والحماية والتوجيه للمرؤوس في مجالات العمل وغير العمل، بينما من المتوقع أن يكون المرؤوس في المقابل مخلصًا ومحترمًا للرئيس" (p.446).

ويتحدد مفهوم القيادة الأبوية إجرائيًا بأنه أسلوب المدير مع المعلمين في مدارس التعليم العام بمحافظة المجمعة وتعامله الخيري والأخلاقي والاستبدادي معهم كتعامل الأب مع عائلته من خلال القدوة واتخاذ القرارات وحماية حقوقهم وتحسين حياتهم، مما يخفف التوتر ويزيد من إنتاجيتهم.

الخلفية النظرية للدراسة:

نشأت القيادة الأبوية منذ خلق البشرية والحيوانات فتتمثل في قيادة القطيع فزعيم القطيع له السلطة وهو المدافع عنهم وهو المحسن إليهم فقد اتصف بأبعاد القيادة الأبوية الثلاثة، وهو مفهوم الرعاية والمسؤولية كما في حديث عبدالله بن عمر رضي الله عنهما قال: سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول: "كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته، الإمام راع ومسؤول عن رعيته، والرجل راع في أهله وهو مسؤول عن رعيته، والمرأة راعية في بيت زوجها

ومسؤولة عن رعيته، والخادم راع في مال سيده ومسؤول عن رعيته" [رواه البخاري]، فمفهوم الرعاية والمسؤولية هو أساس القيادة الأبوية كـرعاية المرؤوسين وتحمل المسؤولية والسلطة.

وعند النظر إلى أصول القيادة الأبوية في الفلسفة الصينية القديمة يلاحظ أنه مستمد من الكونفوشيوسية التي تؤكد على أن الموقف الهرمي والتفاعلات بين الأشخاص هي أساس القيادة الأبوية، على الرغم من أن مسؤوليات "التسلط" و"الرعاية" تبدو متناقضة، إلا أنهما قد يجتمعان في نفس القائد، تمامًا مثل معاملة الأب لطفله (Aycan, 2006; Farh & Cheng, 2000; Zheng et al., 2020)

القيادة الأبوية كمفهوم إداري من كتابات ويبر لأول مرة عام 1968 ويصنفها بأنها "شكل تقليدي من أشكال الهيمنة التي تعتمد على فكرة أن الولاء والطاعة واجبان للسلطة الأبوية" (Feng et al., 2019, p.1652)، وإتماماً لهذا الوصف فإن القادة الأبويين يقدمون أيضاً الدعم والحماية للمرؤوسين ويعتبرونه التزاماً برعاية المرؤوسين وتعزيز رفاهيتهم مقابل الولاء والاحترام، فهم كالآباء يهتمون بالمرؤوسين داخل وخارج العمل (Gelfand et al., 2007). فالقيادة الأبوية كغيرها من المصطلحات التي تنوعت تعاريفها، فعرفها Farh and Cheng (2000) بأنها "أسلوب يجمع بين قوة الانضباط والسلطة مع الخيرية الأبوية والنزاهة الأخلاقية" (p.90)، في حين أن Aycan (2006)، اتفق مع التعريف السابق مع إضافة المتوقع من المرؤوس فعرفها بأنها "دور المشرف في توفير الرعاية والحماية والتوجيه للمرؤوس في مجالات العمل وغير العمل، بينما من المتوقع أن يكون المرؤوس في المقابل مخلصاً ومحترماً للرئيس" (p.446).

فالرئيس في مكان العمل يتعامل مع المرؤوسين كتعامل الأب مع عائلته من خلال حماية حقوقهم وتحسين حياتهم مما يخفف التوتر ويزيد من إنتاجيتهم (Pellegrini & Scandura, 2008). واتفقت أغلب الدراسات مع دراسة Farh and Cheng (2000) في أن القيادة الأبوية نهج له ثلاثة أبعاد تسمى الخيرية والأخلاقية والاستبدادية (Aycan, 2006; Cheng et al., 2004).

أبعاد القيادة الأبوية:

للقيادة الأبوية عدة أبعاد، تشمل القيادة الخيرية، والأخلاقية، والاستبدادية، وهي على النحو التالي:

1- القيادة الخيرية (الحسنة) Benevolence Leadership:

ينظر Karakas and Emine (2011) للقيادة المحسنة أنهم أولئك الذين يقدمون منافع أو يعملون أفعال أو يكسبون نتائج يمكن ملاحظتها من أجل الصالح العام، ويوضح Farh and Cheng (2000) أن القيادة الخيرية تشير إلى السلوك الذي ينطوي على اهتمامات طويلة المدى لأداء المتابعين في مكان العمل والرفاهية الشخصية في الحياة. وينعكس البعد الخيري للقيادة الأبوية، والذي ذكره بعض الباحثين أيضاً على أنه قيادة خيرة محسنة، من خلال سلوكيات القادة التي تُظهر رعاية فردية وشاملة واهتماماً بالمرؤوسين، والتي تتجاوز مهنة المتابعين ورفاههم الشخصي

وتمتد لرفاههم العائلي (Zhang et al., 2015). والإحسان يعني أن سلوك القائد يُظهر اهتمامًا شاملاً بالرفاهية الشخصية أو العائلية للمرؤوسين.

2- القيادة الأخلاقية Moral Leadership:

يعرف Brown et al (2005) القيادة الأخلاقية أنها "إظهار السلوك المناسب معياريًا من خلال الإجراءات الشخصية والعلاقات الشخصية، والترويج لمثل هذا السلوك للأتباع من خلال التواصل ثنائي الاتجاه والتعزيز واتخاذ القرار" (p.120). ويركز البُعد الأخلاقي على سلوك القائد الذي يُظهر الفضائل الشخصية الفائقة والأمانة والانضباط الذاتي والإيثار ورجاحة العقل والإنصاف (Akgün et al., 2019; CERiT, 2013). بالإضافة إلى أن القادة الفعالين يضعون معايير أخلاقية عالية ويظهرون النزاهة الشخصية، وتؤكد القيادة الأخلاقية على أن القادة الأخلاقيين هم قدوة يحتذى بها من قبل المرؤوسين حيث ينخرطون في النهاية في اتخاذ القرارات الأخلاقية والسلوكيات الاجتماعية الإيجابية (Brown et al., 2005).

وللقيادة الأخلاقية ثلاثة أبعاد كما اقترحها Becker (2007) وهي:

- أ- البُعد الشرعي: تسعى أخلاقيات القيادة في المنظمات إلى أن تكون المعايير والعلاقات واضحة بين الرئيس (صاحب العمل، المدير، المدرب) والمرؤوسين، وترتكز الشرعية الأخلاقية للسلطة بشكل أساسي على الحرية والمعرفة مع موافقة الأشخاص واحترام كرامتهم. وتتطلب القيادة كذلك تأكيد التبعية والطاعة، فيجب عدم المساس بحقوق المرؤوسين وعدم انتهاك كرامتهم فهم ليسوا فقط وسيلة لتحقيق الربح.
- ب- البُعد التنظيمي: يجب أن تكون القيادة الأخلاقية في الأطر والهيكل التنظيمية للمنظمات كقيمها وأهدافها وإلا لا فائدة من القيادة الأخلاقية إذا لم يكن هناك ثقافة أخلاقية للمنظمة، فالمديرون يتغيرون وثقافة المنظمة باقية، فالقادة الناجحون يعكسون قيم المنظمة على المرؤوسين وممارستها على المستويين المحلي والدولي.
- ج- البُعد الفردي: يجب على القادة الإيمان بالقيمة الجوهرية للقيادة الأخلاقية والنضال من أجل الشخصية الأخلاقية، فهم لن يكتفوا باستثمار الأخلاق كأداة لتحقيق النجاح الشخصي أو أن يتوقعوا من الناس أن يأخذوا قيادتهم على محمل الجد، وإنما يفترض أن يلمههم بالقدوة والمعايشة للقيم الأخلاقية وليس فقط بالمكافأة والأمر، لذلك تتطلب القيادة الأخلاقية الحس الأخلاقي السليم، والتزام قيم واضحة، وشخصية أخلاقية.

3- القيادة الاستبدادية Authoritarian leadership:

القيادة الاستبدادية وتسمى كذلك الأوتوقراطية والدكتاتورية والسلطوية هي أسلوب القائد الذي يؤكد السلطة المطلقة والسيطرة على المرؤوسين ويتطلب طاعة لا جدال فيها" (Cheng et al. 2004, p. 91). وتتميز القيادة السلطوية أو الاستبدادية بالوضوح في المهام والواجبات المطلوب القيام بها، ووقت تنفيذها، والطريقة التي ينبغي

القيام بها، كما أن هناك حدوداً واضحة بين القائد والتابعين، وصنع القرار أقل إبداعاً في ظل القيادة الاستبدادية، إلا أنه يستحسن استخدام أسلوب القيادة الاستبدادية في مواقف معينة كالتالي لا يتوفر فيها سوى القليل من الوقت لاتخاذ القرارات الجماعية أو عندما يكون القائد هو العضو الأكثر معرفة في المجموعة (Saqib Khan et al., 2015). ويتحدد دور العلاقة بين القائد والمرؤوس في القيادة الاستبدادية بشكل هرمي. (Akgün et al., 2019).

في حين أن الأبعاد لها توجهات مختلفة إلا أنها تتكامل في القيادة الأبوية فيُعد القائد الصالح شخصاً يهتم بمن هم دونه ويتجاوز عن أخطائهم. فالقادة المحسنون قد يتصرفون بطريقة استبدادية لضمان السيطرة على الصغار، والتأكيد على الانضباط الصارم، والحفاظ على قوة وضعهم، بينما القادة الأخلاقيون يفضلون الأهداف المشتركة على المصالح الفردية ويقدر أن يكونوا مسؤولين وصادقين ومبادرين وقنوات حسنة (Cansoy et al., 2020).

أهمية القيادة الأبوية:

تنبع أهمية القيادة الأبوية من المناخ التنظيمي الذي تحدته في المنظمات التي تقاد بواسطتها، كما يشير (Wan et al., 2020) إلى أنها يمكن أن تحفز بشكل كبير التكامل السلوكي للقيادات العليا في المنظمات مما ينعكس أثره على العاملين والإنتاج.

وتشير العديد من الأدبيات حول القيادة الأبوية إلى أثرها الإيجابي على نتائج العديد من المرؤوسين فالقيادة المتسلطة تهدف إلى تقديم التوجيهات والتعليمات للعاملين لتعزيز الامتثال للقائد وتحقيق الأداء العالي، وتساهم ممارسة القيادة الخيرة في مساعدة المرؤوسين عند مواجهتهم للصعوبات حين أدائهم للعمل وكذلك الاهتمام بمصالحهم الشخصية، كما أن المرؤوسين يبدون سلوكيات وأداءً عالياً في ظل القيادة الأخلاقية التي تعد القيادة القدوة (Chun, et al., 2009).

وأشارت دراسة Cheng إلى أن المرؤوسين في ظل القيادة الخيرة يظهرون الامتنان ورد الجميل لرعاية القائد، وفي ظل القيادة المتسلطة فإن المرؤوسين يظهرون الطاعة والامتثال خوفاً من العقاب في حين تتصف القيادة الأخلاقية بالاحترام بفضل عدالة القائد (Bor-Shiuan, et al., 2004).

القيادة الأبوية والثقافة المجتمعية:

للثقافة المجتمعية دور رئيسي في إبراز أسلوب القيادة الأبوية، فقد ذكرت الدراسات أن القيادة الأبوية يُنظر إليها على أنها شكل من أشكال الاستبداد والمحسوبية وغير شائعة في الثقافة الغربية، إلا أنها تنشأ بين خصائص المجتمعات التقليدية كدول آسيا والمحيط الهادي والشرق الأوسط وأمريكا اللاتينية وهي الدول التي ترتفع فيها قيمة العائلة والروابط الأسرية (Aycan et al., 2000; Chen et al., 2014; Cheng et al., 2004; Farh & Cheng, 2000; Martínez & Dorfman, 1998; Paşa et al., 2001).

وبسبب ارتفاع قيمة العائلة والهياكل الأسرية أصدرت بعض الدول لوائح تنمي هذه القيمة. فالموظف المكسيكي يحق له راتب ثلاثة أشهر على أقل تقدير بعد تسريحه من العمل، والموظف التركي له مكافأة نهاية خدمة (الراتب الشهري - سنوات الخدمة)، والمرأة التركية العاملة يحق لها مكافأة خدمة إذا استقالت خلال السنة الأولى من زواجها بسبب أن زوجها رفض عملها (Martínez & Dorfman, 1998). أما في المملكة العربية السعودية فثقافة العائلة قد تكون هي السائدة في المجتمع والتسلسل الهرمي المتعارف عليه من الأب والأم والأخ والأخت الكبرى، وكذلك تدعم القوانين قيمة العائلة فعلى سبيل المثال: مكافأة نهاية الخدمة والراتب التقاعدي والضمان الاجتماعي وكذلك قرض صندوق التنمية العقاري للشباب بعد الزواج وللأرملة والمطلقة ورعاية أسر السجناء.

الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض لبعض الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وتم ترتيبها حسب التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم، وذلك على النحو التالي:

أجرى أبو ناصر والعدساني (2021) دراسة هدفت إلى معرفة أثر القيادة الأبوية في الالتزام التنظيمي لدى قادة المدارس الحكومية الثانوية بمحافظة الأحساء من وجهة نظر المعلمين، وكذلك مدى مساهمتها في التنبؤ بالالتزام الوظيفي، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، أما عينة الدراسة فكانت (228) معلماً ومعلمة يعملون في محافظة الأحساء، وأظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين تقدير معلمي المدارس الحكومية بمحافظة الأحساء لممارسة قادة المدارس للقيادة الأبوية ودرجات الالتزام التنظيمي، وإمكانية استخدام القيادة الأبوية للتنبؤ بالالتزام التنظيمي.

وأقام عشري (2021) دراسة هدفت إلى الكشف عن علاقة أبعاد القيادة الأبوية مع أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه لدى العاملين بالإدارة العامة للموارد المائية بشرق الدقهلية، وكذلك التعرف على تأثير أبعاد القيادة الأبوية في أبعاد جودة العلاقة التبادلية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وقد استجاب للاستبانة (269) من العاملين بالإدارة العامة للموارد المائية بشرق الدقهلية. وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين أبعاد القيادة الأبوية ممثلة في كل من بعدي القيادة الخيرية والقيادة الأخلاقية وبين جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه، في حين أن علاقة الارتباط المعنوية بين القيادة السلطوية وجودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه كانت سلبية، ويوجد تأثير معنوي إيجابي للقيادة الخيرية والأخلاقية وسلبي للقيادة السلطوية على جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه.

وهدف دراسة الحمداني وآخرين (2021) إلى اختبار العلاقة بين القيادة الأبوية والالتزام التنظيمي، وتوضيح مستوى تأثير الالتزام التنظيمي في المنظمات المبحوثة، وقياس أثر القيادة الأبوية على المناخ الأخلاقي، ودراسة أثر المناخ الأخلاقي على الالتزام التنظيمي، والهدف النهائي كان اختبار دور المناخ الأخلاقي في العلاقة بين القيادة الأبوية والالتزام

التنظيمي، وقد أجريت الدراسة على (120) مديراً في وزارتي التربية والتعليم العالي والبحث العلمي العراقيين واستخدم الباحثون المنهج الوصفي المسحي مستعينين بالاستبانة كأداة لهذه الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الأبوية تؤثر معنوياً وإيجابياً على الالتزام التنظيمي والمناخ الأخلاقي، كما أثبتت الدراسة أن المناخ الأخلاقي يلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين القيادة الأبوية والالتزام التنظيمي للعاملين، مما يسهم في تحسين مستوى أداء العاملين في الوزارة والكشف عن كافة الثغرات التي قد تسبب في انخفاض مستوى المناخ الأخلاقي، وكذلك تنمية مستوى الالتزام التنظيمي لديهم مع إظهار الجانب الأخلاقي والخيري تجاههم وتجاه عوائلهم.

وسعت دراسة واعر (2020) إلى التعرف على أثر القيادة الأبوية بأبعادها على أداء الموارد البشرية بين المسؤولين في جامعتي باتنة ١ بالجزائر وترينجانو بماليزيا، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الدراسة أداتين هما: مقياساً لأبعاد القيادة الأبوية واستبانة للموارد البشرية، وتمثلت عينة الدراسة في (30) رئيساً يعملون بجامعة باتنة ١ الجزائرية وجامعة ترينجانو الماليزية، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة القيادة الأبوية في جامعة باتنة ١ بالجزائر جاء متوسط مقارنة بجامعة ترينجانو بماليزيا، وكذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأبوية على أداء الموارد البشرية في جامعة ترينجانو بماليزيا أكثر من أثرها في جامعة باتنة ١ بالجزائر.

وتناولت دراسة خلف وآخرين (2020) التعرف على طبيعة العلاقة والأثر بين القيادة الأبوية وبين الانغماس الوظيفي، والتعرف على مدى ممارسة القيادات الإدارية لأبعاد القيادة الأبوية في رئاسة جامعة الأنبار، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي المسحي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة التي استجاب لها (192) من الكادر الوظيفي (قيادات وموظفين) في رئاسة جامعة الأنبار، وأظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأبوية والانغماس الوظيفي، وأن للقيادة الأبوية في جامعة الأنبار دور فعال في انغماس الموظف في عمله الوظيفي.

وهدفت دراسة Huang (2020) إلى معرفة طبيعة العلاقات بين القيادة الأبوية والعمل العاطفي للمعلمين ومتغيرات نتائج المعلم مثل كفاءة المعلم والمشاركة في العمل ونية تغيير العمل، ومعرفة سمات القادة الأبويين في المدارس الابتدائية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة (653) معلماً من (18) مدرسة ابتدائية في بكين، و(731) معلماً من (27) مدرسة ابتدائية في جيلين، وأظهرت الدراسة أن بعدي الإحسان والاستعداد للقيادة الأبوية ترتبط بشكل كبير وإيجابي بثلاثة أبعاد إستراتيجيات العمل العاطفية للمعلمين، أما بُعد الأخلاق فسلبى ودقيق يصعب تحليله وغير مهم، والقادة الخيرون أكثر رغبة بالنسبة للمعلمين وارتبطوا بنتائج أفضل للمعلمين، بينما القادة الاستبداديون أقل رغبة بالنسبة للمعلمين وكانوا مرتبطين بمستوى أقل من كفاءة المعلم والمشاركة في العمل ومستوى أعلى من الإرهاق العاطفي ونية التغيير، واستنتجت الدراسة أن الاستعداد العالي المقترن بالخير والأخلاق العالية أمر مرغوب فيه وفعال.

وسعت دراسة (Cansoy, et al., 2020) إلى تحليل تأثير العقلية الإدارية لمديري المدارس على مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار من خلال الدور الوسيط لثقة المعلمين في المديرين، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي المسحي،

وكانت أداتا الدراسة مقياس (PLS) والذي طوره Cheng et al. (2004) ومقياس الثقة في المدير والذي طوره Daboval et al. (1994) ومقياس المشاركة في اتخاذ القرارات والذي طوره Vroom (1959)، وتكونت عينة الدراسة (646) من معلمي المدارس في منطقة شيكميكي في اسطنبول. وأظهرت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة الخيرية والأخلاقية، والثقة في مديري المدارس، ومشاركة المعلمين في صنع القرار، ومن ناحية أخرى وجدت علاقة سلبية ومعنوية بين البُعد القيادي الاستبدادي والثقة في مديري المدارس ومشاركة المعلمين.

أما دراسة (Mert & Ozgenel, 2020) فقد هدفت إلى تحديد العلاقة بين سلوكيات القيادة الأبوية لمديري المدارس التي يتصورها المعلمون وأداء المعلم، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي، وكانت أداتا الدراسة مقياس سلوكيات القيادة الأبوية (PLPS) والذي طوره Dağlı & Ağalday (2017) ومقياس تقييم أداء المعلم (TPES) والذي طور بواسطة Özgenel (2019)، وتكونت العينة من (431) معلماً في مدارس ابتدائية ومتوسطة وثانوية في اسطنبول. وأظهرت الدراسة أنه لا يوجد اختلاف في سلوكيات القيادة الأبوية التي يراها المعلمون بشكل كبير وفقاً لجنس المعلمين أو الأقدمية أو المدارس التي يعملون فيها، وأن المعلمين الذكور لديهم تصورات أعلى للقيادة الأبوية الخيرية، ويرى المعلمون العاملون في المدارس الثانوية أن مديري المدارس أكثر موثوقية من المعلمين العاملين في المدارس الابتدائية، في حين يرى المعلمون العاملون في المدارس الثانوية أن مديري المدارس أكثر استغلالية من المعلمين العاملين في المدارس المتوسطة، وكشفت الدراسة أيضاً أن أداء المعلمات أعلى من أداء المعلمين.

وسعت دراسة (Lan, et al., 2019) إلى تقديم اقتراحات ومراجع لقيادة مدارس كرام (المعاهد الإعدادية المكثفة لتهيئة الطلاب لاختبارات القبول) لتغيير أساليب قيادتهم وتحسين الرضا الوظيفي لموظفيهم، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي المسحي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (391) معلماً في المدارس الإعدادية لاختبارات القبول في نيو تايبه في تايوان. وأظهرت الدراسة أن القيادة التحولية لها تأثير إيجابي كبير على الرضا الوظيفي الخارجي بينما القيادة الأبوية لها تأثيرات إيجابية على الرضا الوظيفي الداخلي، وأن تشجيع المرؤوسين بالردود الإيجابية والخطب المهمة والمجاملات قد يجعل المرؤوسين راضين عن الشركة ويتفاعلون مع الزملاء، وأن تعليم سلوك المرؤوسين ينشئ أسلوباً أخلاقياً ومصرحاً به، بينما التحكم المباشر بالمنظمة يمكن أن يتيح للمرؤوسين الشعور بالإنجاز في العمل.

وهدفت دراسة (Akgün et al., 2019) إلى معرفة العلاقة بين سلوك القيادة الأبوية لمديري المدارس ومستوى النبذ التنظيمي لمعلمي الصف، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي، وكانت أداتا الدراسة مقياس (PLS) والذي طوره (Aycan et al., 2013) وكذلك مقياس (WOS) الذي طوره (Ferris et al., 2008)، وقد استجاب للدراسة (101) من معلمي الفصول في المدارس الابتدائية الواقعة في بارتين. وأظهرت الدراسة أن القيادة الأبوية تتضح بشكل إيجابي في المجتمعات ذات مسافة السلطة العالية والميول الجماعية مثل تركيا، وأن القيادة الأبوية لها ارتباط سلبي كبير

بمستوى نبد المعلمين، وأن القيادة الأبوية كانت مؤشراً مهماً لنبد المعلمين، وكذلك توصلت الدراسة إلى أن سلوكيات القيادة الأبوية لمديري المدارس الابتدائية قد تكون وقائية لاستبعاد نبد معلمي الصف.

وتناولت دراسة سليمان (2017) الكشف عن مدى وجود اختلاف في آراء العاملين بهيئة ميناء بورسعيد فيما يتعلق بأبعاد القيادة الأبوية، وتحديد العلاقة بين أبعاد القيادة الأبوية مع أبعاد جودة حياة العمل، وكذلك التعرف على مدى وجود تأثير للقيادة الأبوية بأبعادها المختلفة على جودة حياة العمل بأبعادها المختلفة وذلك لدى هيئة ميناء بورسعيد، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وقد استجاب للدراسة (252) من العاملين بهيئة ميناء بورسعيد، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق معنوية في الآراء لدى عينة الدراسة حول أبعاد القيادة الأبوية وكذلك حول أبعاد جودة حياة العمل، ووجود ارتباط معنوي بين أبعاد القيادة الأبوية، ووجود علاقة قوية بين القيادة الخيرية وبيئة العمل الوظيفي، وكذلك بين القيادة الأخلاقية والمشاركة في صناعة القرار، أما فيما يتعلق بالقيادة المستبدة فقد كانت جميع معاملات الارتباط بينها سالبة وبين جودة حياة العمل، أما التأثير المعنوي فقد كان هناك تأثير معنوي بين أبعاد القيادة الأبوية وأبعاد جودة حياة العمل، فقد جاء أقوى تأثير للقيادة الأخلاقية ثم تبعها القيادة الخيرية في جودة حياة العمل.

وهدفت دراسة العوالم (2017) إلى معرفة أثر القيادة الأبوية على مستوى الصراع التنظيمي في المنظمات العامة الأردنية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، واستهدفت الدراسة (366) من الموظفين الذين يعملون في مختلف المستويات الإدارية في ست منظمات عامة بالأردن، وأظهرت الدراسة أن القيادة الأبوية من خلال بُعد القائد الخيري تؤثر على الصراع التنظيمي في المنظمات العامة الأردنية، وأن القيادة الأبوية تؤثر إيجابياً على إبداع العاملين، وأن هناك أثراً معنوياً للعوامل الفردية (النوع، المؤهل العلمي) في الصراع التنظيمي، ولم يكن هناك أثر معنوي للعوامل الفردية (العمر، الخبرة).

وهدفت دراسة العابدي وعبد الهادي (2017) إلى التعرف على مدى توافر أبعاد القيادة الأبوية من وجهة نظر التدريسيين في الكليات الأهلية عينة البحث، والتعرف على مدى توافر أبعاد سلوكيات العاملين وفقاً لإجابات العينة في الكليات المبحوثة، واختبار علاقة الارتباط بين القيادة الأبوية وسلوكيات العمل، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (211) من الكادر الوظيفي (قيادات وموظفين) في رئاسة جامعة الأنبار. وأظهرت الدراسة أن للقيادة الأبوية تأثيراً مباشراً على تعزيز السلوكيات الإيجابية والحد من السلوكيات المنحرفة لدى المرؤوسين، وتعاني العينة من انتشار ظاهرة تمسك القائد بالمعلومات المتعلقة بالعمل وعدم الإفصاح عنها أمام المرؤوسين، وأوضح أن القائد يهتم بالمرؤوسين ومراعاتهم على قدر العمل الذي يقومون بأدائه، ولكنه لا يهتم بأمورهم الاجتماعية والعائلية في خارج إطار العمل، ومديرو العمل يتميزون بالمصادقية والنزاهة في عينة البحث، لكنهم لا يقدمون مصلحة المرؤوسين على مصالحهم الخاصة، ويساعدون على حل الخلافات التي تحدث بين الأفراد وذلك عن طريق التشجيع على التعاون والمساعدة والتحدث بصراحة وبشكل غير رسمي، وأن

القادة في الكليات الأهلية لا يقدمون المساعدة للذين يتغيبون عن العمل، ولا يقدمون توصيات تعمل على تطوير الكلية، وأن القائد يتميز بعدم المشاركة في اتخاذ القرارات مع المرؤوسين ويكون مصر على رأيه، وأوضحت إجابات العينة أن المرؤوسين يعانون من سلوكيات القائد المنحرفة والمتمثلة في قيامه بالسخرية والاستهزاء بهم واستخدام بعض المصطلحات الجارحة بحقهم ولكنها لا تصل إلى الشتم واللعن، وكذلك وجد الباحثان أن اهتمام القائد بالمرؤوسين واهتمامه بمصالحهم وسعيه لتحقيق أهدافهم ومراعاته لظروفهم يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهود لتقديم أفضل ما يمكن من أجل المنظمة ويزيد من انخراطهم في السلوكيات الإيجابية مثل سلوك المساعدة ويحد من السلوكيات المنحرفة مثل كثرة الغياب وعدم الاهتمام وزيادة أوقات الراحة وغيرها.

وسعت دراسة (Dedahanov, et al., 2016) إلى التعرف على تأثير القيادة الاستبدادية والخيرية والأخلاقية على الإبداع من خلال صوت الموظف، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي المسحي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وبلغت العينة (387) موظفًا من ذوي المهارات العالية في جمهورية كوريا الجنوبية، وأظهرت الدراسة أن أسلوب القيادة الاستبدادي يقلل من صوت الموظف مما يؤثر بدوره على الإبداع، في حين أن القيادة الأخلاقية تسهل الإبداع عبر صوت الموظف.

وهدفت دراسة (CERİT, 2013) إلى الكشف عن العلاقة بين سلوكيات التنمر تجاه معلمي الفصل والقيادة الأبوية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وكانت أداتا الدراسة مقياس (PLS) والذي طوره Pellegrini and Scandura (2008) بالإضافة إلى الاستبانة، وقد بلغت العينة (283) من معلمي الفصول في المدارس الابتدائية الواقعة في بولو. وأظهرت الدراسة أن القيادة الأبوية سلبية بشكل كبير مرتبطة بالنقد المرتبط بالعمل، والعزلة الاجتماعية، والنقد غير المتعلق بالعمل، والهجمات على المواقف والعرق، بينما لم يكن هناك ارتباط كبير بين القيادة الأبوية وضغوط المهام، وأن القيادة الأبوية كانت تنبئ بشكل كبير بالنقد المرتبط بالعمل، والعزلة الاجتماعية، والنقد غير المتعلق بالعمل، والهجمات على المواقف والعرق.

تعقيب على الدراسات السابقة:

تشابهت بعض الدراسات السابقة مع هذه الدراسة في بعض الجوانب، فدراسة أبو ناصر والعدساني (2021) كانت أقرب الدراسات لهذه الدراسة من حيث عينة الدراسة وبيئتها فقد طبقت على المعلمين والمعلمات في محافظة الأحساء، بينما طبقت هذه الدراسة على المعلمين والمعلمات في محافظة المجمعة. وكذلك كانت عينة الدراسة المعلمين والمعلمات ولكن من بيئات مختلفة في عدد من الدراسات كدراسة (Cansoy et al (2020) Huang (2020) و (Mert & Ozgenel (2020). وقد اختلفت بقية الدراسات عن هذه الدراسة في العينة ولكن اتفقت معها في موضوعها مع إضافة متغير أو أكثر مع القيادة الأبوية كما في دراسة الحمداني وآخرين (2021)، ودراسة عشري (2021).

وقد اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في توظيف المنهج الوصفي المسحي باستثناء دراسة Dedahanov et al (2016) التي استخدمت نموذج معادلة الهيكلية، كما أن دراسة الحمداني وآخرين (2021)، وواعر (2020)، والعوالم (2017)، وسليمان (2017) استخدمت نفس المقياس المستخدم في هذه الدراسة.

ومن خلال استعراض أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة وهذه الدراسة نشير إلى أنها تميزت عن مثيلاتها من الدراسات العربية حيث إنها تبحث عن واقع القيادة الأبوية ومدى تحقق ممارستها دون التأثير في متغيرات أخرى وقد ساهمت الدراسات السابقة في صياغة المشكلة وتوظيف المنهج والمقياس المستخدم وإثراء الإطار النظري ومناقشة النتائج وتفسيرها.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي وهو المنهج الذي "يهتم بتحديد الوضع القائم للظاهرة المبحوثة كما هو، ووصفها بطريقة تعتمد على تحليل بنيتها الظاهرة وبيان العلاقات بين عناصرها أو مكوناتها" (عطية، 2009، 137)، وقد اختار الباحثان التصميم المسحي وهو أحد أنماط الدراسات الوصفية الذي "يعطي وصفاً كمياً بالأرقام لاتجاهات مجتمع الدراسة بدراسة آراء عينة من ذلك المجتمع" (كريسويل، 2019، 58).

مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع المعلمين والمعلمات العاملين بالمدارس الحكومية في محافظة المجمعة والبالغ عددهم (3249) حسب إحصائيات وزارة التعليم (1442هـ).

عينة الدراسة:

- أ- العينة الاستطلاعية: تكونت العينة الاستطلاعية التي تم التأكد من صدق وثبات الاستبانة المستخدمة في الدراسة بالتطبيق عليها من 50 معلماً، تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، وتم التطبيق عليهم في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 1443 هـ.
- ب- عينة الدراسة الأساسية: تكونت عينة الدراسة الأساسية من 348 معلماً ومعلمة، وهو ما يتوافق مع معادلة روبرت ماسون، تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، ويوضح الجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة في ضوء المتغيرات الديموجرافية.

جدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية في ضوء المتغيرات الديموجرافية

الجنس	العدد	النسبة	المرحلة الدراسية	العدد	النسبة
ذكر	240	69.0%	المرحلة الابتدائية	156	44.8%
أنثى	108	31.0%	المرحلة المتوسطة	84	24.2%
			المرحلة الثانوية	108	31.0%
سنوات الخبرة	العدد	النسبة	الدورات التدريبية	العدد	النسبة
أقل من 5 سنوات	18	5.2%	أقل من 5 دورات	15	4.3%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	102	29.3%	من 5 إلى 10 دورات	27	7.8%
من 10 سنة فأكثر	228	65.5%	أكثر من 10 دورات	306	87.9%

يتضح من الجدول السابق أن النسبة الأكبر من أفراد العينة كانوا من الذكور بنسبة بلغت 69%، بينما بلغت نسبة الإناث 31%، وبالنسبة للمرحلة الدراسية يتضح أن النسبة الأعلى كانوا من معلمي المرحلة الابتدائية بنسبة بلغت 44.8%، يليهم معلمي المرحلة الثانوية بنسبة بلغت 31%، وأخيراً معلمي المرحلة المتوسطة بنسبة بلغت 24.2%، أما من حيث سنوات الخبرة يتضح من الجدول السابق أن النسبة الأكبر كانوا من أصحاب سنوات الخبرة من 10 سنوات فأكثر بنسبة بلغت 65.5%، يليهم أصحاب سنوات الخبرة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات بنسبة بلغت 29.3%، وأخيراً أصحاب سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات بنسبة بلغت 5.2%؛ وترجع هذه النسبة القليلة إلى قلة الوظائف التعليمية خلال الأربع سنوات السابقة وصعوبة النقل إلى المجمع لمن تكون خدمته أقل من 10 سنوات، وبالنسبة للدورات التدريبية فالنسبة الأعلى كانوا ممن حضروا أكثر من 10 دورات تدريبية بنسبة بلغت 87.9%، يليهم من حضروا من 5 دورات تدريبية إلى أقل من 10 دورات بنسبة بلغت 7.8%، وفي الترتيب الأخير من حضروا أقل من 5 دورات تدريبية بنسبة بلغت 4.3%؛ وقد يعزى حصول النسبة الأعلى من العينة على أكثر من 10 دورات إلى أن الوزارة خلال السنوات الأخيرة قد ربطت علاوة المعلم وتقييم الأداء الوظيفي بحد أدنى من الدورات سنوياً.

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام مقياس القيادة الأبوية (Paternalistic Leadership Scale PLS) الذي بناه Farh and Cheng (2000) ثم طوره Cheng et al (2004). وقد ترجمه الباحثان للغة العربية وعرضاه على عدد من المختصين في القيادة التربوية لتكييفه مع المجال التعليمي، ثم أعادوا ترجمته للغة الإنجليزية للتأكد من تطابق عباراته. وهذا المقياس يقيس القيادة الأبوية لدى المديرين من خلال أبعاده الثلاثة على النحو التالي: القيادة الخيرية وقد تم الاعتماد على 11 عبارة، والقيادة الأخلاقية وقد تم الاعتماد على 6 عبارات، أما القيادة الاستبدادية فقد تم الاعتماد على 9 عبارات سلبية، وقد أضاف الباحثان عددًا من الآليات المقترحة للإجابة عن السؤال الثالث.

صدق وثبات الأداة:

أولاً: الصدق: تم التحقق من صدق الأداة بطريقتين هما:

أ- الصدق الظاهري (صدق المحكمين): تم عرض الاستبانة في صورتها الأولى على مجموعة من المحكمين وتم تعديلها وفقاً لمقترحاتهم، حيث تم تعديل الصياغة اللغوية لبعض العبارات، وبعد اتفاق المحكمين بياناً لصدق محتوى الأداة.

ب- صدق البناء: تم حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة ودرجة البعد أو المحور الذي تنتمي إليه من خلال استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، كما تم حساب معاملات الارتباط بين كل بُعد والدرجة الكلية للأداة، وذلك بعد تطبيقها على عينة استطلاعية بلغت (50) معلماً غير العينة الأساسية، ورصدت النتائج في الجدولين التاليين.

جدول (2)

معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه

الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة
القيادة الأبوية					
	القيادة الاستبدادية	القيادة الأخلاقية	القيادة الخيرية		
**0.499	18	**0.802	12	**0.836	1
**0.667	19	**0.702	13	**0.921	2
**0.778	20			**0.856	3
**0.811	21	**0.881	14	**0.746	4
**0.720	22			**0.841	5
**0.639	23	**0.885	15	**0.786	6
**0.795	24			**0.846	7
**0.561	25	**0.837	16	**0.900	8
				**0.806	9
**0.822	26	**0.854	17	**0.787	10
				**0.845	11
مقترحات تفعيل القيادة الأبوية					
**0.789	7	**0.851	4	**0.606	1
		**0.802	5	**0.661	2
**0.735	8	**0.840	6	**0.415	3

** دالة عند مستوى 0.01

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد أو المحور الذي تنتمي إليه العبارة جميعها معاملات ارتباط موجبة ودالة إحصائية عند مستوى 0.01 وهو ما يؤكد اتساق وتجانس عبارات كل بُعد أو محور فيما بينها وتماسكها مع بعضها بعضاً.

جدول (3)

معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الأبوية والدرجة الكلية للقيادة الأبوية			
البعد	القيادة الخيرية	القيادة الأخلاقية	القيادة الاستبدادية
معامل الارتباط	**0.885	**0.790	**0.565

** دالة عند مستوى 0.01

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين درجات أبعاد القيادة الأبوية والدرجة الكلية للقيادة الأبوية جميعها معاملات ارتباط موجبة ودالة إحصائية عند مستوى 0.01 وهو ما يؤكد اتساق وتجانس أبعاد القيادة الأبوية فيما بينها وتماسكها مع بعضها بعضاً.

ثانياً: الثبات:

تم التحقق من ثبات درجات محاور الاستبانة الحالية وأبعادها الفرعية باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ فكانت معاملات الثبات كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (4)

معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة وأبعادها الفرعية

المحور	البعد	عدد العبارات	معامل ثبات ألفا كرونباخ
القيادة الأبوية	القيادة الخيرية	11	0.953
	القيادة الأخلاقية	6	0.922
	القيادة الاستبدادية	9	0.854
	القيادة الأبوية ككل	26	0.925
مقترحات تفعيل القيادة الأبوية		8	0.865

يتضح من الجدول السابق أن لدرجات محاور الاستبانة وأبعادها الفرعية معاملات ثبات مرتفعة ومقبولة إحصائياً؛ مما يؤكد صلاحية استخدامها في الدراسة. ومن الجدير بالذكر أن الاستجابة لعبارات الاستبانة المستخدمة في الدراسة تتم بالاختيار ما بين خمسة اختيارات تعبر عن درجة التحقق في المحور الثاني المتعلق بدرجة ممارسة القيادة الأبوية والاختيارات هي (مرتفعة جداً، مرتفعة، محايدة، منخفضة، منخفضة جداً)، وتعبر عن درجة الأهمية في المحور الثالث والخاص بمقترحات التفعيل والاختيارات هي (موافق بشدة، موافق، محايدة، غير موافق، غير موافق بشدة)، والاختيارات في حالة المحورين تقابل الدرجات (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب؛ والدرجة المرتفعة في أي عبارة أو بُعد أو محور في الاستبانة تعبر عن درجة عالية من درجة التحقق، ويجب ملاحظة أنه تم الاعتماد على المحكات التالية في الحكم على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظة المجمعة للقيادة الأبوية ودرجة أهمية

مقترحات تفعيلها من وجهة نظر المعلمين، بناءً على المتوسطات الحسابية للعبارات والمتوسطات الوزنية للأبعاد والمحاور كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (5)

محكات الحكم على درجة ممارسة القيادة الأبوية

المتوسط الحسابي للعبارة أو المتوسط الوزني للبعد أو المحور				
أقل من 1.8	من 1.8 لأقل من 2.6	من 2.6 لأقل من 3.4	من 3.4 لأقل من 4.2	من 4.2 فأكثر
ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً

الأساليب الإحصائية:

تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية باستخدام الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية SPSS كالتالي:

أولاً: للتأكد من صدق وثبات الاستبانة المستخدمة في البحث الحالي تم استخدام:

- 1- معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation في التأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.
- 2- معامل ثبات ألفا كرونباخ Alpha Cronbach في التأكد من ثبات الاستبانة.

ثانياً: للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام:

- 1- التكرارات Frequencies والنسب المئوية Percent والمتوسطات Mean والانحرافات المعيارية Std. Deviation في الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظة المجمع للقيادة الأبوية ودرجة أهمية مقترحات تفعيلها من وجهة نظر المعلمين.
- 2- اختبار "ت" للعينات المستقلة Independent Samples T-Test في التعرف على مدى اختلاف استجابات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظة المجمع للقيادة الأبوية والتي ترجع لاختلاف متغير (الجنس).
- 3- تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA في التعرف على مدى اختلاف استجابات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظة المجمع للقيادة الأبوية والتي ترجع لاختلاف (المرحلة الدراسية، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية).
- 4- اختبار شيفيه Scheffe كاختبار للمقارنات البعدية في حالة دلالة تحليل التباين أحادي الاتجاه.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

يتناول هذا الجزء عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة بعد التحليل الإحصائي للبيانات، حيث تم حصر استجابات أفراد عينة الدراسة ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS)، وفيما يلي عرض لهذه النتائج:

النتائج الخاصة بالسؤال الأول:

والذي ينص على "ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظة المجمع للقيادة الأبوية من وجهة نظر المعلمين؟"

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول كل بُعد من أبعاد الاستبانة ككل، وكل عبارة من العبارات وترتيبها تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي، ومجمل ما تم التوصل إليه من نتائج في إجابة السؤال الأول للدراسة والمتعلق بدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظة المجمع للقيادة الأبوية من وجهة نظر المعلمين يمكن تلخيصه في الجدول التالي:

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد القيادة الأبوية ككل

الترتيب	درجة التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	القيادة الأبوية
2	كبيرة	1.165	3.549	القيادة الخيرية
1	كبيرة	1.087	3.986	القيادة الأخلاقية
3	متوسطة	1.230	2.854	القيادة الاستبدادية
	كبيرة	1.161	3.560	القيادة الأبوية ككل

يتضح من الجدول السابق أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظة المجمع للقيادة الأبوية من وجهة نظر المعلمين جاء متحققاً بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي 3.560 وانحراف معياري 1.161 (مع ملاحظة أنه تم عكس ترتيب درجات عبارات البعد الثالث- القيادة الاستبدادية- عند حساب الدرجة الكلية للقيادة الأبوية)، وجاءت الأبعاد الفرعية متحققة بدرجة كبيرة ما عدا بُعد القيادة الاستبدادية جاء متحققاً بدرجة متوسطة، وجاء في الترتيب الأول بُعد القيادة الأخلاقية بمتوسط حسابي 3.986 وانحراف معياري 1.087، وفي الترتيب الثاني جاء بُعد القيادة الخيرية بمتوسط حسابي 3.549 وانحراف معياري 1.165، وفي الترتيب الثالث والأخير جاء بُعد القيادة الاستبدادية بمتوسط حسابي 2.854 وانحراف معياري 1.230.

وفيما يلي عرض كل بعد على حدة:

البعد الأول: القيادة الخيرية:

جدول (7)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة حول القيادة الخيرية

الترتيب	درجة التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط	الاستجابة									العبارات	م	
				مرتفعة جداً			مرتفعة			منخفضة جداً					
				نسبة تكرار	نسبة تكرار	نسبة تكرار	نسبة تكرار	نسبة تكرار	نسبة تكرار	نسبة تكرار	نسبة تكرار	نسبة تكرار			
5	كبيرة	1.179	3.733	29.3	102	37.1	129	19.0	66	6.9	24	7.8	27	المدير يعاملني كأحد أفراد الأسرة في علاقته معي.	1
7	كبيرة	1.157	3.543	21.6	75	37.1	129	22.4	78	12.1	42	6.9	24	المدير يبذل كل طاقته من أجل الاعتناء بي.	2
10	متوسطة	1.257	3.043	12.9	45	27.6	96	25.0	87	19.8	69	14.7	51	المدير يعبر عن أفكاره ونصائحه حول حياتي اليومية.	3
6	كبيرة	1.154	3.707	26.7	93	39.7	138	18.1	63	8.6	30	6.9	24	المدير عادة ما يُبدي اهتماماً لطيفاً براحتي.	4
1	كبيرة	1.056	4.129	44.0	153	38.8	135	8.6	30	3.4	12	5.2	18	المدير سيساعدني عندما أحتاج مساعدة عاجلة.	5
3	كبيرة	1.083	3.750	28.4	99	34.5	120	25.0	87	7.8	27	4.3	15	المدير يعتني كثيرًا بالمعلمين الذين قضوا وقتًا طويلاً معه.	6
8	كبيرة	1.207	3.431	20.7	72	32.8	114	24.1	84	13.8	48	8.6	30	المدير يزودني باحتياجاتي وفقاً لطلباتي الشخصية.	7
4	كبيرة	1.160	3.750	26.7	93	44.8	156	12.9	45	7.8	27	7.8	27	المدير يشجعتني ويحفزني عندما أواجه مشاكل شاقة ومتعبة.	8
11	متوسطة	1.284	2.940	13.8	48	20.7	72	28.4	99	19.8	69	17.2	60	المدير يهتم بأفراد عائلتي.	9
2	كبيرة	1.088	3.793	23.3	81	52.6	183	12.1	42	4.3	15	7.8	27	المدير يحاول فهم السبب عندما أظهر أداءً منخفضاً.	10
9	متوسطة	1.189	3.216	12.9	45	34.5	120	24.1	84	18.1	63	10.3	36	المدير يتعامل مع ما يصعب عليّ فعله أو إدارته في حياتي اليومية.	11
	كبيرة	1.165	3.549											القيادة الخيرية ككل	

يتضح من الجدول السابق أن ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظة المجمعة للقيادة الأبوية فيما يتعلق بالقيادة الخيرية من وجهة نظر المعلمين متحققة بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط الوزني للدرجات الكلية في هذا البُعد (3.549) بانحراف معياري (1.165)، وقد يعود هذا الارتفاع في تحقق درجة الممارسة إلى طبيعة التربية الدينية التي تحفز بذل المعروف والمساعدة واحتساب الأجر من الله، وكذلك إلى أن هناك علاقات عائلية بين بعض عينة الدراسة ومديريهم مما يرفع درجة ممارسة القيادة الخيرية لدى المدير. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة أبو ناصر والعدساني (2021) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة قادة المدارس الحكومية بمحافظة الأحساء للقيادة الخيرية جاءت بدرجة كبيرة، ودراسة خلف وآخرون (2020) التي أظهرت أن واقع مستوى تطبيق وتجسيد مفهوم القيادة الخيرية جاء بدرجة كبيرة.

أما بشأن العبارات الفرعية في هذا البُعد فتم تفسير العبارتين الأعلى والعبارتين الأقل في الجدول (7) حسب درجة التحقق مع ملاحظة أنه في حالة تساوي المتوسطات تكون الأولوية في الترتيب للعبارة ذات الانحراف المعياري الأقل والذي يدل على اتفاق وتجانس أعلى في الاستجابات. فقد جاء في الترتيب الأول العبارة رقم (5) "المدير سيساعدني عندما أحتاج مساعدة عاجلة" بمتوسط حسابي (4.129) ومتحققة بدرجة كبيرة، وتعزو الدراسة تحقق هذه العبارة بدرجة كبيرة إلى أن نجاح المعلم هو نجاح للمدير، فعند مساعدة المدير للمعلم لن يكون هناك ضعف في مؤشرات أداء المدرسة لأن تأخر المعلم في بعض المهام قد يؤثر على تصنيف المدرسة مقارنة بغيرها من المدارس، وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (10) "المدير يحاول فهم السبب عندما أظهر أداءً منخفضاً" بمتوسط حسابي (3.793) ومتحققة بدرجة كبيرة، وقد يعزى ذلك إلى أن القائد الخيري يحاول معرفة الأسباب قبل الحكم فقد تكون الأسباب بسيطة ويستطيع المدير المساعدة في حلها كقائد خيري.

أما العبارة رقم (3) "المدير يعبر عن أفكاره ونصائحه حول حياتي اليومية" فقد جاءت في الترتيب قبل الأخير بمتوسط حسابي (3.043) ومتحققة بدرجة متوسطة، وجاءت العبارة رقم (9) "المدير يهتم بأفراد عائلتي" في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (2.940) ومتحققة بدرجة متوسطة، ولعل السبب في أن هاتين العبارتين تحققتا بدرجة متوسطة إلى أن بعض المديرين لا يعتقدون بأهمية معرفة الحياة الشخصية للعاملين بل يتعاملون معهم في إطار العمل فقط. وقد توافقت مع نتيجة دراسة خلف وآخرون (2020) حيث جاءت عبارة "غالبا ما يهتم المدير ويقلق على حياة مرؤوسيه" كأقل عبارة في محور القيادة الأبوية، وكذلك ما توصلت إليه دراسة العابدي وعبد الهادي (2017) من أن المدير لا يهتم بأمور العاملين الاجتماعية والعائلية في خارج إطار العمل.

البُعد الثاني: القيادة الأخلاقية:

جدول (8)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة حول القيادة الأخلاقية

الترتيب	درجة التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط	الاستجابة								العبارات	م		
				مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	تكرار نسبة						
									تكرار نسبة	تكرار نسبة					
6	كبيرة	1.194	3.690	27.6	96	37.1	129	21.6	75	4.3	15	9.5	33	المدير لا ينتقم من الأخطاء الشخصية باسم المصلحة العامة عندما يتعرض للإهانة.	1
3	كبيرة	1.039	4.043	38.8	135	40.5	141	10.3	36	6.9	24	3.4	12	المدير يقوم باختيار الأشخاص وفقاً لمهاراتهم ولا يحسددهم على قدراتهم.	2
5	كبيرة	1.140	3.922	37.1	129	35.3	123	17.2	60	3.4	12	6.9	24	المدير لا يستخدم سلطته ومكانته للحصول على امتيازات.	3
1	كبيرة	1.029	4.172	45.7	159	37.9	132	9.5	33	1.7	6	5.2	18	المدير لا يستولي على إنجازاتي ومساهماتي ويجعلها باسمه.	4
2	كبيرة	1.074	4.069	40.5	141	40.5	141	10.3	36	2.6	9	6.0	21	المدير لا يستغني لمصلحه الشخصية.	5
4	كبيرة	1.044	4.017	37.9	132	37.9	132	17.2	60	1.7	6	5.2	18	المدير لا يسعى للمنافع الشخصية من خلال العلاقة الشخصية أو من خلال الأعمال السرية مع المعلمين.	6
	كبيرة	1.087	3.986	القيادة الأخلاقية ككل											

يتضح من الجدول السابق أن ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظه المجمع للقيادة الأبوية فيما يتعلق بالقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين متحققة بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط الوزني للدرجات الكلية في هذا البُعد (3.986) بانحراف معياري (1.087)، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة واعر (2020) حيث بلغت درجة تحقق مستوى ممارسة القيادة الأبوية في كل من جامعة باتنة ١ بالجزائر كبيرة في حين أنها في جامعة ترينجانو بماليزيا كبيرة جداً، وهو ما استنتجته دراسة Cansoy et al (2020) من أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية والثقة في مديري المدارس ومشاركة المعلمين في صنع القرار.

وبالنسبة للعبارات داخل بُعد القيادة الأخلاقية فقد جاء في الترتيب الأول العبارة رقم (4) "المدير لا يستولي على إنجازاتي ومساهماتي ويجعلها باسمه" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.172) و متحققة بدرجة كبيرة، وجاءت العبارة رقم (5) "المدير لا يستغني لمصالحه الشخصية" في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (4.069) و متحققة بدرجة كبيرة، وهذه العبارتان تمثلان نزاهة المدير واهتمامه بأن تنسب الجهود إلى أصحابها، ولا يجعل المدير مصالحته الشخصية فوق مصلحة العمل والعاملين، وكذلك ينعكس هذا على ثقة المعلمين في المدير وميثاق مهنة التعليم الذي التزم به.

في حين جاءت العبارة رقم (3) "المدير لا يستخدم سلطته ومكانته للحصول على امتيازات" في الترتيب قبل الأخير بمتوسط حسابي (3.922) و متحققة بدرجة كبيرة، ويشير ذلك إلى عدم وجود امتيازات يستطيع المدير تحقيقها بكونه مدير مدرسة. وجاءت العبارة رقم (1) "المدير لا ينتقم من الأخطاء الشخصية باسم المصلحة العامة عندما يتعرض للإهانة" في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.690) و متحققة بدرجة كبيرة، وجاءت بالمرتبة الأخيرة في البُعد الأخلاقي نظراً لأنها قد تكون بعيدة عن المجال التعليمي فأغلب منسوبي التعليم هم ذوي مؤهلات عالية ويحسنون التعامل مع المواقف فقلما تجد أن أحد من المعلمين يهين المدير أو يسبب له الإهانة.

البُعد الثالث: القيادة الاستبدادية:

جدول (9)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة حول القيادة الاستبدادية

م	العبارات	الاستجابة													
		منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب					
1	المدير يتوقع مني أن أتبع تعليماته دون قيد أو شرط.	27	7.8	75	21.6	57	16.4	129	37.1	60	17.2	3.345	1.213	متوسطة	2
2	المدير يحدد جميع القرارات في الأقسام، بغض النظر عن أهميتها.	36	10.3	96	27.6	81	23.3	93	26.7	42	12.1	3.026	1.201	متوسطة	3
3	المدير يتفرد بالقرار الأخير في الاجتماعات.	63	18.1	96	27.6	78	22.4	66	19.0	45	12.9	2.810	1.295	متوسطة	5
4	المدير يتصرف دائماً بطريقة متسلطة مع المعلمين.	141	40.5	108	31.0	33	9.5	33	9.5	33	9.5	2.164	1.308	ضعيفة	9
5	أشعر بالضيق عند العمل مع المدير	96	27.6	138	39.7	42	12.1	39	11.2	33	9.5	2.353	1.256	ضعيفة	8
6	المدير يتعامل بصرامة لانضباط العمل.	48	13.8	96	27.6	69	19.8	87	25.0	48	13.8	2.974	1.278	متوسطة	4

6	متوسطة	1.195	2.759	7.8	27	22.4	78	24.1	84	29.3	102	16.4	57	المدير يوبخنا عندما لا تكمل مهامنا.	7
1	كبيرة	1.090	3.888	33.6	117	37.9	132	16.4	57	7.8	27	4.3	15	المدير يؤكد على أن مدرستنا يجب أن تحقق أفضل أداء في إدارة التعليم.	8
7	ضعيفة	1.237	2.371	6.9	24	13.8	48	19.0	66	30.2	105	30.2	105	يجب أن نتبع قواعد المدير عند إجراء الأعمال، وإلا سيعاقبنا بشدة.	9
	متوسطة	1.230	2.854											القيادة الاستبدادية ككل	

يتضح من الجدول السابق أن ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظة المجمعة للقيادة الأبوية فيما يتعلق بالقيادة الاستبدادية من وجهة نظر المعلمين متحققة بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الوزني للدرجات الكلية في هذا البعد (2.854) بانحراف معياري (1.230). وقد يعزى ذلك إلى خوف بعض المديرين من التهاون وعدم الاهتمام بالنتائج فيكون النمط الاستبدادي هو المسيطر، وتؤيد هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة العواملة (2017) فقد كشفت الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الاستبدادية في المنظمات العامة الأردنية بدرجة متوسطة. وقد يكون ذلك بسبب عدم وضوح رؤية ورسالة المدرسة وأنها موطن تعليم وليست موطن من مواطني القيادة الاستبدادية وهذا سيؤثر على تدني مستوى أداء المعلمين ومما يؤيد هذا التفسير ما توصلت إليه دراسة Huang (2020) حيث وجدت أن القادة الأبويين الاستبداديين أقل رغبة بالنسبة للمعلمين وكانوا مرتبطين بمستوى أقل من كفاءة المعلم والمشاركة في العمل ومستوى أعلى من الإرهاق العاطفي ونية التغيير. وكذلك دعمت دراسة Dedahanov (2016) هذه النتيجة بأن أسلوب القيادة الاستبدادي يقلل من صوت الموظف مما يؤثر بدوره على الإبداع، وكذلك وجد عشري (2021) أن هناك تأثيراً معنوياً سلبياً للقيادة الاستبدادية على جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه.

وجاءت عبارات هذا البعد مرتبة حسب درجة التحقق فقد جاءت العبارة قد (1) "المدير يؤكد على أن مدرستنا يجب أن تحقق أفضل أداء في إدارة التعليم" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.888) ومتحققة بدرجة كبيرة، وقد يعزى هذا للضغط الذي يلقيه المدير من إدارة التعليم بسبب نشرها لبيانات أداء المدارس مما يجعل المدير يركز بشكل كبير على الأداء والحزم مع المعلمين. وجاءت العبارة رقم (1) "المدير يتوقع مني أن أتبع تعليماته دون قيد أو شرط" فقد جاءت في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3.345) ومتحققة بدرجة متوسطة، وقد يعزى هذا إلى أن بعض المديرين يتمصون شخصية بعض الآباء بأن يكون قرارهم غير قابل للمعارضة والنقد وقد يرجع هذا إلى محاولتهم ضبط العمل داخل المدرسة وعدم تقبلهم للتغذية العكسية السلبية.

بينما جاءت العبارة رقم (5) "أشعر بالضغط عند العمل مع المدير" في الترتيب قبل الأخير بمتوسط حسابي (2.353) ومتحققة بدرجة ضعيفة، وقد يكون مرد ذلك لأن كل معلم يعرف مهامه ومسؤولياته حسب الدليل

التنظيمي لذلك لا يوجد ضغط من المدير إلا على المعلمين الذين لا يقومون بمهام عملهم. وجاءت العبارة رقم (4) "المدير يتصرف دائماً بطريقة متسلطة مع المعلمين" في الترتيب الأخير من حيث درجة التحقق، بمتوسط حسابي (2.164) و متحققة بدرجة ضعيفة، وقد يرجع ذلك إلى أن أغلب المديرين هم معلمين قبل أن يصبحوا مديرين لذلك لا يتعاملون بطريقة متسلطة دائماً ولكن قد يحتاجون لها في بعض الأوقات مع المرؤوسين الذين لا يقومون بمهامهم.

النتائج الخاصة بالسؤال الثاني:

والذي ينص على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة المجمعة للقيادة الأبوية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمرحلة الدراسية، وسنوات الخبرة، والدورات التدريبية)؟

تم استخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة Independent Samples T-Test، وتحليل التباين أحادي الاتجاه (One-Way ANOVA)، واختبار شيفية (Scheffe Test)، وتوضيحها الجداول التالية:

1- متغير الجنس:

جدول (10)

نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة (T-test) لاختبار الفروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الأبوية وفقاً لمتغير

الجنس (درجات الحرية=346)

مستوى الدلالة	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجنس	القيادة الأبوية
0.01	3.393	11.178	37.763	ذكور	القيادة الخيرية
		8.509	41.861	إناث	
0.344 غير دالة	0.947	5.475	23.725	ذكور	القيادة الأخلاقية
		5.693	24.333	إناث	
0.01	3.364	8.116	27.413	ذكور	القيادة الاستبدادية
		5.568	30.306	إناث	
0.01	3.709	18.739	88.900	ذكور	القيادة الأبوية ككل
		15.056	96.500	إناث	

يتضح من الجدول السابق أنه توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.01) في استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظة المجمعة للقيادة الأبوية فيما يتعلق بالدرجة الكلية وبعدي (القيادة الخيرية، القيادة الاستبدادية) ترجع لاختلاف الجنس، والفروق لصالح الإناث، وهذا قد يعزى إلى الاختلافات الخلفية بين الرجل والمرأة في مستوى الخيرية والاستبدادية، بينما الفروق في بُعد القيادة الأخلاقية لم تكن دالة إحصائية وعلى الرغم من أن هناك بعض الاختلاف يعزى للجنس في بعدي الخيرية والاستبدادية إلا أنه اختلاف قليل،

كما أيدت ذلك دراسة Mert and Ozgenel (2020) بأن سلوكيات القيادة الأبوية التي يراها المعلمون لا تختلف بشكل كبير وفقاً لجنس المعلمين.

2- متغير المرحلة الدراسية:

جدول (11): المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول القيادة الأبوية وفقاً لمتغير المرحلة الدراسية

المرحلة الدراسية						القيادة الأبوية
ثانوية		متوسطة		ابتدائية		
انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	
11.233	37.250	11.508	36.679	9.009	41.538	القيادة الخيرية
5.581	23.583	6.115	23.214	5.151	24.519	القيادة الأخلاقية
6.490	29.639	8.146	26.286	7.674	28.481	القيادة الاستبدادية
17.604	90.472	20.818	86.179	15.952	94.538	القيادة الأبوية ككل

يتضح من الجدول السابق وجود اختلافات ظاهرية بين المتوسطات لاستجابات أفراد العينة حول القيادة الأبوية ككل وجميع الأبعاد وفقاً لمتغير المرحلة الدراسية.

جدول (12)

نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) للمقارنة بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الأبوية وفقاً لمتغير المرحلة الدراسية

مستوى الدلالة	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	القيادة الأبوية
0.01	8.321	894.123	2	1788.246	بين المجموعات	القيادة الخيرية
		107.459	345	37073.341	داخل المجموعات الكلي	
0.167 غير دالة	1.800	55.039	2	110.079	بين المجموعات	القيادة الأخلاقية
		30.578	345	10549.335	داخل المجموعات الكلي	
0.01	4.861	269.740	2	539.481	بين المجموعات	القيادة الاستبدادية
		55.487	345	19143.002	داخل المجموعات الكلي	
0.01	6.217	1956.358	2	3912.717	بين المجموعات	القيادة الأبوية ككل
		314.696	345	108570.007	داخل المجموعات الكلي	
			347	112482.724		

يتضح من الجدول السابق أنه توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.01) في استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظة المجمعة للقيادة الأبوية فيما يتعلق بالدرجة الكلية وبعدي (القيادة الخيرية، القيادة الاستبدادية) ترجع لاختلاف المرحلة الدراسية، بينما الفروق في بُعد القيادة الأخلاقية لم تكن دالة إحصائية.

وللكشف عن دلالات الفروق الإحصائية تم استخدام اختبار شيفيه Scheffe، ويوضحها الجدول التالي:

جدول (13)

نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للكشف عن الفروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الأبوية وفقاً لمتغير المرحلة الدراسية

القيادة الأبوية	المرحلة الدراسية	المرحلة الدراسية	المرحلة الدراسية
القيادة الأبوية	متوسطة (م=36.679)	ابتدائية (م=41.538)	متوسطة (م=36.679)
القيادة الخيرية	0.571	**4.288	ثانوية (م=37.250)
القيادة الاستبدادية	متوسطة (م=26.286)	ابتدائية (م=28.481)	متوسطة (م=26.286)
	**3.353	1.158	ثانوية (م=29.639)
القيادة الأبوية ككل	متوسطة (م=86.179)	ابتدائية (م=94.538)	متوسطة (م=86.179)
	4.294	4.066	ثانوية (م=90.472)

** فرق المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى 0.01

يتضح من الجدول السابق وجود فروق دالة إحصائية بين معلمي المرحلة الابتدائية وكل من: معلمي المرحلة المتوسطة والثانوية حول القيادة الخيرية لصالح معلمي المرحلة الابتدائية، ووجود فروق بين معلمي المرحلة الابتدائية والمتوسطة حول القيادة الأبوية لصالح معلمي المرحلة الابتدائية، ووجود فروق بين معلمي المرحلة الثانوية والمتوسطة حول القيادة الاستبدادية لصالح معلمي المرحلة الثانوية. وقد يعزى ذلك إلى أن معلمي المرحلة الابتدائية والثانوية أكثر وعياً فيما يتعلق بدرجة ممارسة الأبعاد السابقة.

3- متغير سنوات الخبرة:

جدول (14)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول القيادة الأبوية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة						القيادة الأبوية
من 20 فأكثر		من 10 إلى أقل من 20		أقل من 10		
متوسط	انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	
38.645	11.122	9.765	39.588	7.778	40.833	القيادة الخيرية
23.868	5.548	5.778	23.765	3.926	25.333	القيادة الأخلاقية
28.079	7.864	7.338	28.735	3.167	28.833	القيادة الاستبدادية
90.592	19.004	16.526	92.088	12.117	95.000	القيادة الأبوية ككل

يتضح من الجدول السابق وجود اختلافات ظاهرية بين المتوسطات لاستجابات أفراد العينة حول القيادة

الأبوية ككل وجميع الأبعاد وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (15)

نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) للمقارنة بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد

عينة الدراسة حول القيادة الأبوية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	القيادة الأبوية
0.576 غير دالة	0.553	62.078	2	124.157	بين المجموعات	القيادة الخيرية
		112.282	345	38737.430	داخل المجموعات	
			347	38861.586	الكلي	
0.531 غير دالة	0.634	19.504	2	39.008	بين المجموعات	القيادة الأخلاقية
		30.784	345	10620.406	داخل المجموعات	
			347	10659.414	الكلي	
0.732 غير دالة	0.312	17.775	2	35.551	بين المجموعات	القيادة الاستبدادية
		56.948	345	19646.932	داخل المجموعات	
			347	19682.483	الكلي	
0.522 غير دالة	0.652	211.726	2	423.452	بين المجموعات	القيادة الأبوية ككل
		324.809	345	112059.272	داخل المجموعات	
			347	112482.724	الكلي	

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة

مديري المدارس الحكومية بمحافظة المجمعة للقيادة الأبوية ترجع لاختلاف سنوات الخبرة، وقد استنتجت دراسة

(Mert & Ozgenel, 2020) أنه لا تختلف سلوكيات القيادة الأبوية بشكل كبير وفقاً للأقدمية أو المدارس التي يعملون

فيها.

4- متغير الدورات التدريبية:

جدول (16)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول القيادة الأبوية وفقاً لمتغير الدورات التدريبية

الدورات التدريبية						القيادة الأبوية
من 20 فأكثر		من 10 إلى أقل من 20		أقل من 10		
متوسط	انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	
38.788	10.359	40.370	13.382	41.667	9.649	القيادة الخيرية
23.843	5.257	24.111	8.215	25.000	5.707	القيادة الأخلاقية
28.415	7.822	28.222	3.693	26.333	6.576	القيادة الاستبدادية
91.046	17.518	92.704	22.697	93.000	19.596	القيادة الأبوية ككل

يتضح من الجدول السابق وجود اختلافات ظاهرية بين المتوسطات لاستجابات أفراد العينة حول القيادة الأبوية ككل وجميع الأبعاد وفقاً لمتغير الدورات التدريبية.

جدول (17)

نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) للمقارنة بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الأبوية وفقاً لمتغير الدورات التدريبية

القيادة الأبوية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
القيادة الخيرية	بين المجموعات	170.764	2	85.382	0.761	0.468
	داخل المجموعات	38690.822	345	112.147		
	الكلية	38861.586	347			
القيادة الأخلاقية	بين المجموعات	20.277	2	10.138	0.329	0.720
	داخل المجموعات	10639.137	345	30.838		
	الكلية	10659.414	347			
القيادة الاستبدادية	بين المجموعات	62.192	2	31.096	0.547	0.579
	داخل المجموعات	19620.291	345	56.870		
	الكلية	19682.483	347			
القيادة الأبوية ككل	بين المجموعات	115.735	2	57.868	0.178	0.837
	داخل المجموعات	112366.989	345	325.701		
	الكلية	112482.724	347			

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظة المجمعة للقيادة الأبوية ترجع لاختلاف الدورات التدريبية، ويرجع ذلك إلى أن

الدورات المقدمة تحت مظلة وزارة التعليم لا تركز على القيادة الأبوية مما يؤكد أنه لا يوجد فرق في تقييم القيادة الأبوية بين من حصل على دورة واحدة أو أكثر من دورة.

النتائج الخاصة بالسؤال الثالث:

والذي ينص على "ما الآليات المقترحة لتفعيل ممارسة القيادة الأبوية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة المجمع؟".

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات المحور الثالث للاستبانة، ثم تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لهذه الاستجابات وذلك لتحديد درجة الأهمية لكل عبارة من هذه العبارات، فكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (18)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة حول الآليات المقترحة لتفعيل ممارسة القيادة الأبوية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة المجمع

الترتيب	درجة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط	الاستجابة					العبارات						
				عالية جداً		متوسطة		منخفضة جداً							
				تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار		نسبة					
7	كبيرة	0.748	4.103	30.2	105	52.6	183	15.5	54	0.9	3	0.9	3	1	أن يبني المديرون قدراتهم ومعارفهم والعمل على تعزيزها ببرامج تنموية خاصة بالقيادة الأبوية.
8	كبيرة	0.755	4.095	30.2	105	52.6	183	13.8	48	3.4	12	0.0	0.0	2	أن يهتم مدير المدرسة برفاهية العاملين وراحتهم.
6	كبيرة	0.861	4.138	37.1	129	46.6	162	10.3	36	5.2	18	0.9	3	3	أن يكون المدير حازماً ويصدر قرارات صارمة تارة ويكون متعاوناً مع المعلمين ويراعي مصالحهم تارة أخرى.
5	كبيرة جداً	0.754	4.200	36.2	126	49.1	171	12.9	45	0.9	3	0.9	3	4	أن تحدد سلطات المديرين والمعلمين وذلك تجنباً لممارسات القيادة الاستبدادية.
4	كبيرة جداً	0.795	4.276	41.4	144	50.9	177	3.4	12	2.6	9	1.7	6	5	أن يوازن المدير بين مصالح المعلمين ومصالحه، وعدم إعطاء الأولوية

													لمصالحه على مصالح المعلمين والعكس.	
2	كبيرة جداً	0.672	4.345	42.2	147	52.6	183	3.4	12	0.9	3	0.9	3	أن يشجع المديرين على تقبل الآراء المعارضة ومناقشتها.
3	كبيرة جداً	0.655	4.328	41.4	144	51.7	180	5.2	18	1.7	6	0.0	0.0	أن يدرّب المديرين على ممارسة أبعاد القيادة الأبوية.
1	كبيرة جداً	0.595	4.491	53.4	186	43.1	150	2.6	9	0.9	3	0.0	0.0	أن يهيئ المدير المناخ المناسب لعمل المعلمين.
	كبيرة جداً	0.730	4.246	الآليات المقترحة ككل										

يتضح من الجدول السابق أن الآليات المقترحة جاءت على درجة كبيرة جداً من الأهمية من وجهة نظر المعلمين حيث بلغ المتوسط الوزني للدرجات الكلية في هذا المحور (4.246) بانحراف معياري (0.730). أما بشأن المقترحات الفرعية في هذا المحور فجاءت خمس عبارات منها على درجة كبيرة جداً من الأهمية، وثلاث منها على درجة كبيرة من الأهمية، وجاءت المقترحات مرتبة حسب درجة الأهمية كالتالي:

وجاءت العبارة رقم (8) "أن يهيئ المدير المناخ المناسب لعمل المعلمين" في الترتيب الأول من حيث درجة الأهمية، وبدرجة أهمية كبيرة جداً بمتوسط حسابي (4.491). وقد جاءت هذه العبارة متوافقة مع ما توصلت إليه دراسة الحمداني وآخرين (2021) من أن القيادة الأبوية تؤثر معنوياً وإيجابياً على المناخ الأخلاقي داخل المنظمة.

وجاءت العبارة رقم (6) "أن يُشجّع المديرين على تقبل الآراء المعارضة ومناقشتها" في الترتيب الثاني من درجة الأهمية، وبدرجة أهمية كبيرة جداً بمتوسط حسابي (4.345). وقد جاءت هذه العبارة متوافقة مع ما توصلت إليه دراسة Zheng et al (2020) بأن اهتمام المديرين وعنايتهم وتشجيعهم وفهمهم للسبب الحقيقي لأداء المعلمين غير المرضي قد يساعد المعلمين على إعادة التفكير بعمق في الموقف.

بينما جاءت العبارة رقم (1) "أن ينمي المديرين قدراتهم ومعارفهم والعمل على تعزيزها ببرامج تنموية خاصة بالقيادة الأبوية" في الترتيب قبل الأخير من حيث درجة الأهمية، وبدرجة أهمية كبيرة بمتوسط حسابي (4.103). وقد جاءت هذه العبارة قبل الأخيرة وقد يعزى ذلك لوجود ممارسات للقيادة الأبوية داخل المدارس مما يقلل احتياج المديرين للدورات التدريبية في هذا المجال.

وجاءت العبارة رقم (2) "أن يهتم مدير المدرسة برفاهية العاملين وراحتهم" في الترتيب الأخير من حيث درجة الأهمية، وبدرجة أهمية كبيرة بمتوسط حسابي (4.095). وقد تعزو الدراسة مجيء هذه العبارة بالمرتبة الأخيرة إلى أن المعلمين لا يحتاجون إلى قدر كبير من الرفاهية بقدر ما يحتاجون إلى مدير يتعامل معهم بإنسانية.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلنا إليها يوصي الباحثان بما يلي:

- تهيئة المدير المناخ المناسب لعمل المعلمين.
- أن يُشجّع المديرين على تقبل الآراء المعارضة ومناقشتها.
- تصميم برامج للمديرين لتعريفهم بالممارسات الأبوية داخل المدارس.
- أن يوازن المدير بين مصالح المعلمين ومصالحه، وعدم إعطاء الأولوية لمصالحه على مصالح المعلمين والعكس.
- تحديد سلطات المديرين والمعلمين وذلك تجنباً لممارسات القيادة الاستبدادية.
- إجراء مزيد من الدراسات حول القيادة الأبوية مع عينات تختلف عن عينة الدراسة الحالية.

قائمة المراجع:

- أبو ناصر، فتحي محمد، والعدساني، عبد الله محمد. (2020). القيادة الأبوية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة الأحساء في السعودية، مجلة جامعة شقراء للعلوم الإنسانية والإدارية، 15، 159-180.
- الحمداني، صبا نوري، وحسين، وسام علي، وكاطع، افتخار عبد الحسين. (2021). التأثير الوسيط للمناخ الأخلاقي في العلاقة بين القيادة الأبوية والالتزام التنظيمي في وزارتي التربية والتعليم العالي في العراق، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، 7(1)، 624-641.
- خلف، ياسر لطيف، وعبد، عذراء محسن، ومحمود، زيد خوام. (2020). القيادة الأبوية ودورها في الانغماس الوظيفي: دراسة استطلاعية في رئاسة جامعة الأنبار. مجلة كلية المعارف الجامعة، 31(2)، 334-365.
- الدليبي، عصام؛ صالح، علي. (2014). البحث العلمي أسسه ومناهجه. عمان: درا الرضوان.
- سليمان، فيفي نصحي. (2017). أثر القيادة الأبوية على جودة حياة العمل: دراسة ميدانية على هيئة ميناء بورسعيد، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 8(1)، 121-156.
- العابدي، علي رزاق، وعبد الهادي، هديل محمد. (2017). القيادة الأبوية وتأثيرها في سلوكيات العمل (دراسة تطبيقية على عينة من الكليات الأهلية في محافظة النجف الأشرف)، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، 7(2)، 57-84.
- عبيدات، ذوقان؛ عدس، عبد الرحمن؛ عبد الحق، كايد. (2015). البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه. عمان: دار الفكر.
- عشري، تامر إبراهيم. (2021). تأثير القيادة الأبوية على جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه بالتطبيق على العاملين بالإدارة العامة للموارد المائية والري بشرق الدقهلية، مجلة البحوث المالية والتجارية، 22، 292-324.

- عطية، محسن علي. (2009). *البحث العلمي في التربية: مناهجه، أدواته، وسائله الإحصائية*. عمان: دار المنهاج.
- العوامل، حمدان سالم. (2017). دور القيادة الأبوية في إحداث الصراع التنظيمي: دراسة ميدانية في المنظمات العامة الأردنية، *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، 43، 173-226.
- كريسويل، جون. (2019). *تصميم البحوث الكمية - النوعية - المزجية* (عبد المحسن القحطاني؛ ط. 2). دار المسيلة. (2014).
- المركز الوطني للتطوير المهني التعليمي، (2021). *التطوير المهني للقيادات المدرسية*.
- واعر، وسيلة. (2020). تأثير القيادة الأبوية على أداء الموارد البشرية: دراسة تطبيقية مقارنة بين الجزائر وماليزيا، *مجلة الإستراتيجية والتنمية*، 10(4)، 30-49.
- وزارة التعليم. (2021). *بيانات التعليم العام لعام ١٤٤٢هـ البيانات المفتوحة*، متاح على الرابط التالي: <https://data.gov.sa/Data/ar/dataset/schools-data-1442-h>.
- وزارة التعليم، (2021). *الرؤية والرسالة والأهداف*. المملكة العربية السعودية.
- Akgün, N., Özdemir, T., Yildiz, K., Cerit, Y., & Yılmaz, Ö. (2019). The Relationship Between School Principals' Paternalistic Leadership Behavior and the Level of Classroom Teachers' Organizational Ostracism, *Bartın University Journal of Faculty of Education*, 8(3), 1088–1105.
- Aycan, Z. (2006). Paternalism. In U. Kim, K.-S. Yang, & kwang-kuo Hwang (Eds.), *Indigenous and Cultural Psychology. International and Cultural Psychology* (pp. 445–466). Springer, Boston, MA.
- Aycan, Z., Kanungo, R., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G., & Kurshid, A. (2000). Impact of Culture on Human Resource Management Practices: A 10-Country Comparison, *Applied Psychology*, 49(1), 192–221.
- Aycan, Z., Schyns, B., Sun, J.-M., Felfe, J., & Saher, N. (2013). Convergence and divergence of paternalistic leadership: A cross-cultural investigation of prototypes, *Journal of International Business Studies*, 44(9), 962–969.
- Becker, G. K. (2007). The Competitive Edge of Moral Leadership, *International Management Review*, 3(1), 50–71.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134.

- Cansoy, R., Polatcan, M., & Parlar, H. (2020). Paternalistic school principal behaviours and teachers' participation in decision making: The intermediary role of teachers' trust in principals, *Research in Educational Administration and Leadership*, 5(2), 553–584.
- CERİT, Y. (2013). The Relationship between Paternalistic Leadership and Bullying Behaviours towards Classroom Teachers, *Educational Sciences: Theory & Practice*, 13(2), 847–851.
- Chen, X. P., Eberly, M. B., Chiang, T. J., Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2014). Affective Trust in Chinese Leaders: Linking Paternalistic Leadership to Employee Performance, *Journal of Management*, 40(3).
- Cheng, B. S., Chou, L. F., Wu, T. Y., Huang, M. P., & Farh, J. L. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations, *Asian Journal of Social Psychology*, 7(1).
- Daboval, J., Comish, R., Swindle, B., & Gaster, W. (1994). *A trust inventory for small businesses*. In Small Businesses Symposium.
- Dağlı, A., & Ağalday, B. (2017). Developing a headmasters' paternalistic leadership behaviours scale in Turkey, *Journal of Education and Practice*, 8(3), 190–200.
- Dedahanov, A. T., Lee, D. H., Rhee, J., & Yoon, J. (2016). Entrepreneur's paternalistic leadership style and creativity: The mediating role of employee voice, *Management Decision*, 54(9), 2310–2324.
- Farh, J.-L., & Cheng, B.-S. (2000). A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organizations. *In Management and Organizations in the Chinese Context*.
- Feng, G., Zhu, J., Wang, N., & Liang, H. (2019). How paternalistic leadership influences its security policy compliance: The mediating role of the social bond, *Journal of the Association for Information Systems*, 20(11), 1650–1691.
- Ferris, D. L., Brown, D. J., Berry, J. W., & Lian, H. (2008). The Development and Validation of the Workplace Ostracism Scale, *Journal of Applied Psychology*, 93(6).
- Gelfand, M. J., Erez, M., & Aycan, Z. (2007). Cross-cultural organizational behavior, *Annual Review of Psychology*, 58.
- Huang, S. (2020). The Roles of Paternalistic Leadership and Emotional Labor in Chinese Teachers' Work.
- Karakas, Fahri and Sarigollu, Emine (2011). Benevolent leadership: conceptualization and construct development, *Journal of Business Ethics*, 108(4), 537–553.

- Kurt, T., Duyar, I., & Çalik, T. (2011). Are we legitimate yet? A closer look at the casual relationship mechanisms among principal leadership, teacher self-efficacy and collective efficacy, *Journal of Management Development*, 31(1), 71–86.
- Lan, Chang, Ma, Zhang, & Chuang. (2019). Influences of Transformational Leadership, Transactional Leadership, and Patriarchal Leadership on Job Satisfaction of Cram School Faculty Members, *Sustainability*, 11(12), 3465.
- Martínez, S. M., & Dorfman, P. W. (1998). The Mexican Entrepreneur: An Ethnographic Study of the Mexican Empresario, *International Studies of Management & Organization*, 28(2), 123.
- Mert, P., & Ozgenel, M. (2020). A Relational Research on Paternalist Leadership Behaviors Perceived by Teachers and Teachers' Performance, *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 15(2), 41–60.
- Özgenel, M. (2019). Öğretmen performans değerlendirme ölçeğinin geliştirilmesi: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması [Development of teacher performance evaluation scale: Validity and reliability study], *5th International Social and Educational Sciences Research Congress*, 64–65.
- Paşa, S. F., Kabasakal, H., & Bodur, M. (2001). Society, organisations, and leadership in Turkey, *Applied Psychology*, 50(4), 559–589.
- Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2008). Paternalistic leadership: A review and agenda for future research, *Journal of Management*, 34(3).
- Saqib Khan, M., Khan, I., Qureshi, Q. A., Ismail, H. M., Rauf, H., Latif, A., & Tahir, M. (2015). The Styles of Leadership: A Critical Review, *Public Policy and Administration Research*, 5(3).
- Schuh, S., Zhang, X., & Tian, P. (2013). For the Good or the Bad? Interactive Effects of Transformational Leadership with Moral and Authoritarian Leadership Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 116(3), 629–640.
- Vroom, V. H. (1959). Some personality determinants of the effects of participation, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 59(3).
- Wan, J., Le, Y., Wang, G., Xia, N., & Liu, X. (2020). Carrot or stick? The impact of paternalistic leadership on the behavioral integration of top management teams in megaprojects, *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(5), 937–960.

Zhang, Y., Huai, M. Y., & Xie, Y. H. (2015). Paternalistic leadership and employee voice in China: A dual process model, *Leadership Quarterly*, 26(1), 25–36.

Zheng, X., Shi, X., & Liu, Y. (2020). Leading Teachers' Emotions Like Parents: Relationships Between Paternalistic Leadership, Emotional Labor and Teacher Commitment in China, *Frontiers in Psychology*, 11.