DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.47.2025.684
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (47) September 2025
العدد (47) سبتمبر 2025

# الأسلوب الشوري لمديري ومديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض
# (دراسة مقارنة)

**أ.د. عبد الرحمن بن عبدالوهاب بن سعود البابطين**
**أستاذ الإدارة التربوية، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية**
**البريد الالكتروني: babtain@KSU.EDU.SA**

## الملخص
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الأسلوب الشوري لمديري ومديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمدينة الرياض، والمقارنة بين الدراسة الأولى (آراء المعلمين) والدراسة الثانية (آراء المعلمات).
واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وطبقها على عينة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمدينة الرياض. وقد بلغ عددهم (125) معلماً في الدراسة الأولى، وأما الدراسة الثانية فقد بلغ عددهن (124) معلمةً. وصمم الباحث الاستبانة أداةً للدراستين، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:
- أن الأسلوب الشوري في مجالات الدراسة الثلاثة (الإنساني، الفني، الإداري) تمارس من قبل مديري ومديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض بدرجة عالية، من وجهة نظر معلمي ومعلمات أفراد العينة في الدراسة الأولى والثانية.
-بلغ المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للأسلوب الشوري في المجال الإنساني (3.47)، وفي المجال الإداري (3.44)، وفي المجال الفني (3.45)، من وجهة نظر المعلمين.
- وقد بلغ المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية للأسلوب الشوري في المجال الإنساني (3.49)، وفي المجال الفني (3.50)، وفي المجال الإداري (3.33)، من وجهة نظر المعلمات.
-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين آراء معلمي ومعلمات حول درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية للأسلوب الشوري في مجالات الدراسة (الإنساني، الإداري، الفني) باختلاف متغيرات الدراسة:( التخصص العلمي، المؤهل الدراسي، الخبرة في مجال التدريس)، في الدراستين الأولى والثانية.

**الكلمات المفتاحية:** الأسلوب الشوري، مديري المدارس الثانوية، مديرات المدارس الثانوية.

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.47.2025.684
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (47) September 2025
العدد (47) سبتمبر 2025

# The consultative method for high school leaders and leaders in Riyadh (A Comparative Study)

**Prof. Dr. Abdul Rahman bin Abdul Wahhab bin Saud Al-Babtain**
**Professor of Educational Administration, Department of Educational Administration, College of Education, King Saud University, Kingdom of Saudi Arabia**
**Email: babtain@KSU.EDU.SA**

## ABSTRACT

This study aimed to identify the degree of practicing the consultative method for high school leaders and female leaders from the point of view of secondary school teachers in Riyadh, and a comparison between the first study (teachers 'views) and the second study (female teachers' views).

The researcher used the descriptive approach, and applied it to a sample of secondary school teachers in Riyadh. And their number reached (125)teachers in the first study, and as for the )second study, their number reached (124 teachers. The researcher designed the questionnaire as a tool for the two studies, and among the most important results of this study were the following:

-That the consultative method in the three fields of study (human, technical, and administrative) is practiced by leaders and leaders of secondary schools in Riyadh to a high degree, from the viewpoint of the teachers of the sample members in the first and second studies.

The arithmetic means of the degree of high school leaders 'practice of the consultative style in the )humanitarian field is 3.47), in the administrative field (3.44), and in the technical field (3.45, from( the teachers' point of view.

-The arithmetic mean of the degree of female secondary school leaders practicing the consultative style in the humanitarian field was ) in the technical field (3,49(3.50) and in the administrative 3,33)field ( from the teachers 'point of view.

-)There are no statistically significant differences at the level of ((0.05 between the opinions of male and female teachers on the degree to which high school leaders and leaders practice the consultative style in the fields of study (human, administrative, technical) according to the different study variables: (scientific specialization, academic qualification, experience in the field of teaching) In the first and second studies.In light of the results of the study, the researcher presented a number of recommendations and proposals to enhance the consultative style of high school leaders and leaders in Riyadh and throughout the Kingdom.

**Keywords:** consultative method, high school leaders, high school leaders.

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.47.2025.684
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (47) September 2025
العدد (47) سبتمبر 2025

**المقدمة:**

تعد الإدارة المدرسية الجهاز الإداري التنفيذي الأصغر في النظام التعليمي الذي يتولى مهمة تحقيق أهداف العملية التربوية داخل المدرسة، ويترجمها مدير المدرسة بإنجاز أعمال الإدارة المدرسية. وأن أهم عضو فيها مدير المدرسة الذي يقوم بالمهام القيادية والإنسانية والإدارية والفنية باعتباره مشرفاً تربوياً مقيماً في المدرسة، والمسؤول الأول عن إنجاز مهام الإدارة المدرسية.

ولم تعد مهام الإدارة المدرسية الحديثة تقتصر على مراقبة الأعمال الروتينية فقط، بل أصبح محورها وهدفها الرئيس الطالب والاهتمام بتنشئته وتوجيهه من جميع الجوانب التربوية التي تقوم على الأخلاق الفاضلة والقيم التي يسعى المجتمع المسلم إلى تحقيقها.

إن مهام الإدارة المدرسية الحديثة كثيرة يصعب على مدير المدرسة القيام بها بمفردة، لذا يفرض عليه الواقع أن يأخذ بمبدأ الشورى ومشاركة أفراد المجتمع المدرسي بإنجاز مهام العملية الإدارية والقيادية لتوفير المناخ المناسب المريح والملائم للعمل في المجتمع المدرسي. حيث إن مشاركة المعلمين في إنجاز أعمال الإدارة المدرسية تساعد على تحقيق أهداف العملية التعليمية في المدرسة (البابطين،1429، ص10).

والمشاركة بين المدير والمعلم في العمل المدرسي في غاية الأهمية، لأن المعلم يمثل حجر الأساس، وعصب العملية التعليمية والتربوية وعنصراً مهماً فيها لأنه يقوم بترجمة وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة للمدرسة. فإذا قام مدير المدرسة بمشاورة المعلم، فهذه المشاركة ترفع من مستوى رضاه ودافعيته نحو العمل المدرسي، وتجعله أكثر تفانياً في إنجاز مهامها الإنسانية والإدارية والفنية في مجال الإدارة المدرسية.

واستخدام مدير المدرسة الأسلوب الشوري في إنجاز أعمال الإدارة المدرسية، يتيح للمعلمين المشاركة بآرائهم وجهودهم في إنجاز أعمال الإدارة المدرسية بكل فاعلية وتحمل للمسؤولية.

فمدير المدرسة الذي يعتمد في إنجاز أعمال الإدارة المدرسية وقرارته على أسلوب الشورى يكون بعيداً عن الفردية والاستئثار بالقرار المدرسي، ويكون القرار المتخذ أكثر ثباتاً وقبولاً لدى المعلمين، ويزيد إحساسهم بالمسؤولية في إنجاز الأعمال المدرسية (الباز،1437، ص 4).

فمدير المدرسة الناجح يشجع على استخدام الأسلوب الشوري بين أفراد المجتمع المدرسي، حيث يستشيرهم قبل اتخاذ القرار المدرسي وغيره. ويعتبر الأسلوب الشوري لمدير المدرسة الثانوية في غاية الأهمية لكي ينجز أعمال الإدارة المدرسية على أفضل وجه، وخاصةً مع المعلم الذي يقوم بجزء مهم من العملية التربوية لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة للمدرسة (البابطين، 1429، ص11).

ولأهمية الأسلوب الشوري في إنجاز أعمال الإدارة المدرسية والحاجة إلى دراسته، فإن معرفة واقع درجة ممارسة الأسلوب الشوري لمديري ومديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض أصبح موضوعاً جديراً بالدراسة والبحث العلمي.

**مشكلة الدراسة:**

يقوم مدير المدرسة بأعمال كثيرةً ومتنوعةً من خلال القيام بأداء مهامه في مجال الإدارة المدرسية، ومن أبرز هذه المهام القيادة الإدارية التي تعتبر إحدى وظائف الإدارة المهمة.

ومدير المدرسة يعتبر القائد الإداري والفني والمسؤول الأول عن إنجاز أعمال الإدارة المدرسية. ويختلف مدير مدرسة عن مدير أخر في ممارسة أساليب الإدارة المدرسية، بسبب الفروق الفردية بينهم. فتجد مدير يستخدم الأسلوب التشاركي، وأخر الأسلوب التسلطي، وأخر الأسلوب الفوضوي، والرابع الأسلوب الشوري في إنجاز أعمال الإدارة المدرسية. ويؤثر هذا الاختلاف تأثيراً واضحاً (إيجاباً أو سلباً) على أداء أفراد المجتمع المدرسي لمهامهم المنوطة بهم. وقد يعترض مدير ومديرة المدرسة الثانوية بعض الصعوبات المدرسية أثناء أداء العمل المدرسي اليومي، والتي بدورها قد تعيق تحقيق أهداف العملية التربوية المنشودة. ومن أبرز تلك الصعوبات المدرسية: أن قادة مدارس التعليم العام يمارسون الأساليب التقليدية عند اتخاذ القرارات المدرسية بنسبة بلغت (50%) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بمحافظة ينبع (الجهني،1439).

وجاءت ممارسة الأسلوب الشوري في المجال الإداري والفني لمدير المدرسة جاءت بدرجة متوسطة من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية بمدينة الرياض[(البابطين،1429)،(الباز،1437)].

وأما تطبيق مديرات المدارس لبعد المشاركة في اتخاذ القرار المدرسي جاءت بدرجة منخفضة من وجهة

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.47.2025.684
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (47) September 2025
العدد (47) سبتمبر 2025

نظر معلمات المدارس الثانوية بمدينة الرياض (آل فراج،1441).

ورغم أهمية الأسلوب الشوري وفائدته للعمل الإداري، إلا أن بعض مديري المدارس يمارسونه بدرجة منخفضة في تعاملهم مع المعلمين، ويعد الأسلوب الشوري لمديري المدارس في غاية الأهمية لتسيير أعمال الإدارة المدرسية، لأنه أحد أهم مقومات الإدارة الإسلامية (البابطين،1429، ص12).

وقد تكون هذه الدراسة من الدراسات القليلة–حسب علم الباحث- التي تناولت الأسلوب الشوري لمدير ومديرة المدرسة الثانوية من وجهة نظر المعلمين كدراسة مستقلة على مستوى المملكة العربية السعودية.

وقد يفيد مدير المدرسة الذي يمتلك مهارات ممارسة الأسلوب الشوري، في تحسين العلاقات الإنسانية بينه وبين أفراد المجتمع المدرسي. لكي يسهموا في رفع مستوى إنجاز وأداء الإدارة المدرسية.

لذا يرى الباحث بأن هناك حاجة ماسة إلى إجراء دراسة علمية لمعرفة واقع درجة ممارسة الأسلوب الشوري لمدير ومديرة المدرسة الثانوية بمدينة الرياض في إنجاز أعمال الإدارة المدرسية.

**أهداف الدراسة:**

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1-الكشف عن درجة ممارسة الأسلوب الشوري في المجالات التالية (الإنساني، الإداري، الفني) لمديري ومديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض، دراسة مقارنة.

2-التعرف على اختلاف آراء المعلمين والمعلمات حول درجة ممارسة الأسلوب الشوري لمديري ومديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض باختلاف متغيرات الدراسة (التخصص العلمي - المؤهل الدراسي- البرامج التدريبية -الخبرة في مجال التدريس).

**أسئلة الدراسة:**

سعت هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

1-ما درجة ممارسة الأسلوب الشوري في المجالات التالية (الإنساني، الإداري، الفني) لمديري ومديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض: دراسة مقارنة من وجهة نظر معلمي ومعلمات المدارس الثانوية؟

2- هل تختلف آراء المعلمين والمعلمات حول درجة ممارسة الأسلوب الشوري لمديري ومديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض باختلاف متغيرات الدراسة (التخصص العلمي - المؤهل الدراسي- البرامج التدريبية -الخبرة في مجال التدريس)؟

**أهمية الدراسة:**

1-لعل من أهم الأسباب التي شجعت الباحث لإجراء هذه الدراسة هو الخلط وعدم الوضوح عند بعض الباحثين والمتخصصين في مجال الإدارة التربوية بين الأسلوب القيادي الشوري، وبين الأسلوب القيادي الديمقراطي على مستوى المملكة العربية السعودية والوطن العربي.

2-تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية مديري ومديرات المدارس الثانوية التي تعتبر من أهم ركائز العملية التعليمية والتربوية في التعليم العام.

3-أهمية الأسلوب القيادي الشوري للإنسان المسلم لذكره والتأكيد عليه في القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة كأسلوب حياة الفرد المسلم.

4-كونها دراسة ميدانية تسعى لمعرفة الواقع الفعلي لدرجة ممارسة الأسلوب الشوري لمديري ومديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، والمقارنة بين الدراسة الأولى والثانية.

5-يتوقع الباحث أن تتوصل هذه الدراسة إلى نتائج علمية يستفاد منها باستخدام الأسلوب الشوري لمديري ومديرات المدارس الثانوية وتطوير العملية الإدارية في الإدارة المدرسية على مستوى التعليم العام في المملكة العربية السعودية.

6-قد تفتح هذه الدراسة المجال لإجراء دراسات مماثلة لقياس درجة ممارسة الأسلوب الشوري لمديري ومديرات المدارس في التعليم العام على عينة أكبر أو مناطق أكثر على مستوى المملكة العربية السعودية.

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.47.2025.684
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (47) September 2025
العدد (47) سبتمبر 2025

**حدود الدراسة:**

اقتصرت هذه الدارسة على درجة ممارسة الأسلوب الشوري لمديري ومديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض كما يراها معلمي ومعلمات هذه المرحلة. وقد تم إجراء الدراسة الميدانية الأولى على معلمي المدارس الثانوية. وقد تم إجراء الدراسة الميدانية الثانية على معلمات المدارس الثانوية خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 1442هـ. واقتصرت هذه الدارستين على عينة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية النهارية التابعة لوزارة التعليم بمدينة الرياض.

**مصطلحات الدراسة:**

**مدير المدرسة:** هو قائد إداري وتربوي والمسؤول الأول عن سير العمل في المدرسة من جميع النواحي، كما أنه المسؤول عن جميع أفراد المجتمع المدرسي في إنجاز أعمالهم المدرسية لتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية المنشودة للمدرسة الثانوية بمدينة الرياض.

**الأسلوب الشوري:** هو عملية استطلاع مديري ومديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض لآراء بعض المعلمين والمعلمات من ذوي الخبرة والدراية في أحد المجالات الثلاثة (الإنساني، الإداري، الفني) في أداء العمل المدرسي، قبل اتخاذ القرار المدرسي النهائي بشأنهم، من أجل الوصول إلى أفضل الأداء في تحقيق أهداف العملية التعليمية التعلمية المنشودة.

**الدراسات السابقة:** تعرض الدراسات السابقة التي لها علاقة مباشرة أو علاقة جزئية بالدراسة الحالية، وتعرض الدراسات السابقة حسب نشرها من القديم إلى الحديث، ومن أهمها، ما يلي:

أشارت دراسة البابطين (1429) التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للأسلوب الشورى من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمدينة الرياض. واستخدمت المنهج الوصفي، وطبقت على عينة من معلمي المرحلة الثانوية بمدينة الرياض، البالغ عددهم (551) معلماً. وكانت أداة الدراسة الاستبانة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-أن جميع مجالات الأسلوب الشوري الثلاثة (الإنساني، الإداري، الفني) يمارسها مدير المدرسة الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين أفراد عينة الدراسة، بدرجات متفاوتة.

-جاء ت درجة ممارسة الأسلوب الشوري في المجال الإنساني عالية.

-جاء ت درجة ممارسة الأسلوب الشوري في مجالي الإداري والفني متوسطة.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين آراء معلمي المرحلة الثانوية حول ممارسة مديري المدارس الثانوية للأسلوب الشوري في مجالات الدراسة الثلاثة (الإداري، الفني، الإنساني) باختلاف متغيرات الدراسة: (المؤهل الدراسي، الدورات التدريبية، التخصص العلمي).

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين آراء معلمي المرحلة الثانوية حول ممارسة مديري المدارس الثانوية للأسلوب الشوري في مجالي (الإداري والإنساني) باختلاف متغير الخبرة في مجال التدريس، لصالح المعلمين ذوي الخبرة الطويلة.

أوضحت دراسة السفياني (1433) التي هدفت إلى التعرف على مشاركة معلمي المرحلة الثانوية في اتخاذ القرارات المدرسية بمحافظة الطائف، استخدمت المنهج الوصفي، وبلغت عينة الدراسة (354) معلماً، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-أن مشاركة معلمي المرحلة الثانوية في اتخاذ القرارات المدرسية (المعلمين، شؤون الطلاب، المناهج وطرق تنفيذها، المجتمع المحلي، المرافق المدرسية والأمور المالية) جاءت بدرجة منخفضة.

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول درجة مشاركة معلمي المرحلة الثانوية في اتخاذ القرارات المدرسية بمجال شؤون الطلاب باختلاف متغير سنوات الخبرة، لصالح المعلمين الذين تزيد خبراتهم عن (15) سنة.

وأما دراسة المالكي (2014) التي هدفت إلى التعرف على ممارسة مديرو المدارس الثانوية بمدينة الرياض لأساليب القيادة (التشاركي، التسلطي، التسيبي)، وكذلك التعرف على درجة اختلاف أراء المعلمين حول درجة ممارسة مديرو والمدارس الثانوية لأساليب القيادة المدرسية باختلاف متغيرات الدراسة (المؤهل الدراسي، التخصص العلمي، سنوات الخبرة في مجال التدريس). واستخدمت المنهج الوصفي، وبلغت عينة الدراسة (217)

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.47.2025.684
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (47) September 2025
العدد (47) سبتمبر 2025

معلماً، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
-إن مديري المدارس الثانوية يمارسون أسلوب القيادة التشاركي بدرجة عالية.
-إن مديري المدارس الثانوية يمارسون أسلوبي القيادة التسلطي والتسيبي بدرجة متوسطة.
-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديرو المدارس الثانوية لأساليب القيادة المدرسية الثلاثة باختلاف متغيري الدراسة (المؤهل الدراسي، التخصص العلمي).
-توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديرو المدارس الثانوية لأسلوب القيادة التشاركي باختلاف متغير الخبرة في مجال التدريس لصالح ذو الخبرة الطويلة (10سنوات فأكثر).

أوضحت دراسة المطيري (1436) التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن للقيادة التشاركية في مجالي (الأداء الإداري، العلاقة مع المعلمين). واستخدام المنهج الوصفي، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (342) معلماً، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
-حصلت ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية في مجال الأداء الإداري والعلاقة مع المعلمين للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين على درجة متوسطة.
-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أراء المعلمين حول درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية لمجالات القيادة التشاركية باختلاف متغير التخصص العلمي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أراء المعلمين حول درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية في مجال العلاقة مع المعلمين للقيادة التشاركية باختلاف متغير المؤهل الدراسي، لصالح المعلمين الذين يحملون المؤهل الدراسي للدراسات العليا.
-توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أراء المعلمين حول درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية في مجال الأداء الإداري للقيادة التشاركية باختلاف متغير الخبرة، لصالح المعلمين ذو الخبرة الطويلة (10 سنوات فأكثر).

بينما دراسة الباز (1437) التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض لأسلوب الشورى، واستخدمت المنهج الوصفي، وقد بلغت عينة الدراسة (132) معلماً بمكتب السويدي في مدينة الرياض، وأما أداة الدراسة فهي الاستبانة. وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:
-جاءت درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض لأسلوب الشورى من وجهة نظر المعلمين في مجالي الدراسة: الإداري والفني متوسطة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أرآء معلمي المرحلة الثانوية حول ممارسة قادة المدارس الثانوية لأسلوب الشورى في محوري الدراسة ( الإداري ، الفني ) باختلاف متغيرات الدراسة: ( المؤهل الدراسي ، عدد سنوات الخدمة ، الدورات التدريبية في مجال الإدارة).

وفي دراسة الروقي (2016) التي هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق التمكين الإداري للقيادات المدرسية في إدارة التعليم بمحافظة عفيف، واستخدمت المنهج الوصفي، وكان عدد افراد الدراسة (95) قائداً وقائدةً، وتم استخدام الاستبانة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
-جاءت درجة تطبيق القيادات المدرسية لبعدي تفويض السلطة والنمو المهني من وجهة نظر أفراد الدراسة متوسطة.
-أن تطبيق القيادات المدرسية لبعد العمل الجماعي من وجهة نظر أفراد الدراسة جاءت بدرجة كبيرة.
-أن تطبيق القيادات المدرسية لبعد السلوك الإبداعي من وجهة نظر أفراد الدراسة جاءت بدرجة كبيرة.
-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أراء أفراد الدراسة حول التمكين الإداري لدى القيادات المدرسية باختلاف متغير المؤهل الدراسي .

وأضحت دراسة الحنتوشي ( 2016) التي هدفت إلى التعرف على أكثر الأنماط القيادية التي يستخدمها قادة المدارس الثانوية في محافظة القريات من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت المنهج الوصفي ،وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (108) معلماً، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
-أن النمط القيادي السائد في المدارس الثانوية في محافظة القريات هو النمط الديمقراطي، إذ بلغت نسبته المئوية (63%) من وجهة نظر المعلمين.

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.47.2025.684
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (47) September 2025
العدد (47) سبتمبر 2025

أشارت دراسة الشهري (2016) التي هدفت إلى التعرف على النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس في إدارة التربوية والتعليم بمحافظة النماص، واستخدمت المنهج الوصفي، وبلغ عدد أفراد العينة (115) معلماً ومعلمةً، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-جاءت درجة ممارسة مديرو المدارس بمحافظة النماص لأنماط القيادية كما يراها المعلمون متوسطة.

-أن أكثر الأنماط القيادية ممارسةً لدى مديرو المدارس النمط القيادي المشارك الذي يعزز السلوك الديمقراطي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أراء أفراد عينة الدراسة حول الأنماط القيادية باختلاف متغيرات الدراسة ( المؤهل الدراسي، التخصص، والخبرة في التعليم ).

وأما دراسة البابطين (1438) التي تهدف إلى التعرف على واقع ممارسة أساليب القيادة الموقفية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض، وكذلك التعرف على درجة اختلاف آراء أفراد الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لأساليب القيادة الموقفية باختلاف متغير المؤهل الدراسي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة (118) مديراً. واستخدمت الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-احتل أسلوب التفويض المرتبة الأولى بتكرار (46) ونسبة مئوية (41.4%). وفي هذا الأسلوب يقوم مدير المدرسة بتفويض بعض صلاحياته إلى بعض المعلمين لإنجازها دون تدخل من المدير في طريقة أداء المهمة المدرسية.

-جاء أسلوب المشاركة في المرتبة الثانية بتكرار (31) ونسبة مئوية (27.9%). وفي هذا الأسلوب القيادي يفسح من خلاله مدير المدرسة المجال للمعلمين بإعطائهم فرص أكبر للمشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية والمهام المدرسية الأخرى.

-احتل أسلوب الإقناع المرتبة الثالثة بتكرار (23) ونسبة مئوية (20.7%). وفي هذا الأسلوب القيادي يقوم من خلاله مدير المدرسة بالاهتمام بإنجاز العمل وممارسة العلاقات الإنسانية مع المعلمين في وقت واحد.

-جاء أسلوب الإبلاغ في المرتبة الرابعة بتكرار (11) ونسبة مئوية (9.9%). وفي هذا الأسلوب القيادي يقوم من خلاله مدير المدرسة بالاهتمام بالعمل والإنتاج أكثر من العلاقات الإنسانية في تعامله مع المعلمين.

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد الدراسة حول ممارسة مدير المدرسة أسلوب المشاركة باختلاف متغير المؤهل الدراسي (تربوي،غير تربوي) لصالح المديرين غير التربويين.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد الدراسة حول درجة ممارسة أساليب القيادة الموقفية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد الدراسة باختلاف متغير المؤهل الدراسي فيما يتعلق بالأساليب القيادية (أسلوب الإبلاغ، أسلوب الإقناع، أسلوب التفويض).

وأشارت دراسة الغامدي (2018) التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة قائدات المدارس في منطقة الباحة للأنماط القيادية من وجهة نظر المعلمات، استخدمت المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (278) معلمةً، طبقت الاستبانة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- جاءت ممارسة قائدات المدارس للنمطين التشاركي الديمقراطي، والاستشاري الديمقراطي، بدرجة كبيرة.
- جاءت ممارسة قائدات المدارس للنمطين الاستبدادي الخير والاستبدادي التسلطي بدرجة قليلة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أراء المعلمات حول درجة ممارسة قائدات المدارس للنمطين التشاركي الديمقراطي، والاستشاري الديمقراطي باختلاف متغير الدورات التدريبية، لصالح فئة (5) دورات تدريبية فأكثر.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أراء المعلمات حول درجة ممارسة قائدات المدارس للنمطين التشاركي الديمقراطي، والاستشاري الديمقراطي باختلاف متغير سنوات الخبرة، لصالح فئة (10) سنوات فأكثر.

بينما دراسة الجهني (1439) التي هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة قادة المدارس لأساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من (93) قائداً، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-أن ممارسة قادة المدارس لأساليب اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات المدرسية جاءت بدرجة كبيرة من وجهة نظر أفراد الدراسة.

-أن قادة المدارس يمارسون الأساليب التقليدية عند اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات المدرسية بنسبة بلغت (50%) من وجهة نظر أفراد الدراسة.

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.47.2025.684
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (47) September 2025
العدد (47) سبتمبر 2025

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين قادة المدارس في مستوى ممارستهم لأساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية باختلاف متغير التخصص الدراسي.

أوضحت دراسة التويجري (2019) التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في مدينة بريدة للعلاقات الإنسانية. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وبلغ عدد أفراد العينة (325) معلماً، واستخدمت الاستبانة أداةً للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-أن ممارسة مديري المدارس الابتدائية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة عالية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أراء المعلمين حول درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للعلاقات الإنسانية باختلاف متغيري الدراسة: الدورات التدريبية والخبرة.

وتوصلت دراسة السبيعي (1441) التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج. واستخدمت المنهج الوصفي، وبلغ عدد العينة (101) معلمة، وكانت الاستبانة أداةً للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-جاءت درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج لأبعاد القيادة الأخلاقية (الصفات الإدارية – العلاقات الإنسانية -العمل بروح الفريق- الصفات الشخصية) عالية.

وأشارت دراسة آل فراج (1441) التي هدفت إلى الكشف عن درجة تطبيق أبعاد القيادة التشاركية لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض. واستخدمت المنهج الوصفي، وبلغ عدد أفراد العينة (227) معلمة، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:-

-جاءت درجة تطبيق قائدات المدارس الثانوية لأبعاد القيادة التشاركية (الاتصال وبناء المعلومات – العلاقات الإنسانية – تفويض السلطة) متوسطة.

-جاءت درجة تطبيق قائدات المدارس الثانوية لبعد المشاركة في القيادة التشاركية في مجال اتخاذ القرار منخفضة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أراء معلمات المرحلة الثانوية حول درجة تطبيق قائدات المدارس لأبعاد القيادة التشاركية باختلاف متغيري الدراسة (المؤهل الدراسي – عدد سنوات الخدمة في مجال التدريس).

وتوصلت دراسة البابطين (2021) التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة الأسلوب الشوري لقائدة المدرسة الثانوية من وجهة نظر معلمات المدارس الثانوية بمدينة الرياض. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وطبقه على أفراد الدراسة من معلمات المدارس الثانوية بمدينة الرياض. وقد بلغ عددهن (124) معلمةً. وصمم الباحث الاستبانة أداةً للدراسة، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:

-أن الأسلوب الشوري في المجالات الثلاثة (الإنساني، الإداري، الفني) تمارس من قبل قائدة المدرسة الثانوية بمدينة الرياض بدرجة عالية من وجهة نظر المعلمات أفراد الدراسة.

-بلغ المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة قائدة المدرسة الثانوية للأسلوب الشوري في المجال الإنساني مع المعلمات (3.49)، وفي المجال الإداري (3.33)، وفي المجال الفني (3.50). أي أن جميع المتوسطات الحسابية للمجالات الثلاثة تمارس بدرجة عالية.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين آراء معلمات المدارس الثانوية حول درجة ممارسة قائدة المدرسة الثانوية للأسلوب الشوري في مجالات الدراسة الثلاثة (الإنساني، الإداري، الفني) باختلاف متغيرات الدراسة :( التخصص العلمي، المؤهل الدراسي، البرامج التدريبية، الخبرة في مجال التدريس).

وأشارت دراسة الشمري، الشمري (2022) التي هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية لمديرات المدارس المتوسطة في محافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وبلغت عينة الدراسة (267) معلمةً. واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- جاء النمط الديمقراطي بدرجة ممارسة عالية من وجهة نظر المعلمات، واحتل المرتبة الأولى.
- جاء النمط التسلطي بدرجة ممارسة متوسطة من وجهة نظر المعلمات، واحتل المرتبة الثانية.
- جاء النمط الفوضوي بدرجة ممارسة متوسطة من وجهة نظر المعلمات، واحتل المرتبة الثالثة.

أوضحت دراسة الهاجري (2023) التي هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً واستخداماً من قبل قادة المدارس الحكومية في دولة قطر. واستخدمت المنهج التحليلي لمناسبته للدراسة النظرية، وتوصلت

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.47.2025.684
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (47) September 2025
العدد (47) سبتمبر 2025

الدراسة إلى النتائج التالية:

- جاء النمط التسلطي أكثر استخداماً من قبل قادة المدارس الحكومية في دولة قطر، واحتل المرتبة الأولى.
- جاء النمط الفوضوي متوسط الاستخدام من قبل قادة المدارس الحكومية في دولة قطر، واحتل المرتبة الثانية
- جاء النمط الديمقراطي أقل استخداماً من قبل قادة المدارس الحكومية في دولة قطر، واحتل المرتبة الثالثة.

وأما دراسة صلاح (2024) التي هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة في المدارس والمؤسسات التعليمية الخاصة في الضفة الغربية، وتأثيرها على الأداء والإبداع الإداري من وجهة نظر المرؤوسين. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والأسلوب الكمي، كما تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، وبلغت عينة الدراسة (393) موظفاً وموظفةً من العاملين في المدارس الخاصة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-أن النمط القيادي السائد بالمدارس الخاصة في الضفة الغربية هو النمط الديمقراطي جاء بالمرتبة الأولى.

- أما النمط التسلطي جاء بالمرتبة الثانية.
- وجاء النمط الفوضوي بالمرتبة الثالثة.
- النمطين الديمقراطي والتسلطي لهما تأثيراً إيجابياً على الأداء والإبداع الإداري في المدارس والمؤسسات التعليمية الخاصة في الضفة الغربية.
- أما النمط الفوضوي له تأثيراً سلبياً على الأداء والإبداع الإداري.

أوضحت دراسة البابطين (2025) التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة الأسلوب الشوري لمدير المدرسة الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية بمدينة الرياض. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وطبقت الدراسة على عينة من معلمي المدارس الثانوية بمدينة الرياض. وقد بلغ عددهم (125) معلماً. وصمم الباحث الاستبانة أداةً للدراسة، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:

- أن الأسلوب الشوري في المجالات الثلاثة (الإنساني، الإداري، الفني) يمارس من قبل مدير المدرسة الثانوية بمدينة الرياض بدرجة عالية من وجهة نظر المعلمين أفراد عينة الدراسة.
- بلغ المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية للأسلوب الشوري في المجال الإنساني (3.47)، وفي المجال الفني (3.45)، وفي المجال الإداري (3.44). أي أن جميعها تمارس بدرجة عالية.
- تراوح المتوسط الحسابي لمجالات الأسلوب الشوري لمدير المدرسة الثانوية بين ( 3,44)، وبين (3,47)، أي أن درجة ممارسة الأسلوب الشوري لمدير المدرسة الثانوية لمجالات الدراسة الثلاثة جاءت جميعها عالية.

-جاءت مجالات الدراسة مرتبة حسب قيم المتوسط الحسابي من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية بمدينة الرياض.

- جاء المجال الإنساني في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,47).
- وجاء المجال الفني في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,45).
- أما المجال الإداري جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3,44).

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين آراء معلمي المدارس الثانوية حول درجة ممارسة الأسلوب الشوري في مجالات الدراسة الثلاثة (الإنساني، الإداري، الفني) لمدير المدرسة الثانوية باختلاف متغيرات الدراسة :( التخصص العلمي، المؤهل الدراسي، الخبرة في مجال التدريس).

**التعليق على الدراسات السابقة:** يتضح من عرض الدراسات السابقة حول الأسلوب الشوري لمديري مدارس التعليم العام، أن هناك اتفاقاً أو اختلافاً فيما بينها في بعض الجوانب، ومدى الاستفادة منها، وذكر تميز الدراسة الحالية، وهي كما يأتي:

- اتفقت الدراسة الحالية في الهدف وهو التعرف على ممارسة الأسلوب الشوري لمدير المدرسة الثانوية، مع بعض الدراسات السابقة، وهي: دراسة [البابطين ( 1429هـ)، الباز(1437)].
- اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة التي تم عرضها، في استخدام الاستبانة كأداة رئيسة

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.47.2025.684
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (47) September 2025
العدد (47) سبتمبر 2025

للدراسة، وأن جميع الدراسات كانت ميدانية.

- اختلفت الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة في عينة الدراسة حيث اقتصرت عينة الدراسة الحالية على معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمدينة الرياض. في حين كانت عينة دراسة الروقي (2016) تتكون من قائد وقائدة المدارس الثانوية بمحافظة عفيف، أما عينة دراسة البابطين (2021) تتكون من معلمات المدارس الثانوية بمدينة الرياض.
- اختلفت الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة في الهدف وهو التعرف على درجة ممارسة الأسلوب الشوري لمدير ومديرة المدرسة الثانوية، في حين كان هدف بعض الدراسات السابقة هو التعرف على واقع ممارسة مديري المدارس للأنماط القيادية مثل دراسة المالكي (2014)، ودراسة البابطين (1438).
- استفاد الباحث من مراجعة الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة، واختيار المنهج المناسب للدراسة، وربط الدراسات السابقة بنتائج الدراسة الحالية.
- تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بانفرادها في تركيزها على دراسة واقع ممارسة الأسلوب الشوري في المجالات الثلاثة (الإنساني، الإداري، الفني) لمديري ومديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض.

## منهجية الدراسة وإجراءاتها

**إجراءات الدراسة:** تم عرض منهج الدراسة وإجراءاتها على النحو التالي:

**منهج الدراسة:** استخدم في هذه الدراسة المنهج المسحي الوصفي الذي يصف واقع ممارسة الأسلوب الشوري لمديري ومديرات المدارس عن طريق إجابة معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمدينة الرياض عن عبارات الاستبانة المعدة لذلك.

**مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من مجتمعين، هما:

**مجتمع الدراسة الأولى:** تكون المجتمع من جميع معلمي المدارس الثانوية بمدينة الرياض في الفصل الأول للعام الدراسي 1442ه.وقد بلغ عدد المعلمين (4342) معلماً (مركز إحصاءات التعليم، 1441هـ).

**مجتمع الدراسة الثانية:** تكون المجتمع من جميع معلمات المدارس الثانوية بمدينة الرياض في الفصل الأول للعام الدراسي 1442ه.وقد بلغ عدد المعلمات (6184) معلمةً (مركز إحصاءات التعليم، 1441هـ).

**عينة الدراسة:** تتكون عينة الدراسة من عينتين، هما:

**عينة الدراسة الأولى:** تم توزيع الاستبانة الإلكترونية على أفراد مجتمع الدراسة من المعلمين، عن طريق إدارة التخطيط والتطوير في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، خلال الفصل الأول للعام الدراسي 1442هـ، فكان العائد (125) استبانة من المجموع الكلي لمعلمي المدارس الثانوية للبنين بمدينة الرياض.

**عينة الدراسة الثانية:** تم توزيع الاستبانة الإلكترونية على أفراد مجتمع الدراسة من المعلمات، عن طريق إدارة التخطيط والتطوير في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، خلال الفصل الأول للعام الدراسي 1442ه،فكان العائد(124) استبانة من المجموع الكلي لمعلمات المدارس الثانوية للبنات بمدينة الرياض.

**خصائص أفراد عينة الدراسة:** توزيع المعلمين والمعلمات على متغيرات الدراسة، كما يلي:

**جدول رقم (1) توزيع المعلمين والمعلمات على متغيرات الدراسة**

| متغيرات الدراسة | | الدراسة الأولى: آراء المعلمين | | الدراسة الثانية: آراء المعلمات | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | العدد | النسبة % | العدد | النسبة % |
| التخصص العلمي | علمي | 76 | 60,8 | 42 | 34,4 |
| | أدبي | 49 | 39,2 | 82 | 66,1 |
| المؤهل الدراسي | تربوي | 92 | 73,6 | 90 | 72,6 |
| | غير تربوي | 33 | 26,4 | 34 | 27,9 |
| مجال التدريب في | حضر دورة | 109 | 78,2 | 115 | 92,7 |

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.47.2025.684
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (47) September 2025
العدد (47) سبتمبر 2025

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | لم يحضر دورة | 16 | 12,8 | 9 | 7,4 |
| الخبرة في التدريس في مجال | قصيرة (أقل من 5 سنوات) | 9 | 7,2 | 2 | 1,6 |
| | متوسطة (5 إلى 10 سنوات) | 25 | 20,0 | 39 | 31,5 |
| | طويلة (أكثر من 10 سنوات) | 91 | 72,8 | 83 | 66,9 |

**أداة الدراسة:**

استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسة لجمع بيانات الدراسة وقام بإعدادها معتمداً على الإطار النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع هذه الدراسة وتكونت من قسمين:

**القسم الأول:** البيانات الأولية عن المعلمين والمعلمات التي تغطي التخصص العلمي، والمؤهل الدراسي، التدريب في مجال التدريس، والخبرة في مجال التدريس.

**القسم الثاني:** تكون من (30) عبارة تقيس درجة ممارسة الأسلوب الشوري لمديري ومديرات المدارس الثانوية، وطلب من المعلمين والمعلمات الإجابة عن كل عبارة بوضع علامة( √) أمام واحد من الاختيارات التالية: 1- منخفضة جداً 2- منخفضة 3- متوسطة 4- عالية

وقد تم تحديد فئات المقياس المتدرج الرباعي على النحو التالي:

**جدول رقم (2) تحديد الفئات وفق مقياس أداة الدراسة**

| | |
|---|---|
| **1 – 1,75** | **منخفضة جداً** |
| **1,76 – 2,50** | **منخفضة** |
| **2,51 – 3,25** | **متوسطة** |
| **3,26 – 4** | **عالية** |

**صدق الأداة:** بعد إعداد أداة (استبانة) الدراسة في صورتها الأولية تم قياس صدقها كما يلي:

**صدق المحكمين (الظاهري):** تم عرض أداة الدراسة على ثمانية عشر (18) محكماً من أعضاء هيئة التدريس من ذوي الخبرة والاختصاص بكلية التربية في جامعة الملك سعود، وكلية التربية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ووزارة التعليم. وذلك للتأكد من وضوح عبارات الأداة ومناسبتها لأهداف الدراسة. وقد اقترح المحكمون إجراء بعض تعديلات وحذف لبعض العبارات. وأجرى الباحث التعديلات المطلوبة فأصبحت الأداة مناسبة لأهداف الدراسة.

**صدق الاتساق الداخلي:**

للتأكد من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة تم استخدام معامل الارتباط لبيرسون لقياس العلاقة بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لكل عبارات مجالات الأداة. وجاءت عبارات الاستبانة في الدراسة الأولى، وكذلك في الدراسة الثانية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,01) وهذا يدل على أن أداة الدراسة صادقة وتقيس الجوانب التي أعدت من أجل قياسها.

**ثبات أداة الدراسة:**

تم قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ ( Cronbach alpha). والجدول رقم (3) يوضح معامل الثبات لمجالات أداة الدراسة الثلاثة، وهي:

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.47.2025.684
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (47) September 2025
العدد (47) سبتمبر 2025

**جدول رقم (3) معامل ثبات ألفا كرونباخ لمجالات الاستبانة في الدراستين**

| الرقم | مجالات الاستبانة | عدد العبارات | معامل ثبات الدراسة الأولى | معامل ثبات الدراسة الثانية |
|---|---|---|---|---|
| 1 | المجال الإنساني | 10( من 1 إلى 10) | 0.95 | 0,95 |
| 2 | المجال الإداري | 10( من 11 إلى 20) | 0.98 | 0,98 |
| 3 | المجال الفني | 10( من 21 إلى 30) | 0.96 | 0,96 |
| | الثبات الكلي للاستبانة | 30 | 0.99 | 0,99 |

**أساليب المعالجة الإحصائية:** تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة هذه الدراسة، وهي: معامل ارتباط بيرسون، معامل ثبات ألفا كرونباخ، التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، الاختبار (ت) T,testK، تحليل التباين الأحادي.

**عرض النتائج ومناقشتها:**

يشمل هذا الجزء من الدراسة عرض النتائج التي أسفرت عنها إجابات المعلمين والمعلمات عن عبارات الاستبانة ومناقشتها وربطها بالدراسات السابقة، وذلك بالإجابة عن أسئلة الدراسة. حيث أجريت الدراسة الميدانية بتطبيق الدراسة الأولى على المعلمين. وطبقت الدراسة الثانية على المعلمات خلال الفصل الأول من العام الدراسي 1442هـ. واقتصرت هاتين الدراستين (الأولى والثانية) على عينة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية النهارية التابعة لوزارة التعليم بمدينة الرياض.

**السؤال الأول: ما درجة ممارسة الأسلوب الشوري في المجالات الثلاثة (الإنساني، الإداري، الفني) لمديري ومديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمدينة الرياض: دراسة مقارنة؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية لإجابات المعلمين والمعلمات عن درجة ممارسة الأسلوب الشوري لمديري ومديرات المدارس الثانوية. كما تم ترتيب المتوسط الحسابي تنازلياً من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في الدراستين. والجدول رقم (4) يوضح ذلك.

**جدول رقم (4)**

**ترتيب المتوسطات الحسابية لمجالات الدراستين حسب درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية.**

| مجالات الدراسة | الدراسة الأولى: آراء المعلمين | | الدراسة الثانية: آراء المعلمات | |
|---|---|---|---|---|
| | المتوسط الحسابي | درجة الممارسة | المتوسط الحسابي | درجة الممارسة |
| المجال الإنساني | 3,47 | عالية | 3,49 | عالية |
| المجال الإداري | 3,44 | عالية | 3,33 | عالية |
| المجال الفني | 3,45 | عالية | 3,50 | عالية |
| المتوسط الحسابي العام | 3,45 | عالية | 3,44 | عالية |

يتضح من الجدول رقم (4) ما يلي:

- تكونت استبانة الأسلوب الشوري من ثلاثة مجالات، هي:(الإنساني، الإداري، الفني) أجاب عنها المعلمين في الدراسة الأولى، والمعلمات في الدراسة الثانية في المدارس الثانوية بمدينة الرياض.

-جاءت درجة ممارسة الأسلوب الشوري (الإنساني، الإداري، الفني) لمديري ومديرات المدارس الثانوية عالية في الدراسة الأولى والثانية.

-بلغ المتوسط الحسابي العام في الدراسة الأولى (3,45)، وبلغ في الدراسة الثانية ( 3,44)، يعني جاءت ممارسة الأسلوب الشوري في المجالات الثلاثة لمديري ومديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض بدرجة عالية.

وجاءت نتائج مجالات الدراسة الأولى مرتبة تنازلياً للمتوسط الحسابي من وجهة نظر المعلمين، كما يلي:

- جاء المجال الإنساني في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,47).

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.47.2025.684
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (47) September 2025
العدد (47) سبتمبر 2025

- أما المجال الفني جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي ( 3,45).
- وجاء المجال الإداري في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي ( 3,44).

وجاءت نتائج مجالات الدراسة الثانية مرتبة تنازلياً للمتوسط الحسابي من وجهة نظر المعلمات، كما يلي:

- جاء المجال الفني في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ( 3,50).
- أما المجال الإنساني جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,49).
- وجاء المجال الإداري في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي ( 3,33).

وفيما يأتي عرض نتائج المجالات الثلاثة:( الإنساني، الإداري، الفني) في الدراستين الأولى والثانية، بصورة مفصلة، وهي كما يلي:

**المجال الأول: المجال الإنساني:**

**جدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والترتيب لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات المجال الإنساني في الدراستين**

| م | العبارات | الدراسة الأولى: آراء المعلمين | | | الدراسة الثانية: آراء المعلمات | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | المتوسط الحسابي | درجة الممارسة | الترتيب | المتوسط الحسابي | درجة الممارسة | الترتيب |
| 2 | **يبدي تواضعاً في تعامله مع جميع المعلمين.** | 3.69 | عالية | 1 | 3.70 | عالية | 1 |
| 3 | **يحرص على عدم إفشاء أسرار المعلمين.** | 3.62 | عالية | 2 | 3.66 | عالية | 2 |
| 4 | **يتعاون مع جميع المعلمين في المدرسة.** | 3.56 | عالية | 3 | 3.58 | عالية | 4 |
| 6 | **يشجع المعلمين على العمل بروح الفريق الواحد.** | 3.54 | عالية | 4 | 3,59 | عالية | 3 |
| 5 | **يحسن عملية الإصغاء للآخرين.** | 3.49 | عالية | 5 | 3.51 | عالية | 5 |
| 1 | **يساهم بأسلوبه الشوري في رفع الروح المعنوية للمعلمين.** | 3.44 | عالية | 6 | 3,35 | عالية | 8 |
| 9 | **ينمي روح المبادرة عند المعلمين لتنفيذ أسلوبه الشوري.** | 3.43 | عالية | 7 | 3.46 | عالية | 6 |
| 8 | **يساهم في تقوية العلاقات بين أفراد المجتمع المدرسي.** | 3.39 | عالية | 8 | 3,44 | عالية | 7 |
| 7 | **يتقبل النقد البناء مهما كان مصدره حول أدائه لمهام عمله.** | 3.34 | عالية | 9 | 3.31 | عالية | 10 |
| 10 | **يمتلك مهارات اتصال غير لفظية جيدة.** | 3.26 | عالية | 10 | 3.31 | عالية | 9 |
| | **المتوسط الحسابي العام للمجال الإنساني** | 3.47 | | | 3.49 | عالية | |

يتضح من الجدول رقم (5) ما يلي:

- تكوّن المجال الإنساني من عشر عبارات في الدراسة الأولى والدراسة الثانية، تمارس من قبل لمديري ومديرات المدارس الثانوية بدرجة عالية من وجهة نظر معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمدينة الرياض.
- تراوح المتوسط الحسابي في الدراسة الأولى بين (3.26) وبين (3.69). وأما في الدراسة الثانية فقد تراوح المتوسط الحسابي بين (3.31) وبين (3.70) يعني جاءت درجة ممارسة الأسلوب الشوري في المجال الإنساني لمديري ومديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض عالية.
- بلغ المتوسط الحسابي العام في الدراسة الأولى(3,47)، وبلغ في الدراسة الثانية ( 3,49)، يعني جاءت درجة ممارسة الأسلوب الشوري في المجال الإنساني لمديري ومديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض عالية.

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.47.2025.684
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (47) September 2025
العدد (47) سبتمبر 2025

وتؤكد هذه النتيجة على أن درجة ممارسة الأسلوب الشوري في المجال الإنساني لمديري ومديرات المدارس الثانوية عالية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات أفراد عينة الدراستين. وقد يعود السبب في ذلك إلى أن المعلمين والمعلمات يفضلون هذه الممارسات الإنسانية من قبل مديري ومديرات المدارس الثانوية مثل: (التواضع في العمل وعدم إفشاء أسرار المعلمين والمعلمات والعمل بروح الفريق الواحد والتعاون مع جميع المعلمين والمعلمات في المدرسة والاصغاء والمبادرة وتقوية العلاقات بين أفراد المجتمع المدرسي ورفع الروح المعنوية، وامتلاك مهارات الاتصال غير اللفظي، وتتقبل النقد مهما كان مصدره وغيرها من العلاقات الإنسانية المميزة الأخرى التي تربطهم مع المعلمين والمعلمات داخل المدرسة). وتؤكد هذه النتيجة أيضاً على إدراك مديري ومديرات المدارس الثانوية أهمية المجال الإنساني والتعامل الإنساني الراقي المستمد من تعاليم الدين الإسلامي في جميع أعمال الإنسان الذي ينجزها بصفة عامة، وفي العمل المدرسي بصفة خاصة. وقد يرجع السبب إلى أن المعلمين والمعلمات يفضلون المناخ المدرسي المريح الذي يعكس التفاهم الكبير بين مديري ومديرات وبين معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمدينة الرياض.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة نتيجة طبيعية لأن مدير ومديرة المدرسة الثانوية إنسان مسلم وينتمي إلى مجتمع مسلم ويعيش تحت مظلة الدين الإسلامي الحنيف؛ وعليه فهو يحرص على أن يكون تعاملهم مع المعلمين والمعلمات قائم على التعامل الإنساني الإسلامي الراقي لأنه أحد مكونات الأخلاق الإسلامية الراقية؛ وعليه حقق المدير والمديرة درجة ممارسة الأسلوب الشوري في المجال الإنساني عالية، مما يعني أن هناك اتفاقاً كبيراً بين المعلمين والمعلمات على ذلك. ويرى الباحث أن هذا مؤشراً على اهتمام مديري ومديرات المدارس الثانوية على ممارسة الأسلوب الشوري في المجال الإنساني في تعاملهم مع المعلمين والمعلمات، وربما يكون ذلك استجابة من مديري ومديرات المدارس الثانوية لتطبيقهم تعاليم الدين الإسلامي الحنيف التي تؤكد على ممارسة التعامل الإنساني الإسلامي خاصةً، وأن الآيات القرآنية والأحاديث النبوية الشريفة تحث الفرد المسلم على ذلك في جميع تعاملاته الإنسانية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من البابطين (1429)، والتويجري (2019)، والسبيعي (1441) جميعها جاءت الممارسة في المجال الإنساني بدرجة عالية.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة آل فراج (1441) حيث جاءت الممارسة في المجال الإنساني بدرجة متوسطة.

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.47.2025.684
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (47) September 2025
العدد (47) سبتمبر 2025

**المجال الثاني: المجال الإداري:**

**جدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والترتيب لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات المجال الإداري في الدراستين**

| م | العبارات | الدراسة الأولى: آراء المعلمين | | | الدراسة الثانية: آراء المعلمات | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | المتوسط الحسابي | درجة الممارسة | الترتيب | المتوسط الحسابي | درجة الممارسة | الترتيب |
| 11 | يثني على الأفكار الجيدة التي يقترحها المعلمون لتطوير العملية التعليمية. | 3.67 | عالية | 1 | 3.66 | عالية | 1 |
| 13 | يتقبل اقتراحات المعلمين لتطوير العملية الإدارية. | 3.56 | عالية | 2 | 3.35 | عالية | 2 |
| 16 | يتقبل ملاحظات المعلمين حول تقويم الأداء الوظيفي. | 3.53 | عالية | 3 | 3,29 | عالية | 8 |
| 12 | يساهم بأسلوبه الشوري في حل الصعوبات التي تعيق عمل المعلمين. | 3.49 | عالية | 4 | 3.35 | عالية | 4 |
| 17 | يستثمر الأسلوب الشوري في تنمية الإبداع الإداري عند المعلمين. | 3.40 | عالية | 5 | 3.33 | عالية | 5 |
| 14 | يشجع المعلمين على تقديم مقترحات لتطوير أداء القيادة المدرسية. | 3.39 | عالية | 6 | 3.30 | عالية | 7 |
| 18 | يشاور المعلمين قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بهم. | 3.38 | عالية | 7 | 3,13 | عالية | 10 |
| 15 | ينوع في أسلوبه الشوري من أجل مصلحة العمل المدرسي. | 3.37 | عالية | 8 | 3,35 | عالية | 3 |
| 19 | يتيح للمعلمين المشاركة في عملية تخطيط العمل المدرسي. | 3.34 | عالية | 9 | 3.25 | عالية | 9 |
| 20 | يتيح للمعلمين الفرصة في وضع آلية تحقيق أهداف الاجتماعات المدرسية. | 3.30 | عالية | 10 | 3,31 | عالية | 6 |
| | المتوسط الحسابي العام للمجال الإداري | 3.44 | | | 3,33 | عالية | |

يتضح من الجدول رقم (6) ما يلي:

-تكوّن المجال الإداري من عشر عبارات في الدراسة الأولى، تمارس من قبل مديري المدارس الثانوية بدرجة عالية من وجهة نظر المعلمين، وأما الدراسة الثانية جاءت ثمان عبارات تمارس من قبل مديرات المدارس الثانوية بدرجة عالية، وعبارتين بدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمات.

- تراوح المتوسط الحسابي في الدراسة الأولى بين (3.30) وبين (3.67). وتراوح المتوسط الحسابي في الدراسة الثانية بين (3.13) وبين (3.66) يعني جاءت درجة ممارسة الأسلوب الشوري في المجال الإداري لمديري ومديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض عالية.

-بلغ المتوسط الحسابي العام في الدراسة الأولى (3,44)، وبلغ في الدراسة الثانية ( 3,33)، يعني جاءت درجة ممارسة الأسلوب الشوري في المجال الإداري لمديري ومديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض عالية.

وتؤكد هذه النتيجة على أن درجة ممارسة الأسلوب الشوري في المجال الإداري لمديري ومديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات عالية. مما يعني أن هناك اتفاقاً كبيراً بين آراء المعلمين والمعلمات على أن مديري ومديرات المدارس الثانوية يقومون بالأعمال الإدارية في الإدارة المدرسية على الوجه الصحيح والمطلوب. وقد يعود السبب في ذلك إلى أن المعلمين والمعلمات يفضلوا هذه الممارسات الإدارية من قبل مديري

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.47.2025.684
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (47) September 2025
العدد (47) سبتمبر 2025

ومديرات المدارس الثانوية، ومنها على سبيل المثال: (تثني على الأفكار الجيدة التي يقترحها المعلمين والمعلمات، ويتقبل اقتراحات المعلمين والمعلمات لتطوير العملية الإدارية، وينوعوا في أسلوبهم الشوري من أجل مصلحة العمل المدرسي)، وغيرها من الأمور التي تشكل الأسلوب الشوري في المجال الإداري، والتي تربط دور مديري ومديرات المدارس مع المعلمين والمعلمات في إنجاز الأعمال الإدارية في مجال الإدارة المدرسية.

وتؤكد هذه النتيجة كذلك على إدراك مديري ومديرات المدارس الثانوية أهمية المجال الإداري الذي ينجزه أفراد المجتمع المدرسي الذي يعمل بروح الفريق الواحد. وربما يرجع السبب إلى أن المعلمين والمعلمات يفضلوا هذا الأسلوب الإداري الراقي الذي يمارسه مديري ومديرات المدارس الثانوية، وقد يعود السبب إلى التفاهم الإداري الكبير بين مديري ومديرات المدارس وبين معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمدينة الرياض.

وتبرز هذه النتيجة أن آراء المعلمين والمعلمات تكاد تتفق على أن دور مديري ومديرات المدارس الثانوية في تطوير العملية الإدارية المدرسية، ويرى الباحث أن ذلك مؤشراً على اهتمام مديري ومديرات المدارس بمشاركة المعلمين والمعلمات لهم في قيادة المدرسة، وربما يكون هذا سبباً لزيادة مشاركة المعلمين والمعلمات وتحملهم المسؤولية ليشاركوا في تطوير العمل الإداري المدرسي، ثم النهوض بالعملية التعليمية التربوية.

وقد يعود السبب إلى أن أفراد المجتمع المدرسي يتصفون بعلاقات مميزة تربطهم ببعضهم، مما يجعل ذلك المجتمع قائمًا على المحبة والألفة والتعاون، تجعل ممارسة الأعمال في المجال الإداري يحصل على درجة عالية.

وربما يرجع السبب إلى أن مديري ومديرات المدارس الثانوية يعطون المعلمين والمعلمات الفرصة الكافية في المشاركة في عملية تخطيط العمل المدرسي، علماً أن هذه المهمة من صلب عمل مديري ومديرات المدارس في المجال الإداري. وقد يعود السبب إلى إن المعلمين والمعلمات يروا أن لديهم القدرة التي تؤهلهم في المشاركة في عملية تخطيط العمل المدرسي، وأن مديري ومديرات المدارس يفسحون المجال لهم بالمشاركة الفعالة والكبيرة في هذا المجال الإداري المهم من مجالات الإدارة المدرسية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجتي دراسة الغامدي (2018)، والسبيعي (1441) جاءتا الممارسة في المجال الإداري بدرجة عالية.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسات كل من البابطين (1429)، والمطيري (1436)، والباز (1437)، حيث جاءت الممارسة في المجال الإداري بدرجة متوسطة. وكذلك تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة آل فراج (1441) حيث جاءت الممارسة بدرجة منخفضة.

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.47.2025.684
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (47) September 2025
العدد (47) سبتمبر 2025

**المجال الثالث: المجال الفني:**

**جدول رقم (7)**

**المتوسطات الحسابية والترتيب لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات المجال الفني في الدراستين**

| م | العبارات | الدراسة الأولى: آراء المعلمين | | | الدراسة الثانية: آراء المعلمات | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | المتوسط الحسابي | درجة الممارسة | الترتيب | المتوسط الحسابي | درجة الممارسة | الترتيب |
| 22 | يتفق مع المعلمين على الموعد المناسب للزيارة الصفية. | 3.72 | عالية | 1 | 3.84 | عالية | 1 |
| 21 | يشجع المعلمين على الاستفادة من الأساليب التربوية الحديثة في إدارة الصف. | 3.57 | عالية | 2 | 3,66 | عالية | 3 |
| 23 | يتابع توجيهاته الفنية للمعلمين بعد الزيارة الصفية. | 3.52 | عالية | 3 | 3,67 | عالية | 2 |
| 25 | يشاور المعلمين في كيفية استخدام أساليب مختلفة لتقويم الطلاب. | 3.50 | عالية | 4 | 3,41 | عالية | 7 |
| 27 | يشاور المعلمين في وضع برنامج للعملية الإشرافية. | 3.47 | عالية | 5 | 3,28 | عالية | 10 |
| 24 | يساهم في رفع مستوى المعلمين المهني. | 3.46 | عالية | 6 | 3,57 | عالية | 4 |
| 26 | يشاور المعلمين في تحديد الأسلوب الإشرافي المناسب. | 3.42 | عالية | 7 | 3,31 | عالية | 9 |
| 28 | يشاور المعلمين في كيفية تطوير أساليب التدريس. | 3.38 | عالية | 8 | 3,43 | عالية | 6 |
| 29 | يتفق مع المعلمين على الجوانب التي سيتم ملاحظتها أثناء الزيارة الصفية. | 3.26 | عالية | 9 | 3,51 | عالية | 5 |
| 30 | يشاور المعلمين في كيفية صياغة الأهداف السلوكية. | 3.18 | متوسطة | 10 | 3,33 | عالية | 8 |
| | المتوسط الحسابي العام للمجال الفني | 3.45 | | | 3.50 | عالية | |

يتضح من الجدول رقم (7) ما يلي:

-تكوّن المجال الفني من عشر عبارات في الدراسة الأولى، تمارس تسع عبارات من قبل مديري المدارس الثانوية بدرجة عالية، وعبارة واحدة تمارس بدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمين، وأما الدراسة الثانية جميع العبارات تمارس من قبل مديرات المدارس الثانوية بدرجة عالية من وجهة نظر المعلمات.

- تراوح المتوسط الحسابي في الدراسة الأولى بين (3.18) وبين (3.72)، أي جاءت درجة الممارسة بين متوسطة وعالية للمديرين. وتراوح المتوسط الحسابي في الدراسة الثانية بين (3.28) وبين (3.84) يعني جاءت درجة الممارسة للمديرات عالية.

-بلغ المتوسط الحسابي العام في الدراسة الأولى (3,45)، وبلغ في الدراسة الثانية ( 3,50)، يعني جاءت درجة ممارسة الأسلوب الشوري في المجال الإداري لمديري ومديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض عالية.

أظهرت نتائج إجابات المعلمين والمعلمات لدرجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية للأسلوب الشوري في المجال الفني عالية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. وتؤكد هذه النتيجة على أن هناك اتفاقاً كبيراً بين آراء المعلمين والمعلمات على أن مديري ومديرات المدارس الثانوية يقومون بأعمال الإدارة المدرسية في المجال الفني على الوجه الصحيح والمطلوب، وكذلك يرى الباحث أن مديري ومديرات المدارس الثانوية يقدرون على التعامل مع المعلمين والمعلمات بالطريقة الصحيحة التي تؤدي إلى إنجاز مهام الأسلوب الشوري في المجال الفني بإتقان وممارسة بدرجة عالية. وقد يعود السبب إلى أن المعلمين والمعلمات يفضلوا هذه الممارسات الفنية من قبل مديري ومديرات المدارس الثانوية، ومنها على سبيل المثال:(يتفق مع المعلمين والمعلمات على الموعد

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.47.2025.684
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (47) September 2025
العدد (47) سبتمبر 2025

المناسب للزيارة الصفية-يتابع توجيهاته الفنية للمعلمين والمعلمات بعد الزيارة الصفية-يشجع المعلمين والمعلمات على الاستفادة من الأساليب التربوية الحديثة في إدارة الصف-يساهم في رفع مستوى المعلمين والمعلمات المهني-يتفق مع المعلمين والمعلمات على الجوانب التي سيتم ملاحظتها أثناء الزيارة الصفية-يشاور المعلمين والمعلمات في كيفية تطوير أساليب التدريس). والتي تربط دور مديري ومديرات المدارس مع المعلمين والمعلمات في إنجاز الأعمال الفنية في مجال الإدارة المدرسية.

وقد يعود السبب إلى أن مديري ومديرات المدارس حريصون على تطوير المعلمين والمعلمات مهنياً وفنياً ويسعون إلى النهوض بمستوى العملية التعليمية في المدرسة. وربما يعزى السبب إلى أن المعلمين والمعلمات يروا أهمية إدارة الصف وضبطه لأن ذلك يرجع بالفائدة على زيادة تحصيل الطلاب والطالبات وفهمهم للدرس، وأن مديري ومديرات المدارس الثانوية يدركون تلك الأهمية، وعلى ذلك يقومون بتشجيع المعلمين والمعلمات على الاستفادة من الأساليب التربوية الحديثة في إدارة الصف. وربما يعود سبب ذلك لاهتمام مديري ومديرات المدارس الثانوية في الجانب الفني الذي يعتبر الركن الأساس من عمل المديرين والمديرات في أداء أعمال الإدارة المدرسية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. وقد يرجع ذلك إلى أن مديري ومديرات المدارس يعطون الجانب الفني وقتاً كافياً لإنجازه بالطريقة الصحيحة كما يرى المعلمين والمعلمات. وقد يرى المعلمون والمعلمات مشاركتهم في الأسلوب الشوري في المجال الفني الذي يعتبر أحد أهم جوانب عمل المديرين والمديرات من وجهة نظر معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمدينة الرياض. تختلف هذه النتيجة مع نتيجتي دراسة كل من البابطين (1429)، والباز (1437)، حيث جاءت درجة الممارسة في المجال الفني بدرجة متوسطة.

**السؤال الثاني: هل تختلف آراء معلمي ومعلمات في درجة ممارسة الأسلوب الشوري لمديري ومديرات المدارس الثانوية باختلاف متغيرات الدراسة (التخصص العلمي- المؤهل الدراسي- البرامج التدريبية -الخبرة في مجال التدريس)؟**

للإجابة عن هذا السؤال أجرى الباحث اختبار(ت) لمعرفة الفروق بين إجابات المعلمين والمعلمات حول ممارسة مديري ومديرات المدارس للأسلوب الشوري باختلاف متغيرات الدراسة (التخصص العلمي- المؤهل الدراسي- البرامج التدريبية). والجداول التالية في الدراستين توضح ذلك:

**متغير التخصص العلمي:**

**جدول رقم (8)**

**يبين نتيجة اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسط المعلمين في التخصصات الأدبية والعلمية في مجالات الدراستين**

| المحاور | المجموعات | الدراسة الأولى:آراء المعلمين | | الدراسة الثانية: آراء المعلمات | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | قيمة ت | مستوى الدلالة | قيمة ت | مستوى الدلالة |
| المجال الإنساني | أدبي | 0,32 | غير دالة | 1,73 | غير دالة |
| | علمي | | | | |
| المجال الإداري | أدبي | 0,78 | غير دالة | 0,92 | غير دالة |
| | علمي | | | | |
| المجال الفني | أدبي | 0,78 | غير دالة | 0,90 | غير دالة |
| | علمي | | | | |
| | | | | | |
| الدرجة الكلية | أدبي | 0,66 | غير دالة | 0,97 | غير دالة |
| | علمي | | | | |

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.47.2025.684
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (47) September 2025
العدد (47) سبتمبر 2025

يتضح من الجدول رقم (8) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين المعلمين والمعلمات باختلاف متغير التخصص العلمي (أدبي، علمي)، فيما يتعلق بمجالات الدراسة الثلاثة (الإنساني، الإداري، الفني) وكذلك في الدرجة الكلية لمجالات الدراسة في الدراسة الأولى، وكذلك في الدراسة الثانية. وتشير هذه النتيجة إلى أن آراء المعلمين والمعلمات في التخصصات الأدبية، والمعلمين والمعلمات في التخصصات العلمية في الدراسة الأولى وفي الدراسة الثانية، متماثلة في درجة ممارسة الأسلوب الشوري لمديري ومديرات المدارس الثانوية في مجالات الدراسة الثلاثة (الإنساني، الإداري، الفني).

تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من البابطين (1429)، والمالكي (2014)، والباز (1437)، حيث جاءت نتائجها جميعاً، بأنها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المعلمين باختلاف متغير التخصص العلمي.

**متغير المؤهل الدراسي**

**جدول رقم (9)**

**نتيجة اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسط المعلمين المؤهلين تربوياً وغير المؤهلين تربوياً في مجالات الدراستين**

| المحاور | المجموعات | الدراسة الأولى: آراء المعلمين | | الدراسة الثانية: آراء المعلمات | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | قيمة ت | مستوى الدلالة | قيمة ت | مستوى الدلالة |
| المجال الإنساني | تربوي | 0,05 | غير دالة | 0,97 | غير دالة |
| | غير تربوي | | | | |
| المجال الإداري | تربوي | 0,45- | غير دالة | 0,03 | غير دالة |
| | غير تربوي | | | | |
| المجال الفني | تربوي | 0,80- | غير دالة | 0,58 | غير دالة |
| | غير تربوي | | | | |
| | | | | | |
| الدرجة الكلية | تربوي | 0,42- | غير دالة | 0,90 | غير دالة |
| | غير تربوي | | | | |

يتضح من الجدول رقم (9) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين المعلمين والمعلمات باختلاف متغير المؤهل الدراسي (تربوي، غير تربوي) فيما يتعلق بمجالات الدراسة الثلاثة (الإنساني، الإداري، الفني) وكذلك في الدرجة الكلية لمجالات الدراسة في الدراسة الأولى، وكذلك في الدراسة الثانية. وتشير هذه النتيجة إلى أن آراء المعلمين والمعلمات المؤهلين تربوياً، والمعلمين والمعلمات غير المؤهلين تربوياً، متماثلة في درجة ممارسة الأسلوب الشوري لمديري ومديرات المدارس الثانوية في مجالات الدراسة الثلاثة (الإنساني، الإداري، الفني).

تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من البابطين (1429)، والمالكي (2014)، والباز (1437)، وآل فراج (1441) حيث جاءت نتائجها جميعاً، بأنها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المعلمين باختلاف متغير المؤهل الدراسي.

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.47.2025.684
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (47) September 2025
العدد (47) سبتمبر 2025

**متغير البرامج التدريبية**

**جدول رقم (10)**
**نتيجة اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسط المعلمين الذين تدربوا والذين لم يتدربوا في مجالات الدراستين**

| المحاور | المجموعات | الدراسة الأولى: آراء المعلمين | | الدراسة الثانية: آراء المعلمات | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | قيمة ت | مستوى الدلالة | قيمة ت | مستوى الدلالة |
| المجال الإنساني | حضر دورة | 1,99- | غير دالة | 0,49- | غير دالة |
| | لم يحضر دورة | | | | |
| المجال الإداري | حضر دورة | 2,86- | دالة عند مستوى 0,01 | 0,32- | غير دالة |
| | لم يحضر دورة | | | | |
| المجال الفني | حضر دورة | 1,04- | غير دالة | 0,34- | غير دالة |
| | لم يحضر دورة | | | | |
| الدرجة الكلية | حضر دورة | 1,34- | دالة عند مستوى 0,05 | 0,62- | غير دالة |
| | لم يحضر دورة | | | | |

يتضح من الجدول رقم (10) ما يلي:

**نتائج الدراسة الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين آراء المعلمين في درجة ممارسة الأسلوب الشوري لمديري المدارس الثانوية باختلاف متغير البرامج التدريبية في مجال التدريس (حضر دورة، لم يحضر دورة) فيما يتعلق بمجالي الدراسة (الإنساني، الفني). وتدل هذه النتيجة على أن آراء المعلمين الذين تدربوا، والمعلمين الذين لم يتدربوا في مجال التدريس متماثلة في درجة ممارسة الأسلوب الشوري لمديري المدارس الثانوية في مجالي الدراسة (الإنساني، الفني).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين آراء المعلمين في درجة ممارسة الأسلوب الشوري في مجال الدراسة الإداري لمديري المدارس الثانوية باختلاف متغير البرامج التدريبية في مجال التدريس (حضر دورة، لم يحضر دورة)، وكذلك في الدرجة الكلية لمجالات الدراسة، لصالح المعلمين الذين لم يتدربوا في مجال التدريس، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمعلمين الذين لم يتدربوا في مجال التدريس (3,77) درجة، بينما بلغ المتوسط الحسابي للمعلمين الذين تدربوا في مجال التدريس (3,39) درجة. وتشير هذه النتيجة إلى أن آراء المعلمين الذين لم يحضروا البرامج التدريبية في مجال التدريس يرون أن درجة ممارسة الأسلوب الشوري في مجال الدراسة الإداري لمديري المدارس الثانوية، وكذلك في الدرجة الكلية لمجالات الدراسة، أكثر مما يراه المعلمون الذين حضروا البرامج التدريبية في مجال التدريس. يرى الباحث أن هذه النتيجة غير طبيعية وغير متوقعة، وربما يرجع السبب إلى قصر مدة الخدمة في مجال التدريس، وكذلك قلة معرفتهم في ممارسة الأسلوب الشوري في المجال الإداري لمديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض.

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة التويجري (2019) بأنها توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المعلمين باختلاف متغير البرامج التدريبية.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجتي كل من دراستي البابطين (1429)، والباز (1437) التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين آراء المعلمين في ممارسة الأسلوب الشوري لمديري المدارس الثانوية باختلاف متغير البرامج التدريبية في مجال التدريس (حضر دورة، لم يحضر دورة) فيما يتعلق بمجال الدراسة الإداري، وكذلك في الدرجة الكلية لمجالات الدراسة.

**نتائج الدراسة الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين آراء المعلمات في درجة ممارسة الأسلوب الشوري مديرات المدارس الثانوية باختلاف متغير البرامج التدريبية في مجال التدريس (حضر دورة، لم يحضر دورة) فيما يتعلق بمجالات الدراسة (الإنساني، الإداري، الفني) والدرجة الكلية لمجالات الدراسة. وتدل هذه النتيجة على أن آراء المعلمات اللاتي تدربن، والمعلمات اللاتي لم يتدربن في مجال التدريس

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.47.2025.684
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (47) September 2025
العدد (47) سبتمبر 2025

متماثلة في درجة ممارسة الأسلوب الشوري لمديرات المدارس الثانوية في مجالات الدراسة الثلاثة (الإنساني، الإداري، الفني).

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الباز (1437)، بأنها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المعلمين باختلاف متغير البرامج التدريبية.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة التويجري (2019) بأنها توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المعلمين باختلاف متغير البرامج التدريبية.

**متغير الخبرة في مجال التدريس؟**

للإجابة عن هذا الجزء من السؤال تم استخدام تحليل التباين الأحادي لمعرفة اختلاف وجهات النظر بين المعلمين والمعلمات باختلاف متغير الخبرة في مجال التدريس. والجدول رقم (11) يوضح ذلك.

**جدول رقم (11)**

**تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في مجالات الدراسة باختلاف الخبرة في مجال التدريس في الدراستين**

| المجالات | مصدر التباين | الدراسة الأولى: آراء المعلمين | | الدراسة الثانية: آراء المعلمات | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | قيمة ف | مستوى الدلالة | قيمة ف | مستوى الدلالة |
| المجال الإنساني | بين المجموعات | 1,70 | غير دالة | 0,28 | غير دالة |
| | داخل المجموعات | | | | |
| المجال الإداري | بين المجموعات | 2,07 | غير دالة | 1,23 | غير دالة |
| | داخل المجموعات | | | | |
| المجال الفني | بين المجموعات | 2,83 | غير دالة | 0,77 | غير دالة |
| | داخل المجموعات | | | | |
| | داخل المجموعات | | | | |
| الدرجة الكلية | بين المجموعات | 2,26 | غير دالة | 0,62 | غير دالة |
| | بين المجموعات | | | | |

يتضح من الجدول رقم (11) ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين آراء المعلمين والمعلمات في درجة ممارسة الأسلوب الشوري في مجالات الدراسة (الإنساني، الإداري، الفني) لمديري ومديرات المدارس الثانوية باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة في مجال التدريس، والدرجة الكلية لمجالات الدراسة (الإنساني، الإداري، الفني). وتدل هذه النتيجة على أن آراء المعلمين والمعلمات الذين لديهم خبرة قصيرة أو متوسطة أو طويلة في مجال التدريس متماثلة في درجة ممارسة الأسلوب الشوري لمديري ومديرات المدارس الثانوية في مجالات الدراسة (الإنساني، الإداري، الفني).

تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة البابطين (1429)، ونتيجة دراسة الباز (1437)، ونتيجة دراسة آل فراج (1441)، التي توصلت جميعها بأنها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين آراء المعلمين باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة في مجال التدريس بالمجال الفني.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الباز (1437) التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين آراء المعلمين باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة في مجال التدريس بالمجال الإداري.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة البابطين (1429) التي توصلت إلى أنها توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين آراء المعلمين باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة في مجال التدريس فيما يتعلق بمجالي الدراسة الإنساني والإداري، وكذلك في الدرجة الكلية لمجالات الدراسة.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة التويجري (2019) التي توصلت إلى أنها توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المعلمين باختلاف متغير الخبرة في مجال التدريس.

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.47.2025.684
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (47) September 2025
العدد (47) سبتمبر 2025

**التوصيات:**

بناءً على نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

1- كشفت نتائج الدراسة عن أن الأسلوب الشوري يمارس في المجالات: (الإنساني والإداري والفني) من قبل مديري ومديرات المدارس الثانوية بدرجة عالية، عليه يوصي الباحث بأن تقوم وزارة التعليم بوضع الأسلوب الشوري كأحد المعايير في اختيار مديري ومديرات المدارس الثانوية للعمل في الإدارة المدرسية.

2- التأكيد على مديري ومديرات مدارس التعليم العام بالأخذ بمبدأ الشورى في الإدارة المدرسية وبيان أهميته لأفراد المجتمع المدرسي باعتباره أحد أهم مبادئ القيادة الإدارية في الإسلام.

3- أن تقوم وزارة التعليم بزيادة الاهتمام باختيار مديري ومديرات المدارس المؤهلين تربوياً وإدارياً، لما له من أثر فاعل وإيجابي في رفع مستوى أداء المعلمين والمعلمات في المدرسة، والعملية التعليمية والتربوية.

4- تضمين البرامج التدريبية المقامة لمديري ومديرات مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية مقرراً دراسياً يعني بأساليب القيادة الإدارية، وخاصةً الأسلوب الشوري في قيادة المدرسة.

**مقترحات الدراسة:**

يقترح الباحث إجراء الدراسات المستقبلية التالية:

1- إجراء دراسة مشابهة للدراسة الحالية على عينة أكبر تشمل المناطق التعليمية في المملكة العربية السعودية، وذلك للتأكد من نتائج الدراسة الحالية.

2- إجراء دراسة مقارنة لمعرفة درجة ممارسة الأسلوب الشوري بين مديري مدارس التعليم العام الحكومية والأهلية بمدينة الرياض.

3- إجراء دراسة مقارنة لمعرفة درجة ممارسة الأسلوب الشوري بين مديرات مدارس التعليم العام الحكومية والأهلية بمدينة الرياض.

4- إجراء دراسة لمعرفة درجة ممارسة الأسلوب الشوري لمديري ومديرات المدارس الابتدائية والمتوسطة من وجهة نظر معلمي ومعلمات المرحلتين.

**المراجع**

1- البابطين، عبدالرحمن بن عبدالوهاب (1429)، مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية في مدينة الرياض للأسلوب الشوري في أداء مهامهم من وجهة نظر المعلمين، جامعة الملك سعود، مركز بحوث كلية التربية.

2- البابطين، عبدالرحمن بن عبدالوهاب (1438)، واقع ممارسة أساليب القيادة الموقفية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض، دراسات في القيادة المدرسية، دار الحامد للنشر، عمّان، الأردن.

**3-** البابطين، عبدالرحمن بن عبدالوهاب (2021) الأسلوب الشوري لقائدة المدارس الثانوية بمدينة الرياض: المجلة العلوم التربوية والنفسية العدد (20)، 2021 المجلد (5)، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، أبريل 2021م،1442ه.

4- البابطين، عبدالرحمن بن عبدالوهاب (2025) الأسلوب الشوري لمدير المدرسة الثانوية بمدينة الرياض: المجلة العلوم التربوية والنفسية العدد (44)، 2025 المجلد (9)، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، يناير 2025م،1446ه.

5- الباز، عبدالرحمن فهد (1437)، ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض لأسلوب الشورى، كلية الشرق العربي للدراسات العليا، قسم الإدارة والإشراف التربوي.

6- الجهني، عبدالله مسعود (1439) أساليب تطوير كفاءة قادة المدارس على اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات المدرسية ، رسالة التربية وعلم النفس ، العدد (60) ، الرياض ، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية ( جستن )، ص ص 45-64.

7- الهاجري، عبير حسن (2023م) دور النمط القيادي المستخدم لدى القيادات المدرسية في تطوير أداء الموظفين في المدارس الحكومية، رسالة ماجستير غير منشورة، قطر، جامعة قطر، كلية الإدارة والاقتصاد.

8- الحنتوشي ، عباس غازي (2016) الأنماط القيادية لقادة المدارس الثانوية في محافظة القريات وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم ، المجلة الدولية التربوية المتخصصة ، المجلد (5) ، العدد (12)،

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.47.2025.684
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (47) September 2025
العدد (47) سبتمبر 2025

ص ص 32-47 .
9- المالكي، عمر عبدالله (2014) ممارسة مديري المدارس الثانوية لأساليب القيادة المدرسية من وجهة نظر المعلمين في مدينة الرياض، المجلة الدولية التربوية المتخصصة المجلد (3) العدد (8)، ص ص143-158.
10- المطيري، بندر عبدالمحسن ( 1436)، درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن للقيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط.
11-مركز إحصاءات التعليم (1441) إحصاءات التعليم العام، وزارة التعليم، المملكة العربية السعودية.
12-السبيعي، هياء شافي (1441) واقع أبعاد القيادة الأخلاقية لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، كلية الشرق العربي للدراسات العليا، قسم الإدارة والإشراف التربوي.
13-السفياني، ماجد سفر(1433) درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية بمحافظة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط.
14-آل فراج، أشواق عبدالله (1441هـ) واقع تطبيق أبعاد القيادة التشاركية لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، كلية الشرق العربي للدراسات العليا، قسم الإدارة والإشراف التربوي .
15-صلاح، ماهر طاهر(2024) تأثير النمط القيادي المتبع على الأداء والإبداع الإداري للمدراء في المدارس الخاصة في الضفة الغربية في فلسطين من وجهة نظر المرؤوسين. مجلة البحوث التجارية، المجلد 46،العدد 2 كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مصر.
16-الروقي، مطلق مقعد (2016) التمكين الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام في محافظة عفيف، المجلة الدولية التربوية المتخصصة المجلد(5) ، العدد(8)، ص ص 230-258.
17-الشهري، عبدالله سعد (2016) دور النمط القيادي لمدير المدرسة في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس إدارة التربية والتعليم بمحافظة النماص، المجلة الدولية التربوية المتخصصة المجلد (5) العدد (12)، ص ص 288-298.
18-الشمري ، عادل عايد ، الشمري ، دارين غالي (2022م) الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس المتوسطة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمات، مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية الاجتماعية، العدد (12) الجزء الثاني، الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة.
19-التويجري، هيلة منديل (2019)، العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة بريدة كمدخل لتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين، دراسات العلوم التربوية، المجلد (46)، العدد(1)، ملحق (2)، الجامعة الأردنية، ص ص 387- 418.
20-الغامدي، عزيزة خبتي (2018) الأنماط القيادية لقائدات مدارس منطقة الباحة وفقاً لنظرية ليكرت من وجهة نظر المعلمات، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد (3)، العدد (2)، ص ص 355-369.