

## البحث السابع

## السلوك القيادي السائد لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم للواء قصبة محافظة المفرق

د. محمد عبود الحراشة\*

### الملخص

تهدف الدراسة إلى معرفة السلوك القيادي السائد لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم للواء قصبة محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين وأثر كل من متغيرات: الجنس والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في التدريس، والمرحلة الدراسية على درجة ممارسة السلوك القيادي السائد لدى مديري المدارس، وقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي التحليلي وذلك باستخدام استبانته وصف السلوك القيادي (L.B.D.Q) واشتملت على (٣٠) فقرة موزعة على بعدين (بعد العاملين، وبعد العمل) وقد تم التحقق من صدقها وثباتها، وطبقت الاستبانة على عينة بلغت (١٦٤) معلماً ومعلمة. وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة السلوك القيادي بشكل كلي على البعدين جاءت بدرجة متوسطة، أما أبعاد السلوك القيادي فقد جاء بالمرتبة الأولى بعد الاهتمام بالعاملين، وجاء بالمرتبة الثانية بعد الاهتمام بالعمل. كما أظهرت نتائج الدراسة فروقاً دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha > 0,05$ ) في درجة تقدير السلوك القيادي السائد لدى مديري المدارس تعزى إلى متغير الجنس والمرحلة الدراسية. لم تظهر نتائج الدراسة فروقاً دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha > 0,05$ ) في درجة ممارسة السلوك القيادي السائد لدى مديري المدارس تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في التدريس. وفي ضوء نتائج الدراسة يقترح الباحث زيادة الاهتمام بالبعد الاعترافي للسلوك القيادي دون إهمال البعد التنظيمي (المهمة). والعمل على تدريب مديري المدارس على الأساليب الإدارية الحديثة لرفع كفاياتهم الإدارية.

\* كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

## ١- المقدمة:

تشكل القيادة محوراً أساسياً تستند إليه أوجه النشاطات المختلفة للمؤسسات باختلاف أنشطتها وفي ظل ازدياد حجم المؤسسات واتساع نطاق نشاطاتها وتشعب أعمالها وتنوع العلاقات البيئية الداخلية وتأثرها بالمؤثرات البيئية الخارجية، مما استدعى إلى إحداث التغيير والتطوير وهذه المهمات لا تتحقق إلا في ظل قيادة فعالة.

وتعد القيادة عنصراً حيوياً وأداة رئيسة تستطيع المؤسسات من خلالها تحقيق أهدافها، ويعتبر استمرار وازدهار نشاطاتها وعملياتها المختلفة مرهون بهذه القيادة. والمجتمع الذي يحتضن هذه المنظمات سيصل إلى التقدم من خلال قدرات هذه المؤسسات وقدرات قياداتها.

ويعد العصر الحاضر عصر الإنجاز والتطور الهائل في مختلف ميادين الحياة، ويعود هذا كله إلى قدرة العديد من الإداريين المختصين القائمين على المؤسسات الرسمية وغير الرسمية، على حسن استخدامهم للموارد البشرية والمادية المتاحة، لتحقيق الأهداف المنشودة بكفاية وفعالية (القيروتي، ١٩٨٥، ص ١٥). كما أن أهداف أي مجتمع من المجتمعات، لا تنجز دون جماعة، والجماعة لا تنتظم بمسيرة الإنجاز دون قائد ينسق جهودها للوصول إلى الهدف. وهذا يعني أن مستقبل الحضارة في المجتمع تتركز مسؤوليته في أيدي القادة في شتى القطاعات الوظيفية والمهنية. إذ أصبح عمل القائد يتطلب الموازنة بين أهداف منظمته وأهداف مجتمعه. وقد أدى كبر المنظمات واتساع حجمها في العصر الحديث إلى جعل القائد مسؤولاً عن العلاقات الإنسانية وعن تنمية عملية الاتصال بأكبر عدد ممكن من العاملين، كما أن التطورات الحديثة فرضت على القائد أن يكتسب المهارات العملية والفنية، لأن القيادة تعد أحد المحددات المهمة التي تشكل طبيعة التفاعلات داخل الجماعة، مهما كان عدد الجماعة أو نوعيتها أو أهدافها، سواء كانت جماعة عمل أم جماعة موظفين داخل مؤسسة حكومية أو خاصة (الطارق، ١٩٩٦).

وقد أشار هوي وميسكل (Hoy&Miskel, 1991) إلى أن السلوك القيادي أهم الأعمدة الرئيسية لفعالية القيادة، فالقيادة المتسلطة غالباً ما تخفي وراءها عدم الكفاية على التوجيه السليم، مما ينعكس سلباً على العلاقات بين القائد والعاملين، بينما تعمل القيادة الديمقراطية على إشاعة جو من المحبة والثقة والرضا عن العمل.

ويعد السلوك القيادي أحد العوامل الرئيسية التي تسهم في تشكيل طبيعة العلاقات داخل الجماعة، لذا فإنه يكتسب أهميته من دوره في توجيه العلاقات داخل الجماعة نحو بلوغ الأهداف المنشودة التي تسعى الجماعة إلى تحقيقها، فالسلوك القيادي المتبع في المنظمة يحدد نمط المناخ التنظيمي السائد فيها والذي يشكل بدوره عوامل أخرى متصلة بالإنجاز والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي والصراع لدى الأفراد داخل المنظمة (العظامات، ٢٠٠٤). ويؤكد رجال الإدارة بأن الإداري القائد الذي يجعل العلاقة جيدة بينه وبين تابعية سوف يتمتع باحترام جميع مرؤوسيه وثقتهم ويصبح من السهل عليه ممارسة السلطة والتأثير عليهم والعكس صحيح (owens, 1981). وبما أن قوة القائد تكمن في قدرته على تغيير أو ضبط سلوك

وإنجازات وارهء ومعتقدات وأهداف وحاجات وقيم الأفراد العاملين معه، سيؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة (Johnson & Scollay, 2001).

إن القيادة الحكيمة الواعية أمر لا غنى عنه لترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم وتنظيم أمورهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف والغايات المرجوة. وعندما تصبح المدرسة دون قيادة فعالة فإنها تواجه العديد من المشكلات، ليس فقط على مستوى تحقيق الأهداف فحسب، بل على مستوى العلاقات الإنسانية داخل وخارج المدرسة، فالقيادة أصبحت عنصراً مهماً لنجاح المدرسة، وتبرز أهميتها في قدرتها على تحريك وتنشيط الكفاءات البشرية في المدرسة لتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية.

يعتمد نجاح الإدارة المدرسية أو فشلها على نوعية سلوك القائد، والذي يعتبر أكثر العوامل تأثيراً في أداء المعلمين والإنجاز التنظيمي للمدرسة (أحمد، ١٩٩٤، ص ٢٠٠).

وقد أشار العمري (١٩٩٢) إلى أن الاهتمام بدراسة السلوك القيادي قد بدأ منذ الثلاثينات من القرن العشرين بظهور أنماط سلوكية ثلاثية هي: التسلطي، والديمقراطي، والتسلي، وكان أول من عرفها وطبقها لوين، ولبت (Lewin and lippitt) حيث توصلوا إلى أن القيادة الديمقراطية كانت الأفضل والأنجح في تحقيق مهارات المجموعة، ثم تلا ذلك ثلاث محاولات لوصف السلوك القيادي وتحديد أبعاده بشكل أدق إلى أن انبثق بعدان رئيسان ومختلفان للسلوك الإداري هما السلوك المهتم ببيئة المنظمة وإنجاز مهماتها وتحقيق أهدافها والسلوك المهتم بالأفراد العاملين في المنظمة وحاجاتهم وعلاقاتهم. وقد تعددت التسميات لهذين البعدين على الرغم من تشابه الجوهر وذلك باختلاف الأشخاص الذين اهتموا بوصف السلوك القيادي حيث أطلق عليهما: البعد الأداتي والبعد التعبيري، والبعد الوظيفي الرسمي، والبعد الشخصي، وبعد إطار العمل، والبعد الاعتباري.

إن السلوك القيادي لقادة الإدارات التعليمية والتربوية يختلف مؤسساتها يتباين وفق أنواع القيادات التي تناط بها قيادة تلك المؤسسات التربوية، كما أن نوعية السلوك المتبع تؤثر في العلاقات الإنسانية ومدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ورضاهم عن المناخ التنظيمي السائد (المنبع، ١٩٨٩). إن المدير بوصفه قائداً هو الذي يفهم طبيعة المتعاملين معه، ويستطيع توجيههم بما يشعرون بقيمتهم وبقيمته ما يعملونه لتحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم الخاصة معاً وأن يكون قادراً على فهم الظروف المختلفة وقادراً على تكييف أسلوبه في الإدارة وفقاً للظروف المختلفة ويتحلى بدرجة كبيرة من المرونة (القريوتي، ١٩٨٥).

إن المدير الذي يمارس دوراً قيادياً إيجابياً فإنه يزيد من شعور المرؤوسين وإحساسهم بأن أهدافهم وأهداف المنظمة تكاد تكون متماثلة، فضلاً عن توافر جو من الرضا العالي عن هذه الممارسات لدى العاملين، لا سيما في مجال العلاقات الإنسانية (أرشيد، ١٩٩١).

إن تعقد السلوك القيادي لمدير المدرسة فيما يتصل بالتوقعات الوظيفية وديناميكية التعامل بين الأفراد والاحتياجات الشخصية للعاملين في المدرسة، والأدوار المتوقعة للمدير والادراكات الخاصة بأسرة المدرسة

يجعل الأمر أكثر صعوبة في فصل إلى متغيرات في عمل دراسة دقيقة وموضوعية عن السلوك القيادي لمدير المدرسة وانعكاس ذلك على العاملين في المدرسة (احمد، ١٩٩٤، ص ٢٠٢). لقد أصبحت العلاقة بين القائد والعاملين معه محوراً للنظريات السلوكية في القيادة، ومن ثم للنظريات الموقفية، بعد أن كانت النظريات المبكرة للقيادة تركز على السمات والخصائص الشخصية للقادة، فأبحاث جامعة أوهايو ركزت منذ منتصف الأربعينات على بعد الاعتبارية الذي ينطوي على مساندة التابعين، وعلاقات الصداقة وتقدير الاهتمامات الفردية في أهداف الجماعة (سيزلاجي، وولاس، ١٩٩١). وأكدت نظرية (y) لما كجر يجور (McGregor) على مبدأ التكامل، أو خلق الظروف الملائمة أمام العاملين لبذل الجهد المطلوب لتحقيق الأهداف، وجاء ليكرت (Likert) ليؤكد أن الأهداف تتحدد وتتكون بأسلوب المشاركة بين القادة واتباع العاملين معه. بالاتجاه ذاته قام بليك وموتن (Blake and Mouton) بوضع شبكة الأنماط القيادية لمعرفة تأثير النمط المهتم بالعلاقة مع العاملين، وذلك المهتم بتنظيم العمل والإنتاج (حسين، ١٩٩٩). لقد أظهرت معظم الدراسات أن القائد الفعال هو الذي يحافظ على التوازن بين البعد التنظيمي والبعد الإنساني، وأن الاهتمام بالأفراد لا يتعارض مع الاهتمام بالإنتاج، وأنه من غير المتوقع أن يحافظ المدير على التوازن بين البعدين بشكل دائم وثابت، وفي ضوء ما تقدم هناك اتفاق على أن القائد الفعال هو الذي يعطي اهتماماً كبيراً للقيادة التي يتركز اهتمامها على تخطيط العمل وتنظيمه، والقيادة التي يتركز اهتمامها على الأفراد والعاملين في المدرسة وتنمية العلاقات الإنسانية وإشباع حاجاتهم والعمل على إرضائهم بقدر الإمكان (أحمد، ١٩٩٤، ص ٢٠٣). ومما سبق يتضح بأن السلوك القيادي لمدير المدرسة، يؤثر في تحديد وتوجيه سلوك المعلمين والعاملين داخل المدرسة وله أهمية كبيرة في تحديد علاقة المعلمين بالمدرسة وعلى قناعة المعلم ودافعيته ورضاه عن العمل ومن ثم تحفيزه ورفع كفايته لتحقيق أهداف العملية التعليمية التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها. من هنا جاءت هذه الدراسة للكشف عن السلوك القيادي السائد لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم للواء قصبه محافظة المفرق من وجهة نظر معلمينهم.

## ٢- مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تعد الإدارة الركيزة الأساسية لنجاح المؤسسة أو فشلها فالإدارة الناجحة هي التي تدفع بأفراد جهازها إلى العمل وبأقصى طاقاتهم الإنتاجية، ويتم ذلك من خلال ممارسة مدير المدرسة لدوره القيادي، وذلك بتهيئة جميع الظروف الملائمة للعاملين وهي التي تجعل مكان العمل مكاناً يسعى كل فرد للعمل فيه وهو راضٍ عنه. ونظراً لأهمية السلوك القيادي لمدير المدرسة في التأثير على المعلمين من خلال ممارساته الوظيفية المختلفة فقد أكدت المقترحات التي انبثقت عن مؤتمر التطوير التربوي المنعقد في عمان ١٩٨٧م على تعميق مفهوم الدور القيادي الشامل والمتكامل وإعداد القادة التربويين ومحاسبتهم ومساءلتهم ومنحهم المزيد من الصلاحيات لتناسب مع المسؤوليات المنوطة بهم، كما أكدت على ضرورة اهتمام المدير بالحاجات الإنسانية والعلاقات الاجتماعية داخل المدرسة ومساعدة المعلمين على النمو المهني وإشراكهم

في صناعة القرار التربوي والاهتمام بمستوى الطلبة ورعايتهم واحترامهم وضرورة إتباع إدارة المدرسة للأساليب الحديثة في الإدارة بما يتماشى مع متطلبات العصر ومتغيراته، كما لاحظ الباحث وجهات نظر مختلفة بين المعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم للواء قصبه محافظة المفرق حول السلوك القيادي الممارس لمديري المدارس أو إسهام هذا السلوك في تحقيق بعد العلاقات الإنسانية مما يحقق أهداف العملية التربوية. لذا تتحدد مشكلة الدراسة بالسؤال التالي:

ما السلوك القيادي السائد لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم للواء قصبه محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين؟.

### ٣- أسئلة الدراسة:

تحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

٣-١- ما السلوك القيادي السائد لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم للواء قصبه محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين ؟

٣-٢- هل هناك فروق دالة إحصائياً عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  في السلوك القيادي السائد لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم للواء قصبه محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين إلى متغيرات: الجنس، والمرحلة، والمؤهل العلمي، والخبرة؟

### ٤- أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة من خلال النقاط التالية:

٤-١- تناولها لموضوع اجتماعي لم تتناولها الدراسات من قبل، وهو السلوك القيادي السائد لدى مديري مدارس مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق .

٤-٢- إلقاء الضوء على طبيعة السلوك القيادي السائد لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم للواء قصبه محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين.

٤-٣- إن دراسة السلوك القيادي لمديري المدارس تعد عاملاً أساسياً لتحقيق التقارب بين أهداف المدرسة وأهداف العاملين بها.

٤-٤- الاستفادة من النتائج التي تتمخض عنها الدراسة الحالية وتوظيفها عملياً في الميدان .

٤-٥- يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة الحالية وتوظيفها في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق وفي تفعيل السلوك القيادي الايجابي مما ينعكس ايجابياً على المدرسة بتحقيق أهدافها التربوية المنشودة.

٤-٦- تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية المدرسة والتي تعد إحدى المؤسسات التي يعتمد عليها المجتمع في نشر ثقافته، وتحقيق تطلعاته المستقبلية، بوصفها بانية الأجيال.

٤-٧- تساعد صناعات القرار في التعرف إلى طبيعة السلوك القيادي السائد لدى مديري مدارس مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق من وجهة نظر معلمهم، وتصويبه إذا ما كان يحتاج إلى ذلك أو

تعزيره إذا كان إيجابياً.

٤-٨- تعد هذه الدراسة استكمالاً للجهود العلمية المبذولة في مجال القيادة التربوية.

٤-٩- قد تخرج الدراسة بمقترحات تكون ذات فائدة للمسؤولين والمهتمين بالتعليم عند اختيارهم الإداريين، وعند وضع برامج التدريب لتطوير أداء المديرين بما يحقق أهداف العملية التربوية.

## ٥- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

٥-١- معرفة درجة تقدير السلوك القيادي السائد لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم للواء قصبه المفرق من وجهة نظر المعلمين.

٥-٢- معرفة أثر كل من إلى متغيرات الآتية: الجنس، والمرحلة التدريسية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في مجال التدريس على درجة تقدير السلوك القيادي السائد لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم للواء قصبه المفرق من وجهة نظر المعلمين.

٥-٣- الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها والاستفادة منها في مجال تحسين السلوك القيادي السائد لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم للواء قصبه المفرق.

## ٦- فرضيات الدراسة:

استناداً إلى أهداف الدراسة وأسئلتها ومتغيراتها تقوم الدراسة على الفرضيات الرئيسة الآتية:

٦-١- هناك درجة عالية دالة إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \geq 0,05$ ) في درجة تقدير السلوك القيادي السائد لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم للواء قصبه المفرق من وجهة نظر المعلمين.

٦-٢- هناك فروق دالة إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \geq 0,05$ ) بين متوسطات درجات تقدير السلوك القيادي السائد لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم للواء قصبه محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير الجنس؟.

٦-٣- هناك فروق دالة إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \geq 0,05$ ) بين متوسطات درجات تقدير السلوك القيادي السائد لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم للواء قصبه محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المرحلة التدريسية؟.

٦-٤- هناك فروق دالة إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \geq 0,05$ ) بين متوسطات درجات تقدير السلوك القيادي السائد لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم للواء قصبه محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي؟.

٦-٥- هناك فروق دالة إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \geq 0,05$ ) بين متوسطات درجات تقدير السلوك القيادي السائد لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم للواء قصبه محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير الخبرة؟.

## ٧- محددات الدراسة وحدودها:

تحدد الدراسة الحالية بالمعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء قصبة محافظة المفرق، واستثنى الباحث المدارس غير الحكومية ليكون مجتمع الدراسة متجانساً ويخضع لقواعد ومعايير واحدة مما يمكننا من التوصل إلى نتائج قابلة للتعميم. أما حدود الدراسة فتتمثل في الحدود الزمانية في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠٠٩/٢٠١٠م. وحدود جغرافية تتمثل في لواء قصبة محافظة المفرق بالأردن، كما تتحدد بالأداة المستخدمة في قياس متغيراتها.

## ٨- التعريفات المفاهيمية والإجرائية:

استخدم الباحث في هذه الدراسة عدة مصطلحات من الضروري تعريفها، وهي:  
**السلوك القيادي:** يقصد به جميع الأنشطة التي يقوم بها الكائن الحي، وبذلك يدخل تحت مفهوم السلوك النشاطات العقلية الفيزيولوجية التي تحدث للفرد ذاته، والسلوك الإنساني ما هو إلا محصلة تفاعل بين مجموعة العوامل الداخلية والخارجية. ومن العوامل الداخلية التي تحدد نوع السلوك، التكوين الوراثي للفرد، والحالة الحسية والنفسية، والخبرة السابقة، ووضوح الغرض من السلوك في ذهن الفرد. أما العوامل الخارجية فتتضمن في الظروف المادية والاجتماعية المحيطة بالفرد، فهي التي تسقط على الفرد منبهات معينة وتحدد سلوكه وتعده (العبيدي، ٢٠٠٠).

**السلوك القيادي:** هو عملية التأثير على الجماعة في موقف معين وظروف معينة بهدف حثهم على السعي لتحقيق أهداف التنظيم (أحمد، ٢٠٠٥، ١٩٩٤)، أما إجرائياً: فهو مجموعة النشاطات والممارسات التي يؤديها مدير المدرسة للتأثير في المعلمين لتحقيق أهداف المدرسة والتي تعكسها الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على فقرات الأداة المستخدمة في هذه الدراسة.

**مديرو المدارس:** هم القادة التربويون الذين أنيط بهم تولى مسؤولية إدارة المدرسة في مديرية التربية والتعليم في قصبة محافظة المفرق.

**المعلمون:** هم العاملون بمهنة التعليم في المدارس التابعة لمديرية التربية والتعليم للواء قصبة محافظة المفرق.

## ٩- الأدب النظري:

يتضمن هذا الجزء استعراضاً لأدبيات الدراسة المتعلقة بالقيادة.

**٩-١- مفهوم القيادة:** تعددت التعريفات وتنوعت واختلفت التي تعرضت لمفهوم القيادة وذلك باختلاف المفكرين والكتاب والزوايا التي ينظر منها هؤلاء المفكرون وتعدد المدارس والتوجهات التي تناولت هذا المفهوم. ويعرف ليتر (Letterer) القيادة بأنها ممارسة التأثير من قبل فرد على فرد آخر لتحقيق أهداف معينة (عبيدات، ٢٠٠١). أما الأغبيري (٨٢، ٢٠٠٠) فيعرفها بأنها القدرة على توجيه سلوك

العاملين في أي منظمة نحو تحقيق أهدافها. ويعرفها هونسكير وكوك (Hunsker&Cook,1986) بأنها عملية تتضمن إجراءات يتخذها شخص أو أكثر تجاه تحقيق الأهداف المرغوبة. أما القريوت (٢٠٠٣، ١٨١) فيعرف القيادة بأنها قدرة تأثير شخص ما في الآخرين ليجعلهم يقبلون قيادته طوعاً دون التزام قانوني، وذلك لاعترا فهم بقيمة القائد في تحقيق الأهداف ولأنه يعبر عن آمالهم وطموحاتهم.

- ومن التعريفات السابقة نستنتج أن القيادة تتضمن العناصر الآتية:
  - تُمارس القيادة في إطار هدف أو مجموعة أهداف يجب تحقيقها.
  - تمارس القيادة في إطار جماعة من الأفراد يحاول القائد التأثير فيهم.
  - وجود شخص من بين الجماعة قادر على التأثير الإيجابي في سلوك بقية الأعضاء.
  - وقد أشار مرسى (٢٠٠٥) إلى مكونات رئيسة للسلوك القيادي تتمثل بالآتي:
  - **المبادأة:** أي تملك القائد لزام الموقف.
  - **العضوية:** أي اختلاطه بأعضاء الجماعة.
  - **التمثيل:** أي دفاعه عن جماعة وتمثيله لها.
  - **التكامل:** أي العمل على تخفيف حدة الصراع بين أعضائها.
  - **التنظيم:** أي تحديد عمله وعمل الآخرين والعلاقات التي تحكم العمل.
  - **السيطرة:** أي تحديد سلوك الأفراد أو الجماعة في اتخاذ القرارات أو التعبير عن الرأي.
  - **الاتصال:** أي تبادل المعلومات بينه وبين أعضاء الجماعة.
  - **التقدير:** أي تأييد أو مخالفة أعضاء الجماعة.
  - **الإنتاج:** أي تحديد مستويات الجهد والإنجاز.
- ٩-٢- مصادر السلطة:

٩-٢-١- **السلطة النظامية:** تمثل السلطة الممنوحة لمدير المدرسة وفقاً للوائح النظم الإدارية الذي تحدده وزارة التربية والتعليم في الهيكل التنظيمي، وهي تعتبر سلطة رسمية وقانونية تمنح المدير حق إلزام المرؤوسين بتنفيذ الأوامر والتعليمات والتوجيهات القيادية فيه.

٩-٢-٢- **منح التقدير المالي أو حجب:** يستطيع مدير المدرسة تطبيق أسلوب الثواب والعقاب للتأثير على سلوك المرؤوسين ودفعهم لإنجاز العمل من خلال منحهم الامتيازات التي تمكنهم من الاستمرار في العطاء أو تطبيق بعض الأساليب الخاصة بالعقاب لمن لا ينجز المهام الموكلة إليه.

٩-٢-٣- **الخبرة والمهارة:** يجب أن يتميز مدير المدرسة بخبرة ومهارة إدارية كبيرة بين زملائه بل يفوقهم حتى يستطيع لفت انتباههم، وكسب ثقتهم تدريجياً حتى يتمكن من التأثير عليهم وأن يكون لديه القدرة على اتخاذ القرارات التي تتلاءم مع المواقف والمشكلات الصعبة والطارئة التي قد يواجهها، ولهذا فإن افتقار مدير المدرسة إلى هذا كله يؤدي إلى اهتزاز شخصيته أمام المرؤوسين ومن ثم يفقد احترامهم له.

٩-٢-٤- **التأثير الشخصي:** تتمثل في قدرة مدير المدرسة على كسب ود وحب رؤوسيه وذلك نتيجة المعاملة الإنسانية العادلة لهم والاستجابة لمطالبهم، هذا بالإضافة إلى تمتعه بخبرة ومهارة إدارية يتفوق بها عليهم، مما يؤدي إلى كسب ثقتهم وبالتالي قوة التأثير عليهم فينعكس ذلك على تحقيق أهداف المدرسة.

٩-٢-٥- **التأثير النابع من الاحترام:** يعتبر احترام المرؤوسين لرئيسهم ترجمة حقيقة قد يرجع للمركز الاجتماعي الذي يتبوأه، أو لخبرته أو مهارته أو نزاهته وعدالته في تعامله مع رؤوسيه ويختلف عن الحب أو البعض، فقد يحترم المرؤوسون رئيسهم ولكنهم لا يحبونه.

٩-٢-٦- **تأثير استخدام أسلوب الضغط أو الإكراه:** يلجأ مدير المدرسة إلى هذا الأسلوب بعد استنفاد كافة مصادر التأثير الأخرى لتحقيق أهداف المدرسة ومع ذلك فقد يكون لهذا الأسلوب ردود فعل عكسية إذا ما أحس المرؤوسون بالخطر وتضامنوا لاتخاذ موقف موحد إزاء رئيسهم في العمل بحزم وصرامة (الأغبري، ٨٦، ٢٠٠٠).

### ٩-٣- المهارات القيادية:

القيادة التربوية عمل يحتاج إلى الدقة والمرونة والجهد، فهي النجاح في الموقف الذي يؤكد فيه الرئيس دوره القيادي من خلال ما يتمتع به من قدرات عديدة ومتنوعة ولاسيما قدرته على التصرف ضمن المواقف التي تجابهه يومياً، والقدرة على جلبها بنجاح عند القيام بسلوك معين مما يتطلب الإلمام بالمهارات القيادية الآتية:

٩-٣-١- **المهارات الذاتية:** وتتمثل في السمات الجسمية والقدرات العقلية، والمبادأة والابتكار وضبط النفس.

٩-٣-٢- **المهارات الفنية:** وتتمثل في القدرة على تحمل المسؤولية، والفهم العميق والشامل للأمر والحزم والإيمان بالهدف وإمكانية تحقيقه.

٩-٣-٣- **المهارات الإنسانية:** وتعني القدرة على التعامل مع المرؤوسين وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم وهذا يتطلب الفهم المتبادل ومعرفة آرائهم وميولهم واتجاهاتهم.

٩-٣-٤- **المهارات الذهنية:** وتتمثل في قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده وفهمه للترابط بين أجزائه وقدرته على تصور علاقات الموظف بالتنظيم وفهمها وعلاقات التنظيم بالمجتمع الذي يعمل في إطاره (عليجات، ١٦٩، ٢٠٠١). وقد أشار تايلور (Tayler, 1962) الوارد في (كنعان، ٣١٥، ١٩٩٩) إلى خصائص القيادة المتمثلة بالآتي:

- القدرة العقلية.
- الاهتمام بالعمل والإلمام بجوانبه ونشاطاته.
- المهارة في الاتصال وما يتطلب ذلك من القدرة على التعبير بشكل واضح ومقتنع بالكتابة والكلام.

- القدرة على حفز المرؤوسين على إنجاز العمل من خلال استمالتهم وتوعيتهم في العمل.
- المهارة الاجتماعية في التعامل مع المرؤوسين.
- المهارة الإدارية والتي تتطلب القدرة على التخطيط والتنظيم واختيار المرؤوسين وتدريبهم والفصل في منازعاتهم.

وأشار ستوجل (Stogdill, 1988, 35-71) من خلال مسح أكثر من خمس عشرة دراسة ميدانية، وذلك لمعرفة السمات التي تجعل من إنسان ما قائداً ناجحاً وقد حددها في ست سمات هي:

- **المقدرة:** وتتضمن الذكاء، وطلاقة اللسان، واليقظة، والأصالة، والعدالة.
- **الإنجاز:** وتتضمن الثقافة والتعليم، والمعرفة الواسعة، والمقدرة على إنجاز الأعمال ببراعة ونشاط.
- **تحمل المسؤولية:** وتتطلب المبادأة، والثقة بالنفس، المثابرة، الاعتماد على النفس، السيطرة، والرغبة في التفوق، والطموح.

- **روح المشاركة:** وتتطلب النشاط، الروح الاجتماعية العالية، والمساهمة والتعاون، والقدرة على التكيف، روح الفكاهة والدعابة.

- **المكانة الاجتماعية:** وتتطلب أن تكون له شعبية واسعة، أي أن يكون القائد محبوباً، وأن يكون له مركز اجتماعي وذو مال.

- **القدرة على تفهم الموقف:** وتتطلب مستوى ذهنياً جيداً ومهارة في تلبية حاجات مرؤوسيه ومصالحهم، والقدرة على تحقيق أهداف التنظيم الذي يقوده مهما كانت الظروف.

#### ٩-٤- الأنماط القيادية:

صنفت القيادة الإدارية إلى ثلاثة أنماط:

٩-٤-١- **القيادة الأوتوقراطية:** يطلق على هذا النوع من الأنماط القيادية التسلطية أو الفردية، والآراء الحديثة تطلق عليها القيادة التوجيهية، حيث يمارس القائد الأساليب الاستبدادية لأداء وتنفيذ وظيفته، وينفرد في صنع القرارات المتعلقة بالمنظمة دون إشراك أي شخص آخر، فهو الذي يحدد طبيعة الأنشطة دون الالتزام بتطبيق الأساليب التخطيطية، ومن ثم فعلاقاته مع المرؤوسين تستند إلى أساس شخصي فقط، وعنصر الجزاء الذي يطبقه ثواباً أو عقاباً لا يكون قائماً على أسس موضوعية ومن ثم يؤدي إلى حدوث عداوات وانقسامات قد تسبب تعثر المنظمة في تحقيق أهدافها، وعلى الرغم من أن هذا النمط القيادي قد يؤدي إلى الالتزام بالعمل وزيادة الإنتاج، إلا أن له في المقابل آثاراً سلبية على مستوى الأفراد وشخصياتهم، ومن ثم يبقى تماسك العمل متوقفاً على وجود القائد، فإذا غاب أدى ذلك إلى اضطراب العمل وإشاعة الفوضى، مما يؤدي حتماً إلى انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين، وانعدام الثقة بينهم وبين رئيس القسم، وينعكس بالتالي على روح التعاون بينهم وقد يؤدي إلى كره بعضهم بعضاً.

٩-٤-٢- القيادة الديمقراطية: يسمى هذا النمط حديثاً بالنمط التشاركي، حيث تقوم العلاقة بين القائد ومرؤوسيه على مبدأ الاحترام والثقة المتبادلة، وإتاحة الرئيس لمرؤوسيه المشاركة في العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابه، وكذلك في اتخاذ القرارات ومن أهم خصائص هذا النمط: - التعامل مع الآخرين بكرامة واحترام، وتشجيع المرؤوسين على الإبداع والابتكار من خلال سهولة الاتصال، والشعور بالرضا نحو العمل، والعمل بروح الفريق الواحد سبيلاً إلى في تحقيق الأهداف، وضمان تماسك الجماعة وولائها والتفافها حول الرئيس.

٩-٤-٣- القيادة التسيببية: ويعرف هذا النمط أيضاً بنمط إطلاق العنان يتميز هذا النمط بعدم الالتزام ويتسم بالفوضى، حيث يفهم المؤمنون بهذا النمط أن الديمقراطية تعني إطلاق العنان للموظف أو المرؤوس لأداء عمله بالطريقة التي يراها مناسبة دون اللجوء إلى رئيس القسم وقد يصبح دور رئيس القسم هامشياً، فلا تتم استشارته إلا للضرورة القصوى، ويتميز هذا النمط بالخصائص الآتية: - شعور المرؤوسين بالضيق والانفلات والقلق، وعدم تحديد المسؤولية، فيؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف، وانعدام العمل بروح الفريق، ويعتبر أقل أنواع الأنماط القيادية إنتاجية، ولا يحظى الرئيس باحترام مرؤوسيه.

- انعدام روح التعاون بين الرئيس ومرؤوسيه، التصرف السلبي للرئيس يؤدي إلى عرقلة تحقيق الأهداف (الاغبري، ٨٧، ٢٠٠٠).

- يتضح مما تقدم، أن النمط الديمقراطي هو أفضل الأنماط القيادية السابقة فالمدبر الذي يمارس هذا النمط نجده أقرب إلى قلوب مرؤوسيه، فهو يزودهم بالتعليمات الوظيفية اللازمة بمهدف فهم الأعمال المتوقعة منهم وإعطائهم التوجيهات، التي تساعد على مضاعفة مجهودهم وتصحيح الأخطاء التي قد تحدث أثناء أدائهم لمهامهم، كما أن المدير يعمل على تحسس مواطن الضعف فيصحيحها، ويتلمس بالتالي مواقع القوة فيعززها من خلال التقدير والعناية والتكريم الذي يرمى في النهاية إلى تحقيق أهداف القسم.

## ١٠- الدراسات السابقة:

### ١٠-١- الدراسات العربية:

- وأجرى الهدود والجبر (١٩٨٩) دراسة بعنوان "النمط القيادي لنظار وناظرات مدارس التعليم في الكويت كما يتصوره المعلمون والمعلمات"، تهدف إلى معرفة خصائص النمط القيادي في مدارس التعليم العام بدولة الكويت، وهل هناك فروق دالة إحصائياً بين تصور المعلمين وتصور المعلمات في التعليم العام للبعدين الإنساني والوظيفي لعمل ناظر المدرسة؟. وقد بلغت العينة (١٢٢٤) معلماً ومعلمة في المراحل المختلفة، وباستخدام استبانته (L.B.D.Q) لاستودجل وكونز (Stodgill and coon) وتوصلت الدراسة إلى أن هناك فرقاً بين تصور المعلمين وتصور المعلمات للبعد الإنساني في عمل الناظر والناظرات. هذا الفرق كان أقرب إنسانياً وألصق بالمعلمات أكثر من المعلمين. كذلك لا يوجد فرق بين تصور المعلمين

والمعلمات في المرحلة المتوسطة للبعدين الإنساني والوظيفي في عمل الناظر أو الناظرة، لا توجد فروق بارزة بين تصور المعلمين وتصور المعلمات في المرحلة الثانوية للبعدين الإنساني والوظيفي في عمل الناظر والناظرة.

- **دراسة أحمد (١٩٩٤)** بعنوان "السلوك القيادي لناظر المدرسة من وجهة نظر المعلمين"، وتهدف إلى معرفة السلوك القيادي لمدير المدرسة من وجهة نظر المعلمين، وقد تكونت عينة الدراسة من مدارس محافظة القليوبية وبلغ عدد العينة (٢٢٥) فرداً ومحافظة الإسكندرية (٤٢٥) فرداً. وقد استخدم الباحثان استبيان وصف السلوك القيادي (L.B.D.Q) (Leader Behavior Description Questionnaire)، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: النسبة المئوية الكلية للسلوك القيادي لمدير المدرسة لبعد المبادأة فجاءت مرتفعة نسبياً بينما بعد الاعتبارية جاء بنسبة متوسطة، مدير المدارس يركزون على الاهتمام بالعمل أكثر من تركيزهم على الأفراد.

- **وأجرى الصائغ وعطا (١٩٩٤)** دراسة بعنوان "أنماط القيادة التربوية لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة الرياض وعلاقتها ببعض المتغيرات"، وتهدف إلى معرفة الأنماط القيادية التربوية لدى مديري المدارس الابتدائية وولاء المعلم لعمله في المرحلة الابتدائية، بمدينة الرياض وعلاقتها ببعض المتغيرات: كالخبرة، والمؤهل العلمي، وقد استخدم الباحثان الاستبيان للكشف عن الأنماط القيادية، وطبقت الاستبيان على عينة بلغت (١٧٧) معلماً سعودياً ممن يعملون في المرحلة الابتدائية، وقد توصلت الدراسة إلى أن النمط الديمقراطي هو الأكثر شيوعاً ثم يليه النمط الأتوقراطي ثم التسلي. لم تشر الدراسة إلى فروق دالة إحصائية في نوع القيادة التربوية الممارسة تعزى للمؤهل العلمي لمدير المدرسة بينما هناك فروق دالة إحصائية تعزى للخبرة.

- **أما دراسة الخطيب وأبو فرسخ (١٩٩٦)** بعنوان "الأنماط القيادية السائدة في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية كما يراها أعضاء هيئة التدريس"، وتهدف إلى معرفة الأنماط القيادية السائدة في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية كما يراها أعضاء هيئة التدريس وبيان أثر كل من الرتبة الأكاديمية واختصاص الجامعة، على تصورات أعضاء هيئة التدريس، واستخدم الباحثان استبانة وصف سلوك القائد لهالين، وقد طبقت الدراسة على عينة تكونت من (٢٥٠) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أبرزها أن جامعة اليرموك تولي اهتماماً ببعد الاعتبارية بينما كشفت النتائج أن جامعة العلوم والتكنولوجيا تولي تصورات أعضاء هيئة التدريس اهتماماً بوضع إطار العمل ولم تشر الدراسة لفروق في الرتبة الأكاديمية والاختصاص.

- **وأجرى السعيد (١٩٩٨)** دراسة بعنوان "النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية في سلطنة عمان كما يتصوره المعلمون والمعلمات الذين يعملون معهم"، وتهدف إلى معرفة الأنماط القيادية السائدة لدى مديري ومديرات المدارس في سلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبيان للتعرف على النمط القيادي السائد وطبقت الدراسة

على عينة تكونت من (٣٩٤) معلماً ومعلمة. وقد دلت النتائج أن أكثر الأنماط شيوعاً النمط الديمقراطي ثم الاتوقراطي وأخيراً الترسلّي. لم تشر الدراسة لفرق دالّ إحصائياً بين مديري المدارس الثانوية كما يتصوره المعلمون والمعلمات العاملون معهم يعزى إلى متغير الجنس والخبرة والمؤهل العلمي.

- **وأجرى عبد الرحيم (١٩٩٦)** دراسة بعنوان "أنماط السلوك القيادي لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية في محافظة إربد وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين"، وتهدف إلى معرفة أنماط السلوك القيادي لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة إربد، وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، وتهدف إلى بيان أثر متغيري الجنس والخبرة في التدريس على الرضا الوظيفي للمعلمين. وتكونت عينة الدراسة من (٧٧٥) معلماً ومعلمة واستخدم الباحث مقياس جوردن (Gordon) لوصف السلوك القيادي، وفيه (٢٥) فقرة مقسمة على المهمة والسلطة الاعتبارية. وتوصلت النتائج إلى شيوع ثمانية أنماط للسلوك القيادي كان أكثرها تكراراً النمط المعتمد على العمل، والسلطة، والاعتبارية، وأقلها تكراراً النمط المعتمد على السلطة بشكل أكبر من العمل والاعتبارية.

- **أما دراسة المحبوب (١٩٩٨)** بعنوان "السلوك الإداري لمديرة المدرسة كما تدرسه معلمات مراحل التعليم العام في منطقة الإحساء بالمملكة العربية السعودية"، وتهدف إلى معرفة إلى رأي مديرات المدارس الابتدائية في منطقة الإحساء بالمملكة العربية السعودية بأهم الخصائص والصفات للقيادة الإدارية الفعالة في ضوء متغيري الخبرة والعمر، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبيان السلوك الإداري لمديرة المدرسة، وطبقت الدراسة على عينة تكونت من (١٨٨) معلماً من المراحل التعليمية المختلفة. وأشارت نتائجها إلى أن مديرات المدارس الابتدائية يردن التأكيد على ضرورة الالتزام بالنمط السلوكي الإنساني في ممارستهن للعمل الإداري في المدرسة، إضافة لذلك كشفت النتائج انه لا توجد فروق دالة إحصائية تذكر بين تصورات المديرات تبعاً لسنوات الخبرة والعمر في الأنماط الإدارية موضوع الدراسة.

- **وأجرى القاسم (٢٠٠٣)** دراسة بعنوان "أثر الأنماط القيادية لمديري ومديرات المدارس الحكومية في مديرية تربية نابلس في الرضا الوظيفي للمعلمين العاملين معهم من وجهة نظر المعلمين والمعلمات"، والتي تهدف إلى معرفة الأنماط القيادية السائدة لدى مديري ومديرات المدارس، وأثر هذه الأنماط في الرضا الوظيفي للمعلمين في مديرية تربية نابلس وتهدف إلى بيان أثر متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة) على الأنماط القيادية، والرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية من (٢٥٠) معلماً ومعلمة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، واستخدم أداتين الأولى لقياس الرضا الوظيفي والثانية لقياس الأنماط القيادية لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين، وتوصلت الدراسة للنتائج التالية: أن درجة الرضا الوظيفي كبيرة، والنمط القيادي الديمقراطي أكثر الأنماط التي يفضلها المعلمون والمعلمات وتوجد علاقة إرتباطية إيجابية بين النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي.

- **وأجرى الفراء والخطيب (٢٠٠٧)** دراسة بعنوان "النمط القيادي السائد لدى المديرين في الوزارات الفلسطينية في محافظات غزة. وتهدف الدراسة إلى معرفة النمط القيادي السائد لدى المدير في

وزارات في الأنماط القيادية باختلاف متغيرات: الجنس، الخبرة، والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي، وعدد المرؤوسين، واستخدام الباحثان المنهج الوصفي باستخدام استبيان للتعرف إلى الأنماط القيادية، وتكونت عينة الدراسة من (٢٦٠) فرداً، وقد دلت النتائج إلى تفوق النمط الديمقراطي على باقي الأنماط القيادية لدى المديرين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، كما أظهرت النتائج اختلافاً إيجابياً في بعض الممارسات الإدارية لصالح الذكور ولأصحاب الخبرة العالية، كما أن مديري الدوائر حظوا بتقدير ومشاركة في اتخاذ القرارات أكثر من غيرهم، كما أظهرت القيادة الإدارية الديمقراطية تميزاً لصالح المرؤوسين الذين يقع تحت مسؤوليتهم عدد كبير من الموظفين.

- **أما دراسة المصري (٢٠٠٧)** بعنوان النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الأقصى كما يراها العاملون في الجامعة. وتهدف إلى معرفة النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الأقصى كما يراها العاملون في الجامعة، كما تهدف إلى معرفة أثر كل من الجنس، والتخصص والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والخبرة في الإدارة. واستخدام الباحثان المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبيان للكشف عن النمط القيادي السائد، وطبقت الدراسة على عينة تكونت من (١٦٥) فرداً وقد توصلت النتائج إلى سيادة النمط القيادي الأتوقراطي، كما لم تشر النتائج لفروق دالة إحصائية تعزى إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الوظيفي كما أشارت دلت النتائج لفروق دالة إحصائية في رؤية العاملين تعزى للتخصص ولصالح الإناث.

#### ١٠-٢- الدراسات الأجنبية:

- **قام سميث بدراسة (Smith,2000)** بعنوان "العلاقة بين الأنماط القيادية لمدير المدرسة ودافعية المعلمين"، وتهدف الدراسة إلى معرفة العلاقة بين تصورات المعلمين للأسلوب القيادي المتبع من مدير المدرسة ودافعية المعلمين نحو عملهم واقتراح الدافعية بأسلوب معين للقيادة حيث تم تحديد أسلوبين للقيادة هما: الاستبدادي والديمقراطي وبينت الدراسة أنه كلما ازداد الأسلوب القيادي للمدير ديمقراطية ارتفع مستوى الدافعية لدى المعلمين ولم تشر الدراسة لفروق دالة إحصائية في تصورات المعلمين للأسلوب القيادي لمدير المدرسة يعزى إلى متغير الجنس، والخبرة.

- **أما دراسة ريمونديني (Remondini,2001)** بعنوان "النمط القيادي لمديرات مدارس جنوب نيوميكسيكو والمناخ التنظيمي في المدارس من وجهة نظر مديرات المدارس والمعلمات". وتهدف الدراسة إلى معرفة النمط القيادي لمديرات المدارس ومعرفة المناخ التنظيمي في المدارس من وجهة نظر مديرات المدارس والمعلمات وتكونت عينة الدراسة من المعلمات والمديرات في (١٨) مدرسة ثانوية وأساسية، وقد أكدت نتائج الدراسة على ارتباط النمط القيادي بعلاقة دالة إحصائية مع المناخ التنظيمي في جميع المدارس من وجهة نظر المعلمات والمديرات أنفسهن وأنه لا يوجد علاقة بين النمط التحويلي والمناخ التنظيمي وبينت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين نمط السلوك الدائم وسلوك العلاقة الحميمة للمعلمات وانفتاح المعلمات.

- **وتهدف دراسة هاوكنز (Hawkins,2002)** إلى اختبار العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة

كما يدركه المعلمون وبين المناخ المدرسي في المدارس الثانوية العامة في نيو جيرسي، وشملت عينة الدراسة (٩) من مديري المدارس ومعلميهم البالغ عددهم (١٣٣) معلماً وقد أظهرت نتائج الدراسة أن السلوك القيادي لمدير المدرسة له أثر هام على المناخ العام للمدرسة وكلما كان السلوك القيادي يميل أكثر إلى النمط الداعم وأقل إلى النمط الموجه كان المناخ أكثر انفتاحاً وأن نمط القيادة التحويلي يكون أكثر فاعلية في المناخ المدرسي المفتوح.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة في مجال السلوك القيادي وما يرتبط به من متغيرات، فقد تبين إن هذه الدراسات كانت قد أجريت في بيئات مختلفة من حيث التطور وتوافر الإمكانيات وكذلك مختلفة من حيث طبيعة إلى متغيرات التي تناولتها. وأما هذه الدراسة فتأتي كمحاولة لمعرفة السلوك القيادي لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين. وإن دراسة السلوك القيادي لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين تعد من الدراسات الهامة لدورها في التعرف إلى سلوكهم بحكم ممارستهم للعملية التعليمية الإدارية والتربوية.

## ١١- طريقة الدراسة وإجراءاتها :

١١-١- منهجية الدراسة: اتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبيان للتعرف إلى طبيعة السلوك القيادي الذي يمارسه مديرو مدارس مديرية التربية والتعليم للواء قصبة محافظة المفرق من وجهة نظر معلميهم .

١١-٢- مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مديرية التربية والتعليم للواء قصبة محافظة المفرق البالغ عددهم (٢٧٣٢) معلماً ومعلمة خلال العام الدراسي ٢٠٠٩/٢٠١٠م.

١١-٣- عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (١٦٤) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وتشكل هذه العينة ما نسبته (١٦,٧٪) من مجموع مجتمع الدراسة ويوضح الجدول (١) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغيرات الدراسة (الجنس، والمرحلة، والمؤهل العلمي، والخبرة).

الجدول رقم (١)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغيراتها، ن = (١٦٤)

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكور	٩١	٪٥٥,٥
	إناث	٧٣	٪٤٤,٥٥
المرحلة	أساسية	١٠١	٪٦١,٤٦
	ثانوية	٦٣	٪٣٨,٤٤
المؤهل العلمي	ماجستير	١٧	٪١٠,٤٤
	دبلوم عالي	١٨	٪١٠,٤٩
	بكالوريوس	١٠٤	٪٦٣,٤٤
	دبلوم متوسط	٢٥	٪١٥,٤٣

سنوات الخبرة	٥ سنوات فأقل	٨٠	%٤٨،٨
	من (٦-١٠) سنوات	٤٠	%٢٤،٤
	أكثر من ١١ سنة	٤٤	%٢٦،٨
المجموع	-----	١٦٤	%١٠٠

#### ١١-٤- أداة الدراسة:

تكونت أداة الدراسة من قسمين:

**القسم الأول:** معلومات شخصية عن المستجيب (الجنس، والمرحلة التي يدرسها، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة). أما القسم الثاني: فتكون من استبيان السلوك القيادي الممارس من قبل مديري المدارس من وجهة نظر معلمهم، واشتملت الاستبيان على (٣٠) فقرة، وقد استخدم الباحث استبيان وصف السلوك القيادي

(L.B.D.Q) (Leader Behavior Description Questionnaire) لكل من هالبن و ونير

(Halpin and Winer) والتي ترجمها أحمد (١٩٩٤).

#### ١١-٤-١- صدق أداة الدراسة: للتأكد من صدق أداة الدراسة قام الباحث بعرضها على لجنة من

الخبراء والمحكمين من أساتذة الجامعات الأردنية من المختصين في العلوم التربوية، والإدارة، وكان الغرض من التحكيم التحقق من درجة مناسبة فقرات الأداة لغرض الدراسة، وكذلك السلامة اللغوية، وقد تم الأخذ بملاحظات الأساتذة المحكمين، والتي أشاروا فيها إلى تعديل صياغة بعض الفقرات، ولم يتم حذف أية فقرة من فقرات الأداة، وأعطى لكل فقرة وزن متدرج وفق سلم (ليكرت) الخماسي لتقدير درجة ممارسة السلوك القيادي، كما يلي: دائماً (٥) درجات، غالباً (٤) درجات، أحياناً (٣) درجات، نادراً (٢) درجتان، أبداً (١) درجة واحدة. وبعد عرضها على لجنة التحكيم، أصبح الاستبيان بشكله النهائي مكوناً من (٣٠) بنداً موزعة على مجالين (بعدين) كما يلي:

**البعد الأول:** الاعتباري (العلاقات الإنسانية) وله (١٥) فقرة ذات الأرقام الآتية (١، ٣، ٥، ٧، ٩،

١١، ١٣، ١٥، ١٧، ١٩، ٢١، ٢٣، ٢٥، ٢٧، ٢٩).

**البعد الثاني:** المهمة (إطار العمل) وله (١٥) فقرة ذات الأرقام الآتية: (٢، ٤، ٦، ٨، ١٠، ١٢،

١٤، ١٦، ١٨، ٢٠، ٢٢، ٢٤، ٢٦، ٢٨، ٣٠).

#### ١١-٤-٢- ثبات أداة الدراسة: للتأكد من ثبات أداة الدراسة قام الباحث باستخدام طريقة

الاختبار وإعادة الاختبار (Test-retest) حيث تم توزيع أداة الدراسة على عينة من مجتمع الدراسة مكونة من (٣٠) معلماً من خارج عينة الدراسة التي طبقت عليها الأداة وبفارق أسبوعين بين الاختبارين ثم تم حساب معامل الثبات وفق معادلة ارتباط (بيرسون) حيث بلغ معامل الثبات للأداة (٠،٨٦)، كما تم حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي للفقرات باستخدام معادلة (ألفا كرونباخ) حيث بلغ معامل الثبات (٠،٨٨).

## ١١-٥- المعالجة الإحصائية:

بعد جمع المعلومات وتفرغ البيانات تم الإجابة عن أسئلة الدراسة باستخدام التحليل الإحصائي التالي:  
للإجابة عن السؤال الأول: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وللإجابة عن السؤال الثاني: فقد تم استخدام اختبار (ت) الإحصائي، وتحليل التباين الأحادي لإيجاد الفروق بين المتوسطات الحسابية وفقاً لأسئلة الدراسة.

## ١١-٦- إجراءات التصحيح:

للتعرف إلى درجة ممارسة السلوك القيادي، اعتمد الباحث المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة لتكون مؤشراً على درجة الممارسة بالاعتماد على المعيار التالي في الحكم على تقدير المتوسطات الحسابية.

- أقل من أو يساوي (٢،٣٣) مؤشراً منخفضاً.

- أكبر من (٢،٣٣) وأقل من (٣،٦٧) مؤشراً متوسطاً.

- أكبر من أو تساوي (٣،٦٧) مؤشراً مرتفعاً.

## ١٢- عرض النتائج:

يتضمن هذا الجزء عرضاً للنتائج التي تم الحصول عليها باستخدام أداة الدراسة وبعد إجراء المعالجات الإحصائية الوصفية والتحليلية وفقاً لأسئلة الدراسة ومتغيراتها، يمكن تفصيل النتائج التي توصلت إليها الدراسة كما يلي:

### ١٢-١- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول :

ما السلوك القيادي الذي يمارسه مديرو مدارس مديرية التربية والتعليم للواء قصبه محافظة المفرق من وجهة نظر معلمهم؟.

للإجابة على هذا السؤال فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أبعاد السلوك القيادي كما تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجالات السلوك القيادي والجدول رقم (٢) يوضح ذلك.

وبين الجدول رقم (٢) أن درجة ممارسة السلوك القيادي الكلي جاء بدرجة متوسطة، وقد جاءت الفقرة رقم (١٩) ونصها " يؤكد على الالتزام بالمواعيد المحددة لإنجاز العمل" بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤،٢٤) بانحراف معياري مقداره (٠،٩٨) وبدرجة ممارسة مرتفعة، وجاءت الفقرة رقم (٧) ونصها " يعامل جميع المعلمين كزملاء له" بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٤،١٠) بانحراف معياري مقداره (١،٠٥٤) وبدرجة ممارسة مرتفعة، وجاءت الفقرة رقم (١١) ونصها " ينظر بعين المصلحة العامة لأسرة المدرسة" بالرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٤،٠٤) بانحراف معياري مقداره (١،١٨٢) وبدرجة ممارسة مرتفعة، وجاءت الفقرة رقم (٢٣) ونصها " يتابع التزام المعلمين بالقواعد واللوائح المنظمة للعمل" بالرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (٤،٠٢) بانحراف معياري مقداره (١،١٢١) وبدرجة ممارسة مرتفعة.

في حين جاءت الفقرة رقم (١٥) ونصها "يعمل دون خطة" بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٢٠١) وبانحراف معياري مقداره (١٠٣٣٨) وبدرجة ممارسة منخفضة.

الجدول رقم (٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات السلوك القيادي (للأداة ككل) مرتبة تنازلياً وفق متوسطاتها الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة في الاستبانة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	١٩	يؤكد على الالتزام بالمواعيد المحددة لإنجاز العمل	٤٠٢٤	٠٠٩٨	مرتفعة
٢	٧	يعامل جميع المعلمين كزملاء له	٤٠١٠	١٠٠٥٤	مرتفعة
٣	١١	ينظر بعين المصلحة العامة لأسرة المدرسة	٤٠٠٤	١٠١٨٢	مرتفعة
٤	٢٣	يتابع التزام المعلمين بالمواعيد واللوائح المنظمة للعمل	٤٠٠٢	١٠١٢١	مرتفعة
٥	٢٦	ودود ويسهل التفاهم معه	٣٠٩١	١٠٢٩٨	مرتفعة
٦	٢٢	يحرص على أن يكون دوره واضحاً في العمل ومفهوماً لكل معلم	٣٠٩٠	١٠٢٨٥	مرتفعة
٧	١٧	يعامل جميع المعلمين كزملاء له	٣٠٨٨	١٠٣٦٧	مرتفعة
٨	٢٧	يشعر المعلمون بالراحة حين يتحدثون معه	٣٠٨٧	١٠٢٨٥	مرتفعة
٩	٢٥	يحافظ على عمل المعلمين بكامل طاقتهم	٣٠٨٤	١٠١٦٧	مرتفعة
١٠	٢٨	يهتم بأن يرى العمل الذي يؤديه المعلمون يتم بالتنسيق والتعاون بينهم	٣٠٨٢	١٠٢٧٧	مرتفعة
١١	٢	يحرص أن تكون اتجاهاته واضحة أمام المعلمين	٣٠٨٠	١٠٣٠٥	مرتفعة
١٢	٢٠	مستعد لإحداث التغيير	٣٠٧٦	١٠١٩٧	مرتفعة
١٣	١٨	يحافظ على معايير مقننة الأداء	٣٠٧٣	١٠٢١٩	مرتفعة
١٤	٢٤	يهتم بأن يعرف المعلمون ما هو متوقع منهم من عمل	٣٠٧٢	١٠٢٣٦	مرتفعة
١٥	٨	يجد الوقت للاستماع إلى العاملين معه	٣٠٦٣	١٠٣٦٢	متوسطة
١٦	٢٩	يضع اقتراحات العاملين معه موضعاً لتنفيذ العمل	٣٠٦٢	١٠١٨٥	متوسطة
١٧	٥	من السهل فهمه	٣٠٥٨	١٠٣٠٧	متوسطة
١٨	٢١	يشجع على استخدام إجراءات موحدة معلومة	٣٠٥٧	١٠٨٣	متوسطة
١٩	١٤	يسند واجبات محددة للمعلمين	٣٠٤٨	١٠٢٢١	متوسطة
٢٠	٦	يتحكم ويضبط العمل بيد من حديد	٣٠٤٦	١٠٢٧٩	متوسطة
٢١	٣٠	يأخذ موافقة العاملين معه على الأمور الهامة قبل البدء في تنفيذها	٣٠٣٦	١٠٤٢٧	متوسطة
٢٢	٣	يقوم بعمل الأشياء الصغيرة السارة مما يجعل العمل معه ساراً	٣٠٣٤	١٠٢٩٤	متوسطة
٢٣	٤	يجرب أفكاره الجديدة مع العاملين معه	٣٠٣١	١٠٢٨٠	متوسطة
٢٤	١	يقدم مجاملات خاصة لمعلمي مدرسته	٣٠١٥	١٠٨١	متوسطة
٢٥	١٣	يتصرف دون استشارة العاملين معه	٢٠٩٣	١٠٤٠٦	متوسطة
٢٦	١٢	يرفض أن يقوم بتفسير ما يقوم به من أعمال	٢٠٧٥	١٠٤٢٩	متوسطة
٢٧	١٠	يتحدث بطريقة غير قابلة للنقاش	٢٠٧١	١٠٤٩٠	متوسطة

متوسطة	١,٣٣٨	٢,٤٥	بطيء في تقبل الأفكار الجديدة	١٦	٢٨
منخفضة	١,٣٧٥	٢,٣٣	يبتعد بنفسه عن الآخرين ( منغلق على نفسه	٩	٢٩
منخفضة	١,٣٣٨	٢,١١	يعمل دون خطة	١٥	٣٠
متوسطة	٠,٥٥٨	٣,٤٨	-----		الكلية

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد السلوك القيادي والجدول رقم (٣) يوضح ذلك.

وبين الجدول رقم (٣) أن درجة ممارسة السلوك القيادي جاءت بدرجة متوسطة على السلوك الكلي أما أبعاد السلوك القيادي فقد جاء بالرتبة الأولى البعد الاعتباري (العلاقات الإنسانية) بمتوسط حسابي (٣,٥١) وبانحراف معياري (٠,٥٣) وبدرجة ممارسة متوسطة، أما بعد المهمة (التنظيمي) فقد جاء بالرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (٣,٤٥) وبانحراف معياري (٠,٦٠) وبدرجة ممارسة متوسطة.

#### الجدول رقم (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد السلوك القيادي مرتبة تنازلياً وفق متوسطاتها الحسابية.

الرتبة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	اعتباري (العلاقات الإنسانية)	٣,٥١	٠,٥٣	متوسطة
٢	المهمة (الإنتاج)	٣,٤٥	٠,٦٠	متوسطة
	الكلية	٣,٤٨	٠,٥٥٨	متوسطة

#### ١٢-٢- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني:

هل هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0,05$ ) في درجة ممارسة السلوك القيادي لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم للواء قصبه محافظة المفرق من وجهة نظر معلمهم تعزى إلى متغيرات: الجنس، والمرحلة، والمؤهل العلمي، والخبرة؟ ويمكن تقسيم هذا السؤال إلى الأسئلة الفرعية الآتية:

١٢-٢-١ هل هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0,05$ ) في درجة ممارسة السلوك القيادي لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم للواء قصبه محافظة المفرق من وجهة نظر معلمهم تعزى إلى متغير الجنس؟. للإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة واستخدام اختبار (ت) الإحصائي والجدول رقم (٤) يوضح ذلك.

يلاحظ من الجدول رقم (٤) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0,05$ ) في درجة ممارسة السلوك القيادي لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم للواء قصبه محافظة المفرق من وجهة نظر معلمهم تعزى إلى متغير الجنس، وذلك على بعدي السلوك القيادي وعلى الأداة ككل ولصالح الذكور.

الجدول رقم (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري، ونتائج اختبار (ت) الإحصائي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة وفقاً إلى متغير الجنس.

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	الجنس				المتغير  البعـد
		إناث (٧٣)		ذكور (٩١)		
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
*٠,٠٠٠	١٦,٢٤	٠,٥٩	٣,٢٦	٠,٣٧	٣,٧١	الاعتباري
*٠,٠٠٣	٨,٩٦	٠,٦٣	٣,١٦	٠,٤٥	٣,٦٩	المهمة
*٠,٠٠٠	١٦,٣٤	٠,٥٩	٣,٢٧	٠,٣٩	٣,٧٠	الكلّي

\* دالة إحصائياً عند مستوى  $(\alpha \geq 0,05)$

١٢-٢-٢- هل هناك فروق دالة إحصائياً عند مستوى  $(\alpha \geq 0,05)$  في درجة ممارسة السلوك القيادي لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم للواء قصبه محافظة المفرق من وجهة نظر معلمهم تعزى إلى متغير المرحلة التي يدرسونها؟. وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة واستخدام اختبار (ت) الإحصائي والجدول رقم (٥) يوضح ذلك.

يبين الجدول رقم (٥) وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى  $(\alpha \geq 0,05)$  في درجة ممارسة السلوك القيادي لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم للواء قصبه محافظة المفرق من وجهة نظر معلمهم تعزى إلى متغير المرحلة التي يدرسونها. وذلك على بعدي السلوك القيادي وعلى السلوك القيادي الكلّي، ولصالح المرحلة الأساسية.

الجدول رقم (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) الإحصائي لأداء أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة وفقاً إلى متغير المرحلة الدراسية التي يدرسونها.

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	المرحلة				المتغير  البعـد
		ثانوية (٦٣)		أساسية (١٠١)		
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
*٠,٠٠٠	١٣,٠٩	٠,٦٣	٣,٢٩	٠,٤٥	٣,٥٨	الاعتباري
*٠,٠١٤	٦,١١	٠,٦٧	٣,٢٥	٠,٥٥	٣,٥١	المهمة
*٠,٠٠١	١٠,٥٦	٠,٦٣	٣,٢٧	٠,٤٨	٣,٥٥	الكلّي

\* دالة إحصائياً عند مستوى  $(\alpha \geq 0,05)$

١٢-٢-٣- هل هناك فروق دالة إحصائياً عند مستوى  $(\alpha \geq 0,05)$  في درجة ممارسة السلوك القيادي لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم للواء قصبه محافظة المفرق من وجهة نظر معلمهم تعزى إلى متغير المؤهل العلمي؟ وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة، ومجالاتها الفرعية وفقاً إلى متغير المؤهل العلمي، والجدول رقم (٦) يوضح ذلك.

يبين الجدول رقم (٦) أن ذوي المؤهل العلمي دبلوم عالي والمجستير أظهروا درجة ممارسة على الأداة ككل أعلى من حملة المؤهلات العلمية من مستوى بكالوريوس ودبلوم متوسط.

#### الجدول رقم (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة وفقاً إلى متغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي								المتغير	
دبلوم متوسط (٢٥)		بكالوريوس (١٠٤)		دبلوم عالي (١٨)		ماجستير (١٧)			
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد							
٠,٣٩	٣,٤٦	٠,٥٣	٣,٥١	٠,٦٨	٣,٥٥	٠,٥٦	٣,٥٢		الاعتباري
٠,٥٢	٣,٤٨	٠,٥٩	٣,٤٣	٠,٦٣	٣,٥٧	٠,٧٦	٣,٤٥		المهمة
٠,٤٤	٣,٤٧	٠,٥٤	٣,٤٧	٠,٦٤	٣,٥٥	٠,٦٤	٣,٤٨		الكلية

وللوقوف على دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي على بعدي السلوك القيادي وعلى السلوك القيادي الكلي، والجدول (٧) يوضح ذلك.

ولم يشير الجدول (٧) لفروقٍ دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0,05)$  في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على مجالي السلوك القيادي، وعلى السلوك القيادي الكلي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

الجدول رقم (٧) نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً إلى متغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	العدد	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الاعتبارية	١٧	١٦,٦٦٩	٣	٥,٥٥٦	٠,٠٨٦	٠,٩٦٧
	دبلوم عالي					
	بكالوريوس					
	دبلوم متوسط					
المهمة	١٧	٧٣,٢٠٢	٣	٢٤,٤٠١	٠,٢٩٨	٠,٨٢٧
	دبلوم عالي					
	بكالوريوس					
	دبلوم متوسط					

الكلية	ماجستير	١٧	٣	٣٥,٥٤٤	٠,١٣٠	٠,٩٤٢
	دبلوم عالي	١٨				
	بكالوريوس	١٠٤				
	دبلوم متوسط	٢٥				
		١٠٦,٦٣٣				

١٢-٢-٤- هل هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0,05)$  في درجة ممارسة السلوك القيادي لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم للواء قصبه محافظة المفرق من وجهة نظر معلمهم تعزى إلى متغير سنوات الخبرة؟. وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة، ومجالاتها الفرعية وفقاً إلى متغير سنوات الخبرة، والجدول رقم (٨) يوضح ذلك.

يبين الجدول رقم (٨) أن ذوي الخبرة القصيرة (٥ سنوات فأقل) أصغر و درجة ممارسة على بعدي السلوك القيادي الكلية أعلى من ذوي الخبرة المتوسطة والطويلة.

#### الجدول رقم (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة وفقاً إلى متغير سنوات الخبرة.

المؤهل العلمي						المتغير
أكثر من ١١ سنة		من ٦-١٠ سنوات		اقل من ٥ سنوات		
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
٠,٥٥٩	٣,٤٤٣	٠,٥٥٧	٣,٤٤٥	٠,٤٤٧	٣,٥٥٧	
٠,٦٧	٣,٤٤١	٠,٦٦١	٣,٣٣٤	٠,٥٥٥	٣,٥٥٣	المهمة
٠,٦٦١	٣,٤٤٢	٠,٥٥٨	٣,٤٤٠	٠,٤٤٩	٣,٥٥٥	الكلية

لوقوف على دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي على بعدي السلوك القيادي وعلى السلوك القيادي الكلية، والجدول رقم (٩) يوضح ذلك.

لم يبين الجدول أعلاه فروقاً دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0,05)$  في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على بعدي السلوك القيادي وعلى السلوك القيادي الكلية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

#### الجدول رقم (٩)

نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً إلى متغير سنوات الخبرة .

مصدر التباين	العدد	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ت)	الدلالة
الاعتبارية	٨٠	١٧٢,٢٥٤	٢	٨٦,١٢٧	١,٣٦٧	٠,٢٥٨
	٤٠					
	٤٤					
المهمة	٨٠	٢٤١,٠٩٠	٢	١٢٠,٥٤٥	١,٥٠٠	٠,٢٢٦

					من ٦-١٠ سنوات	٤٠
					١١ سنة فأكثر	٤٤
	٠,٢٣٦	١,٤٥٩	٣٩١,٦٨٥	٢	٧٨٣,٣٧٠	٨٠
الكلية					من ٦-١٠ سنوات	٤٠
					١١ سنة فأكثر	٤٤

### ١٣ - مناقشة النتائج والمقترحات:

أشارت نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الأول أن درجة ممارسة السلوك القيادي الكلي جاءت بدرجة متوسطة، وقد جاءت الفقرة "يؤكد على الالتزام بالمواعيد المحددة لإنجاز العمل" بالرتبة الأولى بمتوسط وبدرجة ممارسة مرتفعة، وجاءت الفقرة "يعامل جميع المعلمين كزملاء له" بالرتبة الثانية وبدرجة ممارسة مرتفعة، وجاءت الفقرة "ينظر بعين المصلحة العامة لأسرة المدرسة" بالرتبة وبدرجة ممارسة مرتفعة، وجاءت "يتابع التزام المعلمين بالقواعد واللوائح المنظمة للعمل" بالرتبة الرابعة وبدرجة ممارسة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة "يعمل دون خطة" بالرتبة الأخيرة وبدرجة ممارسة منخفضة.

أما بالنسبة لأبعاد السلوك فقد أشارت النتائج أن درجة ممارسة السلوك القيادي جاءت بدرجة متوسطة على السلوك الكلي أما أبعاد السلوك القيادي فقد جاء بالرتبة الأولى البعد الاعتباري (العلاقات الإنسانية) وبدرجة ممارسة متوسطة، أما بعد المهمة (التنظيمي) فقد جاء بالرتبة الثانية وبدرجة ممارسة متوسطة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن وزارة التربية والتعليم أكدت من خلال مؤتمرات التطوير التربوي على أسلوب اللامركزية في الإدارة التربوية والاهتمام بالجانب الإنساني، علاوة على زيادة درجة الممارسات الديمقراطية بتفعيل تفويض بعض الصلاحيات لمديري المدارس والتأكيد على تدريب القادة في مختلف المستويات الإدارية على مبدأ تفويض السلطة وممارستها عملياً، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من المهدود والجبر (١٩٨٩)، والمحجوب (١٩٩٨)، والصائغ وعطا (١٩٩٤)، والخطيب وأبو فرسخ (١٩٩٦)، والسعيد (١٩٩٨)، وسميث (Smith,2000)، وريمونديني (Remondini,2001) والفرا والخطيب (٢٠٠٧)، دراسة هاوكنز (Hawkins,2002)، والتي جاءت نتائج هذه الدراسات مؤكدة للبعد الإنساني وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أحمد (١٩٩٤)، والتي أظهرت نتائجها اهتماماً مرتفعاً ببعد المهمة في حين جاء بعد الاعتبارية بالرتبة الثانية وبدرجة أقل نسبياً من بعد المهمة. كما اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المصري (٢٠٠٧)، والتي أظهرت نتائجها ممارسة النمط الأوتوقراطي الذي يركز على بعد المهمة.

كما أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الثاني وجود فروق دالة إحصائياً في درجة ممارسة السلوك القيادي لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم للواء قصبه محافظة المفرق من وجهة نظر معلمهم تعزى إلى متغير الجنس، وذلك على بعدي السلوك القيادي وعلى الأداة ككل ولصالح الذكور. وقد تفسر هذه النتيجة أن المعلمين الذكور يبنون علاقات اجتماعية وإنسانية مع مديريهم وزملائهم كذلك يركزون على مهامهم سعياً للوصول إلى مراتب وظيفية أرقى. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من المحجوب (١٩٩٨)، والفرا والخطيب (٢٠٠٧) والتي توصلت إلى وجود أثر إلى متغير الجنس في درجة ممارسة السلوك

القيادي. وتختلف هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت لها دراسة الهدهود والجبر (١٩٨٩)، والتي أظهرت نتائجها تفوق الإناث على الذكور بعد العلاقات الإنسانية. واختلفت مع نتائج دراسة المصري (٢٠٠٧)، ودراسة وسميث (Smith,2000) والتي توصلت نتائج هذه الدراسات إلى عدم وجود أثر إلى متغير الجنس في درجة ممارسة السلوك القيادي. كما أشارت نتائج السؤال الثاني لفروق دالة إحصائياً في درجة ممارسة السلوك القيادي لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم للواء قصبه محافظة المفرق من وجهة نظر معلميهم تعزى إلى متغير المرحلة التي يدرسونها. وذلك على بعدي السلوك القيادي وعلى السلوك القيادي الكلي، ولصالح المرحلة الأساسية. وقد يعزى ذلك إلى طبيعة المرحلة التعليمية وما يرتبط بها من مؤثرات سيكولوجية نظراً للمرحلة النمائية التي يمر بها الأطفال فيركز المعلمين من خلال سلوك مديريهم على البعدين للقيادة، وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الهدهود والجبر (١٩٨٩) والتي توصلت إلى عدم وجود أثر إلى متغير المرحلة التعليمية على درجة ممارسة السلوك القيادي. ولم تشر الدراسة لفروق دالة إحصائياً في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على مجالي السلوك القيادي، وعلى السلوك القيادي الكلي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي. وقد تعزى هذه النتيجة أن الأثر السلوكي المنعكس من مدير المدرسة على المعلمين لا يميز بين معلم وآخر تبعاً لمؤهلاتهم العلمية لذا جاءت تقديرات المعلمين واحدة بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المصري (٢٠٠٧) التي توصلت إلى عدم وجود أثر للمؤهل العلمي على درجة ممارسة النمط القيادي. ولم تشر الدراسة لفروق دالة إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \geq 0,05$ ) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على بعدي السلوك القيادي وعلى السلوك القيادي الكلي تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من الصائغ وعطا (١٩٩٤).

المحسوب (١٩٩٨)، المصري (٢٠٠٧) وسميث (Smith,2000) ولم تشر الدراسة لفروق دالة إحصائياً تعزى لسنوات الخبرة. واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الفرا والحطيط (٢٠٠٧) والتي أظهرت نتائجها وجود أثر إلى متغير الخبرة على درجة ممارسة النمط القيادي.

#### ١٤- المقترحات في ضوء نتائج الدراسة يقترح الباحث ما يلي :

- ١٤-١- عقد دورات تدريبية للمديرين لرفع كفاءتهم الإدارية .
- ١٤-٢- إجراء دراسات أخرى مماثلة على بيئات ومراحل تعليمية مختلفة وربطها بمتغيرات أخرى: كالفعالية، والثقة التنظيمية، والعدالة التنظيمية.
- ١٤-٣- تصميم برنامج تدريبي لتنمية الكفايات الفنية لمدير المدرسة
- ١٤-٤- تنمية الممارسات التي نالت درجة متوسطة ومنخفضة من خلال عقد دورات تدريبية لمديري المدارس.

١٤-٥- إمداد الإدارة المدرسية بكل جديد من نتائج الدراسات في مجال الإدارة المدرسية

## المراجع

### المراجع العربية:

- أحمد، أحمد إبراهيم. (١٩٩٤). السلوك القيادي لناظر (مدير) المدرسة من وجهة نظر المعلمين — دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، (٢٦) ١٩٩ - ٢٧٠.
- أرشيد، عبد الله عبد القادر. (١٩٩١). الدور القيادي لمديري التربية والتعليم في الأردن في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين معهم من وجهة نظر العاملين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- الأغبري، عبد الصمد. (٢٠٠٠). الإدارة المدرسية البعد — التخطيط والتنظيمي المعاصر. بيروت: إدارة النهضة العربية.
- حسين، خضراء صالح. (١٩٩٩). أثر الأساليب القيادية لمديري على مستوى الرضا الوظيفي لمعلمي الأساسي بمدينة عدن من منظور النظرية الموقفية لهيرسي و بلانشرد هيرزبيرغ للدافعية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عدن، عدن، اليمن.
- الخطيب، رباح المهدي وأبو فرسخ، وفاء الأشقر. (١٩٩٦). الأنماط القيادية السائدة في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية كما يراها أعضاء الهيئة. مجلة اتحاد الجامعات العربية، (٣١) ١٠٦.
- السعيد، محمد مبارك بن خميس. (١٩٩٨). النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية في سلطنة عمان كما يتصور المعلمون العاملون معهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عُمان.
- الصائغ محمد، وعطا، محمود. (١٩٩٤). أنماط القيادة التربوية لدى مديري المدارس الابتدائية وولاء المعلم لعمله في المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض وعلاقته ببعض المتغيرات. مجلة جامعة الملك سعود، ٦ (٢)، ٢٨٣-٢٨٤.
- سيزلاحي، أندور، وولاسي، مارك جي. (١٩٩١). السلوك التنظيمي والأداء، (جعفر أبو القاسم احمد: مترجم). الرياض: معهد الإدارة العامة.
- الطارق، علي سعيد احمد. (١٩٩٦). أساليب السلوك القيادي لدى كبار موظفي الدولة في اليمن وعلاقتها بالصحة النفسية لمؤسسيهم دراسة ميدانية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الآداب، جامعة بغداد. بغداد.
- عبد الرحيم، زهير محمد علي. (١٩٩٦). أنماط السلوك القيادي لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية في محافظة إربد وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- عبيدات، زهاء. (٢٠٠١). القيادة والإدارة التربوية في الإسلام. (ط ١). عمان: دار البيارق.

- العبيدي، ليلي عبد ربه العاطي. (٢٠٠٠). السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية وعلاقاته بالمناح التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المدرسين والمدرسات في مدينة بنغازي. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة قار يونس، بنغازي، ليبيا.
- العظامات، خلف دهر. (٢٠٠٤). السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقته بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- عليمت، صالح ناصر (٢٠٠١). القدرة على القيادة التربوية لمديري المدارس الأساسية ومديراتها في محافظة المفرق. مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية، ١٧، (٤)، ١٦٧-٢٠٨.
- العمري، خالد. (١٩٩٢). السلوك القيادي لمدير المدرسة وعلاقته بثقة المعلم بالمدير وبفعالية المدير من وجهة نظر المعلمين. مجلة أبحاث اليرموك، ٣ (٨) ١٤٣-١٤٧.
- الفراء، ماجد محمد والخطيب، مازن إسماعيل. (٢٠٠٧). النمط القيادي السائد لدى المدراء في الوزارات الفلسطينية في محافظات غزة، مجلة الجامعة الإسلامية. سلسلة الدراسات الإنسانية، ١٥، (٢)، ٤١٥-٤٥٩.
- القاسم، عبد الكريم محمود. (٢٠٠٣). أثر الأنماط القيادية لمديري ومديرات المدارس الحكومية في مديرية تربية نابلس في الرضا الوظيفي للمعلمين العاملين معهم من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. مجلة اتحاد الجامعات العربية، (٤٥)، ٨٧-١٣١.
- القريوتي، محمد قاسم. (١٩٨٥). الإدارة المعاصرة بين النظرية والتطبيق. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- القريوتي، محمد قاسم. (٢٠٠٣). السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. (ط٤). عمان: دار الشروق.
- كنعان، نواف. (١٩٩٩). القيادة الإدارية. الرياض: دار العلوم.
- المحبوب، عبد الرحمن إبراهيم. (١٩٩٨). لسلوك الإداري لمديرة المدرسة كما تدركه معلمات مراحل التعليم العام في منطقة الأحساء بالمملكة العربية السعودية. مجلة الملك عبد العزيز، العلوم التربوية، ١١(١)، ٦٥-٣.
- مرسي، محمد منير. (٢٠٠٥). الإدارة التعليمية: أصولها وتطبيقاتها. القاهرة: عالم الكتب.
- المصري، رفيق محمود. (٢٠٠٧). النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الأقصى كما يراه العاملون في الجامعة. مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، ١٥، (١)، ٦٢٣-٦٦١.
- المنيع، محمد. (١٩٨٩). أثر الأنماط الإدارية للمديرين على أفعالهم في المدارس. مجلة جامعة الملك سعود، ١(٣)، ١٩٥-٢١٠.

- المدهود، دلال عبد الواحد والجبر، زينب علي. (١٩٨٩). النمط القيادي لنظائر وناظرات مدارس التعليم في الكويت كما يتصوره المعلمون والمعلمات (دراسة ميدانية). رسالة الخليج العربي، ٩ (٢٨) ١٢٥-٨٧.

المراجع الأجنبية:

- Hunsaker, Phillip. L. & Cook, Curtis W.(1986). *Managing organizational Behavior*, Addison Wesley.
- Hoy. W & Miskel, C. (1991). *Educational Administration Theory Research and Partctice*. NewYork: McGraw-Hill.
- Johnson, Patsy. E & Scollay, Susan & D. (2001), "School Based, Decision-Making Councils, Conflict, leader Power and Social Influence in the vertical Team", *Journal Educational Administration*. 39(1) 47-66.
- Owens, R. (1981).*Organization Behavior in Education*, (2<sup>nd</sup>). New Jersey: Prentic-Hall.
- Stogdill. R. (1988). Personal Factor Associated with leaderships. *Journal of Psychology*, 25, 35-71.
- Smith, Tyronne Martin, A. (2000). Study of the Relationship between the Principals Style and Teachers Motivation. The Teacher Perspectiv", *DAI*, A6/08P2808.
- Remondini,Barbara G.(2001).Leadership Style and School Climate: A Comparison Between Hispanic and Non Hispanic Women Principals in Southern Neo Mexico, *DAI*, A62/03.P869.