

السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر معلميهـم

م.م ابتسام محمد جاسم السنجري

Eibtsammohemmad@gmail.com

الملخص:

استهدف البحث الحالي التعرف على (التعرف على السلوك القيادي السائد لمديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر معلميهـم) وقد تحدد البحث الحالي بمديري المدارس الابتدائية لمديرية تربية الرصافة الثالثة في محافظة بغداد للعام الدراسي (٢٠١٩-٢٠٢٠) ، وتألقت عينة البحث من (٣٠٠) معلماً بواقع (١٥٠) من الذكور و (١٥٠) من الاناث ، اختيروا من المجتمع الأصلي لمعلمي المدارس الابتدائية في مديرية تربية الرصافة الثالثة ، بطريقة العشوائية الطبقية ، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، إما أداة البحث فقد بنيت بثلاثة أنماط للسلوك القيادي الذي تكون من (٣٠) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات ووضعت له بدائل خماسية للتصحيح (دائماً ، غالبا ،حيانا ، نادرا ، ابدأ) بلغت الأوزان للتصحيح (٥-٤-٣-٢-١) وقد استخرجت الباحثة مؤشرات الصدق والثبات للمقياس. وقد استعملت الباحثة مجموعة من الوسائل الإحصائية منها (الاختبار التائي لعينة واحدة ، الاختبار التائي لعينتين مستقلتين. ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة ألفا كرونباخ، مربع كاي). تم الاستعانة بالحقيبة الإحصائية للعلوم الإنسانية والاجتماعية (SPSS) للوصول إلى النتائج المطلوبة في إجراءات البحث وأهمها مايلي:

١- ان مديري المدارس الابتدائية يتمتعون بسلوك قيادي من وجهة نظر معلميهـم لكنهم يختلفون من حيث الانماط القيادية.

٢- لا يوجد فرق في السلوك القيادي تعزى لمتغير النوع (ذكور- إناث).

وأهم ما توصلت إليه الباحثة من التوصيات نذكر منها :

يُحبذ اطلاع مديري المدارس على نظريات القيادة المختلفة، ولاسيما النظريات الموقفية، لأنها أكثر سهولة في التطبيق وأكثر واقعية كما يشير المختصون بذلك.

الكلمات المفتاحية:(السلوك القيادي، مديري المدارس، المعلمين).

Leadership behavior of primary school principals from the point of view of their teachers

Ibtisam Muhammad Jassim Al Sanjari
Master's degree in educational administration

Abstract :

The current research aimed to identify (identify the prevailing leadership behavior of primary school principals from the point of view of their teachers). (150) males and (150) females, They were chosen from the original community of primary school teachers in the Third Rusafa Directorate of Education, in a stratified random manner, the descriptive analytical approach was used, either the research tool was built with three patterns of leadership behavior, which consisted of (30) paragraphs distributed over three areas and five alternatives for correction were developed (always (often, sometimes, rarely, never) the weights for correction reached (5-4-3-2-1) and the researcher extracted indicators of validity and reliability of the scale The researcher used a set of statistical methods, including (one-sample t-test, two independent samples t-test, Pearson correlation coefficient, Cronbach's alpha equation, chi-square). The Statistical Package for Humanities and Social Sciences (SPSS) was used to reach the required results in the research procedures, the most important of which are the following: :-

- 1- Primary school principals have leadership behavior from the point of view of their teachers, but they differ in terms of leadership styles.
- 2- There is no difference in leadership behavior due to the gender variable (male - female).

The most important recommendations that the researcher reached are:

It is desirable for school principals to familiarize themselves with the different leadership theories, especially the situational theories, because they are easier to implement and more realistic, as specialists point out.

Keywords: (leadership behavior, school principals, teachers).

الفصل الأول : التعريف بالبحث

مشكلة البحث

إن تطور إي مجتمع وبأي مفصل من مفاصل الحياة وإمكانية تحقيق أهدافه يرجع إلى ما يتمتع به قادة هذا المجتمع من سمات القادة المرغوب فيها, (محمد ١٩٧٢ : ٦٥). وقد أكدت ندوة (النهوض التربوي ١٩٩٤) على الأهمية البالغة للإدارة التربوية في قيادة وتعميق العملية التربوية وضرورة أن يكون من يتبوأ المناصب الإدارية بمواصفات وسمات وخصائص متميزة تمكنه من أداء الدور القيادي في التربية والعملية التربوية, (وزارة التربية , ١٩٩٤ : ٣٢)

ونجد أيضاً أن بعض المدراء غير الناجحين يعزون سبب ضعف إداراتهم إلى عوامل خارجية تتوزع على الظروف الخاصة والمعلمين والقوانين الإدارية والطلبة وأولياءهم , ويبدووا هذا العزو غير منطقي إذا ما ربطناه بالسلوك القيادي وتتجلى مشكلة البحث في تأكيد الكثير من الدراسات والبحوث والمؤتمرات على واحده من أهم المشاكل الإدارية في الإدارة التربوية وهي مشكلة السلوك القيادي ،فيما يتعلق بحسب اختيارهم ،وأدائهم ،ومهاراتهم القيادية، إذ إن ضعف كفاية وفاعلية مدير المدرسة يمكن أن تجعل المنظمة التربوية في وضع حرج لايمكن به تحقيق طموح وأهداف العملية التعليمية بالمستوى المطلوب من الأداء والإنتاجية. ويمكن أن تتحدد مشكلة البحث في ما هو السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر معلميهـم .

أهمية البحث

شغل موضوع القيادة الإنسان منذ التاريخ القديم ، وتناول المؤرخون والكتاب والفلاسفة هذه الظاهرة من قديم الزمان ،ولكن أهمية القيادة في المنظمات قد تزايدت بصورة ملحوظة في العصر الحديث ،وذلك بسبب ماتشده هذه المنظمات من التحديات ومتطلبات، عديدة ومعقدة ومترابطة ،ومنافسة حادة، وتزايد المشكلات التنظيمية الإدارية، وأصبح نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها واستمرار نموها وازدهارها يتوقف كثيراً على القيادة الناجحة .(حريم ،٢٠٠٦ :٢١٥) لعل موضوع القيادة يعد أكثر الموضوعات أثارة في عالم الإدارة ،فالقيادة الإدارية أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح أي تنظيم ،فغالباً ما يعزى نجاح أو إخفاق التنظيم في تحقيق الأهداف ،إلى كفاية قيادته أو عدم كفايتها (كنعان ،١٩٩٩ : ٢٧٣)

ونظراً إلى أهمية الدور الذي تؤديه القيادة في تلك الوظائف ،تعد الإدارة التربوية المحرك الأساسي للنظام التربوي لذا فهي بحاجة ماسة إلى قيادة تتميز بالشمول والتكامل والتجديد وتتسم بالعمق وتتجه بأهدافها ووسائلها وطرائقها لدفع العملية التعليمية إلى تمثل المعارف العلمية والعملية والإفادة منها في عصر يتميز بالتجديد والتطوير . (عليما،٢٠٠٦ : ٢٤٩)

ويشير (الراوي،١٩٩٨)، إن الهدف الأساسي للإدارة الوصول بالقيادة الإدارية إلى حال التكامل، لذا ينبغي الحرص على بناء قيادات إدارية تربوية تحسن التعامل مع هذا التكامل بمهارات وسمات إدارية تميزها عن الآخرين (الراوي، ١٩٩٨ : ٥٣)

ويضيف (ربيع،٢٠٠٨)، إن طبيعة عمل الإدارة المدرسية تفرض على المدير أن يقوم بدور قيادي يتمثل في تحفيز القدرات والعناصر البشرية الموجودة داخل المدرسة وقيادتها نحو الوصول إلى تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية المرسومة، (ربيع ، ٢٠٠٨ : ٤٩).

ويشير (عزيز، ٢٠٠٨)، بالأثر الايجابي للمدير الذي يتمتع بسمات قيادية هو النهوض في العمل التنظيمي لأن نهوض وتعثر المؤسسات التربوية يرتبط بما يتمتع به القائد من سمات وخصائص معينة وقدرات ومقومات (عزيز، ٢٠٠٨: ١٨٢)

ومما تقدم فإن البحث الحالي تتجلى أهميته فيما يأتي :-

- ١- أهمية الدور الذي يؤديه القائد التربوي الإداري في مسيرة المؤسسة التربوية المتمثلة بمدير المدرسة وحسن توجيهها .
- ٢- فهم السلوك في مواقع العمل كي تتوافر للإدارة القدرة على التنبؤ بالسلوك الذي يتخذه الإداري، لكي تتمكن الإدارة من تحقيق أهدافها المرسومة .
- ٣- أهمية دراسة السلوك القيادي للمدير لكونهم الوجه الإداري للمدرسة، وحلقة الوصل بين المديرية والمعلمين .
- ٤- يعد مساهمة متواضعة في إثراء المكتبات في هذا المجال، ويزيد من فرصة الإفادة من التطبيقات العلمية في مجال القيادة التربوية.

أهداف البحث

يهدف البحث الحالي إلى :-

- ١- التعرف على السلوك القيادي السائد لمديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر معلمهم
- ٢- معرفة الفروق المعنوية في إجابات مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر معلمهم تبعاً لمتغير النوع (ذكور - اناث)

حدود البحث

يتحدد البحث الحالي بدراسة السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية في مديرية تربية الرصافة الثالثة من وجهة نظر معلمهم للعام الدراسي (٢٠١٩-٢٠٢٠م)

تحديد المصطلحات

السلوك القيادي

1- تعريف (الهوري، ٢٠٠٨)

أنه سلوك القائد الذي ينظم ويحدد مهمات مرؤوسيه وعلاقته بهم من خلال تحديد الدور الذي يتوقعه من كل عضو منهم . (الهوري، ٢٠٠٨: ٧)

2- تعريف (سليم، ٢٠٠٩)

هو السلوك الذي يسلكه القائد في أي موقف في أثناء تحقيق هدف الجماعة ويقتدي الأتباع به في سلوكياتهم . (سليم، ٢٠٠٩: ١٠)

مدير المدرسة

تعريف (وزارة التربية، ١٩٧٧)،

بأنه احد أعضاء الهيئة التدريسية الذي تعهد إليه إدارة المدرسة ويفضل من حملة الشهادات الجامعية بدرجة بكالوريوس فأعلى والمعد إعدادا تربوياً وممن عمل معاوناً سابقاً.

الفصل الثاني : الاطار النظري ودراسات سابقة

القيادة التربوية

يحتل موضوع القيادة التربوية مكانة مهمة في مجال التربية، وأن القيادات التربوية تتصل اتصالاً وثيقاً بكل ما في البيئة المحيطة بالتربية والتعليم، فالتعليم مسؤولية قومية، اجتماعية، وإدارية. والتربية عملية تكنولوجية وأنتاجية واستثمارية، وهي بذلك لها دور قيادي أنساني. (الرفاعي، ٢٠٠٠: ١٥٧)

فالقيادة التربوية هي تلك الخاصة التي تتولى مسؤولية تحقيق أهداف العملية التربوية من خلال قيام العاملين في المؤسسات التربوية بالواجبات، للتأثير في مرؤوسيه وتوجيه نشاطاتهم في جو من التعاون، نحو تحقيق الهدف الموضوع أصلاً في الخطة. (عباس وبركات، ١٩٩٧: ١٦٦)

لذا أصبحت القيادة المعيار الذي يحدد في ضوء نجاح أي تنظيم إداري، ومن هنا جعل علماء الإدارة من القيادة موضوعاً رئيسياً في دراستهم، وأصبحت تحتل جزءاً بارزاً في معظم دراساتهم (كنعان، ١٩٩٩: ١١١)

نظريات القيادة

لقد تركزت الجهود حول معرفة طبيعة المواهب والمهارات الفريدة التي مكنت القادة من القيام بمنجزاتهم المهمة عبر السنين، وأول هذه الانجازات في هذا الميدان يمكن إرجاعها تاريخياً إلى الإغريق القدماء والرومان، إذ إنها كانت تقوم على أن القادة يولدون قادة، الأمر الذي أدى إلى التوصل ومنذ بداية القرن العشرين، إلا أن بعض النظريات وفي مقدمتها نظرية الرجل العظيم (The Great Man Theory) التي ظهرت عام ١٩١٠ لتوماس كارليل" الذي قال إن التقدم الذي حدث في العالم هو نتاج رجال عظماء وأستمر هذا الاعتقاد بأن الشخص يولد معه خصائص القيادة أو لا يولد بها. (القيسي، ٢٠٠٩: ١٤٩ - ١٥٠)

ثم تبعتها نظريات أخرى معارضة لها ، وأن هذه النظريات كانت قد فسحت الطريق أمام منهج أكثر واقعية في دراسة القيادة . أن نظريات القيادة تمثل شكلاً من

أشكال التطور في الفكر الإداري الحديث، المبني على النظريات الأساسية التي يقوم عليها علم، بدءاً بنظرية الإدارة العلمية (لفريدريك تايلور)، ثم نظرية العلاقات الإنسانية (لألتون مايو) وما تبعها من تطور في النظريات السلوكية . (السبيعي ٢٠٠٩ : ٤٠)

* نظرية الرجل العظيم

تعود هذه النظرية إلى الاغريق والرومان، ومن أكثر الأفراد الذين اهتموا بها (فرنسيس كالتون Galton) الذي يعد قائد المدرسة العقلية التي فسرت المجتمع الإنساني، من الناحية النفسية. (العرفي ومهدي، ١٩٩٦: ٢١٥ - ٢١٦)

* نظرية السمات

سادت نظرية السمات، خلال حقبة الثلاثينيات والأربعينيات والخمسينيات، من قرن العشرين، وقد كانت السمات الشخصية للقادة تزداد يوماً بعد يوم من دون سابق أنفاق لها. (النجار، ١٩٨٠: ص ٢٠٣) وتعرف السمات Traits على بأنها:-
الخصائص أو المواصفات التي تميز القائد عن غيره (حنفي، ١٩٩٠: ٦٠)
تهتم هذه النظرية بدراسة القائد على أساس سماته، أو الشخصية الخاصة به التي تميزه عن غيره (حافظ، ٢٠٠٠: ١٩٥) وترى نظرية السمات أنه اهم
الخصائص التي يجب أن تتوافر في القائد هي ما يأتي:-

- ١- القدرة على حفز وتشجيع الأفراد
- ٢- القدرة على الاتصال
- ٣- القدرة على الإقناع
- ٤- غرس الثقة في الآخرين
- ٥- تفويض الصلاحيات والثقة بالمرؤوسين
- ٦- القدرة على اتخاذ القرارات (حنفي وأبو قحف، ١٩٩٢: ٥٣٤)

* دراسة جامعة أيوا

من الباحثين الذين اهتموا بدراسة جامعة أيوا Kurt lewin ، White . K .
Ralph ، Ronald lipptt . وقد كانت المحاولات التي قاموا بها حول تحديد
سلوكيات القائد، الأكثر فعالية. وقد أجريت هذه المحاولات على مجموعة من الطلاب
في سن العاشرة من العمر في أنديه الهواة، إذ قسموا إلى مجموعات على كل منها
قائد، ذو نمط قيادي مختلف عن الآخر. وركزوا دراساتهم وأبحاثهم على ثلاثة أنماط
لسلوكيات القائد هي :-

(Kathryn M ,Martin, 1994, p.412)

أ- المتسلط /الاستبدادي (الأوتوقراطي)

وفي هذا النمط من سلوكيات القائد يحتفظ بجميع القرارات والأفعال
والتصرفات التي تجري ضمن نشاطات المنظمة، وعدم المشاركة، وأتباع أسلوب
الثواب والعقاب، وهو بمثابة مركز الاتصال في الجماعة .

ب- الديمقراطي

وهنا يهتم اتخاذ القرارات بمشاركة الجماعة ،ويستخدم أسلوب الثواب
والعقاب بصورة موضوعية ،إلى جانب الحرية الأكبر للقائد في الاتصالات
والتفاعلات بين الأفراد .

ج- المتساهل

وهنا يترك القائد الأمور واتخاذ القرارات وتوزيع الأعمال ،ولا يستخدم
أسلوب الثواب والعقاب .كما انه لم يقم بأي جهد أو مشاركة ،أو توجيه للأفراد
(الصليبي ،٢٠٠٨ :٨٩)

* دراسة جامعة ميشيكان

قدم الباحثون في جامعة ميشيكان في أواخر الأربعينات برنامجاً ،للقيام ببحث سلوكيات القيادة. وقد ركز الباحثون على تحديد النمط القيادي الذي يحقق الأداء الفعال (Perform ancEffective) وذلك من خلال القيام بمقابلات مع مجموعات ذات أداء عالٍ، ومنخفض في المنظمات المختلفة . وقد توصل هؤلاء الباحثون إلى نمطين رئيسيين لسلوكيات القائد هما:- (John &Others, 1994,)

(p.499)

أ- المهمم بالإنتاج :

ويشير إلى اهتمام القائد بشكل أساس بانجاز المهام من خلال استعمال العاملين كونهم وسيلة لانجاز تلك المهام .(Robbins & Dencezo, 1995, p.229)

ب- المهمم بالعاملين :

ويؤكد على العلاقات الإنسانية وأشباع حاجات العاملين وقبول الاختلافات الفردية، بين أعضاء المجموعة . (حسن ،١٩٩٨ : ٣٦)
وعلى وفق هذه الدراسة يظهر سلوك القائد على محور واحد متصل ذي طرفين، فأية زيادة في الاهتمام بالانتاج (مثلاً) يصحبها تقليل الاهتمام بالعاملين وبالعكس.

وهذه نقطة الاختلاف عن دراسة جامعة أوهايو. ولو أن دراسة ميشيكان عدلت عن فكرتها أخيراً، لتقارب فكرة جامعة أوهايو(الهواري ،١٩٨٥ : ٤٠)

* نظرية الشبكة الإدارية Managerial Gride

قام بتطوير هذه النظرية بليك ومارتون (Blake & Mouton) إذ طور نظرية هالبين فيما ،سمي لاحقاً بالشبكة الإدارية، اعتماداً على تقسيم كل من محور الانتاج ومحور العلاقات الإنسانية ،الى تسع درجات ،من خلال تقاطع هذين

المحورين يمكن تمييز (٨١) نمطاً قيادياً مختلفاً في درجة فعاليتها في إدارة المؤسسات (أبو ناصر، ٢٠٠٨: ٣٦)

سلوك القائد المتمثل بالاهتمام بالعمل وزيادة الإنتاج ويمكننا بناءً على ما سبق أن نميز خمسة أنماط قيادية مهمة هي :-

أ- الوضع (١،١) :

نمط الإدارة السلبية: إذ يقدم القائد حداً أدنى من الجهد لإنجاز العمل واستمراره في المنظمة .

ب- الوضع (١،٩) :

نمط الإدارة العلمية: هذا الوضع يمكن من تحقيق الكفاية في الأداء، بسبب ترتيب العمل بصورة لايمكن إدخال العوامل الإنسانية فيه إلا بدرجة ضئيلة.

ج- الوضع (٥،٥) :

نمط إدارة رجل التنظيم: يحقق هذا الوضع تنظيمًا ملائمًا وإمكانيات أداء جيدة، ويحقق توازناً بين أنجاز العمل مع الحفاظ على معنويات العاملين بمستوى مناسب.

د- الوضع (٩،٩) :

نمط إدارة الفريق : في هذا الوضع، يتم إنجاز العمل من قبل أفراد متعاونين ملتزمين نحو تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة، وهنا تظهر الثقة والاحترام للعاملين.

هـ - الوضع (٩،١) :

نمط الإدارة الاجتماعية: وهنا يتم إدراك الاهتمامات وحاجات الأفراد، لتحقيق علاقات طيبة مرضية، وأجواء من الصداقة والاسترخاء، ورقابة الأداء (Rustom.s,)

(1993, p.96)

- النظرية الموقفية لفدليير

تركز النظرية الموقفية للقيادة على النمط القيادي الذي يكون فعالاً أكثر في الأوضاع الخاصة، وتعود جذور النظرية إلى **Fieder** إذ درس التناظر بين شخصية القائد والموقف، وتقول النظرية: إن القائد يختلف في درجات اهتمامه على المهام

مقابل اهتمامه بالأفراد . وهذا الاختلاف يجعل القادة فعالين أكثر في بعض أنواع المواقف عن الأخرى. وتحدد النظرية أنواع المواقف التي من المحتمل أن يكون فيها كل نوع للفهم أفضل .

وتفترض نظرية فيدلر وجود ثلاثة عوامل موقفية تؤثر في درجة التفضيل، أو كما يدعوها فيدلر درجة الرقابة الموقفية **Situational Control** للقائد .وتوحد النظرية الموقفية المستويات المختلفة للعوامل الثلاثة ،في ثمانية مواقف ،أو زوايا تمثل درجات مختلفة من التفضيل أو الرقابة الموقفية . وهذه العوامل هي :-
(Kathryn M. & Martin, 1994, p.418)

١- طبيعة العلاقة الموقفية بين القائد وإفراد الجماعة التي يشرف عليها (مدى ثقة المرؤوسين بالقائد وولائهم له)

٢- مدى السلطة والقوة التي تمنحها إياه وظيفته .

٣- درجة تصميم العمل ووضوحه وتكراره (الذي يقوم به المرؤوسون)
(حريم، ٢٠٠٦ : ٢١٢)

وقد صمم "فيدلر" مقياساً يقيس التشابه المفترض المتضادات، إذ يطلب من الفرد أن يصف المشارك الأقل أو الأكثر تفضيلاً للعمل معه ويرمز لهذه العبارات بالأحرف (LPC) .

والأساس الذي يعتمد عليه مقياس "فيدلر" هو الاتجاه نحو العمل بمعنى أن المقياس يحدد العضو الأقل تفضيلاً للعمل معه لانجاز المهمة .

وبالنسبة لنظرية الموقفية فقد أفترض (فيدلر) أن أسلوب القائد يكون على نوعين :- أسلوب يركز على العلاقات الإنسانية وأطلق عليه (LPC) عال، وأسلوب يركز على حسن تنفيذ المهمة وأطلق عليه (LPC) مدن. كما يطلق أيضاً على الأسلوب الأول القيادة المتساهلة لكونها تهتم بتغذية العلاقات الجيدة مع الجماعة وتتعاطف مع الأفراد، ويطلق على الثاني القيادة الموجهة إذ أن هم القائد يكون منصباً نحو زيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف وليس بالاشخاص . (القيسي، ٢٠٠٩

(١٦٥:

الفصل الثالث : إجراءات البحث

ومن أجل تحقيق أهداف البحث قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي تم من خلاله وصف ظاهرة موضوع البحث .
أولاً . مجتمع البحث :

تكون مجتمع البحث من جميع معلمين مديرية تربية الرصافة الثالثة في محافظة بغداد ، للعام الدراسي ٢٠١٩-٢٠٢٠ م. و البالغ عددهم (٨٠٠٨) (*) بواقع (٢٥٤٢) معلماً من الذكور و (٥٤٦٦) معلمة من الإناث، كما موضع في جدول (١).

جدول (١)

يوضح مجتمع البحث

المجموع	معلمي المدارس الابتدائية	
	إناث	ذكور
٨٠٠٨	٥٤٦٦	٢٥٤٢

ثانيا : عينة البحث

تم اختيار عينة من المعلمين بلغ عددهم (٣٠٠) معلماً بواقع (١٥٠) من ذكور و(١٥٠) من الاناث .كما موضع في جدول (٢)

(*) حصلت الباحثة على الإحصاءات الخاصة بمجتمع البحث من قسم التخطيط في مديرية تربية الرصافة الثالثة

جدول (٢)

يوضح عينة البحث

المجموع	معلمي المدارس الابتدائية	
	إناث	ذكور
٣٠٠	١٥٠	١٥٠

ثالثاً . أداة البحث :

بنت الباحثة أستبانة للسلوك القيادي تتكون من ثلاث مجالات متمثلة لكل مجال نمط من انماط السلوك القيادي الثلاثة بحسب دراسة جامعة أيوا ، ولكل نمط عشرة فقرات اي مجموع فقرات الاستبيان الكلي هي ثلاثون فقرة حسب الانماط الدكتاتوري والديمقراطي والمتساهل وبمفتاح تصحيح ليكرت الخماسي رابعاً. الصدق الظاهري للاداة :

تم تحليل الاستجابات وذلك باستخدام النسبة المئوية واختبار مربع كاي. ولتحديد قبول أو رفض كل فقرة من فقرات الأداة تم اعتماد نسبة ٨٠% حداً أدنى للقبول، وبقيمة مربع كاي أكبر من القيمة الجدولية، وبعد تحليل إجابات الخبراء المحكمين على فحوى الاستبيان تبين أنه جميع الفقرات قد حصلت على موافقة المحكمين بنسبة تتراوح ما بين (٨٧.٥%) و (١٠٠%) وبلغت قيمة كاي المحسوبة على التوالي (٨) و (٤.٥) وهي أعلى من قيمة كاي الجدولية (٣.٨٤) وبذلك تكون جميع الفقرات دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وبدرجة حرية (١) كما يوضحها جدول (٣)

جدول (٣)

النسبة المئوية وقيمة مربع كاي لتحليل استجابات المحكمين لأداة البحث

الانماط	الفقرات	الموافقون	النسبة	قيمة كاي
الدكتاتوري	٧-٣-١	٧	%٨٧.٥	٤.٥
	١٠-٩-٨-٦-٥-٤-٢	٨	%١٠٠	٨
الديمقراطي	١٠-٩-٧	٧	%٨٧.٥	٤.٥
	٨-٦-٥-٤-٣-٢-١	٨	%١٠٠	٨
المتساهل	٨-٦	٧	%٨٧.٥	٤.٥
	١٠-٩-٧-٥-٤-٣-٢-١	٨	%١٠٠	٨

قيمة كأي الجدولية (٣.٨٤) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وبدرجة حرية (١) خامساً. ثبات الأداة

كما اعتمدت الباحثة على طريقة معامل ألفا كرونباخ، للتحقق من ثبات الأداة فقد تم قياس الثبات بمفهوم الاتساق الداخلي الذي يعني الثبات الداخلي لفقرات الأداة، ويستخدم لهذا الغرض معادلة ألفا كرونباخ، لأنها من الطرائق المعتمدة من قبل العديد من الباحثين في هذا المجال. (صلاح الدين، ٢٠٠٠ : ١٦٦) إذ بلغ معامل ثبات (٠,٨٨)

الفصل الرابع : نتائج البحث

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج البحث ومناقشتها على وفق كل هدف من اهداف البحث ، وقد هدفت الدراسة التعرف على السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر معلمهم، والكشف عن دلالة الفروق ذات الدلالة الاحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في استجابات افراد العينة حول السلوك القيادي والتي تعزى لمتغير النوع (ذكور -اناث)

ولغرض تحقيق اهداف البحث المذكورة آنفا عمدت الباحثة الى تطبيق اداة البحث المتمثلة باستبانة السلوك القيادي على عينة البحث المتمثلة بمديري المدارس الابتدائية في مديرية تربية الرصافة /٣ والبالغ عددهم (٣٠٠) معلماً، وبعد ان تم الحصول على البيانات من تطبيق الأداة تمت معالجتها باستخدام برنامج الحقيبة الإحصائية (SPSS) وقد تم التوصل الى النتائج كما يأتي:

الهدف الأول : التعرف على السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية من وجهة

نظر معلمهم

لغرض تحقيق هذا الهدف من اهداف البحث تم استخدام الاختبار التائي لعينة واحدة (One – Test sample) افراد العينة على انماط السلوك القيادي التي يمثل كل نمط منها اسلوباً قيادياً

وقد تم التوصل الى ان النمط الديمقراطي هو الاسلوب الاكثر استخداماً في السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية ثم يليه النمط الثاني النمط الديكتاتوري ثم النمط الاخير النمط التسبيبي هو الاسلوب الاقل استخداماً من قبل مديري المدارس فقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٤٠.٣٤٠) لنمط الديمقراطي و (١٥.٥٦٠) لنمط المتساهل .وان ترتيب انماط السلوك القيادي حسب متوسطاتها الحسابية الى كالاتي : (ديمقراطي ، ديكتاتوري ، تسبيبي) في الجدول (٤) يوضح ذلك :

جدول (٤)

انماط السلوك القيادي مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

النمط القيادي	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الديمقراطي	١	٤٠,٣٤٠	٤,٦٠٥
الديكتاتوري	٢	٣٥,٩٨٠	٣,٣٣٧
المتساهل	٣	١٥,٥٦٠	٤,٥٩٥

لغرض التعرف على اجابات افراد العينة على السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر معلمهم ، تم استخدام الاختبار التائي لعينة واحدة وقد تم التوصل الى النتيجة الآتية :

بلغ متوسط درجات افراد العينة في هذا المجال (٩١,٨٨٠) درجة وبانحراف معياري بلغ (٧,٣٤٦) درجة ،في حين بلغ المتوسط النظري (٩٠) درجة ،وقد بلغت القيمة التائية المحسوبة (٤.٤٣٣) وبعد مقارنتها بالقيمة التائية الجدولية ،وجد ان القيمة التائية المحسوبة اكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (١.٩٦) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وبدرجة حرية (٢٩٩) التي كانت دالة لصالح الوسط الحقيقي .والجدول (٥) يوضح ذلك .جدول (٥)
يوضح نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة للسلوك القيادي

المتغير	عدد الافراد	القيمة التائية		الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	درجة الحرية	مستوى الدلالة ٠,٠٥
		المحسوبة	الجدولية					
السلوك القيادي	٣٠٠	٤,٤٣٣	١,٩٦	٧,٣٤٦	٩٠	٩١,٨٨٠	٢٩٩	دالة احصائياً

يتضح من الجدول (٥) ان مديري المدارس الابتدائية يتمتعون بسلوك قيادي من وجهة نظر معلمهم لكنهم يختلفون من حيث الانماط القيادية لكن بصورة عامة يوجد لديهم سلوك قيادي في قيادة مدارسهم .

الهدف الثاني : - معرفة الفروق المعنوية في إجابات مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر معلمهم تبعاً لمتغير النوع (ذكور - اناث)
وقد اظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) تتعزى لمتغير النوع في السلوك القيادي التي حددت في الأداة ،فقد تبين ان القيمة التائية المحسوبة البالغة (١,١٠٩) هي اقل من القيمة الجدولية (١,٩٦) كما موضحة في الجدول (٦).

جدول (٦)

يوضح نتيجة اختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين للتعرف على الفروق في السلوك القيادي تبعا لمتغير النوع

المتغير	عدد الافراد	النوع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة التائية		درجة الحرية	مستوى الدلالة ٠,٠٥
					المحسوبة	الجدولية		
السلوك القيادي	١٥٠	ذكور	٨٦٠,٩٢	٩٣٦,٧	١٠٩,١	١,٩٦	٢٩٩	غير دالة احصائياً
	١٥٠	إناث	٨٨٠,٩١	٣٥٨,٧				

ويعزى السبب في عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير النوع الى تشابه الوصف الوظيفي لمديري المدارس ،وان السلوك القيادي هو فن التأثير في الاخرين ومديري المدارس يمارسون وظيفتهم الإدارية كقادة تربويين في المدرسة بغض النظر عن جنسهم .

الاستنتاجات

في ضوء نتائج البحث تم التوصل للاستنتاجات الآتية:-

- ١- السلوك القيادي متواجدة عند مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر معلمهم
- ٢- نمط الديمقراطية هو النمط السائد لمديري المدارس الابتدائية
- ٣- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد عينة البحث في السلوك القيادي تعزى إلى متغير النوع (ذكور -إناث)

التوصيات:-

في ضوء نتائج البحث، توصي الباحثة بالاتي:

١. يُحبذ اطلاع مديري المدارس على نظريات القيادة المختلفة، ولاسيما النظريات الموقفية، لأنها أكثر سهولة في التطبيق وأكثر واقعية كما يشير المختصون بذلك.
٢. ضرورة مشاركة مديري المدارس الابتدائية في دورات تدريبية عن القيادة التربوية تؤهله لهذا المنصب القيادي.

المصادر

١. ابو ناصر، فتحي محمد (٢٠٠٨)، مدخل الى الإدارة التربوية، النظريات والمهارات، دار المسيرة، عمان.
٢. البدري، طارق عبد الحميد (٢٠٠١)، الأساليب القيادية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر، عمان.
٣. بسيوني، إسماعيل علي (٢٠٠٩)، طرق البحث في الإدارة، مدخل البناء، المهارات البحثية، دار المريخ، عمان.
٤. حافظ نبيل عبد الفتاح (٢٠٠٠)، علم نفس الاجتماعي، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة.
٥. حريم , حسين (٢٠٠٦)، مبادئ الإدارة الحديثة- نظريات- العمليات الإدارية- وظائف المنظمة، دار الحامد، عمان.
٦. حسن، روية (١٩٩٨)، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة.
٧. حنفي، عبد الغفار (١٩٩٠)، السلوك التنظيمي وإدارة الافراد، الدار الجامعية، بيروت.
٨. حنفي ، ابو قحف، عبد السلام (١٩٩٢)، تنظيم وإدارة الأعمال، دار الجامعية، بيروت.
٩. الحوري، عكلة سليمان علي (٢٠٠٨)، التفاوض وعلاقته بالسلوك القيادي، دراسة لمدرسي دوري النخبة لكرة القدم-جامعة الموصل، العراق.
١٠. داوود، عزيز حنا، وعبد الرحمن، انور (١٩٩٠)، مناهج البحث التربوي، دار الحكمة، جامعة بغداد.
١١. ربيع، هادي مشعان (٢٠٠٦)، المدير المدرسي الناجح، دار المجتمع العربي، عمان.
١٢. الرفاعي، فيصل الراوي واخرون (٢٠٠٠)، الإدارة التعليمية نظرياتها وتطبيقاتها في التعليم ورياض الاطفال، مكتبة الفلاح،

١٣. الراوي, حقي إسماعيل (١٩٩٨). بناء نموذج لتحسين مستوى المرشدين التربويين في التربية والإرشاد التربوي , أطروحة دكتوراه غير منشورة, كلية التربية, الجامعة المستنصرية.
١٤. عبيد بن عبد الله (٢٠٠٩), الادوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير, رسالة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط, جامعة ام القرى كلية التربية, المملكة العربية السعودية.
١٥. سليم, احمد سليم (٢٠٠٩), السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ المنظمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية ومن وجهة نظر معلمهم, رسالة ماجستير في الإدارة التربوية غير منشورة, جامعة النجاح الوطنية في نابلس, فلسطين.
١٦. صلاح الدين, محمود (٢٠٠٠), القياس والتقويم التربوي والنفسي اساسياته وتطبيقاته المعاصرة, دار الفكر العربي, القاهرة, مصر.
١٧. الصليبي, محمود عيد المسلم (٢٠٠٨), الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية وفقا لنظرية هيرسي وبلانشارد وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلمهم وادائهم, دار الحامد, عمان.
١٨. عباس, علي, وبركات, عبد الله (١٩٩٧), مدخل الى علم الإدارة, دار النظم, عمان.
١٩. العرفي, عبد الله بالقاسم, ومهدي, عباس عبد (١٩٩٦), مدخل الى الإدارة التربوية, دار الكتب الوطنية, بنغازي.
٢٠. عطوي, جودت عزت (٢٠٠١), الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العلمية, دار الثقافة, عمان.
٢١. عطية, محسن علي (٢٠١٠), البحث العلمي في التربية, مناهجة, ادواته, وسائل احصائية, دار المناهج, عمان.
٢٢. عزيز, شيرين نوري (٢٠٠٨). اثر السمات القيادية في الرؤية التنظيمية , رسالة ماجستير , كلية الإدارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية.

٢٣. عليّات، صالح (٢٠٠٦). السمات القيادية المفضلة لدى الأكاديميين والإداريين في جامعة اليرموك، مجلة جامعة دمشق، المجلد ٢٢، العدد الثاني، سوريا.
٢٤. فان دالين، ديو بولد (١٩٨٥)، مناهج البحث التربوي وعلم نفس ترجمة: محمد نبيل نوفل واخرين، مراجعة: سيد عثمان، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة.
٢٥. القيسي، هناء محمود (٢٠٠٩)، الإدارة التربوية- مبادئ -نظريات- اتجاهات حديثة، دار المناهج، عمان.
٢٦. كنعان، نواف (١٩٩٩)، القيادة الإدارية، ط٢، دار الثقافة، عمان.
٢٧. محمد، سماح أنور (١٩٧٢). أسس علم النفس ، الشركة المصرية للطباعة والنشر، القاهرة.
٢٨. النجار، محمد عدنان (١٩٨٠)، الاسس العلمية لنظرية التنظيم والإدارة، دار الفكر، عمان.
٢٩. الهواري، سيد (١٩٨٥)، المدير الفعال، دار الجبل.
٣٠. وزارة التربية (١٩٧٧). نظام المدارس الثانوية رقم (٢) ، مطبعة وزارة التربية، بغداد.
٣١. وزارة التربية (١٩٩٤). ندوة النهوض التربوي ، بغداد، العراق.
32. Kathryn, M .and David C.Martin,(1994),Mangement ,2nd ed Mc Graw- Hill ,Inc ,New York.
33. John& Others,(1994),Managing Organizational Behavior, 5th ed , wily&Sons, New York.
34. Rustom , Stephen , P.(2003),Organization Behavior, 8th ,ed ,prentice Hall ,New Delhi.

ملحق (١)

الاستبيان بصورته النهائية

الاستاذ الفاضل

الست الفاضلة

تحية طيبة ...

تروم الباحثه اجراء دراسته الموسومة (السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر معلمهم) ولتحقيق اهداف البحث اعدت الباحثة اداة للسلوك القيادي ضمت مجموعة من الفقرات ووضع امامها مقياس خماسي متدرج (دائما, غالبا, اتفق احيانا, نادرا, ابدا),لذا يرجى الاجابة عن فقرات الاداة بوضع علامة (✓) امام كل فقرة, علماً ان اجابتم ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

مع فائق الشكر والتقدير

ملاحظة ما يأتي: —

١- عدم ذكر الاسم

٢- وضع علامة (✓) في الحقل الذي يمثل وجهة نظرك .

• النوع الاجتماعي :

انثى

ذكر

النمط الديكتاتوري

ت	الفقرات	دائما	غالبا	احيانا	نادرا	ابدا
١	يحتفظ المدير لنفسه بجميع الصلاحيات					
٢	يؤكد المدير على الالتزام بالمواعيد المحددة للدوام					
٣	يتحدث المدير كمثل عن المعلمين					
٤	يعمل المدير دون استشارة احد من المعلمين					
٥	يأمر المدير الالتزام بالقوانين والتعليمات					
٦	يتولى المدير حل المشكلات بنفسه دون مشاركة الآخرين					
٧	يحرص المدير تطبيق تعليماته بحذافيرها					
٨	يستخدم المدير أسلوب التهديد والتخويف مع المعلمين					
٩	يسلك المدير قنوات الاتصال الرسمي مع المعلمين					
١٠	يعتمد المدير على أسلوب النهي والأمر في تعامله مع المعلمين					

النمط الديمقراطي

ت	الفقرات	دائماً	غالبا	احيانا	نادرا	ابدا
١	يشارك المدير المناسبات الاجتماعية مع المعلمين					
٢	يظهر المدير مرونة في تعامله مع المعلمين					
٣	يستخدم المدير عبارات المدح والثناء لإشباع حاجات المعلمين النفسية					
٤	تشعر بالارتياح عندما تتحدث مع مديرك					
٥	يؤمن المدير بروح الفريق مع المعلمين					
٦	يساعد المدير تطوير قدرات المعلمين					
٧	يأخذ المدير وجهات نظر المعلمين في حل بعض المشكلات					
٨	يجد المدير مناخ مريح للعمل لجميع المعلمين					
٩	يناقش المدير مع المعلمين الأفكار الجديدة					
١٠	يتعامل المدير مع جميع المعلمين بمبدأ العدالة التنظيمية					

النمط المتساهل

ت	الفقرات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
١	يترك المدير مطلق الحرية للمعلمين في العمل					
٢	لا يتدخل المدير بحل المشكلات إلا عندما تكون مشاكل جدية					
٣	يسمح المدير للمعلمين تأجيل أعمالهم دون سبب					
٤	يخطط المعلمين لأعمال الإدارة المدرسية					
٥	يفوض المدير أكثر أعماله للمعاونين والمعلمين					
٦	يتساهل في تطبيق الأنظمة والقوانين					
٧	لا يهتم إلى مشاكل التلاميذ ومتابعتها					
٨	لا يفرق المدير بين المعلمين الجادين وغير الجادين في العمل					
٩	يدير الاجتماعات دون جدول أعمال مسبق					
١٠	لا يتابع الأعمال التي يكلف بها المعلمين					