

القيادة التربوية في ضوء نظريتي X-Y وعلاقتها بالروح المعنوية لمديري المدارس الإعدادية

أ.م.د. سامي عبد الفتاح رؤوف / م.م. محمد عبد كاظم غلام

قسم العلوم التربوية والنفسية / كلية التربية أبن رشد للعلوم الإنسانية جامعة بغداد

ملخص البحث

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على القيادة التربوية في ضوء نظريتي X-Y وعلاقتها بالروح المعنوية لمدرء المدارس الإعدادية إذ تكون مجتمع الدراسة من مدرء المدارس الإعدادية في مدينة بغداد من ست مديريات تربوية للعام الدراسي ٢٠١٣ - ٢٠١٤ م وقد بلغ عدد المدرء (٢١١) مديراً، وبلغت عينة البحث من (١٥٠) مدير ومديرة من مجتمع البحث الكلي بنسبة (٧١%) وتمثل هذه العينة المجتمع تمثيلاً كاملاً، تم استخدام أداتين في الدراسة: الأولى مقياس القيادة التربوية في ضوء نظريتي X-Y والأداة الثانية لمقياس الروح المعنوية .

توصلت النتائج إلى أن النمط القيادي السائد لمدرء المدارس جاء في ضوء نظرية Y. كذلك أظهرت النتائج أن الروح المعنوية للمدرء جيدة . وظهرت كذلك وجود علاقة معنوية بين القيادة التربوية في ضوء نظرية Y والروح المعنوية

يوصي الباحثان باهتمام مديريات التربية بآراء ومقترحات مدرء المدارس الإعدادية وبذل مديريات التربية المزيد من الاهتمام نحو تطبيق أساليب الإدارة الحديثة بما يسهم في تحسين نمط القيادة التربوية في المدارس الإعدادية.

ويقترح الباحثان بإجراء دراسة مماثلة وعلاقتها بمتغيرات أخرى مثل الولاء التنظيمي أو الرضا الوظيفي .

الفصل الأول

- مشكلة البحث

تؤدي القيادة دوراً مهماً ورئيساً في حياة الأفراد والأمم والشعوب، وهناك حاجة متزايدة في كل المجتمعات، إلى القادة القادرين على تنظيم وتطوير وإدارة المؤسسات، للارتقاء بمستوى أدائها، وهذا ما يؤكد حاجة المجتمع إلى جهود الباحثين، والتربويين في دراسة ظاهرة القيادة بأبعادها وجوانبها المختلفة .

إذ تُعد المدرسة مؤسسة تربوية تعليمية يتم عن طريقها تنفيذ الفلسفة التربوية لتحقيق الأهداف المنشودة، حيث لا يمكن تحقيق تلك الأهداف إلا عن طريق سلوك قيادي تربوي وهذا السلوك متمثل بسلوك وأسلوب مديرها المسؤول عن سير العملية التربوية وتحقيق الأهداف التربوية بشكل صحيح.

(الذهبي، ٢٠٠٨: ٢)

إذ أشار المؤتمر التربوي التاسع الذي عقده وزارة التربية في بغداد إلى ضرورة الارتقاء بإدارات المدارس وتجسيد الدور القيادي الإداري لمديري المدارس بما يتناسب مع العملية التربوية، وكيفية أداء الإدارة المدرسية وواقع قيادتها التربوية والسبل الفاعلة لتطوير كفاءات مدير المدرسة بصفته قائداً لها .

(وزارة التربية، ١٩٨٩، ١٥٦).

وقد ورد في دراسة (الزهراني، ١٩٩٣) إن الروح المعنوية هي من أهم المؤشرات التي يمكن من خلالها الحكم على مدى فاعلية القيادة ومدى نجاحها في تحقيق أهداف المنظمة. فدرجة ارتفاع الروح المعنوية للعاملين هي مقياس نجاح القيادة ومهمة القائد تحقيق روح معنوية عالية للعاملين معه في المنظمة. (الزهراني، ١٩٩٣، ٣٨-٣٩)

وان تماسك العاملين يُعد مظهراً من مظاهر المعنوية العالية لهم ومظهراً من مظاهر القيادة الديمقراطية الواعية، وهي احد مظاهر العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة داخل المنظمة. (فليه وعبد المجيد، ٢٠٠٩، ١٢١)

وتتجلى مشكلة البحث في تأكيد الكثير من الدراسات والبحوث والمؤتمرات على واحده من أهم المشاكل الإدارية في الإدارة التربوية وهي مشكلة القيادة التربوية وعلاقة هذه القيادة مع الرفع من الروح المعنوية حيث ان القيادة التربوية الفعالة هي التي توجد عند القادة ذو الروح المعنوية العالية، إذ إن ضعف فاعلية القيادة التربوية لمدرء المدارس وانخفاض الروح المعنوية لديهم يمكن أن تجعل المنظمة التربوية في وضع حرج لايمكن بها تحقيق طموح وأهداف العملية التعليمية بالمستوى المطلوب من الأداء والإنتاجية.

- 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 ومتراطة، 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 كفايته

(كنعان، ١٩٩٩: ٢٧٣)

وتتجلى أهمية القيادة التربوية، كونها المرتكز الأساس لتقدم المؤسسات التعليمية، ومن دونه لايمكن تحقيق أي تغيير فعال أو إصلاح حقيقي فيها، كون القيادة تعد أكثر أهمية من الوظائف الإدارية الأخرى، التي

تمارسها الإدارة التربوية، على مستوياتها المختلفة، ونظراً إلى أهمية الدور الذي تؤديه القيادة في تلك الوظائف (المخلفي ومحسن، ١٩٩٩: ١٣٩).

ومن هذا المنطق يزداد اليوم الاهتمام بدور مدير المدرسة باعتباره يقوم بالدور القيادي التربوي كونه مشرفاً تربوياً مقيماً في مدرسته لذلك يقع عاتق مدير المدرسة عبء كبير في تنفيذ الإدارة المدرسية لوظائفها وواجباتها حيث يتوقع منه القيادة والإبداع في تحسين العملية التربوية وتطويرها وتطوير المدرسة لمنحها الطابع الملائم لحاجات المجتمع المحلي.

ويذكر (الخالدي، ٢٠٠٨) ان الروح المعنوية في الحقيقة هي الصورة الكلية لنوعية العلاقات الإنسانية السائدة في جو العمل. لذلك فإن هذه الروح لا يمكن إيجادها عن طريق الأوامر والتعليمات أو العقوبات أو رغماً عن إرادة العاملين. (الخالدي، ٢٠٠٨، ٣٩)

وتبرز أهمية هذه الدراسة من أهمية القيادة التربوية للمدراء التي تساعد في رفع من روحهم المعنوية وانعكاس ذلك على العملية التعليمية في المدرسة .

- أهداف البحث

يهدف البحث الحالي إلى :-

١- التعرف على النمط القيادي السائد لمدراء المدارس الإعدادية في ضوء نظريتي X-Y.

٢- التعرف على واقع الروح المعنوية لمدراء المدارس الإعدادية.

٣- التعرف على العلاقة بين النمط القيادي السائد في ضوء نظريتي X-Y والروح المعنوية .

- حدود البحث

يحدد البحث الحالي بدراسة القيادة التربوية في ضوء نظريتي X-Y وعلاقتها بالروح المعنوية لمدراء المدارس الإعدادية في محافظة بغداد للعام الدراسي (٢٠١٣-٢٠١٤)

- تحديد المصطلحات

١- القيادة التربوية :

هي عملية التأثير في المساهمين في العملية التربوية ودفعهم لتحقيق أهداف المؤسسات التربوية . (عبد علي وغالي، ٢٠١٠: ٣١)

٢- نظرية (x)

مجموعة افتراضات ترى أن الموظفين كسالى، ومتراخون، وغير مباليين، وبحاجة إلى رقابة خارجية شديدة .

٣- نظرية (y)

مجموعة افتراضات ترى أن الموظفين مندفعون للعمل ويتحملون المسؤولية ويرغبون في التحدي ، وقادرون على الانضباط الذاتي ويمتلكون الرقابة الذاتية وهي عكس نظرية (x)

٤- الروح المعنوية : "هي شعور الأفراد نحو العمل والمناخ التنظيمي والنمط القيادي، التي تكشف درجة

استعداد الأفراد وحماسهم لبذل الجهد وتحقيق الأهداف المرسومة". (رسمي، ٢٠٠٤، ١٤)

الفصل الثاني

(الإطار النظري)

أولاً: 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)

وتبرز أهمية القيادة التربوية في نجاح العملية التربوية والقيادية، بأنها فن التأثير في السلوك القيادي لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم وثقتهم وتعاونهم (عطوي، ٢٠٠١: ٦٧)

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)

الوظائف الأساسية للقيادة التربوية

- تحدد الوظائف الأساسية للقيادة في مجموعة من المهام، وتختلف هذه الوظائف باختلاف طبيعة الجماعة، ولكن الأعم فأن القائد يقوم بالوظائف التالية:-
- ١- القائد مصدر للمنهاج الفكري: إذ يجب أن يتوافر في القائد قدر من المعرفة الواعية التي تجعله المصدر الموضوعي لأفراد جماعته وقائدها الروحي.
 - ٢- القائد خبير: فالقائد في الغالب مصدر المعرفة والخبرة في جماعة ففي بعض الجماعات تكون القيادة لمن يتميز بالمعرفة والخبرة الفنية الإدارية .
 - ٣- القائد مبرمج للسياسة: إذ يتولى القائد وضع السياسة العامة للجماعة ويحدد الأهداف الإستراتيجية والتكتيكية لها .
 - ٤- القائد مخطط ومنفذ للخطة: يتولى القائد بعد إعداد الخطة وتوزيع المسؤوليات للعمل على أعضاء المجموعة للتنفيذ في إطار البرنامج الزمني الموضوع للخطة على أن يتم تقويم الأداء، من خلال المتابعة الدورية حتى يمكن للجماعة تصحيح مسارها .
 - ٥- القائد إنموذج وقدوة ورمز:- فهو يمثل السلوك القيادي الانمذجي في العلاقة مع المجموعة، ويقدم المثل الأعلى والقدوة للتعامل في تحمل المسؤولية وضبط العمل ، وبذل الجهد .

- ٦- القائد ممثل خارجي للجماعة:- فهو يقوم بتمثل الجماعة في علاقاتها الخارجية للتعبير عن حاجاتها، والتزاماتها مع الآخرين .
- ٧- القائد مؤثر في العلاقات الداخلية:- فيقوم ضمن واجباته القيادية بوظيفة تنظيم العلاقات الداخلية للجماعة، فهو يقوم بدور المسيطر والوسيط بين أفراد الجماعة .
- ٨- القائد مصدر لإصدار التقويمات الإيجابية والسلبية :- فهو يتميز بقدرته في كيفية منح الثواب أو العقاب، من خلال الخبرة وتوفير عامل العدالة .
- ٩- القائد راع أبوي :- فيقوم بالدور الأبوي الإنساني لكل عضو في المجموعة فيتعرف على أوضاع كل فرد ومعاناته الشخصية، ويساعده في علاج مشاكله، وهو أيضا يهتم بأفراد المجموعة ويرعى مصالحهم (البدرى، ٢٠٠١ : ٦٠ - ٦٢)

المهارات القيادية

لكي يتمكن القائد من القيام بمسؤولياته بكفاءة وأقتدار توجب عليه التمكن من عدد من المهارات، ويتفق علماء الإدارة على تصنيف المهارات القيادية اللازمة للقائد، إلى ثلاث مهارات :- (السعود وبطاح، ١٩٩٣: ١٩٥)

١- المهارات الذاتية (Individualistic skills)

وتتمثل في السمات الآتية :-

أ- السمات الجسمية متمثلة في الطاقة البدنية والعصبية الصحية، وحيويته وقدرته على التحمل وإشاعة الحيوية والنشاط في المرؤوسين للعمل على تحقيق الأهداف المطلوبة.

ب- قدرات عقلية واستعدادات فكرية وعادات ذهنية على رأسها الذكاء الذي يتفرع منها سمات القدرة على التصور (Imagination) والتمتع بروح المرح والدعابة (Sence of Human) ذلك بالتعرف على المشكلات ومواجهتها بالفهم العميق والشامل لكل التفاصيل وسرعة البديهية في أدراك العناصر الرئيسية المهمة، وتمتع القائد بروح المرح والدعابة يجعله بعيداً عن التزم، ويساعده على إقامة علاقات ودية مع مرؤوسين لاجتذابهم واستمالتهم للتأثير به.

ج- المبادرة والابتكار (Initialization): وتعني الميل الذي يدفع الفرد إلى البدء سبباً للآخرين بالاقتراح أو العمل، التي من شأنها أن تكون المحركة للعمل أمام مرؤوسيه وشحن عزيمتهم على أداء العمل. وهذا الأمر يتطلب الشجاعة، والقدرة على حسم الأمور، والقدرة على التوقع .

د- ضبط النفس (Self - Control): التي تعني القدرة على ضبط الحساسية والانفعال، من إعاقة القدرات الجسمية والنفسية. وهذا يتطلب من القائد أن يبدأ في إدارة نفسه أولاً قبل إدارة الآخرين . بتحقيق الاتزان العاطفي والانفعالي (Stabillity Smotional) التي تعني التمتع بالنضج الانفعالي بالثبات في مواجهة القوى المتصارعة، وعدم الخضوع للضغط، وتقبله للنقد من دون غضب ولايسمح للهوى أو التكبر الأعمى أن يؤثر في قراره أو الاستحياء أن يسيطر عليه، ذلك كله يتطلب التحكم في العواطف، والقدرة على توجيهها الوجه الصحيح. (القيسي ٢٠٠٩: ١٥٤ - ١٥٥)

٢- المهارات الفنية (Technical Skills)

تتعلق هذه المهارات بالجوانب التنفيذية، وغالبا ما تعكس مستوى المعرفة والخبرة لدى القائد. (عبد علي وغالي، ٢٠١٠: ٦٤) هي مهارة يكتسبها المسؤول بالممارسة الواعية الهادفة إلى تنمية القدرة الذاتية أو بالمشاركة في ورشات العمل التي تعقدها الإدارات للقادة لتدريبهم على تطوير أداء المهمات (عريفج، ٢٠٠١: ١٠٠) ومن أهم السمات والقدرات المرتبطة بهذه المهارة هي :-

أ- القدرة على تحمل المسؤولية (Ability assume responsibility)

وتعني شعور القائد بعدم الرضا عن نفسه عندما يخفق في تحقيق ما عزم عليه أو التزم أدبياً على تحقيقه. أو عدم الرضا عن القيام بعمل التزم أدبياً بعدم القيام به وهذا يتطلب الثقة العالية

بالنفس، والقدرة على التنفيذ والإصرار وعدم الإحباط، والقدرة على اتخاذ الإجراءات التي تكون غير محببة لكنها ضرورية، ومقاومة الضغوط .

ب- الفهم العميق الشامل (Thoroughness) : أي أن يكون القائد ملماً بالمعارف الإنسانية، وغنياً بثقافته وهو يوصف بأنه شخص عام في المقابل الشخص المخصص .

ج- الحزم (Decisiveness) : وهو يعني أن يكون القائد حازماً وأوامره قاطعة مع المهارة في التوفيق بين الحزم ومراعاة شعور الآخرين، وهذا يتطلب القدرة على التقرير والتنفيذ والحكم المبني على الاختيار بين البدائل للحل.

د- الأيمان بالأهداف وإمكانية تحقيقها: هذه السمة من شأنها أن تزيد من قدرة القائد على أقتناع المرؤوسين بضرورة تحقيق الهدف، ويجعله يكرس حياته ويقدم التضحيات في سبيله. (القيسي، ٢٠٠٩ : ١٥٥ - ١٥٦)

٣- المهارات الإنسانية (Human Skills) :

وهي المهمات التي يمتلكها القائد، من خلال مقدرته على التعامل مع المرؤوسين وتنسيق الجهود والعمل بروح الفريق، ونجد أن هذه المهارة تحتاج إلى دقة، لأن اكتسابها أكثر صعوبة من المهارات الفنية، لأنه هنا يتعامل مع أفراد مختلفين في صفاتهم وثقافتهم وعملهم ، وهذا بالطبع يحتاج إلى تعامل خاص فالسمات التي يحتاجها القائد هي (الانسجام، الأمانة، الإخلاص، الخلق الطيب) ويجب أن يكون القائد رقيقاً على نفسه، وكذلك يجب أن يتحلى القائد بالاستقامة، وهذا لايعني التزامه بالقوانين والأنظمة. ولكن يجب أن يكون ذا هدف ونهج سليم، لان هذه الصفات التي تكمن في القائد تحسس المرؤوسين بالأمان والاطمئنان على مصالحهم. (الغزو، ٢٠١٠ : ١٠٦ - ١٠٧)

نظريتي X-Y

أثناء سنوات الستينيات قام دوغلاس ماك غريغور- (١٩٦٠) (Douglas McGregor) (١٩٦٦ ببلورة النماذج السابقة للتنظير في مجال فعالية القيادة مركزاً على أهمية المظاهر الإنسانية للتنظيم ، و اقترح نظريتي (Y-X) ، حيث تأخذ كل من النظريتين طرفي النقيض بالنسبة للأخرى، فنظرية (X) تصف القيادة التسلطية التي تركز على الرقابة و الردع و العقوبة، و تركز على الإنتاج و على تنظيم العمل و تحديد المهام للأفراد، و دفعهم بالقوة لتحقيق ازدهار المنظمة ، و هي تعبر عن اللافعالية التنظيمية. و تفترض هذه النظرية أن للأفراد كراهية فطرية للعمل حيث تجعلهم حاجتهم للأمان و الاستقرار يميلون إلى تفادي المسؤولية ، و هو ما يبرر ضرورة مراقبتهم و دفعهم بالقوة و توجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. (الاعبري، ٢٠٠٠ : ٥٤)

أما نظرية (Y) فتصف القيادة الديمقراطية المهمة بالآخرين و التي تركز على الأفراد و تأخذ بعين الاعتبار طبيعة العلاقات الإنسانية و تسعى إلى خلق مناخ عمل يسهل تحقيق أهداف التنظيم . و تفترض هذه النظرية أن الحاجة لبذل الجهد أمر طبيعي في الأفراد كالحاجة للراحة و اللعب، و أن كل فرد يمتلك نسبة من القدرة على الإبداع في حل المشكلات التنظيمية .و يعتقد ماكغريغور أن الفعالية القيادية تظهر في السلوك الذي تشير إليه نظرية (Y) (عابدين، ٢٠٠١ : ٣٢) و يبين الجدول (١) نظريتي

Y-X

جدول (١) يوضح افتراضات نظريتي Y-X

(ماهر، بلا: ٢٠٠٩)

ثانياً: الروح المعنوية

لقد بدأ اهتمام الباحثين في المجال الإداري بمفهوم الروح المعنوية بعد تجارب هوثورن التي قام بها آلتون مايو (Elton Mayo) وللفترة من ١٩٢٦ ولغاية ١٩٣٢ في مصانع هوثورن اكبر وحدة

| نظرية Y | نظرية X |
|--|---|
| ١- العمل و بذل المجهود أم طبيعي في الإنسان. ٢- الإنسان مستعد لتحمل المسؤولية. ٣- الإنسان لديه قدرة من الانضباط و الدوافع للاجاز. ٤- الإنسان لديه احتياجات متعددة يود أن يشبعها. ٥- يمكن دفع الناس لبذل الجهد من خلال المشاركة و العلاقات الإنسانية و الاهتمام بهم. | ١- الإنسان كسول بطبعه و يكره العمل. ٢- الإنسان غير راغب في تحمل المسؤولية. ٣- الإنسان ليس لديه دوافع للاجاز في العمل. ٤- الإنسان مدفوع فقط بواسطة الحاجات الفيزيولوجية. ٥- يمكن دفع الناس للعمل من خلال التهديد، و استخدام السلطة الرسمية و الحوافز المادية |

إنتاجية تملكها شركة وسترن الكترك (Hawthorne Western Electric Co.) في الولايات المتحدة الأمريكية، فظهرت كتابات ودراسات عديدة بشأنها، ونتيجة لاهتمام الإدارة بالروح المعنوية فقد نشأ نوعان أساسيان من البرامج، احدهما لتطويع الأسس والتجارب للكشف عن تفسير مشاعر العاملين وردود أفعالهم، والثاني للحد والتقليل من ردود الفعل السلبية مع المحافظة على الروح المعنوية. (عباس وعلي، ٢٠٠٣، ٢١٣) وتشير الروح المعنوية إلى وظيفة الجماعة ووحدتها وتماسكها، كما يمكن الإشارة للروح المعنوية على أنها رغبة الجماعة في بلوغ هدف معين. ومن معايير الروح المعنوية تماسك الجماعة وخاصة حين يكون تماسك الجماعة نابغاً من ذاتها وليس مفروضاً عليها من قبل سلطة خارجية، ومن العوامل الرئيسة لتماسك الجماعة هو توحيد أهدافها. (عيسوي، ١٩٨٢، ١٠٠)

إن الروح المعنوية هي "الاتجاه النفسي العام الذي يسيطر على الفرد في مجموعة، ويحدد نوع استجاباته الانفعالية وردة الفعل لديه للعوامل والمؤثرات المحيطة به" ويتضح مما تقدم أن الروح المعنوية للعاملين ترتبط بثلاثة عوامل أساسية هي:

- ١- الحالة العاطفية والنفسية للعاملين ومشاعرهم نحو عملهم.
- ٢- ثقة العاملين بعضهم ببعض واستعدادهم للتعاون فيما بينهم.
- ٣- ثقة العاملين في الإدارة.

(هاشم، ١٩٩٠، ٤٠٥)

العوامل المؤثرة في الروح المعنوية :

لقد وجد الباحثون المختصون بدراسة الروح المعنوية وعلاقتها بالإنتاجية بان هناك ما يقرب من أربعة عشر عاملاً كل منها تؤثر بقدر نسبي على الروح المعنوية وهي:

١. الرواتب والأجور.
٢. المكافآت المادية والمعنوية.
٣. فرص التقدم والترقية.
٤. ملائمة ظروف ومتطلبات العمل (إضاءة، تهوية، حرارة، رطوبة، ضوضاء..).

٥. كفاءة طرق ووسائل الاتصال.
 ٦. فاعلية وموضوعية نظام الإشراف .
 ٧. الثقة بالإدارة.
 ٨. كفاءة الإدارة.
 ٩. توافر علاقات طيبة بين العاملين في المؤسسة .
 ١٠. توافر الخدمات والمزايا الإضافية للعاملين.
 ١١. وضع الفرد في المكان المناسب لقدراته ومؤهلاته.
 ١٢. توفر العمل لمركز اجتماعي مناسب.
 ١٣. الشعور بالفخر لأداء العمل والتأكد من الاحتفاظ به.
 ١٤. الشعور بالانتماء إلى المؤسسة . (حنفي ، ٢٠٠٥ : ١٢٢ - ١٢٣)
- مظاهر او مؤشرات ارتفاع الروح المعنوية:

ان من مظاهر الروح المعنوية العالية ميل الجماعة للتعاون والتماسك بدافع ذاتي وليس من خلال سلطة خارجية لتحقيق هدف مشترك يعمل الجميع لأجله، ومدى الولاء الى المنظمة التي ينتمون اليها ورغبة الاعضاء في البقاء على الجماعة والمحافظة عليها، كما تمثل قدرة الجماعة على التكيف للظروف المتغيرة، وميل اعضائها لتسوية علاقاتهم الجماعية بما يعيد لها وحدتها وتماسكها والابتعاد عن المنازعات والصراع بين اعضائها.

(زويلف والعضايلة، ١٩٩٦، ٢١٤)

و يمكننا ان نستدل عن مستوى الروح المعنوية للعاملين من خلال بعض المؤشرات، وهي:

- ١- مستوى وحجم المنجز من العمل ومدى فاعليته.
- ٢- الاستقرار النسبي في وحدة العمل، من خلال ظاهرة (الغياب، التمارض، طلب الاجازة، الاستئذان للانصراف المبكر من العمل، الاستسلام للراحة واللامبالاة)، وكلها تمثل تهرباً عن العمل.
- ٣- ظهور نماذج من المشاكل مثل كثرة الشكاوي والتظلمات والتذمر وابداء دلالات السخط من العمل، وكثرة الخلافات بين الافراد ورؤوساتهم.
- ٤- مسألة النشاطات ومجالات التطبيق والمساهمة في تحمل المسؤولية والتفاعل مع مواقف العمل.
- ٥- قبول التطوير الناجم عن ادخال تغيرات في العمل واساليبه.

(شمس الدين والفقهي، ٢٠٠٧، ٢٢٦)

وان جميع العوامل التي تؤدي الى رفع الروح المعنوية هي في الواقع تعود الى عاملين

اساسيين وهما:

١- عامل اشباع الحاجات النفسية:

فقد دلت العديد من التجارب والابحاث على ان ارتفاع الروح المعنوية او انخفاضها لدى الفرد يتوقف على مدى تلبية رغباته وحاجاته النفسية، فكلما ارتفعت درجة الاشباع والارضاء للحاجات النفسية ارتفعت الروح المعنوية للفرد، ودرجة تكيفه مع نفسه ومع العمل ومع الجماعة التي يعمل

معها. اي ان هناك تناسباً طردياً بين اشباع رغبات الفرد وحاجاته وارتفاع روحه المعنوية.... ومن هذه الحاجات النفسية نذكر مثلاً (الحاجة للامن النفسي، الحاجة للانضمام الى الجماعة، الحاجة الى التعزيز والتشجيع، الحاجة للنجاح والترقي، الرغبة في تحقيق المكانة الاجتماعية).

٢- عامل توفر الجو المناسب للعمل:

وهو العامل الثاني لرفع معنوية الفرد العامل، ويتضمن عدة عوامل فرعية ونذكر منها:

أ- دقة الاهداف والسياسات التي تسعى المنظمة الى تحقيقها وادراك العلاقة بين الاعمال التي يقوم بها الفرد وبين هذه الاهداف، مما يؤدي الى رفع الروح المعنوية للأفراد.

ب- توفير جو نفسي واجتماعي صحي يشعر فيه الفرد بالأمن والاطمئنان ويجد فيه الاحترام والتقدير والعدل في المعاملة، ويشعر بأنه عنصر له اهميته.

ج- وجود نظام داخلي للعمل يحدد اختصاصات ومسؤوليات كل فرد ويعطيه من الصلاحيات ما يمكنه من تأدية واجباته ويتيح له فرصة الاتصال في حدود اختصاصاته.

د- وجود دخل شهري مناسب، ووجود نظام عادل من الترقية والعلاوات السنوية، بما يحقق الراحة النفسية للعاملين.

هـ- اتاحة الفرص المتكافئة لتطوير اوضاعهم العلمية والفنية والمهنية من خلال الحصول على البعثات الدراسية والتفرغ العلمي والدورات المتخصصة والمشاركة في المؤتمرات والندوات والحلقات الدراسية.

(البدري، ٢٠٠١، ٢٦٠-٢٦١)

مظاهر ومؤشرات انخفاض الروح المعنوية:

هناك عوامل وأسباب تضعف المعنويات والاندفاعات النفسية نحو العمل، اذا لم يتوفر للفرد في عمله الأمن والاطمئنان للحاضر وللمستقبل، أو حين يفقد الاحترام والتقدير من رؤوسائه وزملائه في العمل، او يشعر بضعف مكانته الاجتماعية وهزلة تثيره ضمن الجماعة، ولا يشعر بالانتماء والولاء مع الجماعة التي يعمل معها، ولا يتوفر الجو الملائم لبناء علاقات صداقة مع العاملين معه ولا يجد المناخ الملائم للعمل والانتاج، شعوراً بأن وجوده لا فائدة منه، مما يولد لديه الشعور بعدم الثقة، وانه لا يعامل معاملة عادلة من قبل رئيسه او المنظمة التي يعمل فيها، واذا كانت المسؤوليات المناطة به كثيرة او فوق طاقته، وتحول بينه وبين تحقيق الراحة النفسية والجسمية والاستقرار النفسي، واذا كانت المسؤوليات المكلف بها لا علاقة لها بتخصصه ولا بسابق خبرته العملية ولا برغبته الشخصية، فضلاً عن انخفاض الاجر والعلاوات والمكافئات وفرص الترقية والحوافز، وكل هذا بدوره يؤدي الى تردي وهدر وغياب المعنويات لدى العاملين، فيتحولوا الى عوامل للتخريب والتدني بدلاً من ان يكونوا عوامل للتعزيز والانتاج والعطاء. (البدري، ٢٠٠٥، ٢٦٣-٢٦٥)

و تأثير العلاقات الانسانية في رفع الروح المعنوية للمعلمين في معهد اعداد المعلمين والمعلمات في محافظة قنا بجمهورية مصر العربية فتوصلت الى ان الروح المعنوية المنخفضة لدى

المعلمين تمثلت بتأثرها بالسلوك القيادي الذي يمارسه مدير المدرسة، وبينت ان الروح المعنوية للعاملين تعتمد على المؤشرات التالية: (الثقة المتبادلة، التعاون بين القيادة والمعلمين، مدى دافعية المديرين للنمو المهني، ومدى مراعاة الفروق الفردية للمعلمين). (بركات، ١٩٧٩، ٧٦)

ومن المؤشرات او المظاهر السلبية التي تشير الى انخفاض الروح المعنوية مثل (قلة الانتاج، التأخير عن العمل، ارتفاع معدلات الشكاوى والتظلمات، مقاومة الرؤساء وكره الزملاء في العمل، القسوة في المعاملة وزيادة الحوادث).

(البليسي، ٢٠٠٣، ٥١)

دراسات سابقة :

يتعدّر ذكر دراسات سابقة لعدم وجود دراسة أو بحث مشابه لهذا البحث في الإدارة التربوية .

الفصل الثالث إجراءات البحث

يتناول هذا الفصل الإجراءات التي اتبعت من أجل الإجابة على أهداف البحث، لذلك فهو يتضمن تحديد مجتمع البحث واختيار عيناته، والخطوات التي اتبعت في تكوين أدوات البحث وما تبعها من متطلبات لبناء هذه الأدوات، وكذلك اختيار الوسائل الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات، وفيما يأتي عرضاً كاملاً لكل هذه الإجراءات:
أولاً: منهج البحث:

اتباع الباحثان منهج البحث الوصفي التحليلي ، لأنه الأنسب لهذا البحث والذي عرفه (ملحم، ٢٠٠٠) على أنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كمياً عن طريق جمع البيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة (ملحم، ٢٠٠٠: ٣٢٤).

وأن منهج البحث هذا لا يقتصر على جمع البيانات وتبويبها، إنما يرقى إلى قدر من التفسير لهذه البيانات ودلالاتها لذا يقترن الوصف بالمقارنة بواسطة استخدام القياس والتفسير (داود وعبد الرحمن، ١٩٩٠: ١٥٥).

ثانياً: مجتمع البحث:

ان المقصود بمجتمع البحث بأنه: "مجموع وحدات البحث التي يراد منها الحصول على البيانات التي تخص الظاهرة التي هي قيد الدراسة، من أجل تحقيق المراد تحقيقه، وينبغي ان يوصف المجتمع وصفاً دقيقاً لكل الصفات الخاصة به".

(القتديلي، ١٩٨٣، ٨٥)

ويشير الباحثان إلى إن مجتمع البحث تكون من مدرء المدارس الإعدادية في مدينة بغداد من ست مديريات تربوية للعام الدراسي ٢٠١٣ - ٢٠١٤ م وقد بلغ عدد المدرء (٢١١) * مدير بواقع (١٢٥) مدير و (٨٦) مديرة كما يوضحها الجدول (٢)

جدول (٢)

يوضح مجتمع البحث من مديري ومديرات المدارس الإعدادية موزعين على مديريات التربية العامة

الست

| المجموع | مدرء المدارس الإعدادية | | مديريات التربية |
|---------|------------------------|------|-----------------|
| | إناث | ذكور | |
| ٣٧ | ١٧ | ٢٠ | الرصافة الأولى |
| ٤١ | ١٦ | ٢٥ | الرصافة الثانية |
| ٤٠ | ١٩ | ٢١ | الرصافة الثالثة |
| ٣٦ | ١٢ | ٢٤ | الكرخ الأولى |
| ٣٠ | ١٣ | ١٧ | الكرخ الثانية |
| ٢٧ | ٩ | ١٨ | الكرخ الثالثة |
| ٢١١ | ٨٦ | ١٢٥ | المجموع |

* حصل الباحثان على الإحصاءات من قسم التخطيط في وزارة التربية.

ثالثاً: عينة البحث:

بعد إجراء تحديد المجتمع الأصلي للدراسة قام الباحثان باختيار عينة البحث والتي بلغت من (١٥٠) مدير ومديرة من مجتمع البحث الكلي بنسبة (٧١%) وتمثل هذه العينة المجتمع تمثيلاً كاملاً وبواقع (٨٤) و (٦٦) مديرة كما موضح في الجدول الآتي.

جدول (٣)

يوضح عينة البحث وفق متغير الجنس

| المجموع | الكرخ الثالثة | الكرخ الثانية | الكرخ الأولى | الرصافة الثالثة | الرصافة الثانية | الرصافة الأولى | المديريات الجنس |
|---------|---------------|---------------|--------------|-----------------|-----------------|----------------|-----------------|
| ٨٤ | ١٠ | ١٢ | ١٣ | ١٦ | ٢٠ | ١٣ | المديرين |
| ٦٦ | ٨ | ١٠ | ١٠ | ١٤ | ١٢ | ١٢ | المديرات |
| ١٥٠ | ١٨ | ٢٢ | ٢٣ | ٣٠ | ٣٢ | ٢٥ | المجموع |

خامساً : الخصائص السكومترية للمقياسين:

- الصدق

لابد من الأداة أن تتسم بالصدق لكي تكون أكثر موضوعية ودقة وصلاحيّة للاستخدام، ولغرض التأكد من صلاحية الأداة ينبغي أن تخضع للصدق والذي يقصد به أن تقيس الأداة بالفعل ما وضع لقياسه وليس لشي آخر (أبو لبة، ١٩٧٩: ٢٤٢)

وتحقق الباحثان من الصدق حسب عدة مؤشرات وكالاتي:

١- الصدق الظاهري :

هو صدق يستهدف التحقيق من مدى صلاحية انتماء الفقرة إلى مجالها، إذ تعمم الاستبانة بعد الانتهاء من صياغة فقراتها، على مجموعة من الخبراء في مجال الاختصاص. (عطية، ٢٠١٠: ١٠٨)

وبناءً على ذلك فقد عرضت الأدوات على (٨) أساتذة متخصصين في العلوم الإدارية (ملحق ١) ثم تم تحليل الاستجابات وذلك باستخدام النسبة المئوية ولتحديد قبول أو رفض كل فقرة من فقرات الأداة تم اعتماد نسبة ٨٠% حداً أدنى للقبول، إذ يشير سمارة (١٩٨٩) إلى قبول أو عدم قبول معامل الصدق بناءً على ما يأتي :

من ٠.٨٠ إلى ٠.٩٩ صدق عالٍ .

من ٠.٥٠ إلى ٠.٧٩ صدق متوسط .

من ٠.٦٠ فأقل غير مقبول.

(سمارة وآخرون، ١٩٨٩ : ص ١٢٠)

وبعد تحليل إجابات المحكمين على فحوى المقياسين تبين أنه جميع الفقرات للمقياسين قد حصلت على موافقة المحكمين بنسبة (٨٠%) .

٢- علاقة الفقرة بالمجال التي تنتمي إليه :- (مقياس القيادة التربوية)

من مميزات هذا الأسلوب أنه يقدم مقياساً متجانساً في فقراته ثم حساب صدق الفقرة عن طريق معامل ارتباط بيرسون لاستخراج العلاقة الارتباطية بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، وتبين أن جميع الفقرات دالة عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) وبدرجة حرية (١٤٨)، لأن القيمة الجدولية (٠,١٦١) أصغر من القيمة المحسوبة والجدول (٤) يوضح معامل ارتباط الفقرة بكل مجال من مجالات المقياس.

الجدول (٤)

قيم معاملات ارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه
في مقياس القيادة التربوية

| رقم الفقرة | درجة الكلية لمجال نظرية X | رقم الفقرة | درجة الكلية لمجال نظرية Y |
|------------|---------------------------|------------|---------------------------|
| ١ | ٠,٥٧ | ١ | ٠,٦٨ |
| ٢ | ٠,٥٦ | ٢ | ٠,٦٢ |
| ٣ | ٠,٥٨ | ٣ | ٠,٦١ |
| ٤ | ٠,٥٨ | ٤ | ٠,٦٣ |
| ٥ | ٠,٥٦ | ٥ | ٠,٦٠ |
| ٦ | ٠,٥٠ | ٦ | ٠,٦٢ |
| ٧ | ٠,٥٤ | ٧ | ٠,٥٨ |
| ٨ | ٠,٥٥ | ٨ | ٠,٦١ |
| ٩ | ٠,٥١ | ٩ | ٠,٦٠ |
| ١٠ | ٠,٥٨ | ١٠ | ٠,٥٧ |
| ١١ | ٠,٦٠ | ١١ | ٠,٦٣ |

٣ - علاقة الفقرة بالدرجة الكلية :- (مقياس الروح المعنوية)

وأيضاً تستخدم هذه العلاقة للكشف عن الاتساق الداخلي للفقرات، ويعد هذا الأسلوب من الوسائل الدقيقة المستخدمة للتأكد من صدق الفقرات الداخلي، ولغرض التحقق من ذلك أستخدم الباحثان معامل الارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمقياس الروح المعنوية وتبين أن جميع الفقرات دالة عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) وبدرجة حرية (١٤٨)، لأن القيمة الجدولية (٠,١٦١) أصغر من القيمة المحسوبة والجدول (٥) يوضح معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس.

الجدول (٥)

قيم معاملات ارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية لمقياس الروح المعنوية

| رقم الفقرة | درجة الكلية للمقياس | رقم الفقرة | درجة الكلية للمقياس |
|------------|---------------------|------------|---------------------|
| ١ | ٠,٥٣ | ١١ | ٠,٥٣ |
| ٢ | ٠,٤٨ | ١٢ | ٠,٥٢ |
| ٣ | ٠,٥٨ | ١٣ | ٠,٥٨ |
| ٤ | ٠,٦٢ | ١٤ | ٠,٥٥ |
| ٥ | ٠,٥٥ | ١٥ | ٠,٤٩ |
| ٦ | ٠,٥٦ | ١٦ | ٠,٥٦ |
| ٧ | ٠,٥٥ | ١٧ | ٠,٤٨ |
| ٨ | ٠,٥٥ | ١٨ | ٠,٥١ |
| ٩ | ٠,٥٦ | ١٩ | ٠,٤٩ |
| ١٠ | ٠,٥١ | ٢٠ | ٠,٤٩ |

ثبات المقياسين :

يعد الثبات من الخصائص السيكمترية للاختبارات والمقاييس، لأنه يشير إلى الدرجة العالية من الدقة والإتقان والاتساق فيما يزود به من بيانات عن سلوك المفحوص (أبو حطب وآخرون، ١٩٨٢: ٢٢).

- واعتمد الباحثان طريقة معادلة الفا كرونباخ لقياس ثبات المقياسين :

ولأجل استخراج معامل الثبات بهذه الطريقة قام الباحثان بتطبيق الأداة على عينة بلغت (٢٥) مديراً من خارج عينة البحث إذ بلغ معامل الثبات لمقياس القيادة التربوية (٨٤,٣)، و الثبات لمقياس الروح المعنوية بلغ (٨١,٩) وهذا النوع من الثبات يقيس معامل اتساق الفقرات أي قوة الارتباط بين فقرات المقياس (الاتساق الداخلي).

سادساً : الوسائل الإحصائية :

أستخدم الباحثان الوسائل الإحصائية المناسبة في البحث الحالي بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي (SPSS) وهي كالتالي:

١ . الوسيلة الرياضية (النسبة المئوية):

استخدمت لوصف مجتمع البحث وعينته ونسبة اتفاق المحكمين على فقرات المقياسين.

٢ . معامل ارتباط بيرسون :

لإيجاد معاملات ارتباط درجات الفقرات بالدرجة الكلية للمجال والدرجة الكلية للمقياسين ومعرفة نتيجة الهدف الثالث

٣ . معادلة الفا كرونباخ : استخدمت في حساب ثبات مقياسين

٤ . الاختبار التائي لعينة واحدة : لإيجاد نتيجة الهدف الأول والثاني

الفصل الرابع عرض النتائج وتفسيرها

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصل إليها هذا البحث على وفق أهدافه المرسومة وتفسير النتائج، ومن ثم الخروج بالتوصيات والمقترحات في ضوء تلك النتائج. الهدف الأول: التعرف على النمط القيادي السائد لمدرء المدارس الإعدادية في ضوء نظريتي X - Y.

لغرض تحقيق هذا الهدف من أهداف البحث تم استخدام الاختبار التائي لعينة واحدة - One (Test sample) على نظريتي القيادة Y-X .

وقد تم التوصل إلى إن نظرية Y هي النمط القيادي الأكثر استخداما في القيادة التربوية لمدرء المدارس أذ بلغ متوسط درجات أفراد العينة في هذه النظرية (٣٧,٩٢) وبانحراف معياري بلغ (١٠,٢٩) ،في حين بلغ المتوسط الفرضي لهذه النظرية (٣٣) ،وقد بلغت القيمة التائية المحسوبة (٤,٢٢) وبعد مقارنتها بالقيمة التائية الجدولية ،وجد إن القيمة التائية المحسوبة اكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (١,٩٦) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وبدرجة حرية (١٤٩) التي كانت دالة لصالح المتوسط الحقيقي. أما نظرية X بلغ متوسط أفراد العينة في هذه النظرية (٣١,٩٦) وبانحراف معياري بلغ (٦,٥٢) في حين بلغ المتوسط الفرضي لهذه النظرية (٣٣) وبلغت القيمة التائية المحسوبة (١,٣٩) وبعد مقارنتها بالقيمة التائية الجدولية البالغة (١,٩٦) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وبدرجة حرية (١٤٩) ظهر إن القيمة التائية الجدولية اكبر من المحسوبة وهذا يفسر أنها غير دالة إحصائيا. والجدول (٦) يوضح ذلك .

جدول (٦) يوضح نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة للقيادة التربوية في ضوء

نظريتي X-Y

| المتغير | إفراد العينة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الفرضي | القيمة التائية | | درجة الحرية | مستوى الدلالة عند (٠,٠٥) |
|---------|--------------|-----------------|-------------------|----------------|----------------|----------|-------------|--------------------------|
| | | | | | الجدولية | المحسوبة | | |
| نظرية X | ١٥٠ | ٣١,٩٦ | ٦,٥٢ | ٣٣ | ١,٩٦ | ١,٣٩ | ١٤٩ | غير دالة إحصائيا |
| نظرية Y | ١٥٠ | ٣٧,٩٢ | ١٠,٢٩ | ٣٣ | ١,٩٦ | ٤,٢٢ | ١٤٩ | دالة لصالح متوسط العينة |

ويتضح من الجدول (٦) إن نظرية Y تستخدم من قبل مدرء المدارس الإعدادية وبما إن المدارس الإعدادية هي مؤسسات تربوية فأمر طبيعي يستخدمون مدرء المدارس نظرية Y لأنها تؤكد على الاهتمام بالعلاقات الإنسانية إي الاهتمام بالتدريسيين والطلبة .

الهدف الثاني : التعرف على واقع الروح المعنوية لمدرء المدارس الإعدادية لتحقيق هذا الهدف استعمل الباحثان الاختبار التائي لعينة واحدة بعد تطبيق مقياس الروح المعنوية على عينة البحث البالغة (١٥٠) مديراً حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجات الكلية التي حصل عليها أفراد العينة (٦٤.٤٨) وبلغ الانحراف المعياري (١٦.٣٠) في حين بلغ المتوسط الفرضي لروح المعنوي (٦٠) وقد بلغت القيمة التائية المحسوبة (٦٤.٤٨) وبعد مقارنتها بالقيمة التائية الجدولية ،وجد أن القيمة التائية المحسوبة اكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (١,٩٦) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وبدرجة حرية (١٤٩) التي كانت دالة لصالح المتوسط الحقيقي للعينة .وجداول (٧) يوضح ذلك .

جدول (٧) يوضح نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة لمقياس الروح المعنوية

| مستوى الدلالة عند (٠,٠٥) | درجة الحرية | القيمة التائية | | المتوسط الفرضي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | أفراد العينة | المتغير |
|--------------------------|-------------|----------------|----------|----------------|-------------------|-----------------|--------------|----------------|
| | | الجدولية | المحسوبة | | | | | |
| دالة إحصائية | ١٤٩ | ١,٩٦ | ٤.١٦ | ٦٠ | ١٦.٣٠ | ٦٤.٤٨ | ١٥٠ | الروح المعنوية |

ويستدل من ذلك إلى إن مدرء المدارس الإعدادية يتمتعون بمستوى جيد من الروح المعنوية، مما يدل على إن القيادة التربوية في المدارس الإعدادية تتعامل بنمط العلاقات الإنسانية وهذا له تأثير على روحهم المعنوية ، وقد يكون ذلك من خلال خلق بيئة سليمة في العمل تتسم بالود والاحترام في التعامل مع التدريسيين والطلبة ومراعاة مشاعرهم وتوفير التوزيع العادل للعبء التدريسي، وعدم التفرد باتخاذ القرارات وإشراكهم أو استشارة المختصين منهم قبل اتخاذها، وإشعارهم بأهمية مكانتهم واحترام كرامتهم. الأمر الذي سينعكس إيجابياً على مشاعر المدرء واتجاهاتهم وحماسهم وحرصهم في تأدية أعمالهم. وكذلك تهيئة الجو التعاوني بينهم. وينعكس هذا إيجابياً على معنويات الطلبة وتحصيلهم العلمي والعملية التعليمية.

الهدف الثالث : التعرف على العلاقة بين النمط القيادي السائد في ضوء نظريتي X-Y والروح المعنوية .

ولغرض تحقيق هذا الهدف تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين القيادة التربوية السائد في ضوء نظريتي X- Y والروح المعنوية لمدرء المدارس الإعدادية ، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون لنظرية X (٠,١٧١) والروح المعنوية . ولنظرية Y والروح المعنوية بلغ معامل الارتباط لبيرسون (٠,٨٨٣) وأظهرت

القيمة الجدولية لمعامل ارتباط بيرسون (٠,١٦١) وبدرجة حرية (١٤٨) عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، ويتضح من ذلك وجود علاقة معنوية بين نظرية Y والروح المعنوية ذلك لان القيمة المحسوبة لمعامل ارتباط بيرسون البالغة (٠,٨٨٠) وهي اكبر القيمة الجدولية البالغة (٠,١٦١) اما نظرية X فلا توجد علاقة لها مع الروح المعنوية ذلك لان القيمة المحسوبة لمعامل ارتباط بيرسون لها البالغ (٠,١٣٣) اصغر من القيمة الجدولية لمعامل ارتباط بيرسون المذكورة سابقاً والجدول (٨) يوضح ذلك.

جدول (٨)

يوضح قيم معامل ارتباط بيرسون بين القيادة التربوية في ضوء نظريتي X-Y والروح المعنوية

| القيمة الجدولية لمعامل ارتباط بيرسون عند مستوى دلالة ٠,٠٥ وبدرجة حرية ١٤٨ | الروح المعنوية | القيادة التربوية في ضوء نظريتي |
|---|----------------|--------------------------------|
| ٠,١٦١ | ٠,١٣٣ | X |
| | ٠,٨٨٣ | Y |

ويتضح من خلال النتيجة أن نظرية Y التي تركز على أن الإنسان طموح ويحب العمل ويمتلك رقابة ذاتية لها علاقة بالروح المعنوية لمدراء المدارس الإعدادية .

الاستنتاجات:

استنتج الباحثان ما يأتي:

١. أن مدراء المدارس الإعدادية في بغداد يمارسون قيادة تربوية تهتم بالعلاقات الإنسانية .
٢. من خلال إجابات مدراء المدارس الإعدادية ظهر أن واقع الروح المعنوية لديهم كان بمستوى جيد .
٣. أن هناك علاقة بين نظرية Y والروح المعنوية لدى عينة البحث.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث الحالي يوصي الباحثان بما يأتي:

١. اهتمام مديريات التربية بآراء ومقترحات مدراء المدارس الإعدادية وعقد اجتماعات ولقاءات دورية معهم لمناقشة الشؤون والمستجدات التربوية وطبيعة سير العمل داخل المدارس وتبني مطالب المدراء وحاجاتهم وذلك لأداء أعمالهم بشكل أفضل.
٢. بذل مديريات التربية المزيد من الاهتمام نحو تطبيق أساليب الإدارة الحديثة بما يسهم في تحسين نمط القيادة التربوية في المدارس الإعدادية.
٣. العمل على رفع مستوى الانتماء لدى مدراء المدارس وذلك بتوفير مقومات الانتماء والولاء التنظيمي لديهم ومنح المكافآت المادية والمعنوية والشهادات التقديرية التي تساعد في رفع روحهم المعنوية وتمني انتمائهم لمدارسهم التي يعملون فيها مما يدفعهم إلى تحقيق قدر أكبر من الإنجاز والإنتاجية.

المقترحات:

في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث الحالي يقترح الباحثان إجراء الدراسات الآتية:

١. إجراء دراسة لمعرفة العلاقة بين القيادة التربوية في ضوء نظريتي X-Y والولاء التنظيمي .
٢. إجراء دراسة لمعرفة العلاقة بين القيادة التربوية في ضوء نظريتي X-Y والرضا الوظيفي .
٣. إجراء دراسة القيادة التربوية في ضوء نظرية الهدف أو المسار وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية

Research Summary

This study aimed to identify the educational leadership in the light of my theory xy and its relationship to the morale of the managers of the junior high school as the study population consisted of directors of junior high school in the city of Baghdad of six directorates education for the academic year ٢٠١٣-٢٠١٤ AD The number of managers (٢١١) as director, and amounted to a sample Search of (١٥٠) director and director of the research community overall rate (٧١%) and represent this community fully representative sample, two tools were used in the study: the first measure of educational leadership in the light of my theory xy and the second tool to gauge morale.

Results concluded that the prevailing leadership style of principals came in the light of the theory y. As well as the results showed that the morale of good managers. And appeared as well as the existence of a correlation between educational leadership in the light of the theory of y and morale

The researcher recommends carefully Education Directorates views and proposals prep school principals and make Education Directorates more attention towards the application of modern management methods, thus contributing to the improvement of educational leadership style in junior high school.

The researcher proposes to conduct a similar study and its relationship with other variables such as organizational loyalty or job satisfaction

المصادر

- ١- أبو حطب, فؤاد وآخرون. (١٩٨٢): التقويم النفسى. ط١, مكتبة الأنجلو المصرية, القاهرة.
- ٢- أبو لبدو, سبع محمد. (١٩٧٩): مبادئ القياس النفسى والتقويم التربوى للطلاب الجامعى والمعلم العربى, ط١, عمان, جمعية العمال, المطابع التعاونية, الأردن.
- ٣- البدرى, طارق عبد الحميد (٢٠٠١), الأساليب القيادية فى المؤسسات التعليمية, دار الفكر, عمان.
- ٤- البدرى, طارق عبد الحميد, (٢٠٠٥) الاساليب القيادية والادارية فى المؤسسات التعليمية, دار الفكر, ط٢, عمان-الأردن
- ٥- بركات, لطفي, (١٩٧٩) مجالات التربية المعاصرة, مكتبة النهضة, القاهرة.
- ٦- البلبيسى, سناء جودت محمد علي, (٢٠٠٣) "استراتيجيات ادارة الصراع التى يستخدمها مديرو المدارس الثانوية العامة فى الاردن وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين والتزامهم التنظيمي", جامعة عمان العربية للدراسات العليا, كلية الدراسات العليا, عمان, (اطروحة دكتوراه غير منشورة).
- ٧- أحمد ماهر, (بلا) السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات, ط١ الدار الجامعية, الإسكندرية, مصر
- ٨- حريم, حسين (٢٠٠٦), مبادئ الإدارة الحديثة- نظريات- العملية الإدارية- وظائف المنظمة, دار الحامد, عمان.
- ٩- حنفي, عبد الغفار, (٢٠٠٥), "إدارة الأفراد بالمنظمات مدخل وظيفي" , ط١ الإسكندرية, دار المعرفة الجامعية..
- ١٠- الخالدي, (٢٠٠٨), أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديرين المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم, جامعة أم القرى, كلية التربية, مكة المكرمة (رسالة ماجستير غير منشورة).
- ١١- داود, عزيز حنا, وأثور عبد الرحمن. (١٩٩٠): مناهج البحث التربوي, مطابع دار الحكمة, بغداد.
- ١٢- الذهبى, فردوس جبار سهى, (٢٠٠٨), أنماط السلوك القيادي السائد لمديري المدارس الإعدادية في ضوء (أنموذج الشبكة الإدارية) وعلاقتها ببعض المتغيرات الشخصية, رسالة ماجستير غير منشورة, كلية التربية الأساسية, الجامعة المستنصرية.
- ١٣- رسمي, محمد حسن (٢٠٠٤), السلوك التنظيمي فى الإدارة التربوية, دار الوفاء للطباعة والنشر, الإسكندرية..
- ١٤- الرفاعي, فيصل الراوي وآخرون (٢٠٠٠), الإدارة التعليمية نظرياتها وتطبيقاتها فى التعليم ورياض الاطفال, مكتبة الفلاح.
- ١٥- الزهراني, على صالح (١٩٩٣), السلوك القيادي لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس فى جامعة الملك سعود بالرياض, جامعة الملك سعود, كلية التربية, (رسالة ماجستير غير منشورة).
- ١٦- سمارة, عزيز, وآخرون (١٩٨٩), مبادئ القياس والتقويم فى التربية, دار الفكر, عمان.
- ١٧- زويلف, مهدي حسن, علي محمد عمر العضاليلة, (١٩٩٦) إدارة المنظمة نظريات وسلوك, دار مجدلاوي للنشر, عمان.
- ١٨- السعود, راتب, وبطاح, احمر (١٩٩٣), اختبار مدير المدرسة الثانوية بالاردن, اسس مقترحة, مجلة ابحاث اليرموك العدد التاسع, عمان.

- ١٩- شمس الدين، محمد علي، والفقي، اسماعيل محمد، (٢٠٠٧) السلوك الإداري-مدخل نفسي اجتماعي للإدارة التربوية، دار الفكر للنشر، عمان
- ٢٠- عابدين، محمد عبد القادر (٢٠٠١) الإدارة المدرسية الحديثة، ط١، دار الشروق، عمان.
- ٢١- عباس وعلي، سهيلة محمد، علي حسين (٢٠٠٣)، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط٣، الأردن.
- ٢٢- عبد الصمد الأغبري (٢٠٠٠) الإدارة المدرسية، البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، بيروت، لبنان، دار النهضة العربية، ط١. بيروت
- ٢٣- عبد علي، محسن، وغالي، حيدر نعمة (٢٠١٠)، القيادة التربوية، المؤسسة الحديثة للكتاب، بيروت.
- ٢٤- عطية، محسن علي (٢٠١٠)، البحث العلمي في التربية، مناهجة، أدواته، وسائل إحصائية، دار المناهج، عمان.
- ٢٥- عيسوي، عبد الرحمن (١٩٨٢) علم النفس الإنتاج، ط١، دار النهضة العربية للطباعة والنشر. بيروت
- ٢٦- عباس، علي، وبركات، عبد الله (١٩٩٧)، مدخل إلى علم الإدارة، دار النظم، عمان.
- ٢٧- عريفج، سامي سلطي (٢٠٠١)، الإدارة التربوية المعاصرة، دار الفكر، عمان.
- ٢٨- عطوي، جودت عزت (٢٠٠١)، الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العلمية، دار الثقافة، عمان.
- ٢٩- الغزو، فاتن عوض (٢٠١٠)، القيادة والإشراف الإداري، دار اسامة، عمان.
- ٣٠- فقيه وعبد المجيد، فاروق عبد والسيد محمد، (٢٠٠٩) السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط٢، الأردن-عمان.
- ٣١- القنديلجي، عامر إبراهيم، (١٩٨٣) البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، الجامعة المستنصرية، بغداد.
- ٣٢- القيسي، هناع محمود (٢٠٠٩)، الإدارة التربوية- مبادئ- نظريات- اتجاهات حديثة، دار المناهج، عمان.
- ٣٣- كنعان، نواف (١٩٩٢) القيادة الإدارية، ط٤، دار الثقافة، عمان.
- ٣٤- كنعان، نواف (١٩٩٩)، القيادة الإدارية، ط٢، دار الثقافة، عمان.
- ٣٥- المخلافي، محمد سرحان، ومحسن، محمد (١٩٩٩)، أسس الإدارة التعليمية، مفاهيم والاتجاهات المعاصرة، دار الفكر، عمان.
- ٣٦- ملحم، سامي محمد. (٢٠٠٠): القياس والتقويم في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٣٧- هاشم، زكي محمود، (١٩٩٠)، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. ط٢. ذات السلاسل للطباعة والنشر.
- ٣٨- وزارة التربية ١٩٨٩ المؤتمر التربوي التاسع المنعقد في ١٠/٣١ إلى ١٩٨٩/١١/٢ تحت شعار (التعليم هو احد الأسس المركزية للتطور)