

الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية

أ.م.د. حيدر علي حيدر / كلية التربية / الجامعة المستنصرية

مشكلة البحث:-

تعتبر المدرسة المتوسطة هي القاعدة التعليمية الثانية بعد المدرسة الابتدائية والتي تقوم عليها أنظمة التعليم المتنوعة فهي تمثل اللبنة الثانية في الصرح التعليمي لأنها مرحلة مهمة تستقبلها الطلبة في العمر الحرج المليء بالتطورات الجديدة على المستويات الثلاثة البايولوجي والنفسي والاجتماعي وعليه يأتي هنا دور القيادة التربوية للقيام بواجباتهم الإدارية والقيادية في قمة الهرم الإداري للمدرسة المتوسطة والتي تستوجب بلا شك امتلاكهم القدرات والمهارات اللازمة لقيادة العمل التربوي.

لذا يعد مدير المدرسة المتوسطة قائد تربوي له الدور المهم والفاعل في نجاح العملية التربوية في المدرسة التي يتولى أدارتها ويفترض أن تكون لديه الخبرة والمؤهلات اللازمة ولولا التنظيمي والالتزام من خلال قيادة مدرسة ناجحة تعمل على إرساء علاقات إيجابية مع المدرسين ويثر حوافزهم لعمل ويرى الباحث أن مديري المدارس المتوسطة لا يسيروا في قيادة مدارسهم وتعاملهم مع المدرسين والطلبة وأفراد المجتمع المحلي الذي لهم اتصالات أو علاقات مختلفة مع المدرسة على نمط واحد في القيادة ولا يكون لديهم برامج يطبق في المدرسة أو تنفيذ في تعاملهم الشخصي واجراتهم ووسائلهم الإدارية باختلاف حلقاتهم الإدارية من جهة واختلاف أعدادهم وتدريبهم واتساع خبرتهم ونظرتهم إلى الإدارة من جهة أخرى، ونظراً لهذا الاختلاف فأنا لا نستطيع إيجاد نمط واحد من أنماط الإدارة أو أسلوب متماثل في سلوك أداري لمدير المدارس المتوسطة كافة، ومع ذلك فإن الفاحص أو المدقق لما يجري من هذه المدارس على اختلاف أنواعها ومستوياتها من أعمال إدارية وتصرفات شخصية نستطيع أن نلمس النمط القيادي المتبع من قبل مدير تلك المدارس، أن النمط القيادية الذي يطبق به مدير المدرسة المتوسطة من الممكن أن ينعكس على درجة رضا المدير عن عمله، كما أنه قد ينعكس على سلوكه وإخلاصه وثقافته في صدق أهدافه.

وفي ضوء ما تقدم فإن ما يمارسه مديرو المدارس من أنما قيادية وعلاقتها برضا العاملين في المدارس المتوسطة من أعضاء الهيئات التدريسية أو المشرفين الإداريين على وجه التحديد ومدى تأثير هذه الأنماط على مناخ العلاقات الشخصية والإنسانية في هذه المدارس يثير كثير من التساؤلات حول ما يدور داخل هذه المؤسسات التربوية التعليمية والتي يحسها الباحث خلال عمله في الوسط التعليمي وفي هذه المرحلة الدراسية ومعايشته ولقاءاته مع العديد من المشرفين الإداريين وأعضاء الهيئات التدريسية لهذا رأى الباحث ضرورة دراسة هذا الموضوع للتعرف على أنماط القيادات التربوية والإدارية لكتابة عنوان البحث.

أهمية البحث:-

تعد التربية عاملاً فاعلاً في دفع حركة المجتمع وتطوره باتجاه تحقيق أهدافه الإستراتيجية إذ أدركت الأمم والشعوب أهمية التربية بوصفها أداة في بناء الإنسان وتطوير شخصيته بما يتماشى والتطورات التي تحدث في مجالات الحياة كافة، وبما يكفل تحقيق أهدافها وسعادة أبنائها، فنرى رجال الفكر يولون التربية الأهمية الكبيرة لما تعمل على نشر الأفكار والمبادئ والمعتقدات ونقلها للأجيال والناشئة عن طريق المؤسسات التربوية التي أولى مهامها الاهتمام بتربية الفرد وتعليمه بما ينسجم والفلسفة التربوية في المجتمع. (وزارة التربية/1989 ص14).

وراء هذا الدور وأهميته فقد وجهت المجتمعات اهتماماً بنظمتها التربوية التي تسعى بفضلها للتقدم بخطى سريعة لمواكبة التطور التقني والمعرفي، وأن أولى مقومات هذا التقدم إيجاد نوع من الإدارة القادرة على تحقيق الأهداف والطموحات (فارح/1987/ص25)، لذا تزايد الشعور بأهمية الإدارة التربوية وبضرورة العناية بها وتنميتها بوصفها تمثل القيادة المسؤولة بشكل مباشر عن سير العملية التربوية والتعليمية وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها المرجوة انطلاقاً من الاعتقاد السائد بين الأوساط المختصة بأن (نجاح أي تنظيم يتوقف بالأساس على طبيعة القيادة التي تقود العمل الإداري فيه وعلى مدى قدرتها على التخطيط لذا فقد أخذت الجهود اليوم تتجه نحوه تحسين وظائفها وتنمية أساليبها بما يجعل منها أداة ناجحة وفاعلة بغية رفع كفاءة الأداء فيها وزيادة إنتاجيتها وتنمية). (كاظم/1985/97).

كما أن الجهود والمحاولات الرامية إلى تطوير التعليم وتحسين جوانبه قد واجهت جملة من المتطلبات الرئيسة من أهمها (وجود إدارة قادرة على أن تلعب دوراً قيادياً وأساسياً في توجيه العملية التربوية وتحقيق أهدافها المطلوبة). (الشنواني/1992/ص11).

لذا فالمؤسسة التربوية التي تمتلك عنصر القيادة الإدارية الكفوء والفعال فأنها ستمسك بزمام قيادة التطور في مجتمعاتها وستكون رائداً وأ نموذجاً يحتذى به من قبل المؤسسات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية الأخرى في المجتمع (وزارة التربية/1994/ص24).

وعلى وفق هذه الرؤى فإن أهمية القيادة التربوية تتجلى من أهمية القيادة بشكل عام في النظم الرسمية والغير رسمية للمجتمعات، فالقيادة تتمثل أهميتها من كونها الأداة الفاعلة والأساسية في تنظيم وتنسيق جهود العاملين في المنظمة وبالتالي أداة ضرورية للتنظيمات الإدارية تجعلها أكثر ديناميكية وفعالة لتحقيق أهدافها فضلاً عن كونها المعيار الذي يتخذه في ضوء نجاح هذه التنظيمات في تحقيق أهدافها، فضلاً عن كونها المعيار الذي يتخذ في ضوءه نجاح هذه التنظيمات في تحقيق أهدافها. (كنعان/1995/ص117).

والقيادة في المؤسسة التربوية وعلى وجه التحديد (المدرسة) لا تقل أهميتها عن مثيلاتها في المؤسسات الأخرى، بل تفوتها أهمية لاتصالها بالعنصر البشري (العاني/1996/ص82)، ونجاح الإدارة المدرسية يعتمد بالدرجة الأساس على المديرين لأنهم يشكلون العنصر القيادية في

العملية الإدارية، لذلك فإن غالبية المختصين في مجال الإدارة التربوية يضعون مدير المدرسة في موقع مهم بالنسبة لكل ما يجري في المدرسة، فهو القائد المباشر لهذه المؤسسة التعليمية وهو المسؤول المباشر الأول عن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها. (مطاوع/1987/ص302).

وانطلاقاً من أهمية وجود هذا العنصر على رأس العاملين في المدرسة عموماً فقد خطى سلوكه الإداري والأنماط التي يتبعها باهتمام الباحثين في هذا المجال، ويشير أونيس (Owens) بهذا الصدد إلى فاعلية المؤسسة التعليمية (المدرسة) تعود بالدرجة الأساس إلى النمط القيادي الذي يمارسه مدير المدرسة في تفاعله مع أعضاء الهيئة التدريسية بخاصة في القيادة معتمداً على مدى قدرته لاختيار النمط القيادي المناسب لهم إدراكاً لما يعكس النمط المتبع في السلوك القيادي للمدير من اثر إيجابي أو سلبي في رضا المدرسين عن عملهم، فإذا كان هذا السلوك مبنياً على احترام مشاعرهم واهتماماتهم وأخذ أهدافهم بعين الاعتبار، أثر إيجابياً على رضاهم وانعكس على روحهم المعنوية، وأشعرهم بأنهم مسؤولون وقادرون على تحسين عمليتي التعلم والتعليم أما إذا كانت العلاقة تقوم على التسلط وعدم احترام مشاعر المدرسين انعكس ذلك سلباً على رضاهم. (Owens, 1970, P. 36)

وقد تبلور هذا الفهم سلوك القائد الإداري لأية منظمة كانت من خلال ما أكدته الدراسات التي قامت بها جامعة أهايو في بداية عام (1940) حول الصفات المميزة للقيادة الفاعلة التي تصنف النمط السلوكي للقائد إلى بعدين رئيسيين هما:-

الأول- المهتم بالعمل (Initiating Structure) ويوضح العلاقة بين القائد وبين أفراد جماعته وغالباً ما تكون علاقته بالعاملين في نطاق ما يقومون به من أعمال وواجبات.

الثاني- المهتم بالعلاقات الإنسانية (Human Relationships) ويعكس هذا السلوك اهتماماً بالصدقة والاحترام والتقدير والثقة المتبادلة وتحقيق الانسجام والتعاون في العلاقة بين القائد وأفراد جماعته، من خلال تعزيز الاتجاهات الإيجابية نحو العمل وخلق ظروف مناسبة تتصف بالأمن والطمأنينة (Hanson, 1979, P. 243) استبانة لوصف السلوك القيادي وتحديد أبعاده بشكل أدق وأطلق عليها استبانة وصف السلوك القيادي (Leader Behavior Description Questionnaire) وذلك امتداد الدراسة جامعة أهايو وعلى وفق ذلك تمركز الهدف الرئيس لمنهج البحوث حول محددات السلوك القيادي وتحديد تأثيراته، فضلاً على تفسير كل المتغيرات الملحوظة في السلوك القيادي للقيادة. (الطراونة/1998/ص5).

وتاسياً على ما تقدم جعل اهتمام المختصين في هذا المجال إلى تحديد فئتين متميزتين لسلوك المديرين هما:-

أولاً- فئة المديرين الذين يركزون اهتمامهم على تعزيز العلاقات الإنسانية مع الهيئة التدريسية وصولاً إلى النتائج التي تنتوخواها الإدارة المدرسية. (الحلو/2003/ص17)، ويشير مرسى إلى الممارسات التي يمارسها القائد التربوية بقيادته للمؤسسة التعليمية والتي تمكنه من

استثارة دافعيه العاملين وتحفيزهم لأداء أفضل لمهامهم، فهي تركز على الأفراد كأشخاص أكثر من تركيزها على الجوانب الاقتصادية والمادية، فضلاً عن اهتماماً بالظروف المواتية للعمل (مرسي/1984/ص121).

ويمكن القول أن اهتمام مدير المدرسة بالعلاقات الإنسانية والاهتمام بظروف العاملين وتشجيعهم على أداء مهامهم وانجاز أعمالهم، هو أمر في غاية الأهمية بالنسبة للمناخ المدرسي الذي بدوره يحقق ألفة ومحبة بين العاملين تسهم في أنجاح مسعى المدرسة لتحقيق أهدافها. ثانياً- فئة المديرين الذين يركزون اهتمامهم على العمل نفسه إذ تنصب جهودهم على تنظيم وتوزيع الأدوار على مختلف أفراد الهيئة التعليمية سعياً وراء تحقيق الأهداف التربوية المقررة. (الحلو/2003/ص17).

وفي ضوء ما تقدم فإن البحث الحالي يكتسب أهميته من:-

1. الوقوف على الممارسات الواقعية لمديري المدارس المتوسطة يساعد في تشخيص مواقف القوة والضعف في أساليبهم القيادية مما يمكن القيادة التربوية في تلك المدارس من تفعيل وتعزيز الأنماط الفاعلة والتشجيع على أتباعه من قبل القيادات الإدارية للمدارس.
2. أن البحث الحالي يعد محاولة تستهدف تطوير واقع القيادة المدرسية من خلال التوصل إلى أفكار محددة تتعلق بهذه القيادة مما يكفل ذلك إلى اختيار العناصر الكفوءة والقادرة على قيادة العمل التربوي والتعليمي في المدرسة المتوسطة وتنظيمه وتوجيهه تحقيقاً لأهدافها.
3. أن إلقاء الضوء على جوانب السلوك القيادي لمديري المدارس المتوسطة في التعامل مع العاملين عن طريق العلاقات الإنسانية وما يتوصل إليه البحث الحالي من نتائج قد تسهم في تعزيز تصورات متخذي القرار في الإدارة التربوية عند اختيار مديري المدارس المتوسطة أو تقويم ممارسات العاملين في إدارة هذه المدارس وصولاً إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

أهداف البحث:-

يهدف البحث الحالي إلى:-

1. ما النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة أعضاء الهيئة التدريسية.
2. ما الفرق بين النمط القيادي السائد لدى مديري ومديرات المدارس المتوسطة تبعاً لمتغير (الجنس/ذكور/إناث).

حدود البحث:-

يتحدد البحث الحالي:-

لمدرسي ومدرسات المدارس المتوسطة ضمن المديرات العامة للتربية بغداد (الرصافة الأولى والثانية والثالثة) للعام الدراسي/2009-2010.

تحديد المصطلحات:-**أولاً النمط:-**

عرف (غيث 1989) هو (خصائص فرد أو جماعة أو ثقافة تميزه عن نموذج فرد أو جماعة أو ثقافة أخرى (غيث/1989/ص49).

وعرفه (سعيد/1991) (بأنه السلوك المتكرر أو الغالب للشخص في مواجهة موقف معين) (سعيد/1991/ص80).

ويعرف الباحث (بأنه السلوك أو النمط أو الأسلوب التي ينفجها مدير المدرسة في التعامل مع العاملين معه من أجل تحقيق الأهداف المنشودة).

ثانياً القيادة (Leadership):-

1. عرفه هارولد (Harold, 1980) بأنها (العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم برغبة واضحة لتحديد أهداف محددة) (Harold, 1980, P. 104).

2. وعرفها رضوان (1994) بأنها (سلوك يقوم به القائد للمساعدة على بلوغ الأهداف الجماعية وتحريكها نحو هذه الأهداف وتحسين التفاعل الاجتماعي بين الأعضاء والحفاظ على تماسك الجماعة) (رضوان/1994/ص18).

3. عرفها زويلف والقريوتي (1994) بأنها (القدرة على التأثير في الآخرين وتحفزهم إلى تحقيق أهداف معينة) (زويلف والقريوتي/1994/ص15).

التعريف الإجرائي: هي قدرة مدير المدرسة المتوسطة للتأثير بالمشرفين الإداريين وأعضاء الهيئة التدريسية في المدرسة وتفاعلهم وحفزهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة) وكما كشفت عنه الاستبانة المستخدمة في هذا البحث.

ثالثاً النمط القيادي (Leadership Style):-

1. عرفه الهواري (1976) بأنه (سلوك القائد كما يراه الآخرون ممن يعمل معهم وليس كما يراه صاحبه) (الهواري/1976/ص8).

2. ويعرفها البياع (1985) بأنه (الأسلوب الذي ينتهجه القائد التربوي للتأثير في سلوك الجماعة والعاملين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة) (البياع/1985/ص13).

3. ويعرفه المرهون والجزراوي (1995) بأنه (عبارة عن الطريقة التي ينجز بها أو تعمل بها الأشياء أو الطريقة التي يتعامل بها الفرد مع الآخرين) (المرهون والجزراوي/1995/ص48).

التعريف الإجرائي: هو النمط أو الأسلوب الذي يمارسه ويتبعه في سلوكه مدير المدرسة المتوسط بالتعامل مع المشرف الإداري وأعضاء الهيئة التدريسية والذي تحدد نوعه استجابة عينة البحث على فقرات استبانة.

المدرسة المتوسطة:-

هي المرحلة الدراسية التي تأتي بعد المرحلة الابتدائية تقبل فيه خريجو الدراسة الابتدائية ومدة الدراسة فيها ثلاث سنوات يلتحق فيها الأفراد ضمن الفئة العمرية (12-15) سنة (وزارة التربية/1990/ص5).

مدير المدرسة:-

1. تعريف الاعتربي (1988) هو (الشخص الذي يوجه وينسق ويراقب نشاط الآخرين داخل منظمة معينة بقصد تحقيق هدف معين). (الاعتربي/1988/ص120).
2. التعريف الإجرائي: هو الشخص الذي يقوم بادية وظائف ومهام إدارة المدرسة المتوسطة مع مجموعة من العاملين معه لتحقيق الأهداف التربوية التعليمية.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً الإطار النظري:-

1. القيادة (Leadership):-

تصدى العديد من الباحثين والمنظرين لموضوع القيادة في محاولات لبيان مفاهيمها ومجالاتها النظرية والتطبيقية.

واختلف تبعاً لذلك التعريفات حول موضوعات التركيز والاهتمام على أن معظم هذه التعريفات ينسجم في طبيعتها مع جوهر المفهوم الأساسي للقيادة، وتتمثل أهمية القيادة في أنها جوهر العملية الإدارية وتلبها النابض وهي مفتاح الإدارة إذ أنها تسري في كل جوانب تلك العملية وتجعلها أكثر ديناميكية وفاعلية وتسهم في تحقيق التغيير والتحسين المنشودين، فالقيادة في المؤسسات التربوية تحتل أهمية خاصة وتمتيزة من العلاقات الإنسانية. (زكريات/1997/ص88).

والقيادة عملية تتميز بفعالية مستمرة (Dynamic) تعبر عن علاقة شخص بأخر (Man to Man Relationship -) وهي العلاقة بين الرئيس والمرؤوس لذا فهي عملية يمكن للرئيس أن يؤثر بواسطتها على سلوك الأفراد الذين يعملون معه، كذلك يمكن المرؤوس من إعطاء المعلومات الضرورية لقرارات المدير فيما بعد، وتعود ضرورة ديناميكية القيادة إلى الاستمرارية في تغيير ظروف المشروع الذي يدعو إلى تغيير متواصل في خطته وسياساته من ناحية أخرى إذ أن سلوك الفرد ومقدرته ومشاعره وأحاسيسه تتغير دائماً خلال حياته مما يجعل التعديل في علاقاته مع روسلته ومرؤوسيه وزملائه أمر حتمياً. (المغربي/1995/ص163).

لذا نجد أن المهمة الأساسية للقائد هي بذل الجهد والعمل على التأثير في مرؤوسيه وتوجيه نشاطهم في جو من التعاون نحو تحقيق الهدف المقرر أصلاً في الخطة وبناءً على ذلك فالقيادة ما هي إلا سلوك من جانب واحد وهو المدير أو الرئيس الذي يؤثر على سلوك الآخرين بحيث يقبلون قيادته ويطيعون أوامره. (عباس وبركات/1997/ص166).

2. مفهوم القيادة (Leadership Concept):-

وضع العديد من المفكرين وصفاً لهذا المفهوم وقد توسعوا كثيراً بذلك ومن هؤلاء بتيش (Beach) الذي يرى القيادة بأنها عملية التأثير في أشخاص آخرين لتحقيق أهداف معينة (Beach, 1965, P. 423).

كما ابرويك (Urwick) بأن القيادة نشاط انساني ومسالة تتعلق بالشخصية ويفسر ذلك بان القائد الإداري هو الشخص الذي يكون دائماً على الصورة التي يرغبها هو في مرؤوسيه، فهم يفكرون بنفس طريقة تفكيره، وهو مصدر وحيهم وإلهامهم ومثلهم الأعلى ورغم أن هناك عدداً من السمات الإدارية التي يتصف بها القائد الإداري فإنه يمكن القول بأن القيادة يغلب عليها طابع الفن المرتبط بصاحبه لدرجه يصعب وضع سمات أو مواصفات محددة متفق عليها تحدد سمات أو أبعاد القيادة الإدارية. (Urwick, 1958, P. 46)

وقد طرح مفهوم القيادة بإطار ضيق من جانب إلا أنه وسع من جانب آخر، وكان ينظر إلى القيادة من الأصل بأنها تعني (التوجيه والأمر لمجموعة من الناس من قبل أكثر أفراد تلك المجموعة قدرة)، وينظر إلى (القيادة والتسيير) على أنهما من مظاهر العمل الديمقراطي، لأنه كان يعتقد أن تأثير المنظمة يتطلب وجود مسؤول يطلب من الآخرين أن يقوموا بالعمل، وقد اكتشف الكثير من الإداريين أن القيادة تصبح أكثر فاعلية عندما لا يقومون بالتوجيه فقط بل أيضاً بمساعدة الأفراد والجماعات على تكوين أهدافها وتشخيص مشاكلها وتطوير الطرق والأساليب لحلها. (خليل/1993/ص212).

لذا فان القيادة تنتظم العلاقة بين الأفراد وتجعل الإنسان قائداً عند فهمه لموظفيه وخلق جو من الثقة معهم وتحقيق طموحاتهم وتفويض السلطة وتوزيع العمل بينهم والسير بخطى ثابتة لتحقيق أهداف المؤسسة. (حمزة و خليل/1978/ص103).

وهنا أصبحت القيادة المعيار الذي يحدد في ضوءه نجاح أي تنظيم أداري (Killian, 1966, P. 22). ومن هنا جعل مفكرون الإدارة من القيادة موضوعاً رئيسياً في دراساتهم وأصبح يحتل جزءاً بارزاً في معظم كتب الإدارة وعلم النفس الإداري (درويش/1980/ص130).

وتجدر الإشارة في هذا المجال إلى أن كل شخص في المؤسسة أيا كان مركزه هو اعتمادي بدرجة وأخرى كما أن المرؤوس يعتمد على رئيسيه في إشباع حاجاته ودافعه فان الرئيس بدوره يعتمد على مرؤوسيه ويطلب منهم المساعدة والعون في تحقيق إشباع حاجاته ودوافعه، لذا يوزع عليهم العمل ويوجههم في مرحلة التنفيذ حتى يحقق أهداف المنشودة التي يتوقعها منه رؤساؤه وفي ذلك تحقيق لذاته وتأكيداً لها بمعنى أن هناك علاقة اعتمادية متبادلة. (Interdependency) بين الرئيس ومرؤوسيه يحققون جميعاً بالتبادل إشباع حاجاتهم الضرورية. (هاشم/1980/ص244).

فالقائد الجيد هو الذي يستطيع أن يعزز ولاء العاملين لمؤسستهم ويبعث فيهم الرغبة في بذلك الجهد المبدع لتحقيق أهداف هذه المؤسسة، ويمتلك القدرة على تطوير الأفراد وتوافر فرص نجاحهم. (العاني/2000/ص103).

فنجاح القائد في مهمته يمثل أهمية أكبر من تلك المواصفات التي ارتبطت بشخصيته أو جعلته قائداً إذ يتعين أن يكون رجل فكر صاحب قدرة مبتكرة مبدعة قادر على التصور الجيد للأشياء وانجاز المهمات دون تأخير. (الخطيب/1995/ص298).

ويمكن القول بأن القيادة هي العنصر الفاعل في المنظمة ونجاحها من خلال دورها على صعيد العاملين والتأثير بهم وتحفيزهم وتوجيه جهودهم نحو أداء أفضل يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

3. القيادة التربوية (Educational Leadership):-

أن القيادة التربوية هي ليست بعيدة عن المفهوم العام للقيادة وإنما هي تعبير عن المجال الذي يفعل فعلها فيه وهي المؤسسة التعليمية والتربوية وما لهذه المؤسسة من:-

- طرح الأفكار الجديدة ومناقشتها مع أعضاء هيئة التدريس.
- الإلمام بالتطورات والتجديدات التربوية.
- تنفيذ أهداف المدرسة.

كما تتميز الإدارة التربوية بمهارات في العلاقات الإنسانية وذلك عن طريق العمل على

إيجاد:-

- جو من الثقة المتبادلة داخل المدرسة.
- الشعور بالرضا بين أعضاء هيئة التدريس. (الخطيب/1987/ص78)
- ويشير المحجوب إلى ثلاث مجالات تهتم بقضية الإدارة المدرسية المتمثلة بمديرها كقائد أداري هي:-

1. نوعية السلوك الذي يمارسه عند أدائه لعمله في البناء التنظيمي.

2. درجة الاهتمام بشؤون الآخرين من المدرسين والطلاب.

3. كيفية أنجاز الوظائف القيادية.

وأن جميع هذه المجالات تتحدد في بعدين رئيسيين هما البعد الوظيفي والبعد الإنساني.

(المحجوب/1996/ص103).

ومما تقدم يمكن القول أن القيادة التربوية هي المرتكز الأساسي في تقدم المؤسسة

التعليمية والتربوية وبغيره لا يمكن تحقيق أي تغيير فعال أو إصلاح حقيقي فيها.

4. نظريات القيادة الإدارية:-

لقد حاول عدد من الباحثين الإفادة من النظريات التي حاولت تفسير ظاهرة القيادة في

عملية انتقاء المديرين الذين تتوافر فيهم خصائص القيادة الإدارية الناجمة، وقد أظهرت نتائج

الأبحاث أن القادة يختلفون في خصائصهم الشخصية، كما يتصرفون بأساليب وأنماط سلوكية تختلف باختلاف المواقف القيادية. (وهبي/1991/ص16).

ولأجل تسليط الضوء على نظريات القيادة فيمكن تصنيف هذه النظريات على النحو

الآتي:-

أولاً نظريات السمات (Traits Theory):-

تقوم هذه النظرية على افتراض مفاده أن القيادة مرتبطة بالخصائص الطبيعية للإنسان سواء كانت خصائص جسمية أو نفسية أو عقلية أو اجتماعية وقد شاعت هذه النظرية في الفترة الواقعة بين (1930-1950) وقد تركزت معظم نتائجها على أربع سمات أساسية لها صلة وثيقة بمقومات القيادة الناجحة وهي (الذكاء الذي يمكن القائد من تفهم كل ما يحيط به ويعطيه القدرة على إيصال أفكاره للعاملين معه والتأثير بهم والنضج الاجتماعي الذي يمكن القيادة من تحمل ومواجهة كافة الظروف فلا يحبطون مع الهزائم أو الإخفاق وتتميز مشاعرهم نحو الآخرين بإيجابية كما يملكون قدراً مهماً من الثقة بالنفس والدافعية أو الحاجة إلى الانجاز. (Need for Achievement)، ومتابعة الأهداف العليا حتى يتم تحقيقها وغالباً ما يستجيبون للدوافع الداخلية أكثر من استجاباتهم للحوافز الخارجية وأخيراً اتجاهاتهم الإيجابية نحو العلاقات الإنسانية لأنهم يدركون أن عملهم ونجاحهم إلا بمساعدة الآخرين لأدائهم وتوجيهاتهم، ولذلك يجب أن تتوافر لديهم مهارات التفاهم والتفاعل الاجتماعي والإنساني بما يضمن كسب قبول الآخرين وتأييدهم (القريوني/1993/ص139).

كما أن نظرية السمات تميز القادة الفعالين عن غيرهم من خلال الخصال المعرفية وفيها:- الإحساس بالهدف، الحماسة، الصدق، القدرة على اتخاذ القرارات، والقدرة على أحداث التكامل بين أفراد المجموعة والتفاني، والقدرة على التعلم وسرعة الاستيعاب. (Tead, 1963, P. 82).

وتؤكد نظرية السمات أن هناك مجموعة من الصفات التي تفسر القدرات القيادية لدى فرداً من الأفراد ويمكن تسميته بالرجل العظيم (Creat Man) وهو القائد الذي يمثل مكانة ومنزلة متميزة بين أعضاء الجماعة التي يعمل معها أو ينتمي إليها، ويكون مدعاة للفخر والاعتزاز من قبل الآخرين وتتراوح هذه الصفات ما بين صفات ومظاهر جسمية مثل الشكل والوسامة والهندام الحسن ونبرة الصوت إلى صفات نفسية مثل المبادأة والاستقامة والشجاعة والخلق الرفيع والقدرة على التفكير والتحليل والإحساس والثقة بالآخرين. (القريوني/1993/ص119).

ثانياً النظرية السلوكية (Behavioral Theory):-

يختلف مدخل النظرية السلوكية عند مدخل نظرية السمات من حيث تأكيدها على أمكانية تعلم السلوك بمعنى أن الأفراد الذين يدرّبون على بعض السلوكيات القيادية المناسبة لموقف معين لا يعني بالضرورة ملائمتها للمواقف الأخرى (السالم/1988/ص297).

وقد تناول المختصون في الفكر الإداري هذا المدخل في دراساتهم وتجاربهم العلمية ومن أهم هذه الدراسات تلك التي قامت بها جامعتا (واهايو وميشجين) الأمريكيتان حول الأنماط القيادية السائدة في المؤسسات وشركات التأمين والمصانع ورؤساء الأقسام والمشرفين والمراقبين. ويرى ليكرت (Likert) من خلال تحليله لنتائج هذه الدراسات وتقييمها كان يعتقد أن هناك علاقة اعتمادية متلازمة بين الأسلوب الإداري الديمقراطي وهو ما عكسته افتراضات النظرية الحديثة للإدارة وجودة الإنتاج إلا أنه توصل من خلال مجموعة من الدراسات التي أجراها إلى أن العلاقة غير متلازمة بين الوضعين وأنه يجب تركيز الإدارة على المتغيرات غير النفسية التي لها تأثير فعال في الروح المعنوية للمرووسين وبالتالي على الإنتاج وأهم هذه المتغيرات نوع العمل وظروفه وسائله... وغيرها. (كنعان/1995/ص150).

ثالثاً النظرية الموقفية (Contingency Theory):-

وفيه تم التحول من فكرة الاهتمام بالقائد في حد ذاته من حيث الأنماط التي يمثلها والتوسع في إدخال عناصر الموقف القيادي ذاته ومدى ملائمة لسلوك القائد أو المدير ومضامين هذه النظرية الموقفية توصي بأن على الإدارة أن تعني بتوافر مواقف عملية فيها نوع من التحدي والإبداع بحيث تجعل الشخص يعتمد عقله في التحليل والبحث عن الحلول المشكلات وليس انتظارها وتحريها عن مواصفات قيادية غير متفق عليها على أنها هي التي تفسر سر القيادة فمن عناصر القيادة هنا الاهتمام بالعمل وإعادة تصميمه بشكل يثير اهتمام العاملين وبشكل تحديا لهم (القيروني/1993/ص141)، والنموذجان اللذان يمثلان هذا التحول الفكري في المدرسة السلوكية المعاصرة هما نموذج (فيدلر، وردن) إذ خلص فيدلر إلى أنه في ظل ظروف المواقف الملائمة جداً وكذلك المواقف غير الملائمة جداً يكون نمط القائد المرتبط بالمهام أكثر الأنماط فاعلية وعندما يكون الموقف ملائماً بقدر معقول أو غير معقول أو غير ملائم بقدر معقول فإن القائد يهتم بالعلاقات الإنسانية التي هي أكثر الأنماط فاعلية. أما نموذج ردن فقد أضاف بعداً جديداً هو بعد الفعالية ليس مصطلحاً في السلوك التنظيمي بل أنها بعد يتعلق بتحقيق الأهداف وحل الأسلوب القيادي إلى ثلاثة أبعاد أطلق عليها مسميات جديدة هي: بعد العمل، بعد العلاقات، بعد الفعالية.

ومن خلال هذه النموذج الثلاثي البعاد تم تحديد أربعة أساليب أساسية في القيادة هي:-

1. اهتمام قليل بالمهمة واهتمام قليل بالعلاقات - أطلق عليه مصطلح منفصل (Separale).

2. اهتمام قليل بالمهمة وعال بالعلاقات أطلق عليه مصطلح متصل (Relaled).

3. اهتمام عال بالمهمة قليل بالعلاقات أطلق عليه مصطلح متفان (Dedicated).

4. اهتمام عال بالمهمة وعال بالعلاقات أطلق عليه مصطلح متكامل (Integrated).

والشكل (1) يوضح هذه الأساليب. (الطويل/1997/ص257-258).

متصل Related	متكامل Integrated
منفصل Sepavated	متفان Dedicated

شكل (1)

الأساليب الأساسية في القيادة

لهذا فان نظرية ردن (Reddin) لا تبعد فقط خطوة عن شبكة بليك وموتون (Blak & Mouton) ولكنها تعيد نفس النغمة الرئيسية لفيدلرمن أن الفاعلية تعتمد على الموقف - فبعض الأنماط القيادية أكثر ملائمة لمواقف معينة وبعضها غير ملائم بعضها أكثر فاعلية وبعضها أقل فاعلية.

رابعاً النظريات التكاملية التفاعلية (Integration Theory):-

وجاءت النظرية التفاعلية لمحاولة الجمع بين الاتجاهين السلوكي والموقفي وتشير هذه النظرية إلى أن القيادة عملية تفاعل بين الشخص والموقف وتستدعي الابتكار والإبداع وبين مهارات إنسانية قادرة على التفاعل مع هذه المواقف ومواقف أخرى وحشد الجهود لحل مشاكل تنظيمية معينة سواء كانت تتعلق بالإنتاج أو بنمط العمل أو المناخ التنظيمي، وعلى هذا فإنه يتوجب على الإدارة تحري الكفاءة والجدارة في التعيين للوظائف الإدارية وتصميم مواهب وإسبابها قدرة للتأثير في الآخرين تساعد على تعبئة جهودهم لمزيد من العمل الذي ينعكس إيجابياً على التنظيم. (القيروني/1993/ص142).

وهذه النظرية تمحور متغيراتها حول ثلاثة محاور رئيسية:-

1. المتغيرات الخاصة بالقائد نفسه، وتشمل خصائصه ومهارته الشخصية وقدرته على الاحساس بالامان في الظروف القلقة وميله للتعامل بالاسلوب الفردي أو الجمعي وثقته بالمرووسين.
2. المتغيرات الخاصة بالمرووسين، وتشمل على مدى أحساس المرووسين بالحاجة إلى الاستقلال، الاستعداد لتحمل المسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرارات، القدرة على تحمل الغموض والتفاعل في ظل معلومات غير واضحة تماماً، الاهتمام بالعمل ومشاكله المعرفة والخبرة المتوافرة لديهم فيما يخص العمل، ثقتهم بالقيادة واحترامهم وتقديرهم لها.
3. المتغيرات الخاصة بالظروف والمواقف المحيطة بالقائد، وأهمها نوع المنظمة والتنظيم، مدى استقرار المنظمة والإحساس بالأمن داخلها، مدى فعالية الجماعات واستعداد الأفراد للعمل في صورة فرق عمل، عملية اتخاذ القرارات، طبيعة المشكلة التي يواجهها القائد في موقف ما، الإمكانيات المتاحة والتكنولوجيا المتوفرة، ضغوط البيئة الاجتماعية الخارجية ومطالبها، لابد من الاهتمام بكافة التقاطعات والتفاعلات المباشرة بين هذه المتغيرات جميعها وعدم الإقتصار على أي مدخل جزئي. (هوشيار/1990/ص51-54).

ويمكن الاستنتاج من دراسة جميع النظريات السابقة في القيادة بأنه ليس هناك طريقة مثلى وواضحة لقيادة الأفراد وفي الحياة العملية نادراً ما نجد قادة يتميزون بالديمقراطية المطلقة أو الأوتوقراطية المطلقة لأن القيادة عملية معقدة نظراً لتشابك العوامل والمتغيرات التي تؤثر فيها، كما يتضح أن أهمية القيادة وعلى مختلف مستوياتها تكمن بدورها الحيوي في تحقيق أهداف المؤسسة إذ يتوقف نجاح المؤسسات على درجة فعالية الأنماط القيادية المتبعة فيها.

أنماط القيادة الإدارية:-

يمكن أن نحدد أنماط القيادة الإدارية بما يأتي:-

1. النمط أو الأسلوب الدكتاتوري:-

يتبع المدير أو القائد الإداري من النمط أو الأسلوب الدكتاتوري أسلوباً يتمثل بالسيطرة على أفراد المجتمع أو العاملين معه في المؤسسة التربوية (المدرسة) ويكون المدير مستبدًا برأيه متعصباً له فردياً في اتخاذ القرارات وفي هذا النمط أو الأسلوب يكون المدير منعزلاً عن المجموعة وتربطه علاقة إنسانية ضعيفة مع المجموعة.

ملامح النمط الدكتاتوري:-

1. يقوم المدير بوضع سياسة العمل وتحديد خطوات هذا العمل من دون الاستعانة بالعاملين معه وتحديد خطوات العمل.
2. لا يبدي المدير اهتماماً أو تقديراً للعاملين معه.
3. يعتمد المدير عادة في قيادة الجماعة على سلطته كما تحددها القوانين واللوائح بدلاً من الاعتماد على العاملين معه.
4. لا يهتم المدير بالأمور المهنية للعاملين معه.
5. تترك سلطة المدير بيده وهو يتخذ القرارات ويتحمل مسؤولية ذلك التأثير بالإقناع أو الإقناع بالآخرين.
6. يحاول المدير دائماً توسيع نطاق سلطته وصلاحياته لتكون كل الأمور تحت تصرفاته وسيطرته.

مساوئ النمط الدكتاتوري:-

1. يحاول بعض أفراد المجموعة التقرب إلى المدير على أكتاف الآخرين.
2. تفكك أفراد المجموعة في جو يسوده الخوف والقلق.
3. تكثر المشاحنات والتكتلات بين أفراد المجموعة.
4. تقل المقترحات البناءة.

2. النمط أو الأسلوب الديمقراطي:-

يعتمد هذا النمط أو الأسلوب على العلاقات الإنسانية بوصف الإنسان أعلى قيمة يجب أن تحترمه وتنمي قدراته وقابلياته مما يؤدي هذا النمط أو الأسلوب إلى الاعتراف بالعاملين وبدورهم التربوي.

محاسن النمط أو الأسلوب الديمقراطي:-

1. تعاون أفراد المجموعة فيما بينهم واحترام بعضهم لبعض الآخر.
2. لا يحاول أفراد المجموعة التقرب إلى المدير على أكتاف الآخرين.
3. يكثر النقد البناء بين أفراد المجموعة والذي يأخذ طريقة للمناقشة.
3. النمط أو الأسلوب الفوضوي:-

جاء هذا النمط أو الأسلوب في الإدارة التربوية رداً على الأسلوب الدكتاتوري ففي هذا النمط يكون المدير أو القائد الإداري بيد المجموعة إذ يكون العمل غير منظم وكل فرد من أفراد المجموعة يعمل بحرية من دون رقابة أو توجيه وليس هناك هدف محدد أو خطة منظمة والمدير لا يتدخل لا في تنظيم مجرى الأمور ولا يحاول توجيهه أو إبداء الرأي إلا إذا طلب منه ذلك وتكون شخصية المدير مهوزة يعتمد اعتماداً كلياً على المجموعة وغير قادر على اتخاذ القرارات إصدار حكم بحكمه أو موضوعية.

ما يؤديه النمط أو الأسلوب الفوضوي:-

1. الابتعاد عن تحمل المسؤولية.
2. التهور في تقديم المقترحات.
3. لا يحاول أفراد المجموعة التقرب إلى القائد الإداري أو المدير في تنظيم مجرى الأمور.
4. يفقد المدير السيطرة على العاملين معه.
5. الإخفاق في متابعة وتنفيذ معظم القرارات.

ثانياً الدراسات السابقة:-

يتضمن هذا الجانب عرضاً لعدد من الدراسات العربية والأجنبية والتي تمكن الباحث من الاطلاع عليها وهي ذات صلة مباشرة أخرى غير مباشرة بموضوعاتها مع مضمين وإجراءات البحث الحالي، ويمكن عرضها على النحو الآتي:-

1. دراسة عربية:-

1. دراسة الطويل (1992)

(أنماط السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية وأثرها في العلاقة بين الإدارة والمعلمين وتصور المعلمين لفعالية الإدارة في الأردن).

هدفت الدراسة إلى:-

1. كيف وصف معلموا المرحلة الثانوية في الأردن سلوك مديرهم القيادي.
2. هل هناك أثر لاختلاف بنمط السلوك القيادي لمدير المدرسة الثانوية في العلاقة بينه وبين المعلمين والعاملين معه كما يدركها هؤلاء المعلمين؟
3. هل هناك أثر لاختلاف بنمط السلوك القيادية لمدير المدرسة الثانوية في فعالية وبنجاح عمله الإداري كما يدركها المعلمون والعاملون معه.

تألفت عينة الدراسة من (340) معلماً بنسبة (40%) من المجتمع الأصلي من معلمين المدارس الثانوية للذكور لكتبي تربية اريد وايدن، استخدام الباحث في الدراسة الاستبانة أداة للبحث مؤلف من ثلاثة أجزاء:-

الأول لقياس السلوك القيادي والثاني العلاقة الشخصية بين المدير والمعلمين والثالث لقياس الفعالية والنجاح الإداري والإجابة على السؤال الأول استخدام الباحث طريقة (هالين) (Halpin) لوصف أربعة أنماط قيادية بدلالة بعدي العمل والعلاقات الإنسانية على النحو الآتي =

نمط (أ) (عال في العمل و عال في العلاقات الإنسانية). نمط (ب) منخفض في العمل و عال في العلاقات الإنسانية (ج) نمط عال في العمل ومنخفض في العلاقات الإنسانية (د) نمط (منخفض في العمل ومنخفض في العلاقات الإنسانية).

واستخدام الباحث الوسائل الإحصائية، تحليل التباين الأحادي لكشف عن القياس بشكل عام بين الأنماط الأربعة على منفاذي العلاقات الإنسانية والفعالية الإدارية واستخدام اختبار توكي (Tukey-Test) للمقارنة التائية بين الأنماط على المتغيرين. توصلت الدراسة للنتائج الآتية:-

أولاً: وصف المعلمون في هذه الدراسة سلوك مديرهم القيادي بدلالة الأنماط الأربعة التي ذكرت وجاء بالترتيب (أ، ب، ج، د).

ثانياً: وصف المعلمون علاقاتهم الشخصية بمديرهم من العلاقات الأكثر إيجابية إلى الأقل إيجابية حسب الترتيب الثاني لأنماط مديرهم القيادية (أ، ب، ج، د).

ثالثاً: وصف المعلمون فعالية مديرهم ونجاحهم الإداري حسب الترتيب التالي لأنماط مديرهم القيادية (أ، ب، ج، د) وهو فروق ذات دلالة إحصائية نمط (ب، ج).

(الطويل/1982/ص43-75)

2. دراسة القيس (1988)

(أنماط القيادة الإدارية السائد لمديري المدارس الإعدادية وعلاقتها ببعض المتغيرات كما يراها الهيئة التدريسية).

هدف الدراسة إلى معرفة أنماط القيادة السائدة لمديري المدارس الإعدادية في بغداد وعلاقتها ببعض المتغيرات كتدريب المديرين والمديرات ونوع مؤهلاتهم (تربوي/غير تربوي) فضلاً عن عمرهم الإداري وجنسهم كما يراه الهيئة التدريسية.

تألفت عينة الدراسة من (47) إدارياً بواقع (21) مدير و (26) مديرة يعملون في المدارس الإعدادية أما الهيئة التدريسية فقد تألفت عينتها من (410) مدرس ومدرسة بواقع (178) مدرسا و (232) مدرسة وأعدت الباحثة استبانة تصنف إلى ثلاثة أنماط قيادية هي (الديمقراطي والاتوقراطي والنسبية) وقد تأكدت الباحثة من صدق وثبات الاستبانة بوسائل الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

توصلت الدراسة إلى:-

أن النمط الديمقراطي هو الأكثر شيوعاً في المدارس الإعدادية في بغداد، كما أظهرت عدم وجود علاقة دالة بين متغيري التدريب والعمر الإداري للمديرين والأنماط القيادية لديهم، على حين أظهرت علاقة دالة بين المتغيرين وأنماط القيادة الإدارية للمديرات أما متغيري المؤهل والجنس فكانت العلاقة في كل منهما غير دالة إحصائياً بأنماط القيادة الإدارية للمديرين على حد سواء.

(القيسي/1988/ص22-64)

3. دراسة فروقة (1992)

(أنماط السلوك الإداري لدى عمداء ورؤساء أقسام كليات الجامعة الأردنية وعلاقتها برضا أعضاء الهيئة التدريسية عن العمل).

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أنماط السلوك الإداري الشائعة لدى عمداء كليات ورؤساء الأقسام في الجامعة الأردنية وعلاقتها برضا أعضاء الهيئة التدريسية عن العمل من جهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم.

تألفت عينة الدراسة من (183) تدريساً في الكليات العلمية والإنسانية استخدمت الدراسة الاستبانة أداة لجمع البيانات.

توصلت الدراسة إلى أن ترتيب أنماط السلوك الإداري يأتي على الشكل الآتي:-

1. اهتمام قليل بالعمل واهتمام قليل بأعضاء الهيئة التدريسية.
2. اهتمام كبير بالعمل واهتمام كبير بأعضاء الهيئة التدريسية.
3. اهتمام كبير بالعمل واهتمام كبير بأعضاء الهيئة التدريسية.
4. اهتمام قليل بالعمل واهتمام قليل بأعضاء الهيئة التدريسية.

(فروقة/1992/ص63-85)

4. دراسة أحمد (1997)

(أنماط السلوك القيادي لدى الإداريين في جامعات الأردن الحكومية).

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أنماط السلوك القيادي لدى الإداريين في جامعات الأردن الحكومية.

تألفت عينة الدراسة من (126) إدارياً اختير بالطريقة العشوائية البسيطة في الجامعات (اليرموك، العلوم، التكنولوجيا) واستخدم الباحث استبانة وليم فيفر لقياس أنماط السلوك القيادي.

توصلت الدراسة إلى:-

- أ. أن النمط القيادي الديمقراطي هو أكثر الأنماط شيوعاً لدى الإداريين ثم النمط الاوتوقراطي.
- ب. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي للإداريين وعدد سنوات الخبرة.
- ج. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي للإداريين وطبيعة المؤهل العلمي.

(احمد/1997/ص42)

ثانياً دراسات أجنبية:-

أ. دراسة بمومب (Boapimp) (1984)

(المدرجات والتوقعات حول عمداء الكليات الريفية ذات السنتين كما يراها أعضاء المجلس التدريسي والوظيفي).

هدفت الدراسة إلى وصف السلوك القيادي لعمداء الكليات الريفية ذات السنتين كما يدركه ويتوقعه التدريسيون والموظفون في تلك الكليات.

تألفت عينة الدراسة من (129) تدريسياً وموظفاً اختيروا عشوائياً من (26) كلية في أربعة وعشرون ولاية أمريكية.

استخدمت الدراسة الاستبانة وصف السلوك القيادي (LBDQ) لجمع البيانات.

توصلت الدراسة إلى:-

أن التدريسيين والموظفين والعمداء لم يتفوقوا في آرائهم حول السلوك القيادي الواقعي والمثالي لعمداء الكليات.

ب. دراسة سيلاهي (1985) (Silalahi)

(السلوك القيادي لرؤساء أقسام جامعة ولاية شرق تكساس).

هدفت الدراسة إلى وصف السلوك القيادي الواقعي والمثالي لما يراه التدريسيون ورؤساء الأقسام العلمية أنفسهم.

تألفت عينة الدراسة من (140) تدريسيًا ورئيس قسم علمي.

استخدمت الدراسة الاستبانة وصف السلوك القيادي لبعدي العمل والعلاقات الإنسانية.

توصلت الدراسة إلى:-

أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين آراء التدريسيين في وصفهم للسلوك القيادي لرؤساء أقسامهم وبين آراء رؤساء الأقسام العلمية أنفسهم في وصفهم لسلوكهم القيادي الواقعي والمثالي.

ج. دراسة دارني (1987) (Dawani)

(العلاقة بين أدراك المدير للنمط القيادي وأدراك المعلمين لهذا النمط).

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين أدراك المدير للنمط القيادي وأدراك المعلمين لهذا

النمط.

تألفت عينة الدراسة من (21) مدير و (210) معلماً في شمال ولاية أوهايو. استخدمت

الدراسة أداة على أساس الشبكة الإدارية لبليك وموتون (Blake and Mouten).

توصلت الدراسة إلى:-

1. عدم وجود توافق بين أدراك المديرين وبين أدراك المعلمين للنمط القيادي وكان الاتجاه يشير

إلى تسجيل نقاط أعلى في أسلوب القيادة التي يتخذ المركز (9,9).

2. أن معلمي المدارس الثانوية أحرزوا علامات دلالة إحصائية مهمة وعالية أكثر من معلمي

المدارس الابتدائية في إدراكهم للنمط القيادي للمدير على أنه أكثر ميلاً للتركيز على العمل

الذي يمثل المركز (1,9).

مقارنة الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية:-

أولاً الأهداف:-

تحددت وتنوعت أهداف الدراسات السابقة ويمكن حصر هذا التعدد والتنوع في واحد أو

أكثر من الأهداف بالنسبة للدراسات التي تناولت الأنماط القيادية هدفت إلى:-

1. معرفة الأنماط القيادية التي يمارسها الإداريون في المدارس والجامعات والمؤسسات التربوية.

2. علاقة الأنماط القيادية ببعض المتغيرات الآتية (الرضا الوظيفي/العلاقات الإنسانية متغيرات

التدريب/الفعالية الإدارية).

3. مدى استخدام ممارسة عملية التفويض (المدرء/المعاونون/رؤساء الأقسام/هيئة التدريس).
أما أهداف البحث الحالي فهي تتفق مع أهداف الدراسات السابقة من حيث التعرف على
الأنماط القيادية السائد لدى مديري ومديرات المدارس المتوسطة لكشف عن العلاقة بين وجهات
نظر المدرسين والمدرسات.

ثانياً العينات: -

استخدمت الدراسات السابقة عينات مشابهة من حيث العدد والجنس ومدة الخدمة والدور
التربوي للمبحوثين وذلك حسب أهدافها والأدوات التي اعتمدها فبعض الدراسات أخذت عينات
مختلفة في القيادات التربوية أو رؤساء أقسام عملية أو معلمين كدراسة (أحمد/1997) ودراسة
(فروقة/1992) ودراسة (القيسي/1998).

أما البحث الحالي فقد اعتمد الباحث على عينة من المدرسين والمدرسات في المدارس
المتوسطة لمحافظة بغداد (الرصافة الأولى والثانية والثالثة).

ثالثاً الأدوات: -

تنوعت الأدوات المستخدمة في معرفة الأنماط القيادية وتفويض الصلاحيات تبعاً لأهداف كل
دراسة: -

ففي معرفة الأنماط القيادية تم بناء أداة لمعرفة الأنماط القيادية من قبل الباحثين باستثناء
دراسة (أحمد/1997) حيث استخدم الباحث استبانة وليم فيقر لقياس أنماط السلوك القيادي مقياساً
جاهزاً. وفي دراسة (القيسي/1988) تناولت أنماط قيادية هي (الديمقراطية/الاستبدادية والنسبية)
وفي دراسة (Boopimp, 1984) استخدام الباحث مقياس (LBDQ) لجمع البيانات.

رابعاً الوسائل الإحصائية: -

استخدمت كل الدراسات وسائل إحصائية تبعاً لأهدافها ولأجل تحليل البيانات والوصول إلى
النتائج وقد أشارت بعض الدراسات إلى الوسائل الإحصائية المستخدمة فيها بينما استعملت بعض
الدراسات وسائل إحصائية متشابهة من هذه الوسائل هي (دراسة الطواليه/1982) استخدم اختبار
توكي للمقارنة التائية بين الأنماط على المتغيرين وفي بعض الدراسات لم تذكر الوسائل الإحصائية
كدراسة (القيسي/1988) ودراسة (فروقة/1992) ودراسة (أحمد/1997) ودراسة (Boopimp, 1984) ودراسة (Silalahi).

خامساً نتائج الدراسات: -

اختلفت نتائج الدراسات باختلاف أهدافها وحجم عينتها وستعرض النتائج ومناقشتها ومدى
اقتربها وبعدها عن ما توصلت إليه الدراسات السابقة الواردة آنفاً: -
دراسة فروقة (1992)

1. اهتمام قليل بالعمل واهتمام قليل بأعضاء الهيئة التدريسية.

2. اهتمام كبير بالعمل واهتمام قليل بأعضاء الهيئة التدريسية.

دراسة الطويل (1882)

1. وصف المعلمون في هذه الدراسة سلوك مديرهم القيادي بدلالة الأنماط الأربعة التي ذكرت وجاءت بالترتيب (أ، ب، ج، د).

2. وصف المعلمون علاقاتهم الشخصية بمديرهم من العلاقات الأكثر إيجابية إلى الأقل إيجابية حسب الترتيب الثاني. دراسة (Boapimp) (1986)

1. أن التدريسيين والموظفين لم يتفقوا في آرائهم حول السلوك القيادي والمثالي لعمداء الكليات. أما الدراسة الحالية فقد توصلت إلى اختلافات المدرسون والمدرسات في نظرتهن للأنماط القيادية السائد ببعديها في مجال القيادة الإدارية والتوجيه والمتابعة إذ يتمتع المدرسون بأعلى مستوى لرضائهم الوظيفي في العمل داخل المدرسة ومن خلال العلاقة بينهم وبين مدير المدرسة.

الفصل الثالث

إجراءات البحث:-

يتناول هذا الفصل الإجراءات التي اعتمدها الباحث لتحقيق أهداف البحث الحالي ويتضمن وصفاً لمجتمع البحث وطريقة اختيار العينة وخطوات بناء أدواته والوسائل الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات وفيما يأتي استعرض لتلك الإجراءات:-

أولاً مجتمع البحث والعينة:-

أ. مجتمع البحث:-

أن مجتمع البحث الحالي يشمل المدارس المتوسطة لكلا الجنسين ضمن المديرية العامة للتربية الرصافة في محافظة بغداد/(الرصافة الأولى والثانية والثالثة). وقد بلغ عدد هذه المدارس (339) مدرسة متوسطة موزعة على المديرية الثلاثة المذكورة، فيما يبلغ عدد أعضاء الهيئة التدريسية فيها (7966) بواقع (4016) مدرس و (3950) مدرسة وكما موضح في جدول (1).

جدول (1)

يبين مجتمع البحث موزع حسب عدد المدارس المتوسطة من أعضاء الهيئة التدريسية حسب

الجنس والموقع الجغرافي

المجموع	أعضاء الهيئة التدريسية		المجموع	عدد المدارس		الموقع
	إناث	ذكور		إناث	ذكور	
3344	1082	2262	116	39	77	الرصافة/الأولى
3122	2068	1054	89	26	63	الرصافة/الثانية
1500	800	700	134	67	67	الرصافة/الثالثة
7966	3950	4016	339	132	207	المجموع

ب. عينة البحث:-

أما كان البحث الحالي يهدف إلى معرفة الأنماط القيادية السائد لدى مديري مديريات المدارس المتوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية ومن أجل اختيار العينة الممثلة لهذا

المجتمع فقد تم اختيار (45) مدرسة من مجموع (7966) كما تم اختيار عينة من المدرسين والمدرسات بالطريقة العشوائية وكما موضح في ملحق (2) وقد بلغ عددها (449) مدرس ومدرسة منهم (194) مدرس و(255) مدرسة أي بنسبة (5%) من مجتمع البحث، حيث تم اعتماد التوزيع الجغرافي في اختيار هذه العينة من المديرية الثلاث (الرصافة الأولى والثانية والثالثة) وكما موضح في جدول (2).

جدول (2)

يبين عينة البحث موزعين على المدارس حسب الجنس والموقع الجغرافي

المجموع	أعضاء الهيئة التدريسية		المجموع	عدد المدارس		الموقع
	إناث	ذكور		إناث	ذكور	
199	115	84	21	12	9	الرصافة/الأولى
175	100	75	9	3	6	الرصافة/الثانية
75	40	35	15	8	7	الرصافة/الثالثة
449	255	194	45	23	22	المجموع

ثانياً: أداة البحث:-

بالنظر لعدم توفر أداة موضوعية لقياس النمط السائد لدى مديري ومديرات المدارس المتوسطة، فقد استلزم أعداد أداة لأغراض البحث الحالي وقد مر أعدادها بالخطوات الآتية:-

1. الرجوع إلى أدوات لقياس التي أعدت لقياس النمط السائد لدى مديري ومديرات المدارس المتوسطة:-

أ. نمط السلوك الإداري لمديري ومديرات المدارس الإعدادية في محافظة بغداد (الدليمي 1998).

ب. تقويم أداء الأقسام العلمية في الكليات الجامعة المستنصرية. (التميمي/1998)

2. الاستبانة الاستطلاعية: ووجهت استبانة استطلاعية إلى أعضاء الهيئة التدريسية في المدارس المتوسطة من خلال سؤال مفتوح:-

سؤال:- ما النمط القيادي السائد لدى مديري ومديرات المدارس المتوسطة من وجهة نظركم؟

3. الرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت أنماط أو السلوك القيادي للعمداء ورؤساء الأقسام العلمية ومدراء المدارس.

4. المقابلات الشخصية مع الشخصية مع أعضاء الهيئة التدريسية في المدارس المتوسطة.

صدق الأداة (Validity):-

يعد الصدق شرطاً أساسياً من شروط أعداد أية أداة علمية سواء أكانت مقياساً أو اختباراً ويشير (Best) إلى أن صدق الأداة يعني أن تقيس الفقرات الأهداف التي وضعت من أجلها (Best, 1991, P. 172) وقد تأكد الباحث من صدق أداة البحث من خلال:-

1. الصدق الظاهري:- ويقصد به التأكد من مدى علاقة كل فقرة بالهدف الذي وضعت من أجل تحقيقه، إذ قام الباحث بعرض فقرات أداة البحث على مجموعة من الخبراء المختصين في التربية وعلم النفس والإدارة التربوية وعلم الاجتماع التدريس بلغ عددهم (12) خبيراً.
 2. الصدق المنطقي:- ويعني أن كل فقرة من فقرات الأداة تكون واضحة المعنى والصياغة والتصميم المنطقي لها بحيث تغطي المساحة اللازمة لمجالها (Nanly, 1978, P. 92).
- وقد تأكد الباحث من صدق أداة البحث من الناحية المنطقية عن طريق عرضها على مجموعة الخبراء ذاتهم، وبذلك تأكد للباحث صدق محتوى أداة بحثه من خلال الصدق الظاهري والمنطقي وعدت الفقرة عندما تحصل على نسبة اتفاق (78%) فأكثر من آراء الخبراء. والملحق (2) يوضح ذلك.

الثبات (Reliability):-

يعد الثبات شرطاً من شروط صلاحية أدوات القياس ويقصد به الحصول على النتائج نفسها تقريباً إذا ما أعيد تطبيق القياس بعد مدة زمنية على أفراد العينة أنفسهم وباستخدام التعليمات ذاتها. (Pergman, 1974, P. 155).

وقد قام الباحث بتطبيق أداة البحث على عينة من أعضاء الهيئة التدريسية للمدارس المتوسطة والبالغ عددهم (50) فرداً من أعضاء الهيئة التدريسية ثم أعيد تطبيق الأداة على الأفراد أنفسهم بعد مرور أسبوعين وقد بلغ معامل الثبات (82%) باستخدام طريقة بيرون (Persson) في إيجاد معامل الارتباط.

ثالثاً: تطبيق أداة البحث:-

بعد التأكد من صدق أداة البحث وثباتها طبقت الأداة بصورتها النهائية على أفراد عينة البحث من أعضاء الهيئة التدريسية في المدارس المتوسطة وقد استغرق تطبيق البحث مدة (27) يوماً إذ تمت زيارة المدارس المتوسطة والالتقاء بأفراد العينة وتم توزيع عدد أكبر من الاستمارات في محاول للحصول على العدد المطلوب إذ من المتوقع إهمال بعض الاستمارات غير المتكاملة الإجابة، وقد بلغ مجموع الاستمارات (100) استمارة على عينة من أعضاء الهيئة التدريسية (100) مدرس ومدرسة بواقع (50) و (50) مدرس ومدرسة.

رابعاً: الوسائل الإحصائية:-

لمعالجة البيانات بعد تحليلها استخدم الباحث الوسائل الإحصائية الآتية:-

1. معامل ارتباط بيرسون لإيجاد ثبات الاستجابة على أداة البحث.
2. اختبار (T-Test) لإيجاد دلالة الفرق بين الوسط الحسابي للعينة والوسط الحسابي الفرضي لأداة القياس.

3. اختبار التائي (T-Test) لعينتين مستقلتين لإيجاد الفرق بين وجهتي نظر أعضاء الهيئة التدريسية في المدارس المتوسطة (عودة والخليلي/2000/ص128).
4. تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق بين الأوساط الحسابية لمستويات أنماط مديري ومديرات المدارس المتوسطة والانحراف المعياري والوسط الفرضي.

الفصل الرابع

عرض النتائج وتفسيرها

يتضمن هذا الفصل عرضاً وتفسيراً للنتائج التي تم التوصل إليها في ضوء هدف البحث اللذين حدداً للدراسة والمتعلقة بتحديد الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في المدارس المتوسطة.

الهدف الأول (ما النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر الأعضاء الهيئة التدريسية عرض الباحث الأنماط السائد لدى مديري المدارس المتوسطة المتمثلة في مجال القيادة الإدارية ومجال التوجيه والمتابعة).

وبعد إجراء عملية تحليل استجابات عينة البحث على الاستبانة المعدة لهذا الغرض ظهرت النتائج أن متوسط درجات المدرسين والمدرسات في المدارس المتوسطة في مجال القيادة الإدارية (156.04) درجة وعند مقارنته للوسط الفرضي للمقياس في مجال التوجيه والمتابعة والبالغ (115) درجة، وباستخدام الاختبار التائي لعينتين مستقلتين فقد كانت القيمة المحسوبة (27.44) أكبر من القيمة الجدولية وعند مستوى دلالة (0.05) وبدرجة حرية (274) والبالغة (1.92) مما يدل على أن الفرق دلالة إحصائية بين متوسط القيادة الإدارية لعينة البحث والوسط الفرضي ولصالح متوسط العينة والنتائج. وجدول (3) يوضح ذلك.

جدول (3)

يبين نتائج (الاختبار التائي) بين أوساط الاستجابات لمجال القيادة الإدارية

الدلالة	درجة	القيمة	التائية	الوسط	الانحراف	المتوسط	مجال
(0.05)	الحرية	الجدولية	المحسوبة	الفرضي	المعياري		القيادة
دال	274	1.92	27.44	115	27.68	156.04	الإدارية

كما ظهرت النتائج أن متوسط درجات المدرسين والمدرسات للمدارس المتوسطة في مجال التوجيه والمتابعة (102.03) درجة وعند مقارنته بالوسط الفرضي لمقياس (مجال التوجيه

والمتابعة البالغ (73) درجة وباستخدام الاختبار التائي لعينتين مستقلتين فقد كانت القيمة التائية المحسوبة (28.024) وهي أكبر من القيمة الجدولية وبدرجة حرية (266) ومستوى الدلالة (0.05) وبالغلة (1.96) تبين أن متوسط درجات مديري ومديرات المدارس المتوسط في مجال التوجيه والمتابعة أكبر من الوسط الفرضي وبهذا فإن الفرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) كما موضح في الجدول (4).

جدول (4)

يبين نتائج اختبار التائي بين أوساط الاستجابات لمجال التوجيه والمتابعة

الدلالة (0.05)	درجة الحرية	القيمة الجدولية	الاختبار (T) المحسوبة	الوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط	مجال التوجيه والمتابعة
دال	266	1.96	28.024	73	18.88	102.03	

ولمعرفة النمط الأكثر أهمية من قبل مديروا المدارس المتوسط فقد تمت المقارنة بين مجال القيادة الإدارية والتوجيه والمتابعة وباستخدام الاختبار التائي لعينتين مترابطتين من أعضاء الهيئة التدريسية تم التوصل إلى النتائج المبينة في الجدول (5) يوضح ذلك.

جدول (5)

يبين الاختبار التائي للمقارنة بين أوساط الاستجابات لمجال القيادة الإدارية والتوجيه والمتابعة

دلالة الفرق عند مستوى	درجة الحرية	القيمة الجدول	الاختبار التائي المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط	المجالات
(0.05)	274	24.47	25.442	27.65	149.04	القيادة الإدارية
1097				18.97	104.06	التوجيه والمتابعة

يظهر من الجدول أعلاه أن الاختبار التائي لقيمة المحسوبة (25.442) أكبر من القيمة الجدولية (24.47) وبدرجة حرية (274) ومستوى الدلالة (0.05) وبالغلة (1097) مما يعني وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين النمطين القيادة الإدارية حيث بلغ متوسط القيادة الإدارية (149.04) في حين بلغ متوسط التوجيه والمتابعة (104.06). ومن خلال تحليل النتائج يظهر لنا أن النمط القيادي السائد بين المديرين والمديرات في المدارس المتوسطة من وجهة نظر المدرسين والمدرسات هو الاهتمام في مجال (القيادة الإدارية) لحصوله على وسط حسابي أعلى يمكن أن

يستنتج الباحث من خلال ما ورد من نتائج إلى أن السبب في ذلك يعود إلى الأساليب الاوتوقراطية التي كانت سائد في القيادة التربوية سابقاً في تلك المدارس بمختلف مراحلها الدراسية إذ نشأة لدى مديري المدارس خبرة طويلة تمتد العدة سنوات إضافة إلى نظرتهم واندافعهم وأساليبهم القيادي ظهر بشكل متميز أمام أعضاء الهيئة التدريسية.

الهدف الثاني (ما الفرق بين النمط القيادي السائد لدى مديري ومديرات فسي المدارس المتوسط تبعاً لمتغير الجنس/ذكر/إناث). تم تحقيق هذا الهدف من خلال تحليل التباين الأحادي تبعاً لمتغيري الجنس (ذكور/إناث) فقد تم العمل لكل من (القيادة الإدارية والتوجيه والمتابعة).
أولاً مجال القيادة الإدارية:-

تم إيجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري موزعاً حسب الجنس وكما مبين بالجدول (6).

جدول (6)

يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجال القيادة الإدارية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس
22.33	161.77	74	الإناث
27.65	154.64	76	الذكور
49.98	316.41	150	المجموع

ولاختبار الدلالة الإحصائية لتأثير عامل الجنس بينهما فقد تم تطبيق تحليل التباين الأحادي والتوصل إلى النتائج المبينة في الجدول (7).

جدول (7)

يبين تحليل التباين حسب عامل الجنس في القيادة الإدارية

الدلالة الإحصائية	القيمة التائية		متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجة الحرية	مصدر التباين
	الجدولية	المحسوبة				
دال	4.23	4.25	3214.33	3224.34	1	الجنس
			761.21	20808.33	272	الخطأ
				211730.18	274	الكلية

يتبين من الجدول (7) أن تأثير عامل الجنس دال إحصائياً عند مستوى (0.05) إذ أن القيمة التائية المحسوبة (4.25) أكبر من القيمة الجدولية (4.23) وبمستوى الدلالة (0.05) والتي تساوي (4.23) مما يعني أن متوسط القيادة الإدارية للذكور تختلف عنه بالنسبة للإناث والرجوع للجدول (6) نجد أنه لصالح الإناث حيث بلغ متوسط (161.32) في حين بلغ متوسط الدرجة للذكور (152.52).

وقد يعود السبب إلى كون العنصر النسوي يتمتع بسعة الصدر والتفائل مما يجعل المدرسات يقدمن على عملهن بهمة ونشاط أكثر من المدرسين نسبياً أو يرجع السبب ذلك إلى شخصيات المدرسين واختلاف نظرتهم للحياة أو قد يكون هناك بعض المدرسين غير راغبين بمهنة، تختلف هذه الدراسة مع دراسة (ياسين/1990) حيث أظهر أن الذكور يتمتعون بدرجة رضا عالي.

ثانياً مجال التوجيه والمتابعة:-

لتحقيق هذا المجال فقد تم مقارنة متوسط نمط التوجيه والمتابعة لعينة البحث بالوسط الفرضي (112) باستخدام الاختبار التائي لعينتين مستقلتين لتوصل إلى أن الدرجة التائية المحسوبة والبالغة (38.54) أكبر من القيمة الجدولية (28.6) ومستوى دلالة (0.05) البالغة (1.97) مما يعني هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسط العينة للتوجيه والمتابعة ولصالح العينة كما موضح في الجدول (8).

جدول (8)

يبين الاختبار التائي بين أوساط الاستجابات لمجال التوجيه والمتابعة

الدالة	درجة	القيمة	التائي	الوسط	الانحراف	الوسط	مجال
(0.05)	الحرية	الجدولية	المحسوبة	الفرضي	المعياري	الحسابي	التوجيه
دال	1.97	28.60	38.54	112	18.31	154.12	والمتابعة

يتضح مما سبق أن متوسط المجال التوجيه والمتابعة لمدرسي ومدرسات المدارس المتوسطة كان على الغالب أعلى من المتوسط، وبهذا النتيجة نتفق نتائج الدراسة مع نتائج دراسة (عودة/1992) ودراسة (المحداوي/1998) حيث كان متوسط توجيه والمتابعة من قبل المدرء للمدرسين عن وظيفتهم متوسطاً بشكل عام ويمكن إرجاع ذلك طبيعة العمل الإداري والتربوي ومحتواه وما يصاحبه من شعور المدرسين والمدرسات بالانجاز الدراسي والرضا عن العمل داخل المدرسة مما أدى إلى قلة المتابعة والتوجيه من قبل المديرين والمديرات للمدرسين والمدرسات.

الاستنتاجات:-

في ضوء أدبيات البحث ونتائج الدراسة الميدانية يمكن استقراء الآتي:-

1. تبين أن النمط القيادي السائد بين مديري ومديرات المدارس المتوسطة هو الاهتمام بمجال القيادة الإدارية أكثر من مجال التوجيه والمتابعة.
2. اختلاف المدرسون والمدرسات في نظرتهم لأنماط القيادة السائد ببعديها في مجال القيادة الإدارية ومجال التوجيه والمتابعة إذ يتمتع المدرسون بأعلى مستوى لرضاهم الوظيفي في العمل داخل المدرسة ومن خلال العلاقة بينهم وبين القائد الإداري في المدرسة (مدير المدرسة).

3. أن النمط القيادي السائد الذي يوفق بين مجال القيادة الإدارية ومجال التوجيه والمتابعة هو من الأنماط المفضلة في الميدان ولاسيما الميدان التربوي.

التوصيات:-

في ضوء النتائج التي أظهرتها الدراسة الميدانية يوصي الباحث بالآتي:-

1. تعزيز الاهتمام الصادر من قبل مديري ومديرات المدارس المتوسطة والمتمثلة بمجال التوجيه والمتابعة بشكل كبير وتعريفهم بأبعاد الأنماط القيادية الأخرى من قبل وزارة التربية.
2. ضرورة قيام القيادة التربوية العليا في وزارة التربية بتعير المديرين والمديرات بمفاهيم الأنماط القيادية السائد من خلال عقد الندوات والدورات التدريبية لهم قبل وأثناء العمل كي يكون بينه منها في التعامل.
3. ضرورة الطلب إلى القيادات العليا في وزارة التربية مراجعة القوانين والأنظمة والتعليمات التي تحد أو تقيد الإداريين فيها من منح الصلاحيات لهم.

المقترحات:-

في ضوء ما توصل إليه البحث الميداني واستكمالاً لبحث جوانب أو متغيرات أخرى للبحث

يقترح الباحث الآتي:-

1. الاهتمام الصادر من قبل مديري ومديرات المدارس المتوسطة والمتمثلة بمجال القيادة الإدارية ومجال التوجيه والمتابعة بشكل كبير وتعريفهم بأبعاد الأنماط القيادية الأخرى في وزارة التربية.
2. إجراء دراسة عن الأنماط القيادية لدى المدراء العاملين للتربية وعلاقته بالمنح التنظيمي السائد بالمديرية.
3. إجراء دراسة لكشف عن الأنماط القيادية لمديري ومديرات المدارس الإعدادية من وجهة نظر المشرفين الإداريين ومديري التربية تحديد عدد من الأسس والمعايير الفنية من قبل وزارة التربية لاختيار مديري ومديرات المدارس الإعدادية على وجه الخصوص.
4. إجراء دراسة عن تفويض الصلاحيات لدى المدراء العاملين في وزارة التربية وعلاقته باتخاذ القرار من وجهة نظر معاوني ومديرات الأقسام فيها.

المصادر

المصادر العربية والأجنبية:-

1. الاغبري، عبد الصمد، الإدارة المدرسية، البعد التنظيمي والتنظيم المعاصر، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1988.
2. البياع، محمد حسن عبد الهادي، القيادة الإدارية بين المنهج العلمي والممارسة، لندن، دار واسط، 1985.
3. الحلو، بينه منصور والدوري، سعاد معروف، الكفاءة الإدارية وعلاقتها بنجاح الطلبة في المدارس الإعدادية، مجلة الدراسات التربوية، مركز البحوث التربوية، العدد/11، بغداد، 2003.
4. حمزة، مختار و خليل محمد وطه الحاج، اليأس، السلوك الإنساني في الإدارة التربوية، دار مجدلوي للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1993.
5. الخطيب، رواح وآخرون، الإدارة والأشراف التربوي (اتجاهات حديثة)، دار الأمل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1987.
6. خليل، خليل الحاج محمد وطه الحاج، اليأس، السلوك الإنساني في الإدارة التربوية، دار مجدلوي للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1993.
7. درويش، عبد الكريم، ليلي تكلا، أصول الإدارة العامة، ط2، القاهرة، مكتبة الانجلو مصرية، 1980.

8. رضوان، شفيق، السلوكية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1994.
9. زويلف، مهدي ومحمد القريوتي، المفاهيم الحديثة في الإدارة والنظريات والوظائف، ط4، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، 1994.
10. زكريات، زوين، القيادة ومفهومها ونظرياتها، مجلة رسالة المعلم، ع(3)، م(38)، وزارة التربية والتعليم، 1997.
11. سعيد، نضال محمد، مفهوم الأنماط القيادية الإدارية، مجلة المعارف العربية، المجلد/11، ع22، بغداد، 1991.
12. كاظم، عبد الرحمن إسماعيل، دراسة تحليلية لمهام المشرفين التربويين الاختصاصيين، كلية التربية، جامعة بغداد، رسالة ماجستير غير منشورة، 1985.
13. الشمواني، صلاح، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف، الإسكندرية، مؤسسة شهاب الجامعية، القاهرة، 1992.
14. الطويل هاني، الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، سلوك الأفراد والجماعات في التنظيم، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1997.
15. الطويل، هاني، أنماط السلوك القيادي لمديري ومديرات المدارس الثانوية وأثرها في العلاقة بين الإدارة والمعلمين وتصور المعلمين الفعالة الإدارة في الأردن، دار وائل للنشر، ط34، الأردن، 1982.
16. عباس علي وبركات عبد الله، مدخل إلى علم الإدارة، دار النظم للنشر، عمان، 1997.
17. غيث، محمد عاطف، قاموس علم الاجتماع، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، مطبعة الانتصار، 1989.
18. فارح، عبد ربه، الإدارة المدرسية، مجلة بحوث في الدراسات التربوية، مركز البحوث والتطوير، الإدارية لسنة الأولى، العدد الثالث، صنعاء، 1987.
19. القريوتي، محمد وزويلف مهدي، المفاهيم الحديثة في الإدارة، النظريات والوظائف، ط3، المكتبة الوطنية، عمان، 1993.
20. فروقة، عصمت، أنماط السلوك الإداري لدى عمداء ورؤساء أقسام كليات الجامعة الأردنية وعلاقتها برضا أعضاء هيئة التدريس عن العمل، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية الجامعة الأردنية، 1992.
21. القيسي، هناء محمود، الأنماط القيادية الإدارية السائد لدى المدارس الإعدادية وعلاقتها ببعض المتغيرات كما يراها الهيئة التدريسية، بغداد، جامعة بغداد، كلية التربية ابن رشد، 1988، رسالة ماجستير (غير منشورة).
22. كنعان، نواف، القيادة الإدارية، دار العلوم، الرياض، 1995.

23. مطاوع، إبراهيم عصمت وميض احمد حسن، الأصول الإدارية للتربية، ط1، القاهرة، دار المعارف، 1987.
24. مرسي، محمد منير، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، القاهرة، عالم الكتب، 1984.
25. المدرهون، مرسي والميرزادي إبراهيم، تحليل السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، عمان، المركز العربي للخدمات الطلابية، 1995.
26. المغربي، كامل وآخرون، أساسيات في الإدارة، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 1995.
27. العاني، أيمن، المؤسسات العامة أسس وإدارة، عمان، الأردن، 2000.
28. الهواري، سيد، المدير الفعال دراسة تحليلية لأنماط المديرين، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1986.
29. هاشم، زكي محمود، أساسيات الجوانب السلوكية في الإدارة العامة، كلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية، الكويت، ط3، 1980.
30. وزارة التربية، المديرية العامة للأشراف التربوي، ورقة عمل ندوة المتابعة والتقييم، بغداد، 1989.
31. وزارة التربية، تطوير التربية في العراق، مطبعة التربية، بغداد، 1994.
32. وزارة التربية، الأهداف التربوية للأشراف التربوي، ط2، مديرية مطبعة وزارة التربية، بغداد، 1990.
33. وهبي، السيد إسماعيل والمطواع، حسين محمد، أنماط القيادة الإدارية والأشراف التربوي في مدارس التعليم العام بدولة الإمارات العربية المتحدة، التربية الإسلامية (6)، 1990.
34. هوشيار، معروف، القيادة والتنظيم، ط1، بغداد، 1990.
35. العاني، محمد صلاح، دراسة مقارنة لنظم التعليم المهني في الدول العربية، رسالة المعلم، م(37) وزارة التربية والتعليم، الأردن، 1996.
36. Boapimp, S. pereceptions and expectation of the setected reural two year colleges a seen by faculty and governing board members
Dissection Abstracts in terational Vol 45 No , 3 1984.
37. Dawani K, perceived leadership style The Relationship, of principals self – perception to Teachers perceptions NFE As, Journal 4 (1), 1987.
38. Killian, (Ray) Managers must lead American Management Association C New York 1966.
39. Silalahi, Slomat leader Behavior of east Texas Stale University
Department Head's Dissetation Abstracts in Ternational Department
Vol 46 No, 5 , 1986.

40. Urwick, The Elements of Administration New York, 1958, Vaughn William J 8 Dunn, JDA model for conducting job satisfaction Reseachin ongoing organizations Denton Tx, RP ,Document Reproduction Service, ED 066- P 181, 186 1972.

ملحق (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة المستنصرية/كلية التربية

قسم العلوم التربوية والنفسية

استبانة استطلاعية

أخي المدرس _____ المحترم

أني المدرسة _____ المحترمة

يروم الباحثة القيام بدراسة تهدف التعرف (الأنماط القيادية لمديري ومديرات المدارس المتوسطة من وجهة نظر المشرفين الإداريين وأعضاء الهيئة التدريسية).

وتتطلب تلك الدراسة بناء أداة

(لوصف الأنماط القيادية لمديري ومديرات المدارس المتوسطة).

ولكونكم أحد أفراد عينة الدراسة ولأهمية الدور الذي تحتلونه في نجاح العملية التربوية فضلاً عما يتمتعون به من وعي وأدراك وخبرة ودراية في هذا المجال ولكونكم أقدر على وصف الأنماط التي يمارسها مدير ومديرات المدارس المتوسطة لهذا يتقدم الباحث بالشكر الجزيل لما ستبذلونه من جهد ووقت في الإجابة الدقيقة والموضوعية عن هذا السؤال. أملاً في أن تجد هذه الاستبانة اهتمامكم الذي سيكون خير عون لنجاح الباحث في مهمته العلمية.

س1:- ما (النمط القيادي السائد لدى مديري ومديرات المدارس المتوسطة من وجهة نظركم؟).

ملاحظة: النمط القيادي (بأنه الأسلوب الذي ينتهجه القائد التربوي للتأثير في سلوك الجماعة والعاملين معه من أجل تحقيق أهدافه المؤسسة التربوية).

ملحق (2)

بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة المستنصرية/كلية التربية

قسم العلوم التربوية والنفسية

استبانة آراء المحكمين

الأستاذ الفاضل الدكتور _____ المحترم

تحية طيبة

يقوم الباحث بدراسة تهدف التعرف (الأنماط القيادية لمديري ومديرات المدارس المتوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية).

توصل الباحث من خلال مراجعة مجموعة من المصادر والأدبيات المتخصصة في مجال بحثه إلى بناء أداة البحث (الاستبانة) كما هو وارد في الصفحات اللاحقة.

ونظراً لما تعهده فيكم من خبرة واسعة ودراية في العمل الجماعي، فإن الباحث يضع هذه الفقرات بين أيديكم للاستئثاره والاسترشاد بآرائكم القيمة من خلال الحكم على صلاحيتها واقتراح التعديلات التي ترونها مناسبة وإضافة ما ترونه ضرورياً.

شاكرين تعاونكم خدمة للبحث العلمي

الباحث

د. حيدر علي حيدر

النمط القيادي:-

بأنه (سلوك القائد كما يراه الآخرون ممن يعمل معهم وليس كما يراه صاحبه).

أولاً - مجال القيادة الإدارية:-

ت	الفقرات	صالحة	غير صالحة	بحاجة إلى تعديل
1.	يتابع دوام أعضاء الهيئة التدريسية.			
2.	يتحدث مع التدريسيين بصراحة.			
3.	يحرص على رفع المستوى العلمي للطلبة.			
4.	يؤكد على ترسيخ القيم التربوية والعلمية.			
5.	متابعة الخطة اليومية والسنوية للمدرسين.			
6.	يقف إلى جانب المدرسين عندما يتطلب الأمر.			
7.	يحرص على مشاركة المدرسين في وضع الجدول المدرسي.			
8.	يؤدي الواجبات الإدارية بشكل جيد.			
9.	يتعامل مع المدرسين بصدق ووضوح.			
10.	يجيد فن التعامل مع الكادر الإداري.			
11.	يتحلى بالصبر والحكمة.			
12.	يكون متحدثاً لبقاً.			
13.	يعمل على إشاعة روح العمل التضامني.			
14.	يكون ديمقراطياً في التعامل مع العاملين معه.			
15.	يراعي الظروف الحياتية للمدرسين.			
16.	يكافئ المتميزين من أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية.			
17.	يكون ذات شخصية قيادية متسامحة.			
18.	يجب أن يكون قدوة في تعامله مع الآخرين.			
19.	يتسم بروح الشجاعة في طرحه لأرائه وأفكاره.			
20.	يكون ذا خبرة في اختصاصه وأدارته.			
21.	يتعامل مع المدرسين بعدالة.			
22.	يمتلك القدرة على الإقناع والإقتناع.			

التوجيه:-

هو (عملية اتصال بين المدير والعاملين معه لغرض توجيههم وإرشادهم وتحفيزهم ورفع الروح المعنوية وترغيبهم في العمل لتحقيق الهدف).
ثانياً - مجال التوجيه والمتابعة:-

ت	الفقرات	صالحة	غير صالحة	بحاجة إلى تعديل
1.	يعامل هيئة التدريسية بروح الزمالة والعمل التربوي.			
2.	يتجنب أسلوب التهديد في التعامل مع التدريسيين.			
3.	يعمل على رفع معنويات المدرسين.			
4.	يشجع على الابتكار والتطوير.			
5.	يهتم بتنمية السلوك الإداري لدى التدريسيين.			
6.	يحافظ على أسراء التدريسيين والطلبة.			
7.	يوجه العاملين معه لتعزيز رغبتهم وتعاملهم مع الطلبة.			
8.	يرصد العلاقات الإنسانية بين المدرسين والطلبة.			
9.	يحسن الإصغاء إلى مشكلات المدرسين الشخصية.			
10.	يهتم بالطلبة المتأخرين دراسياً.			
11.	يساهم بإرشاد الطلبة نحو السلوك الجديد.			
12.	يهتم بعقد اجتماعات دورية مع المدرسين.			
13.	يتأكد من دوام المدرسين والطلبة.			
14.	يتابع تنفيذ القرارات الإدارية.			
15.	يتابع الطرق السليمة في الأمور المالية والإدارية.			
16.	يعمل بمبدأ العمل الجماعي مع المدرسين.			
17.	يحدد مسؤولية كل مدرس بدقة.			
18.	يتابع النمو المهني للمدرسين.			
19.	يوجه المدرسين لتوطيد العلاقات الاجتماعية فيما بينهم.			
20.	يتابع نظافة المدرسة.			
21.	يوجه المدرسين إلى كيفية إدارة الصف.			
22.	يوجه المدرسين على إجراء البحوث التربوية والعلمية.			

ملحق (3)

بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة المستنصرية

كلية التربية

قسم العلوم التربوية والنفسية

أداة البحث بصيغتها النهائية

أخي المدرس

أختي المدرسة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بدراسة ميدان بعنوان (الأنماط القيادية السائد لدى مديري ومديرات المدارس المتوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية).

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على المعلومات لتحقيق أهداف هذا البحث قام الباحث بأعداد هذه الاستبانة المكونة من قسمين الأول يصف مجال القيادة الإدارية لمديري ومديرات المدارس المتوسطة من وجهة نظر المدرسين والمدرسات والثاني يصف مجال التوجيه والمتابعة لمدرسي ومدرسات المدارس المتوسطة، ونظراً لأهمية أرائكم في تحقيق أغراض هذا البحث، لذا أرجو منكم قراءة تعليمات كل من هذين القسمين والإجابة عن عباراتها في ضوء هذه التعليمات، علماً أنه لا ضرورة لذكر اسم المدرس أو المدرسة، مع خالص التقدير والاحترام.

الباحث

د. حيدر علي حيدر

مجال القيادة الإدارية: -

النمط القيادي: - بأنه (سلوك القائد كما يراه الآخرون ممن يعمل معهم وليس كما يراه

صاحبه).

ت	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	لا تؤدي
1.	يتابع دوام أعضاء الهيئة التدريسية.					
2.	يتحدث مع التدريسيين بصراحة.					
3.	يحرص على رفع المستوى العلمي للطلبة.					
4.	يؤكد على ترسيخ القيم التربوية والعلمية.					
5.	متابعة الخطة اليومية والسنوية للمدرسين.					
6.	يقف إلى جانب المدرسين عندما يتطلب الأمر.					
7.	يحرص على مشاركة المدرسين في وضع الجدول المدرسي.					
8.	يؤدي الواجبات الإدارية بشكل جيد.					
9.	يتعامل مع المدرسين بصدق ووضوح.					
10.	يجيد فن التعامل مع الكادر الإداري.					
11.	يتحلى بالصبر والحكمة.					
12.	يكون متحدثاً لبقاً.					
13.	يعمل على إشاعة روح العمل التضامني.					
14.	يكون ديمقراطياً في التعامل مع العاملين معه.					
15.	يراعي الظروف الحياتية للمدرسين.					
16.	يكافئ المتميزين من أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية.					
17.	يكون ذا شخصية قيادية متسامحة.					
18.	يجب أن يكون قدوة في تعامله مع الآخرين.					
19.	يتسم بروح الشجاعة في طرحه لأرائه وأفكاره.					
20.	يكون ذا خبرة في اختصاصه وأدارته.					
21.	يتعامل مع المدرسين بعدالة.					
22.	يمتلك القدرة على الإقناع والإقناع.					

نمط التوجيه والمتابعة:-

هو (عملية اتصال بين المدير والعاملين معه لغرض توجيههم وإرشادهم ورفع الروح المعنوية وترغيبهم في العمل لتحقيق الهدف).

ت	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	لا تؤدي
1.	يتجنب أسلوب التهديد في التعامل مع التدريسيين.					
2.	يعمل على رفع معنويات المدرسين.					
3.	يشجع على الابتكار والتطوير.					
4.	يهتم بتنمية السلوك الإداري والتربوي لدى التدريسيين.					
5.	يحافظ على أسراء التدريسيين والطلبة.					
6.	يوجه العاملين معه لتعزيز رغبتهم وتعاملهم مع الطلبة.					
7.	يرصد العلاقات الإنسانية بين المدرسين والطلبة.					
8.	يحسن الاصغاء إلى مشكلات التدريسيين والطلبة.					
9.	يهتم بالطلبة المتأخرين دراسياً.					
10.	يساهم بالإرشاد الطلبة نحو السلوك الجيد.					
11.	يهتم بعقد اجتماعات دورية مع المدرسين.					
12.	يتأكد من دوام المدرسين والطلبة.					
13.	يتابع تنفيذ القرارات الإدارية.					
14.	يتبع الطرق السليمة في الأمور المالية والإدارية.					
15.	يعمل بمبدأ العمل الجماعي مع المدرسين.					
16.	يحدد مسؤولية كل مدرس بدقة.					
17.	يتابع النمو المهني للمدرسين					
18.	يوجه المدرسين لتوطيد العلاقات الاجتماعية فيما بينهم.					
19.	يتابع نظافة المدرسة.					
20.	يوجه المدرسين إلى كيفية إدارة الصف.					
21.	يوجه المدرسين على إجراء البحوث التربوية والعلمية.					