

على
27
19
3

جامعة النجاح الوطنية كلية التربية

النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية
وتأثيره في الرضا الوظيفي للمعلمين
((باستخدام نموذج الشبكة الاداريه))

رسالة ماجستير
مقدمه من
علي "محمد واصف" طوقان

اشراف
الدكتور محمود كوري



قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التربية
بكلية التربية في جامعة النجاح الوطنية

أعضاء اللجنة :

الدكتور محمود كوري : رئيساً
الدكتور احمد فهيم جبر : عضواً
الدكتور عثمان ابو لبده : عضواً

نابلس

١٩٩١

الفصل الثاني

اقدم عملي هذا خالصا لله سبحانه وتعالى الذي :

" علم الانسان ما لم يعلم "

ومن ثم الى :

روح والدي الذي هداني الى طريق العلم واحب ان اوصل
السير عليه

والدتي التي ما كتنت تعزني في حب البحث والدراسة

والى زوجتي وابنائي نمله وعاهد وعبد الرحمن وهمام ،
الذين تحملوا معي عناء المتابعة والسهر والانشغال عنهم
حتى خرجت بهذه الدراسة .

شكر وتقدير

يسعدني ان اتقدم من الدكتور محمود كوري المشرف على هذه الرسالة بأرق عبارات الشكر والتقدير والعرفان على ما منحني من موازنة وتوجيه وارشاد ، وواكب مراحل اعداد هذه الرسالة منذ اللحظة الاولى وحتى آخر عبارة صيغت فيها ، وامدني من علمه وخبرته بما مكنتني من السير بخطى واثقة نحو تحقيق هذا العمل .

كما انني اسجل هنا اعتزازي وامتناني للتحفيز الذي اولانيه استاذي الدكتور احمد فهيم جبر عضو لجنة الاشراف منذ التفكير بأختيار موضوع دراسته ، وتوجيهاته الرشيدة قبل واثناء العمل ، مما عزز لدي الامل في مواصلة السعي لانجازها .

كما انني اتقدم من الدكتور عثمان ابو ليله عضو اللجنة ، بالشكر والتقدير والعرفان لتعاونه معي ، وارشادي بعلمه الغزير ، سبل البحث والمعالجة الاحصائية اللازمة .

اما اولئك الاخوة الافاضل الذين قدموا لي كل عون من اجل القيام بهذه الدراسة ، نظريا وميدانيا من خبراء واساتذه ومحكمين ، فلهم جميعا مني كل تقدير واعتراف بفضلهم ، راجيا اعتبار هذه الكلمة خاصة بكل من اسهم معي في الوصول الى الغاية التي طالما حرصت على السعي لتحقيقها متسلحا بالايمان والامل والرجاء من صاحب الفضل جلت قدرته الذي اعانني على هذا .

واخيرا اتوجه من اسرة مكتبة المنظمه العربية للعلوم الادارية في عمان ، واسرة مكتبة بلدية نابلس العامه بالشكر والتقدير على تعاونهم معي في حدود امكاناتهم .

الخلاصة .

في ضوء تزايد الاهتمام بالنظريات الادارية وتطويرها وتطويرها لتطويعها لخدمة الادارة التربوية ، فقد ظهرت حاجة الى البحث في الانماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية في الضفة الغربية - وفق نموذج الشبكة الادارية - ومدى تأثير هذه الانماط على الرضا الوظيفي للمعلمين .

تصدت هذه الدراسة للاجابة عن الاسئلة التالية :

- ١- ما هو واقع الانماط القيادية السائدة لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية ، وفق توزيعات الشبكة الادارية . ؟
 - ٢- هل توجد علاقة بين الانماط القيادية لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية والرضا الوظيفي للمعلمين العاملين في هذه المدارس . ؟
 - ٣- ما هي اكثر الانماط القيادية قدرة على تحقيق مستوى عال من الرضا الوظيفي للمعلمين . ؟
- أما فرضيات الدراسة فكانت :
- ١- لا يعتمد تقدير مديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية لأنماطهم القيادية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha = 0.05$) على متغيرات (العمر ، الخدمة ، المستوى التعليمي ، الجنس) .
 - ٢- لا يعتمد توزيع مديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية وفق الشبكة الادارية كما يدركها المعلمون عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha = 0.05$) على متغيرات (العمر ، الخدمة ، المستوى التعليمي ، الجنس) .
 - ٣- لا يوجد فرق دال احصائيا على مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات اجابات المعلمين على استبانة الرضا الوظيفي يعزى الى النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية التي يعملون فيها .

٤- لا يوجد فرق دال احصائيا على مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha = 0.005$) بين متوسطات اجابات المعلمين على الابعاد الفرعية في استبانة الرضا الوظيفي يعزى الى النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية التي يعملون فيها .

٥- لا نستطيع التنبؤ بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين على مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha = 0.005$) باستخدام متغيرات (النمط القيادي ، العمر ، الخدمة ، المستوى التعليمي ، الجنس) .
تكونت عينة الدراسة من (٦٨) مديرا ومديرة و (٤٠٢) معلما ومعلمة يمثلون المجتمع الاصلي للدراسة على مستوى الوية الضفة الغربية الستة .

استخدم الباحث ثلاث ادوات من اجل جمع المعلومات والبيانات اللازمة لغراض التحليل الاحصائي ، ثم جرى تصديق هذه الادوات بواسطة المحكمين ، كما جرى التأكد من ثباتها بعد ان تم تطبيقها على عينة استطلاعية من المديرين والمعلمين من مجتمع الدراسة ومن خارج عينة البحث .
عالج الباحث البيانات التي تم جمعها بعد تبويبها ، بواسطة الحاسب الالي ، وباستخدام برنامج الرزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) حيث جرى فحص الفرضيتين : الاولى والثانية باستخدام اختبار مربع كاي ، اما الفرضيتان الثالثة والرابعة فقد جرى فحصهما بواسطة اختبار التباين الاحادي واستخدام اختبار دنكن (DANCAN) لفحص الفروق بين المتوسطات ، ، بينما تم فحص الفرضية الخامسة بواسطة اختبار الانحدار المتعدد .

دلت نتائج التحليل الاحصائي التي توصل اليها الباحث على انه :

- (١) - توجد اعتمادية على مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha = 0.005$) بين تقديرات مديري المدارس الثانوية في الضفة لانماطهم القيادية وبين متغير المستوى التعليمي ، بينما لم تظهر اية اعتمادية بين تقديرات المديرين لانماطهم وبين متغيرات (العمر - الخدمة - المستوى التعليمي - الجنس) .
- (٢) - لا توجد اعتمادية على مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha = 0.005$) بين تصنيف المعلمين للانماط القيادية لمديري المدارس التي يعملون فيها وبين متغيرات (العمر - الخدمة - المستوى التعليمي) بينما يعتمد تصنيف المعلمين للانماط القيادية لمديري المدارس على متغير الجنس

(٣) - هناك فرق دال ومعبر على مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات اجابات المعلمين على استبانة الرضا الوظيفي تعزى الى النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية التي يعملون فيها .

(٤) - هناك فرق دال ومعبر على مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات اجابات المعلمين على الابعاد الفرعية الخمسة لاستبانة الرضا الوظيفي تعزى الى النمط القيادي لمديري المدارس التي يعملون فيها .

(٥) - اكدت نتائج اختبارات دنكن ان ترتيب الانماط القيادية من حيث فاعليتها وتأثيرها في الرضا الوظيفي للمعلمين كانت على النحو التالي :

١- (٩/٩) ٢- (٥/٥) ٣- (٩/١) .

(٦) - اننا نستطيع التنبؤ بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين بتأثير النمط القيادي لمديري مدارسهم وسنوات الخدمة بالنسبة لهم ، بينما لا نستطيع التنبؤ بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين بتأثير متغيرات (العمر - المستوى التعليمي - الجنس) .

وازاء هذه النتائج التي اسفرت عنها الدراسة فإن الباحث يوصي بما يلي :

١- ضرورة تبني جهاز التربية والتعليم في الضفة الغربية برنامج تطوير اداري يقوم على اساس استخدام نموذج الشبكة الادارية وذلك باتجاهين :

(أ) تأهيل وتدريب المديرين اثناء الخدمة .

(ب) تأهيل وتدريب المعلمين المرشحين لمراكز ادارية في المدارس الثانوية بشكل خاص والمدارس بشكل عام .

٢- ان يتولى جهاز التربية والتعليم في الضفة الغربية اعداد كراس يتضمن عرضا لاهم وابرز الاتجاهات العالمية المعاصرة في مجال الادارة التربوية والتعليمية والمدرسية ، كما يتضمن توصيفا لانماط المديرين وفق نموذج الشبكة الادارية ، والاستفادة من الفروق التي اسفرت عنها الدراسة بين هذه الانماط .

٣- تبني النمط القيادي (٩/٩) كنموذج فعال للقيادة المدرسية ، والعمل على تعميمه بين

اوساط المديرين .

٤- الاستفادة من المعايير التي اجمع عليها افراد عينة الدراسة بالنسبة لسلوك المدير فيما يتعلق

بأبعاد العملية الادارية لوضع برنامج متطور لتقييم ممارسات مديري المدارس الثانوية الادارية .

٥- تصميم مقياس مقنن للرضا الوظيفي للمعلمين يتناسب وطبيعة المجتمع المدرسي في البيئة

الفلسطينية .

٦- اجراء دراسات ميدانية مماثلة تعالج متغيرات اخرى تتأثر بالنمط القيادي لمديري المدارس

مثل متغيرات (تحصيل الطلاب - اداء المعلمين - ضبط الوضع المدرسي) .

الفهرس

الصفحة	المحتويات
-----	-----
أ	عنوان الدراسة
ب	شكر وتقدير
ج	الخلاصة
ز	فهرس المحتويات
ك	فهرس الجداول
ص	فهرس الملاحق
١٥ - ١	الفصل الاول

١	المقدمة
٣	مشكلة الدراسة
١٠	مبررات الدراسة
١٢	اهمية الدراسة
١٢	تحديد المشكلة
١٣	حدود المشكلة
١٣	فرضيات المشكلة
١٤	تحديد المفاهيم والمصطلحات

القسم الاول : الادب التربوي

١٦	الإدارة والمعضلة الإدارية
١٦	مفهوم الإدارة وأهميتها
١٧	العملية الإدارية
١٨	الإدارة التربوية والتعليمية والمدرسية
٢٠	القيادة والنمط القيادي
٢١	خصائص القيادة الإدارية الفعالة
٢٣	النمط القيادي (النمط المهيمن والنمط المساند)
	أبعاد النمط القيادي
٢٤	القيادة المدرسية الناجحة
	مداخل دراسة القيادة
٢٥	أ - المدخل الاول (مدخل السمات)
٢٧	ب - المدخل الثاني (المدخل السلوكي)
٢٧	١) دراسات كورت لوين
٢٨	٢) دراسات جامعة ماتشجان
٢٩	٣) دراسات تاننباوم وشميدت
٢٩	٤) دراسات رنسيس ليكرت
٣٠	٥) دراسات جامعة اوهايو
٣١	٦) دراسات ماكجريجور
٣٢	٧) دراسات هالبن

٣٣	٨ دراسات نموذج الشبكة الادارية
٤٤	ج - المدخل الثالث (المدخل الموقفي)
٤٤	١) دراسات فيدلر
٤٥	٢) نموذج وليم ريدن
٤٦	٣) نموذج هيرسي وبلانشارد
٤٦	٤) نموذج هاوس
٤٧	النمط الاسلامي للقيادة الادارية
٥٠	الرضا الوظيفي
٦١	القسم الثاني : الدراسات السابقة
٩٨ - ٨٩	الفصل الثالث

٨٩	مجتمع الدراسة
٩٠	عينة الدراسة
٩٢	ادوات الدراسة
٩٥	تقنين ادوات الدراسة (الصدق - الثبات)
٩٧	اجراءات تطبيق ادوات الدراسة

	الفصل الرابع
٩٩ - ١٣١	تحليل النتائج
١٣٢ - ١٤٨	الفصل الخامس
١٣٢	أ - مناقشة النتائج
١٤٧	ب - التوصيات
١٤٩ - ١٥٥	المراجع العربية
١٥٦ - ١٦٠	المراجع الاجنبية
	الملاحق

ABSTRACT

فهرس الجداول

الصفحة	البيــــــــــــــــان	الرقم
٨٩	جدول توزيع مجتمع الدراسة	١
٩٠	توزيع عينة الدراسة (أ) المديرين	٢
٩١	(ب) المعلمين	
٩٦	قيم الفا	٣
٩٩	التوزيع التكراري والنسب المئوية لعينة المديرين حسب الالويه	٤
	توزيع تكرارات المديرين حسب المتغيرات	٥
١٠٠	(أ) حسب متغير العمر	
١٠٠	(ب) حسب متغير سنوات الخدمه	
١٠١	(ج) حسب متغير المستوى التعليمي	
١٠١	(د) حسب متغير الجنس	
١٠٢	(هـ) حسب متغير الحاله الاجتماعيه	
١٠٣	توزيع الانماط القيادية للمديرين	٦
١٠٤	التوزيع التكراري والنسب المويه لعينة المعلمين حسب الالويه	٧
	توزيع تكرارات المعلمين حسب المتغيرات	٨
١٠٥	(أ) متغير العمر	
١٠٦	(ب) متغير سنوات الخدمه	
١٠٦	(ج) متغير المستوى التعليمي	

١٠٧	(د) متغير الجنس	
١٠٧	٥ - متغير الحالة الاجتماعية	
١٠٨	التوزيع التكراري والنسب المئوية بانماط المديرين كما يراها المعلمون	٩
	التوزيع الثنائي لتكرار تصنيف المديرين حسب الانماط القيادية ومتغيرات :	١٠
١١٠	(أ) العمر	
١١١	(ب) الخدمة	
١١٢	(ج) المستوى التعليمي	
١١٣	(د) الجنس	
	التوزيع الثنائي لتكرارات تصنيف المعلمين لانماط مديريهم حسب متغيرات :	١١
١١٤	(أ) العمر	
١١٥	(ب) الخدمة	
١١٦	(ج) المستوى التعليمي	
١١٧	(د) الجنس	
١١٨	تحليل التباين الاحادي والنسبة الفائية	١٢
١١٩	اختبار دنكن لفحص دلالة الفروق بين ازواج متوسطات اجابات المعلمين	١٣
	تحليل التباين الاحادي والنسبة الفائية لعينة المعلمين على الابعاد الخمسة لاستبانة الرضا الوظيفي	١٤
١٢٠	(أ) تحليل التباين للبعد الاول	
١٢١	(ب) تحليل التباين للبعد الثاني	

١٢١	(ج) تحليل التباين للبعد الثالث	
١٢٢	(د) تحليل التباين للبعد الرابع	
١٢٢	(هـ) تحليل التباين للبعد الخامس	
	اختبار دنكن لفحص دلالة الفروق بين ازواج متوسطات	١٥
	اجابات المعلمين في الابعاد الخمسة باستبانة الرضا	
١٢٤	الوظيفي	
١٢٥	(أ) اختبار دنكن للبعد الاول	
١٢٦	(ب) اختبار دنكن للبعد الثاني	
١٢٧	(ج) اختبار دنكن للبعد الثالث	
١٢٨	(د) اختبار دنكن للبعد الرابع	
١٢٨	(هـ) اختبار دنكن للبعد الخامس	
	تحليل الانحدار المتعدد	١٦
١٢٩	(أ) تحليل التباين والنسبة الفائية للانحدار	
١٣٠	(ب) الانحدار المتعدد	
١٣٤	الفقرات التي نالت اعلى درجه من اتمامات	١٧
	المديرين واتجاهاتهم حسب استبانة الانماط القيادية	
	توزيعات متوسطات اجابات المعلمين وفق الابعاد	١٨
	الخمس موزعة حسب الانماط القيادية	
١٣٧	(أ) متوسطات اجابات المعلمين على الابعاد الخمسة	
	في استبانة الرضا الوظيفي وفق النمط ١/١	
١٣٨	(ب) متوسطات اجابات المعلمين على الابعاد الخمسة	
	وفق النمط ٩/١	
١٣٩	(ج) متوسطات اجابات المعلمين على الابعاد الخمسة	

	وفق النمط ١/٩	
١٤٠	د) متوسطات اجابات المعلمين على الابعاد الخمسة	
	وفق النمط ٥/٥	
١٤١	هـ) متوسطات المعلمين على الابعاد الخمسة	
	وفق النمط ٩/٩	
١٤٢	توزيعات متوسطات ابعاد الرضا الوظيفي بشكل عام	١٩
	وفق الانماط القيادية الخمسة .	

فهرس الملاحق

البيان	الرقم
استبانة الانماط القيادية (المديرون)	١
استبانة الرضا الوظيفي (المعلمون)	٢
نموذج تاننباوم وشمدة	٣
نموذج الشبكة الادارية	٤
نموذج ريدين	٥
انماط القيادة الادارية وفق توزيعات الشبكة	٦

الفصل الأول

- اولا : المقدمه
- ثانيا : مشكلة الدراسة
- ثالثا : مبررات الدراسة
- رابعا : اهمية الدراسة
- خامسا : تحديد المشكلة
- سادسا : حدود المشكلة
- سابعا : فرضيات الدراسة
- ثامنا : تحديد المفاهيم والمصطلحات

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ .

المقدمه :

تعتبر المدرسة مؤسسة اجتماعية تربوية تهدف الى تغذية المجتمع بمخرجات انسانيه تساعد في ادارة عجلة الحياه ، ولقد أضحت الاداره المدرسيه مجالاً خصباً من مجالات التنميه التي يشهدها العالم المعاصر (مكتب التربيه العربي، ١٩٨٤)، كما ان القناعه بين الاوساط التربويه أخذت تزداد يوماً بعد يوم ، وموادها ان تحسين العمليه التربويه ، وتطويرها ، وزيادة فعاليتها وقدرتها على تحقيق الاهداف المرسومه لها انما يقررها مستوى الكفاءه والاعتدال لدى القاده الذين يتولون ادارة وتسيير النظام المدرسي ، ويستطيعون مواجهه كافة التحديات ، واتخاذ القرارات الرشيده القائمه على مرتكزات واسس منطقيه وموضوعيه ، ويملكون القدره على ايجاد البدائل والحلول المبدعه لكل ما يعترضهم من معضلات . (محمد رشيد ، ١٩٨٧) .

يولي الادب التربوي عنايه قصوى للسلوك القيادي لمدير المدرسه ، في ضوء المسؤوليات والمهام التي توكلها اليه الاداره التعليميه ، وذلك على اعتبار ان لهذا السلوك اثراً في فاعليه المدرسه وانتاجها كما يلاحظ ان السلوك القيادي لمدير المدرسه ، ووظيفته المتعلقه بأدارة المعلمين وارشادهم ، ومتابعة نموهم المهني من جهه ، والمسؤوليات الموكله اليه تجاه مدخلات التعليم من جهه اخرى ،x والبيئه المحيطه بالعمل المدرسي من جهه ثالثه ، كل ذلك حداً بالكثير من الباحثين للتوجه نحو مدير المدرسه .

ومن الواضح ان تغير الاتجاه نحو الاداره المدرسيه انما يرجع الى تغير النظره نحو العمليه التربويه ، ولهذا يمكن فهم اهتمامات واتجاهات الباحثين نحو شخصيه مدير المدرسه وأهميه دوره في الاداره التربويه في انجاز وتحقيق كل ما يرسم من سياسات تربويه ، وما يتوقع منها ان تحقق من اهداف ، وذلك في ضوء اهمية المركز الذي تحتله المدرسه في المجتمع ودورها في تنميته وتقدمه . (طه الحاج الياس ، ١٩٨٤) .

في الماضي ركز مديرو المدارس جهودهم نحو الاهتمام بالنظام العام داخل المدرسة ، وبمواعيد العمل المدرسي ، واعداد البرامج وتوزيع الحصص وتفقد الحضور والغياب من أجل تحقيق اعلى قدر من الانتاج المتمثل بمستوى نجاح الطلاب .

الا انه نتيجة للتقدم العلمي والتقني والاداري والاجتماعي والاقتصادي الذي يشهده عالمنا اليوم ، والذي ترك بصماته على كافة جوانب الحياه فان مهمة مدير المدرسة في ضوء المتغيرات التي طرأت ودخول الاداره المجال التربوي "لم تعد مجرد وظيفة ادارية تنحصر مسؤولياتها فيما يسمى بالضبط والربط ، والامر والنهي ، كما ان المدارس لم تعد مجرد ادوات تدار كآلات وانما اضحت المدرسه كائنا حيا ، يربط صلاحه وتطوره وتطويره بخبرات اداريه من الطراز الاول "

(احمد ابراهيم احمد ، ١٩٨٥ ، ٩٤) .

شهد العالم المعاصر ثوره ادارية تناولت مجالات الحياة المختلفة ، حيث ظهرت اتجاهات حديثه في الاداره المدرسيه بتأثير التطور في المفاهيم والنظم والنظريات الاداريه ، حيث كان لهذا التطور حضوره الايجابي على الادارة المدرسية وترك آثارا جديرة بالعناية والاهتمام من جانب الباحثين ، اذ لم تعد المدرسة - في ضوء ذلك - عمليه روتينيه تسيير سيرا رتيبيا وفق لوائح وتعليمات تملئها ادارة التعليم ، بل غدت عملية انسانية تستهدف توفير كافة الامكانيات المتاحة والظروف التي تساعد على تحقيق الاهداف التربوية المنشورة . (عبد الرحمن الدايل ، ١٩٨٨) .

والمدرسة الثانوية : مؤسسة تربوية لا بد لها من ادارة شأنها في ذلك شأن سائر المؤسسات الاخرى .

"... واذا كانت المؤسسات لها نتاج مادي ، فأنتاج المدرسة هو الانسان

المواطن ، لذا فإن المدرسة بما لها من وضع خاص تحتاج الى ادارة لها

مواصفات معينة ، لانها تتعامل مع الانسان ، وتعمل في سبيل رقيه وتطوره..."

(احمد ابراهيم احمد ، ١٩٨٦ ، ١٠١) .

ولما كانت الادارة المدرسية ذات خصائص ومميزات تميزها عن غيرها من الادارات بسبب نوعية وتميز اهدافها ، وتميز مدخلاتها ومخرجاتها عن باقي المؤسسات ، فإن الباحث يرى وجوب تحلي مدير

المدرسة بشكل عام ومدير المدرسة الثانوية بوجه خاص بمواصفات وامكانات ومواقف سلوكية متميزة تزيد من فعالية مدرسته ، وتدفع بالافراد العاملين الى الاداء الافضل .

ومن خلال المركز الهام لمدير المدرسة المتمثل بالقيادة الادارية للتعليم على المستوى الاجرائي فإنه يمكن القول : ان مدير المدرسة قائد تربوي ، يتولى تنسيق جهود العاملين معه من معلمين واداريين ، وان نجاحه في القيام بهذا الدور يتوقف على عوامل منها ذلك النمط القيادي الذي يسلكه بحكم مركزه مديرا للمدرسة ، هذا النمط الذي يحدد بدورة طبيعة العلاقات القائمة بينه وبين المعلمين العاملين معه (تيسير دويك وآخرون ، ١٩٨٠) .

ومع انه ليس من الضروري ان يكون للاداره المدرسية نمط خاص ومحدد يستوجب على جميع المديرين في المدارس الثانوية اتباعه - لأستحالة تحديد ذلك - لأن العملية التربوية تتعرض للعديد من الظروف والعوامل والمتغيرات التي تختلف من بيئه الى أخرى ومن مجتمع الى آخر وحيانا من منطقته الى أخرى داخل البلد الواحد فإنه يمكننا القول : ان النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية يلعب دورا هاما في مواجهة التحديات ووضع الحلول الكفيلة بتطوير العملية الادارية نحو الافضل . (عبد الرحمن الاحمد وآخرون ، ١٩٨٦) .

مشكلة الدراسة :

في ضوء الاهمية التي يوليها الفكر الاداري لمركز مدير المدرسة ، فقد استرجع الباحث سلسلة من الطروحات والملاحظات التي تكونت لديه بحكم مركزه ووظيفته ، وارتباطه بمهنة التعليم ، ومشاركته في ادارة مؤسسة تربوية مدة تزيد عن خمسة عشر عاما ، وعلاقاته الشخصية مع عدد كبير من المعلمين ومديري المدارس الثانوية على مستوى الضفة الغربية واستطاع ان يرصد مجموعة من الملاحظات والحالات الادارية كونت جميعها دليلا يمكن الاسترشاد به للوقوف على طبيعة ادارة مديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية .

كما أن لقراءات ومراجعات الباحث لأدبيات الادارة المدرسية ، والادارة ، والقيادة الادارية ، أثرا في تبني هذه الدراسة .

فقد امكن للباحث ان يتابع بامتتمام الوصف الذي وضعه عدد من المعلمين لمديري مدارسهم حيث وصف عدد من هؤلاء المديرين من قبل معلميهم وطلابهم انهم تسلطيون متحكمون / أو متساهلون ، او ديمقراطيون يولون موضوع الشورى اهميه خاصه ، ولمزيد من التحديد :

x فقد اعرب بعض المعلمين عن تذمرهم وعدم رضاهم عن اصرار مديري المدارس التي يعملون فيها على التمسك بالسلطة الرسمية كامله دون اشراك العاملين معهم باتخاذ القرارات التي تعود على مدارسهم بالمصلحه ، وتؤثر بالتالي على نتائج مدارسهم ، وأداء معلميهم ، ومن ثم على ادارة المدارس بشكل عام .

x كما اوضح عدد اخر من المعلمين ان مديري مدارسهم معنيون جدا بتنفيذ اللوائح والتعليمات والقوانين بحذافيرها دون مراعاة والاخذ بالاعتبار مشاعر العاملين وحاجاتهم النفسية والاجتماعيه .

x كما تذمر بعض المعلمين واعرب عدد منهم عن عدم رضاه عن مديره الذي لا هم له سوى مركزه ، وان مصلحة العاملين معه لا تعنيه من قريب او بعيد . ولعل مصدر عدم الرضا عند هؤلاء قد تحدر من كون الجو المدرسي داخل مدارسهم تميز بالتسيب، وعدم الانضباط الناجم عن ممارسة مدير المدرسة سلطة اداريه فقيرة .

x وعلى صعيد آخر ... تابع الباحث عن كثب وجود امارات السرور والارتياح والرضا عند مجموعة من المعلمين الذين اعربوا عن سعادتهم ورضاهم عن الطريقة التي يمارس مديرو المدارس التي يعملون فيها اعمالهم كقاده تربويين ، ويحرصون على التنسيق مع المعلمين لتنفيذ العمل ، ويشجعون التفاعل الشخصي الايجابي بين اوساط الهيئات التدريسيه ، كما اعربوا عن رضاهم لمحاولات مديريهم الجاده لتحقيق التوازن بين رضاهم النفسي وتنفيذ السياسات المدرسيه وتحقيق الاهداف المرجوه من العملية التعليمية وبالتالي المخرجات المدرسية .

x ان كثيرا من مديري المدارس ليست لديهم طموحات تطويرية على المستوى الاداري ، في حين تؤكد فيه الدراسات التربوية للأدارة المدرسية على أن القيادة المدرسية الناجحة هي التي تسعى دائما الى التغيير والتطوير والتجديد بصورة دورية ومتواصلة ، وفق ظروف وحدود وامكانيات مدارسهم ، والصلاحيات التي يمنحها لهم النظام التعليمي (صلاح مصطفى ، ١٩٨٢) .

وفي استعراض للوضع السائد بين اوساط المعلمين ، فان من المفيد تسجيل الملاحظات التاليه :

(١) هناك اجواء من التذمر وعدم الرضا تسود اوساط قطاع واسع من المعلمين وذلك

أ- للطريقه التي يتم من خلالها اختيار مدير المدرسه الثانويه .

ب- للانماط والاساليب القياديه التي يسلكها مديرو المدارس الثانويه في الضفه الغربيه .

ج- لعدم اهتمام بعض مديري المدارس الثانويه بمصالح المعلمين وحاجاتهم النفسيه

والاجتماعيه والاقتصاديه ، وعدم اهتمامهم بالتفاعل الشخصي داخل مجموعه العمل في المدرسه .

(٢) ان اجواء من عدم الرضا لوحظت عند عدد من المعلمين الذين اشاروا الى ان اداءهم وعملهم داخل

مدارسهم انحصر في اطار التدريس فقط ، دون الاخذ بالاعتبار امكانياتهم وطاقتهم المبدعه ، والتي قد

تعود بالفائده في حال استثمارها على مخرجات المدرسه .

وانطلاقا من هذه الملاحظات ، وعملا بروح البحث العلمي الهادف ، وجد الباحث حاجه ماسه في تقصي

ودراسه الاساليب والانماط القياديه لدى مديري المدارس الثانويه في الضفه الغربيه ، وذلك في ضوء

النظريات والدراسات الحديثه التي عالجت موضوع القياده الاداريه ، وبخاصه القياده المدرسيه من

خلال استخدام نموذج الشبكه الاداريه الذي وضعه كل من (روبرت بليك وجون موتون) لقياس

الانماط القياديه ، وغايه ذلك هي الوقوف على اكثر هذه الانماط شيوعا عند مديري المدارس الثانويه ،

ومن ثم تحديد اثر كل من هذه الانماط في تحقيق الرضا الوظيفي عند المعلمين او عدم تحقيقه .

ومن اجل السير بالدراسه بخطوات سليمه ، حاول الباحث تتبع الاسباب التي تقف في صورة المشكله

وذلك من خلال :

- (١) الانماط القيادية المهيمنة على سلوك مديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية .
 (٢) التذمر وعدم الرضا المنتشرين في اوساط المعلمين العاملين في كثير من هذه المدارس .
 (٣) اثر السلطة المسنولة في التطوير والاصلاح الاداري .

وتبين له ان جميع المؤشرات تؤكد على اهمية اختيار مديري المدارس الثانوية ، كما بينت دراسات ميدانية عديدة ضرورة اعدادهم قبل واثناء خدمه ، (وجيه سالم الفرح ، ١٩٧٨) لما في ذلك من اثر واضح في انجاز الاعمال ، وتحقيق الاهداف التربوية بكفاءة ومقدرة ، (احمد مساد، ١٩٨٨) الا ان الحقيقة التي تكشفنا ، تختلف كلية عن هذه المؤشرات ، فقد اتضح ان اختيار مديري المدارس الثانوية يتم في اطار محددات تقليدية لا زالت سارية المفعول في مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية وهي :

- (١) ان يكون المرشح لمنصب مدير المدرسه الثانويه حاصلًا على شهادة بكالوريوس او ليسانس .
 (٢) ان يكون المرشح لمنصب مدير المدرسه الثانويه قد مارس مهنة التعليم مدة اربع سنوات فاكثر ويود الباحث بهذا الصدد الاشارة الى ما يلي :

(١) اثبتت التجارب والدراسات العديدة ان اتجاهات المعلمين تتأثر بشكل واضح باتجاهات مديري المدارس التي يعملون فيها ، وهذا يعني ان امكانية تقليد المعلم واقتباس نمط مدير مدرسته في حال تسلمه مركزا قياديا في مدرسة ما ، قائمة فعلا (كريمه الشوا، ١٩٨١) (احمد مساد ، ١٩٨٨) .

(٢) ان عدد سنوات الخبرة لا يمكن ان تكون مؤشرا حقيقيا وداعما لنجاح المدير في القيام بمهامه ووظائفه الاداريه التي يتطلبها مركزه . (احمد عوض الزعبي ، ١٩٨٠) .

(٣) ان سنوات الخبرة في مهنة التعليم لا تعفى بالضرورة من الحاجة الى التنميه والتدريب والتطوير الاداري لمدير المدرسه قبل واثناء تسلمه لوظيفته (وجيه سالم الفرح ، ١٩٧٨) .

(٤) لاحظ الباحث ان هناك عددا من مديري المدارس الثانوية وصلوا الى مراكزهم بتأثير التسلسل الاداري ، والسن ، والخبره الطويله ، دونما دراسه في العلوم الاداريه، او خبره علميه أو تأميلييه في مجال العمل الاداري ، الامر الذي ادى الى التقيد حرفيا بالتعليمات التي تصدرها لهم الإدارة التعليمية دون الاخذ بحاجات العاملين في الاعتبار ، الامر الذي يفسر النظرة السلبيه عند المعلمين لمهنة

التعليم ، وانتشار ظاهرة ترك العمل عن بعضهم او اشارات التذمر وعدم الرضا عند الآخرين (٥) ان هناك عددا من المديرين وصل الى مركزه وفقا لاعتبارات شخصية مختلفه ، الامر الذي يؤثر بالضرورة على معنويات المعلمين ، وتدني مستوى رضاهم الوظيفي .

(٦) وجد الباحث بملاحظته ان هناك تباينا بين مدرسة واخرى في الجوانب التاليه :

١- تحقيق النظام المدرسي .

٢- التفاعل الاجتماعي داخل المدرسه .

٣- مخرجات المدرسه .

٤- رضا المعلمين الوظيفي .

(٧) كان للاحتلال الاسرائيلي للضفة الغربية عام ١٩٦٧ ، تأثيره على الاداره المدرسية والادارة التربويه في الضفة الغربية ، وقد انعكس ذلك سلبا على برامج التنميه والتطوير الاداري لمديري المدارس و/أو تجميدها ، في الوقت الذي شهدت فيه الاداره المدرسيه على الصعيدين العربي والعالمي خلال العقود الثلاثه الاخيره تطورا اداريا شاملا ، تشهد على ذلك الندوات والبرامج التطويريه والدورات والمؤتمرات التربويه المستمرة ، والتي تستهدف تنمية وتطوير البيئه الاداريه لمديري المدارس . (ندوة مكتب التربيه العربي لدول الخليج- الاتجاهات العالميه المعاصره في القيادة التربويه ١٩٨٤) (عبد الرحمن الاحمد وآخرون ، ١٩٨٦) .

ويجمع الفكر الاداري على ان الادارة المدرسية لا تستطيع امام مسؤولياتها الضخمه التي فرضها الواقع تحقيق اهداف المجتمع واستغلال الطاقات البشريه استفلالا فاعلا ، الا اذا كان مدير المدرسه قائدا تربويا قادرا على كسب ثقة المعلمين واحترام قدراتهم وامكاناتهم واشراكهم في تنفيذ المهام ، واتخاذ القرارات المتعلقة بسير العمل داخل المدرسه .

وعليه فان مدير المدرسه هو محور الادارة المدرسية ، ويتوقف نجاح المدرسه التي يتولى قيادتها على قدراته ومهاراته كقائد يدرك كافة ابعاد العملية الادارية ، ويتفهم كافة الافتراضات الاساسيه

المتعلقة بها ، وقد وجد احد الباحثين^{١٠} أن ثمة امور يجب توالفها في المدير الناجح وهي :

- ١- ان يكون قائدا لا طاغية .
 - ٢- ان يكون قادرا على الدخول في نفوس المعلمين والطلاب واولياء الامور .
 - ٣- ان يكون قادرا على ابتكار افكار جديدة لادارة مدرسته .
 - ٤- ان تكون لديه القدره على حل المشكلات التي تواجهه اثناء العمل .
 - ٥- ان يكون ذا عقل متفتح متفهم للافكار الجيده البناء .
 - ٦- ان يكون اولاً ، واخيراً ، خبيراً بالعلاقات الانسانية^{١١} . (احمد ابراهيم احمد، ١٩٨٥، ١١٤) .
- ومن الطبيعي ان يلجأ مدير المدرسه في تنفيذ الاعمال الى المعلمين العاملين معه ، حيث يضع ثقته فيهم ، ويحسن توجيههم ، ويخلق بينهم روح التعاون والتنسيق والمنافسه الخلاقه وكلما كان المدى الذي يتسلح فيه مدير المدرسه بالمفاهيم والمعارف والخبرات الاداريه والعلميه واسعا كلما كان قادرا على الحفاظ على مدرسته في اطار ملائم من الكفاءه والفعاليه " (فيصل مرار ، ١٩٨١، ٩) .
- وظلاب المدارس الثانويه في الضفه الغربيه يشكلون اهم مدخلات ومخرجات النظام التعليمي ، وهؤلاء لا يمكنهم الاندماج في الحياه اليوميه داخل مدارسهم الا اذا احسوا انها تتفاعل مع حاجاتهم ، كما ان المعلمين هم ايضا لا يمكنهم الاحساس بوظائفهم الا اذا وجدوا انفسهم يشاركون قيادتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل المدرسي بكافه جوانبه .
- وباجراء مقارنة سريعه بين الواقع والنظريات التي توصلت اليها الدراسات الحديثه في مجال القيادة المدرسيه ، وكذلك نتائج الدراسات الميدانيه التي اكدت على اهمية الدور المميز لمدير المدرسه كقائد تربوي ، يجد الباحث نفسه امام مشكله اداريه تستوجب التحليل والبحث الميداني للوقوف على كافة المعوقات التي تعترض تطور ونماء المؤسسات التعليميه في الضفه الغربيه .
- ان هذا الامر يتجه بالباحث نحو مراجعة شامله لمركز مدير المدرسه الثانويه والاداره المدرسيه ، مع التنويه بمتغيري الدراسه (القيادة والرضا الوظيفي) ومن ثم تحديد الاطار النظري الذي سوف يسترشد به في اجراء البحث الميداني ، فعلى الرغم من تعدد النظريات والدراسات والنماذج التي وضعت لتفسير السلوك القيادي ، الا انها لم تستطع ان تعطي اجابات واضحه ومحددة عن الابعاد

المتعلقة بسلوك القائد ، ومع ذلك فقد نجحت كل منها في تغطية جانب معين من عملية القيادة ، وتفترض معظم النظريات والنماذج التي ظهرت ان فعالية القائد في تحقيق اهداف الاداء ورضا المعلمين يتوقف على نمط القيادة الذي يتبعه هذا القائد ، او نمط السلوك الذي يمارسه في علاقاته بالجماعة (احمد صقر عاشور ، ١٩٨٢) .

وهذه الدراسة سوف تعتمد نموذج الشبكة الاداريه ، احد النماذج الحديثه في الاداره ، من اجل استخدامها في دراسة انماط القيادة المدرسيه للمدارس الثانويه في الضفة الغربيه وفق اهتمامات هذه القيادات بجوانب العمل والجوانب الانسانيه ، وعليه فان المتغير المستقل سيكون النمط القيادي لمديري المدارس الثانويه .

ولان القيادة المدرسية تقع على عاتقها مسؤولية تشجيع المعلمين ودعمهم ومساندتهم من أجل تنمية مشاعر الثقة لديهم في ادارتهم ومحتوى عملهم وعلاقاتهم مع بعضهم البعض وبالتالي تحقيق رضاهم ورفع روحهم المعنويه ، فان ابرز مهام هذه القيادات الوقوف على العوامل التي تسبب عدم الرضا عند المعلمين ، وتسعى جاهده من أجل العمل على تلافي تأثير هذه العوامل على شعورهم (قدر الامكان) وبالتالي على ادايتهم وانتاجيتهم . (زكي محمود هاشم ، ١٩٨٠) .

وفي المقابل ، فان اصرار مدير المدرسه على تطبيق اللوائح والتعليمات والقوانين المدرسيه بحذافيرها يعكس بالضروره نتائج سلبية على رضا المعلمين ومعنوياتهم ويرى كوبر (Cooper 1982) ان من الافضل ان تكون هناك قواعد مرنة للتعامل مع المعلمين ، وعلى المدير ان يأخذ بالحسبان مشاعر العاملين معه، حتى لا يؤدي تطبيقه للانظمة والقوانين الى شيوع حالة من القلق وعدم الرضا داخل مدرسته .

٤٠٢٤٢٥

ونظرا لاهمية " الرضا الوظيفي " عند العاملين ومكانته الخاصة في التأثير على فاعلية المدرسة ومخرجاتها (نبيل السمالوطي ، ١٩٨٠) فان هذه الدراسة سوف تتناول موضوع الرضا الوظيفي كمتغير تابع ، " ولما كانت مهنة التعليم من المهن الشاقة ، وذات متطلبات كثيرة وان تقدم المجتمع مرهون بأداء المعلم لعملة واقتناعه بهذه المهنة ورضاه عنها ، ولكون المدرسة في عصرنا الحاضر مركزا هاما من مراكز التطوير ، فأنها لن تستطيع اداء دورها ورسالتها على الوجه الاكمل الا اذا كان المعلمون راضين عن عملهم مقتنعين به " (سليمان الشيخ ، ١٩٨٢ ، ٧٦) .

لقد افادت نتائج دراسة البياع : " أنه اذا تم استبدال مدير بأخر اكثر ديمقراطية وتحقيقا للمشاعر الانسانية ، ويؤمن بدور العلاقات الانسانية واهميتها في العمل ، ويقيم علاقات جيدة مع المعلمين الذين يثقون بقيادته ، وطريقة تعامله معهم ، فقد اعطى ذلك نتائج طيبة من حيث ارتفاع مستوى النتائج المدرسي ، اضافة الى شعور العاملين في المدرسة بالاطمئنان والرضا تحت قيادة ذلك المدير " (محمد حسن البياع، ١٩٨٤، ٥٢).

وفي دراسة اجراها عبد الرحمن الاحمد وآخرون في دولة الكويت (١٩٨٦) على الادارة المدرسية توصل هؤلاء الى مجموعة من الاقتراحات تؤكد على ضرورة اطلاق القياديين في الادارة المدرسية على النماذج العالمية المعاصرة في القيادة ، وتطويع تلك النماذج لواقع النظام التعليمي .

مبررات الدراسة :

تشمل الدراسة الثانوية في الضفة الغربية قطاعا عريضا من المجتمع المدرسي الا يعني وجود (٢٦١) مدرسة ثانوية على مستوى الوية الضفة الغربية ، انها تشرف على حوالي (١٥٠٠) معلم ومعلمة، وتقود نحو (٧٥٠٠٠) طالب وطالبة باتجاه تحقيق اهدافها التربوية ويتخرج منها كل عام حوالي (١٣٠٠٠) طالب وطالبة ينطلقون بعدها الى حياتهم العملية و/أو العلمية .

ان حجم المجتمع المدرسي للمدارس الثانوية يشكل مركزا هاما بالنسبة لحجم المجتمع الفلسطيني في الضفة الغربية . وهذا الحشد الكبير من المعلمين والطلاب يحتاج بالضرورة الى معرفة مواقفهم واتجاهاتهم نحو المدير بتأثير النمط القيادي الذي يمارسه ، واذا اتفق ان المدرسة الثانوية لها هذه الهمية بحكم مركزها في المجتمع فأنها بحاجة الى مديرين قادة ، اكفاء ، قادرين على القيام بأدوارهم ووظائفهم بحيث تكون الادارة المدرسية عند مستوى المسؤولية ، وعلى قدر الدور والمركز الذي تحتله ، لان القيادة الادارية الفعالة غدت مطلبا حيويا لا من حيث كونها غاية في حد ذاتها ، بل من حيث ضرورتها ودورها في اعداد الاجيال القادمة ، وان تحقيق هذا الهدف يتطلب ان تجد الحياة الديمقراطية مكانها الطبيعي في المجتمع المدرسي في جميع مراحله .

ومن خلال طرح المشكله يمكن بوضوح الاشارة الى وجود ثغرات ملموسة في العمل الاداري لمديري عدد من المدارس الثانوية في الضفة الغربية كما أوضحت ملاحظات عدد من المعلمين العاملين مع هؤلاء المديرين والاحساس بمشاعر عدم الرضا عن سلوكيات مديري مدارسهم . ان استمرار الوضع قالما على ما هو عليه سوف ينجم عنه : (١) مزيد من مظاهر ترك العمل وشيوعها في اوساط العاملين في جهاز التربية والتعليم . (٢) كما أن المدارس الثانوية في الضفة الغربية يمكن أن تبقى في حالة من الجمود وعدم التطور والنماء ، وستبقى اداراتها عاجزة عن تلبية متطلبات العصر ومتغيراته .

(٣) تدني مستوى الاداء عند العاملين ، وبالتالي تدني مستوى التحصيل عند الطلاب . (جورج ثيودوري ، ١٩٨١)

ولما كان لمجتمع الدراسة ظروف اجتماعية واقتصادية وسياسية وثقافية وتراثية تخضع ، في كثير منها ، لتأثيرات الاحتلال الاسرائيلي للضفة الغربية وشرافه على جهاز التعليم ، وتختلف عن الظروف التي تعيشها المجتمعات الاخرى عربيا وعالميا . فأن من الطبيعي أن تتأثر اتجاهات الافراد مباشرة بهذه الظروف (حامد زهران،١٩٨٤) . وعليه تحاول هذه الدراسة تلبية الحاجة الماسة الى دراسات ميدانية موجهة للبيئة الفلسطينية فيما يختص بالقيادة الادارية للمدارس الثانوية ورضا المعلمين الوظيفي ، هذه المتغيرات لها دلالاتها وحضورها واهميتها بالنسبة لحقل التربية والتعليم .

وعلى الرغم من أن متغيري الدراسة كانا موضع بحث ودراسة في العديد من الدراسات الميدانية خاصة تلك التي اجريت في الاردن خلال السنوات العشرين الماضية ، بحيث عالجت ذلك من خلال نماذج ونظريات ادارية مختلفة (أحمد بطاح،١٩٧٩) (كريمة الشوا،١٩٨١) (محمد الطوالبه ،١٩٨٢) (أنور شلول،١٩٨٤) (احمد نولل،١٩٨٨) (رويداء ريلات،١٩٨٩) والقول نفسه بالنسبة للدراسات الاجنبية في مجال القيادة الادارية لمديري المدارس الثانوية والتي كانت من الكثرة بحيث يصعب حصرها ، والحال كذلك بالنسبة لدراسات الرضا الوظيفي ، الا أن كل ذلك لا يعني بأي حال التقليل من أهمية هذه الدراسة ومبرراتها خاصة انها تناولت لأول مرة نموذج الشبكة الادارية كأساس نظري متطور - في توصيف

الانماط القيادية لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية والتي لم تخضع - في حدود علم الباحث - لاية دراسة . وهي الدراسة الاولى على مستوى الضفة الغربية التي تتناول النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية وتأثيره في الرضا الوظيفي للمعلمين .

أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية هذه الدراسة في الدور الفاعل ، والمركز الذي يمثله مديرو المدارس الثانوية في الضفة الغربية ، حيث يأمل الباحث أن تتمكن هذه الدراسة من تحقيق اهدافها المرجوة ، وان تتمكن نتائجها من تحقيق ما يلي :

(١) وضع تصور واضح لواقع الانماط القيادية لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية - وفق نموذج الشبكة الادارية - من أجل الوقوف على مواطن الضعف والقوة في السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية .

(٢) الكشف عن الانماط القيادية الاكثر تحقيقاً للرضا الوظيفي للمعلمين العاملين مع هذه الانماط .

(٣) زيادة كفاءة العملية التربوية داخل المدارس .

(٤) الارتفاع بمستوى التعليم في المجتمع الفلسطيني .

(٥) أنها تمكن الادارة التعليمية على مستوى الضفة الغربية من معرفة مستوى الرضا الوظيفي لاعضاء الهيئات التدريسية بالنسبة لعوامل الرضا الوظيفي المستخدمة في الدراسة وذلك بتأثير الانماط القيادية لمديري المدارس .

تحديد المشكلة :

لما كان الهدف من هذه الدراسة هو الكشف عن العلاقة بين أنماط القيادة المدرسية السائدة ، والتي يمارسها مديرو المدارس الثانوية في الضفة الغربية - وفق نظرية الشبكة الادارية - ورضا المعلمين العاملين في هذه المدارس .

ان الدراسة هذه تحاول الاجابة عن الاسئلة التالية :

- (١) ما هو واقع الانماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية - وفق الشبكة الادارية - ؟ .
- (٢) هل توجد علاقة بين أنماط القيادة التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية في الضفة الغربية ورضا المعلمين والعاملين في هذه المدارس ؟ .
- (٣) ما هي أكثر الانماط القيادية - وفق الشبكة الادارية - قدرة على تحقيق مستوى عال من رضا المعلمين ؟ .

حدود المشكلة :

- (١) تقتصر الدراسة على مديري المدارس الثانوية الحكومية الكامله في الضفة الغربية فيما يتعلق بتحديد النمط القيادي ، ممن أنهموا (سنتين) فأكثر في الخدمة في ادارة مدارسهم .
- (٢) تقتصر الدراسة على معلمي المدارس الثانوية الحكومية الكاملة في الضفة الغربية .

فرضيات الدراسة :

- (١) لا يعتمد تقدير مديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية لأنماطهم القيادية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha = 0.05$) على متغيرات (العمر ، الخدمة ، المستوى التعليمي ، الجنس) .
- (٢) لا يعتمد توزيع مديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية وفق الشبكة الادارية كما يدركها المعلمون عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha = 0.05$) على متغيرات (العمر ، الخدمة ، المستوى التعليمي ، الجنس) .
- (٣) لا يوجد فرق دال احصائيا على مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات اجابات المعلمين على استبانة الرضا الوظيفي يعزى الى النمط القيادي لمديري المدارس الثانويه التي يعملون فيها .

- (٤) لا يوجد فرق دال احصائيا على مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha = 0.005$) بين متوسطات اجابات المعلمين على الابعاد الفرعية في استبانة الرضا الوظيفي يعزى الى النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية التي يعملون فيها .
- (٥) لا نستطيع التنبؤ بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين على مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha = 0.005$) باستخدام متغيرات (النمط القيادي ، العمر ، الخدمة ، المستوى التعليمي ، الجنس) .

تحديد المفاهيم والمصطلحات .

- القيــــــــــــادة** هي النشاط الذي يمارسه المدير ليتمكن العاملين معه من القيام بعملهم بفعالية .
- القيادة الادارية** فن يتصف بنشاط مؤثر في بيئة اجتماعيه محدده ، بحيث تظهر الحاجه اليها كلما وجدت تجمعات من الأفراد .
- الادارة** هي العملية الخاصة بتنسيق وتوحيد جهود العناصر المادية والبشرية في (وفق تعريف بليك وموتون) المؤسسة عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة هذه الجهود من أجل تحقيق اهداف المؤسسة .
- المدرسة الثانوية** هي الجهاز التعليمي الذي يشرف على مدخلاته من الطلاب منذ بداية المرحلة الثانوية(الاول الثانوي) وحتى نهاية المرحلة الثانوية (الصف الثالث الثانوي) ومدتها ثلاث سنوات .
- الرضا الوظيفي** ظاهرة شعورية تنشأ عن التوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمل ما وبين مقدار ما يحصل عليه فعلا من هذا العمل .

- الشبكة الادارية
 واجهة النظرية الادارية التي وضعها بليك وموتون وهي تتضمن بعدي
 العمل والعاملين .
- النمط
 السلوك المتكرر للمدير في ممارساته الادارية داخل مؤسسته (المدرسة) .
- المعضلة الادارية
 هي الكيفية التي يمكن بواسطتها تحقيق افضل النتائج بأكفا الطرق من
 خلال الاشخاص .
- مداخل دراسة القيادة
 هي التوجهات التي اعتمدها علماء الادارة في ما يتعلق بتطوير الفكر
 الاداري ، وتنضوي تحتها الدراسات ، والنماذج ، والنظريات الادارية
 بحيث تعتبر جميعها مفردات تحمل نفس المفهوم .

الفصل الثاني

- القسم الاول : الادب العربيــــــــــــــــوي .
- القسم الثاني : الدراسات السابقة .

الفصل الثاني : القسم الاول .

الادب التربوي .

مقدمه : تعتمد هذه الدراسة على مداخل دراسة القيادة الادارية بوجه عام ، وعلى نموذج الشبكة الادارية بصورة خاصة - كنموذج تطبيقي - اساسا نظريا . ومن أجل تحقيق ذلك يأتي هذا الفصل في اطار قسمين :

الاول : خلفيه دراسية مستمدة من الفكر الاداري والدراسات والنظريات المتعلقة بالادارة والقيادة الادارية ، يتوخى الباحث منها تدعيم الدراسة بالادب التربوي .

الثاني: يتناول عرضا لمجموعة من الدراسات العربية والاجنبية التي تناولت انماط القيادة مع التركيز على الدراسات التي استخدمت نموذج الشبكة الادارية، وكذلك الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي .

الادارة والمعضلة الادارية :

يشهد عالمنا اليوم مرحلة متقدمة من التطور المعرفي شمل كافة جوانب الحياة ، الامر الذي نجم عنه اتساع مجالات الحياه في مكوناتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية . والادارة ، احدى الجوانب الهامة التي شملها هذا التطور ، مما زاد من تعاضم دورها وازدياد حاجتها الى التغيير حتى تصبح قادرة على مواجهة التحديات التي فرضتها مرحلة التطور ، كما أنها أضحت بحاجة الى من لديهم القدرة على ادارة الاجهزة الادارية (نواف كنعان، ١٩٨٥) خاصة وأن الدولة الحديثة تأخذ على عاتقها حل مشاكل المجتمع في حاضره ومستقبله من جميع النواحي التي تلعب دورها في رفع مستوى معيشة المواطنين ، وأمام هذه المهمة الملقة على عاتق الدولة زادت وظائفها مما زاد من أهمية الادارة كأداة لتنفيذ اهداف الدولة وسياساتها(ماجد الحلو، ١٩٨٥) .

مفهوم الإدارة وأهميتها .

قد يكون من الصعوبة الوقوف على تعريف شامل ومحدد لمفهوم الإدارة . كما يؤكد ذلك رجال الفكر الإداري . فالإدارة كما عرفها ستانلي وفانس (Stanley & Vance) " هي مراحل اتخاذ القرارات والرقابة على أعمال القوى الانسانية بقصد تحقيق الاهداف" (ابراهيم مطاوع وامينه حسن، ١٩٨٢، ١٢) وقد عرفها فورست (Forest) بأنها " فن توجيه النشاط الانساني" ويرى دوايت (Dwight) فيرى ان الإدارة هي " نوع من الجهد البشري المتعاون الذي يتميز بدرجة عالية من الجهد" (ابراهيم مطاوع وامينه حسن ١٩٨٢، ١٢)

ويذهب كل من كونتز واودونيل (koontz & O'Donnel) في تعريف الإدارة على انها " وظيفة تنفيذ المهمات عن طريق الآخرين (فؤاد الشيخ سالم وآخرون، ١٩٨٥، ١٢) . وبرغم وضوح الاختلاف في وجهات نظر رجال الفكر الإداري ، الا ان هناك اتفاقاً فيما بينهم على الوظائف الإدارية التي تتولى الإدارة مهمة القيام بها .

ان أهمية الإدارة تبرز من كونها الحد الفاصل بين نجاح المشروعات أو فشلها في تحقيق الاهداف المنشودة ، او العجز عن تحقيقها . ويمكن القول أنه ما من انجاز علمي او تكنولوجي ، وما من كشف علمي او صناعي او تقدم زراعي ، او تطور اقتصادي الا وتقف الإدارة وراء نجاحه ... ذلك ان الإدارة الناجحة هي التي تدفع الفرادها الى العمل والى بذل اقصى طاقاتهم نحو الانتاجيه ، برفع روحهم المعنوية وتهيئة الفرص وظروف العمل المتاحه لهم ، وهي التي تحول المؤسسة الى مكان يسعى كل فرد ان يعمل فيه ويحب ان يعمل فيه (عبد الرزاق الجليلي، ١٩٨٨) .

العملية الإدارية :

تعتبر وظيفة المدير المكونات الاساسية للعملية الإدارية ، ووظيفة المدير هذه تحددتها وظائف الإدارة المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابه (احمد بستان وحسن طه، ١٩٨٣) . وعليه فإن المعضلة الإدارية التي تقف في وجه أي مدير في وظيفته هي بمثابة التحدي لطبيعة عمله ، والمعضلة الإدارية هذه هي " الكيفية التي يمكن بواسطتها تحقيق افضل النتائج بأكفاً الطرق من خلال الاشخاص " (سيد هوارى، ١٩٨٥، ٢٨) .

لهذا ، لا يمكننا ان نتصور وجود ادارة في مدرسة دون ان تكون هناك مهام او امداف يجب تحقيقها ،
 واذا سلمنا بأن حل المعضلة الادارية يستوجب التوفيق بين متطلبات العمل ومتطلبات الافراد ، فأن
 العملية الادارية تسير في اطار محورين :

الاول : الاعمال والمهام المراد تحقيقها .

الثاني : الاشخاص الذين سيتم من خلالهم و/أو بواسطتهم تحقيق تلك المهام والاعمال .

ان التحدي الذي يواجهه المدير العربي اليوم ، هو محاولة الخروج من افتراضاته الادارية التقليدية ،
 وتوجيه طاقاته لخلق التكامل بين الانتاج والافراد لتحقيق النمو المؤسسي ، اذا استطاع ان يدرك
 الدور الذي يلعبه اتجاه المؤسسة التي يديرها والمجتمع الذي ينتمي اليه (سر الختم علي ، ١٩٨٣) .

الادارة التربوية والتعليمية والمدرسية :

تأثرت الادارة التربوية بما شهدته الادارة في المجالات الاخرى من تطور نوعي من حيث استخدام
 النظريات والاساليب والمفاهيم الحديثه ، ووفق الفكر التربوي : فان الادارة التربويه هي " توجيه
 النواحي الاداريه المتعلقة مباشرة بعملية التعليم وتبريرها وضبطها (طه الحاج الياس ، ١٩٨٤، ١٠٠)
 والاداره التربويه هي مجموعه متشابهه من العمليات تتكامل فيما بينها لتحقيق الاهداف المنشوده
 في التربيه لذلك فهي تشترك مع الاداره العامه في كثير من المجالات والخصائص والوظائف الاداريه
 (يعقوب نشوان، ١٩٨٦) . كما اوضحت موضع اهتمام وعناية الكثيرين من الدارسين والباحثين في الوقت
 الذي ترسخت لدى المسؤولين قناعه حول كفاءة النظام التربوي ومقدرته على تحقيق الاهداف
 المنشوده وارتباطها المباشر بمستوى اداء وكفاءة القاده التربويين (محمد الرشيد، ١٩٨٧) .

هناك خلط شائع بين مفاهيم الادارة التربوية والادارة التعليميه والادارة المدرسيه عند العاملين في
 حقل الادارة ، ويرى الباحث ضرورة الوقوف على هذا الموضوع بروية علمية تستهدف توضيح هذا
 الخلط ، ويمكن الرجوع في ذلك الى ما تناولته دراسات كل من (ابراهيم مطاوع وامينه حسن
 ، ١٩٨٢) و(صبري ابراهيم ، ١٩٨٣) و(عبد الرحمن الدايل، ١٩٨٨) .

وامام هذا الخلط في تفسير المفاهيم ، واستنادا الى الادب المتعلق بالموضوع يورد الباحث هنا التعريفات الاقرب الى منطق العصر ،

(١) الاداره التربويه الاداره العليا Educational Administration

وهي ادارة التعليم على مستوى الدولة (وزارة التربية والتعليم) وتعني بتنفيذ السياسة التربويه التي تدخل في اطار السياسة العامه للدولة . وتشكل النظام التربوي بما يحتويه من مدارس ومؤسسات تربويه وخدمات تعليميه ، وما يحكم ذلك من قوانين وتشريعات ويعتبر وزير التربيه والتعليم هو المسئول عن تنفيذ سياسة التعليم وادارتها(تيسير دويك وآخرون ، ١٩٨٠) .

(٢) الاداره التعليميه الاداره الوسطى Educational Management

وهي الطريقه التي يدار بها التعليم وفقا لايدولوجية المجتمع واوضاعه بواسطة مديريات التربيه والتعليم على مستوى الالويه والمحافظات داخل الدوله .
(٣) الادارة المدرسيه School Management هي وحدة من وحدات الادارة التعليمية على المستوى الاجرائي ، وهي من المجالات التربويه الجديدة التي فرضت نفسها على ارضية الواقع التربوي ، على ان العلاقة التي تربط الادارة المدرسية بالادارة التعليمية هي علاقة الجزء بالكل (ابراهيم مطاوع وآمينه حسن ، ١٩٨٢) .

ان التزايد المطرد في عدد المدارس ، وتعدد مسؤولياتها ادى بالمعنيين الى ادراك اهمية الاداره المدرسية في الوصول الى تعليم مرتفع الكفاءة حيث برزت الحاجة الى تكليف شخص مؤهل يتولى مسؤولية ادارة وتنفيذ السياسة التربويه داخل المدرسة .

والادارة التربويه كما عرفها (اورد بوراب) هي : " حصيلة العمليات التي يتم بواسطتها وضع الامكانات البشريه والماديه في خدمة اهداف العمليه التعليمية " (صلاح مصطفى ، ١٩٨٢ ، ١٨) .

من هنا كان لا بد من دراسة السلوك الاداري والقيادي لمديري المدارس ومن ثم دراسة العوامل التي تؤثر على هذا السلوك الذي له الدور الفاعل في توجيه العمليه التربويه نحو الافضل من منطلق ان مدير المدرسة مسئول عن كافة الاعمال والممارسات الادارية والفنية والتعليمية داخل مدرسته ...

لقد اكدت دراسات حديثه جرت على الصعيدين العربي والعالمى على ان نجاح المدرسه في تحقيق اهداف العلميه التربويه انما يرتبط باتباع اداراتها لاساليب قياديه فعالة ، وهذا ما سيحاول الباحث تناوله في عرضه للدراسات .

هناك قواعد اساسية ومسلمات تلزم الاداره المدرسيه وهي كما يراها صلاح عبد الحميد مصطفى

(٢٠،١٩٨٢) .

- (١) ان الاداره المدرسيه لازمه لاية مدرسة (ابتدائية - اعدادية - ثانوية) .
- (٢) الادارة المدرسية نشاط يتعلق بتنفيذ الاعمال بواسطة الاخرين من خلال تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابه وتقييم مجهوداتهم وتصرفاتهم .
- (٣) تحقق الادارة المدرسية الاستخدام الامثل للقوى البشرية والمادية على حد سواء .

القيادة الادارية والنمط القيادي .

القيادة هي احدى خصائص الجماعة (توفيق مرعي واحمد بليقيس ، ١٩٨٢) لهذا فان العنصر البشري هو الركيزة الاساسية التي تقوم عليها القيادة ، هذا العنصر الذي اخذ يلقي مؤخرا عناية واهتماما متزايدا داخل المؤسسات ، وحتى تتمكن كل مؤسسة من تحقيق الاهتمام الامثل في القوى البشريه التي تدير العمل داخل المؤسسة ، اصبح من الضروري توفير القيادة الرشيدة التي تستطيع توفير كل ما يلزم العاملين من وسائل تحفزهم وتتمكن بالتعاون معهم من انجاز المهام الموكله بهم .

يورد الباحث هنا مجموعة من التعريفات ووجهات نظر عدد من رجال الفكر الاداري حول مفهوم القيادة :

- (١) يرى هارولد كونتز(Koontz,1980,P:661) ان القيادة هي " العملية التي يتم من خلالها التأثير في سلوك الافراد والجماعات وذلك بدفعهم الى العمل برغبة واضحه لتحقيق اهداف محددة " .
- (٢) ويقول وليم جويك(W.F.Gineck,1980,P:27) ان القيادة " مجموعة من السلوكيات او التصرفات تتوفر في شخص ما ، ويقصد من ورائها حث العاملين على التعامل من أجل تحقيق الاهداف الخاصة بالعمل" .

(٣) ويعرف ستوجدل (Stogdill) القيادة بأنها " العملية التي يتم فيها التأثير على نشاطات جماعه منظمة ، لتحقيق اهدافها " (اميل شنوده، ١٩٧٧، ٨).

(٤) ويفسر كل من رو و بايرز (Rue & Bayrs , 1980 , P:339) القيادة على انها " عملية تأثير في المرؤوسين من خلال القيام بتقديم المعلومات الضرورية لهم " .

(٥) ويعرف كل من عبد الكريم درويش وليلى تكلا (٣٨٦،١٩٧٢) القيادة بأنها " القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه ، وتوجيههم بطريقه يتسنى بها كسب طاعاتهم واحترامهم وولائهم وشحذ همهم ، وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته " .

(٦) ويقول جميل احمد توفيق (٣٨٧،١٩٨٧) : ان القيادة " نشاط التأثير على الناس لكي يعملوا برغبتهم على تحقيق اهداف الجماعة "

وامام هذه التعريفات فإنه يمكن الوقوف على العناصر التي تجمع فيما بين هذه التعريفات وهي :

- ١- وجود جماعة من الناس .
 - ٢- وجود شخص من بين هذه الجماعة قادر على التأثير في الاخرين .
 - ٣- اهداف ومهام تسعى الجماعة الى انجازها .(نواف كنعان، ١٩٨٥) .
- وقبل الحديث عن خصائص القيادة الادارية الفعالة ، لا بد من الاشارة الى ان القيادة الادارية مهارة تتصل بنشاط مؤثر في اطار بيئة اجتماعية تنظيمية محددة وان الحاجة اليها تظهر كلما ظهرت تجمعات من الناس (علي الجسماني، ١٩٧٧) .

خصائص القيادة الادارية الفعالة .

في دراسة اعدھا عمر سالم الرزوق (١١٢،١٩٨٥) توصل الى ان القيادة الادارية الناجحة هي التي تستحوذ على الخصائص التالية :

- (١) قدره على دفع اعضاء المؤسسة واثارتهم وحثهم على تحقيق الاهداف المرجوة .
- (٢) القدرة العلمية والفكرية والخبرة اللازمة لتقديم الرأي والمشورة الصالبيين .
- (٣) النزاهة: لما لها من اهمية في نجاح القيادة الادارية على كافة المستويات .

- (٤) النشاط والحيوية .
- (٥) العدالة ، والقدرة على تطبيق هذا المبدأ بين سائر اعضاء مجموعة العمل .
- (٦) بناء الصداقة القائمة على روح التعاون والاحترام المتبادل مع العاملين.
- (٧) الاتزان لما له من تأثير يؤدي الى كسب ثقة الموظف والمواطن على حد سواء .
- (٨) الالمام الكامل بجميع ما يدور في الادارة من أنشطة ، وسلوك وظيفي متبع .
- (٩) اظهار الثقة في العاملين وعدم التشكيك في قدراتهم وامانتهم .
- (١٠) اتاحة الفرص امام العاملين للاشتراك في برامج التدريب والتنمية المتعلقة بطبيعة عملهم .
- (١١) حسن توزيع المهام والمسئوليات والمراكز الوظيفية بين العاملين .
- (١٢) الوقوف على مواطن الضعف والقصور في الاداء والانتاجية ومعالجتها بحكمة ودراية .
- (١٣) العمل على اشراك العاملين في أنشطة الادارة ، في حدود قدراتهم وامكاناتهم .
- (١٤) تزويد العاملين - دوريا - بالمعارف والخبرات اللازمة لادارة اعمالهم .
- (١٥) بذل كل جهد ممكن لتحسين بيئة العمل .
- (١٦) التعامل مع كل موظف باعتباره وحدة ذات تركيبه خاصة تختلف عن غيرها .
- (١٧) العمل على تطبيق مبدأ تفويض السلطة في الامور التي تحقق مزيدا من الكفاءة في الاداء .
- وازاء هذه الخصائص اللازمة لنجاح القائد الاداري في القيام بمهامه فإن السؤال الذي يطرح نفسه هو كيف يمكن للقائد الاداري ان يكتسب القدرات والمهارات القيادية اللازمة لعمله ؟ .
- لقد اكدت نتائج دراسات عديدة اهمية برامج التنمية الادارية للقادة قبل واثناء خدمه من اجل تحسين قدراتهم القيادية من خلال طريقتين :-
- الاول : برنامج منهجي موجه للتنمية الاداريه تعدها الجهات المسئوله .
- الثاني : من خلال العمل التلقائي (Shaun,T.and Alfred,1982)
- ان الدول المتقدمة لا تكتفي بالتنمية التلقائية للمهارات والقدرات القيادية في اطار المؤسسات المختلفة ، بل تعد برامج تنموية مستمرة تستهدف القادة والمديرين (محمد حسن البياع ، ١٩٨٤)
- (Campbell & Van Velsor,1985) .

النمط القيادي :

اشارت بحوث ودراسات تناولت القيادة الاداريه الى ان لكل قائد نمطه في القيادة ، وقد اطلق بعض الباحثين تسميات تقليديه على هذه الانماط مثل النمط الديمقراطي او الاوتوقراطي ، التسببي واستخدام عدد آخر تسميات مختلفه * (محمد حسن البياع،١٩٨٤).

والنمط القيادي كما يراه حنفي سلمان (١٩٨٥،٤٦١) هو " تعبير عن سلوك المدير اتجاه جميع اطراف وعناصر الموقف الذي يواجهه " .

اما سيد هوارى (١٩٨٥،٤٧) فيرى " ان النمط : هو سلوك المدير المتكرر " .

ولما كانت القيادة الاداريه عمليه اجتماعيه مستمره تمارس من خلال دور مميز في جماعه مستقره تشتمل على علاقات عمل مستقرة نسبيا بين القائد والمرؤوسين ، ومن اجل ان يكون للقائد تأثيره الفاعل في الجماعه التي يقودها ، لا بد ان يتوفر لهذا التأثير مستوى معقول من التواصل والاستمراريه والاستقرار ، وهذا يحتاج الى تفاعل متكرر ومتواصل بين القائد والمرؤوسين (احمد عاشور،١٩٨٢) .

النمط المهيمن والنمط المساند .

يرى بعض الدارسين انه ليس ضروريا ان يكون للفرد نمط سلوكي واحد ، فقد يمارس القائد انماطا متعدده ، الا ان هناك نمطا غالبا على سلوكه وممارساته الاداريه وهو الطابع العام الذي يميز قائدا عن غيره (Blake and Mouton,1987) .

اذا سلمنا ان اسلوب القائد في موقف معين هو اسلوب سليم فأنه يكون صحيحا ايضا ان هذا القائد قد يتحول من اسلوب الى آخر حسب رويته للموقف الذي يفرض نفسه على الواقع الاداري .

فالنمط المهيمن (الساند) هو الذي يمارسه القائد بصورة متواصله ، الا ان هذا القائد قد يجد نفسه مضطرا الى استخدام نمط مساند عندما يكتشف صعوبه ممارسته النمط السائد الذي اعتاد عليه ، وحسب بليك وموتون (Blake and Mouton,1987,P:16) هو اسلوب يلجأ القائد اليه عندما يكون

تحت ظروف عمل صعبه وعسيره لا يمكنه حلها باسلوبه ونمطه المميز :

ابعاد النمط القيادي .

وجد الباحث - بعد مراجعة الادب المتعلق بالموضوع (سيد هواري ، ١٩٨٥) مجموعه من المفاهيم الاساسيه والتي تكون في مجموعها شكل النمط الذي يمارسه القائد ويمثل في تكراره السلوك الغالب في عمله الاداري .

ويرى ان هذه المفاهيم كافية لاغراض الدراسة وبناء مفردات الاستبانة .

١- طبيعة الإدارة	٦- التحفيز	١١- الابتكار
٢- النظره للاهداف	٧- معالجة الاخطاء	١٢- الشخصيه
٣- ادارة الوقت	٨- معالجة الصراع	١٣- التقسيم
٤- مفهوم السلطة	٩- الاتصالات	١٤- التدريب
٥- العلاقات الشخصيه	١٠- الفكره المسيطره	١٥- المدخل الاداري
		١٦- كيف تدار المدرسه

القياده المدرسيه الناجحه :

يشكل مديرو المدارس القيادات الاداريه للتعليم على المستوى الاجرائي ، ولهم عدة انماط خاصه بهم وذلك لان القياده المدرسيه ينظر اليها على انها المعنيه بتنفيذ الوظائف المنوطه بها وتعني بتوفير الظروف المناسبه واللازمه للعمليه التعليميه(حسن مصطفى وآخرون،١٩٧٧) ولم تعد ادارة المدرسه في ضوء التطور في المفاهيم الاداريه في العصر الحاضر مجرد وظيفه اداريه تنحصر مسؤولياتها بالواجبات الروتينيّه المعهوده ، حيث اوضحت القياده المدرسيه الناجحه تتميز بتفويض واضح للسلطة ، وتوفر للعاملين اجواء من الثقه والاستقرار والمبادره والتقدير (عبد الرحمن الدايل ، ١٩٨٨) كما ان القياده المدرسيه الناجحه تستطيع توجيه العاملين معها نحو اهداف مشتركه يسعون الي تحقيقها

(رداح الخطيب وآخرون ، ١٩٨٣) واستنادا الى دراسته اعدها احمد ابراهيم احمد (١٩٨٥) حول القيادة

المدرسيه فان المقومات التي يجب ان تتوافر في القيادة المدرسيه تتمثل فيما يلي :

- (١) القدوة الحسنه .
- (٢) الثقة المتبادله مع اطراف العمليه التربويه (معلمون - وطلاب) .
- (٣) المناخ المدرسي المفعم بالاستقرار والطمأنينة .
- (٤) معرفة العاملين والتعرف على قدراتهم ومهاراتهم واستعداداتهم من اجل التوجيه والارشاد .
- (٥) توزيع المهام والمسئوليات .
- (٦) القيادة الرشيده التي تؤمن بمنهج العمل الجماعي وروح الفريق .

مداخل دراسة القيادة .

بنى الباحث عرضه لانماط القيادة استنادا الى مراجعته للادب التربوي المتعلق بموضوع القيادة الادارية وادراسات التي جرت عليها قديما وحديثا بحيث يأتي هذا وفق مداخل ثلاثة هي :

- | | |
|----------------------|------------------------------------|
| Traits Approach | (١) المدخل الاول : مدخل السمات |
| Behavior Approach | (٢) المدخل الثاني : المدخل السلوكي |
| Situational Approach | (٣) المدخل الثالث : المدخل الموقفى |

والمداخل : هي الاسس التي اعتمدها الدراسات والنظريات التي قامت عليها .

المدخل الاول : مدخل السمات .

تذهب نظرية السمات وهي في طبيعة الدراسات التي تناولت القيادة الاداريه - الى القول بوجود سمات

شخصيه في القائد تميزه عن باقي العاملين ، وتؤهله الى الدور المميز (نعيم نصير ، ١٩٨٦) .

فقد توصل الباحثون في الادارة من خلال دراستهم الى مجموعة من السمات العامه واعتبروها

ضروريه للقائد ، وانها اذا توفرت في شخص ما فانها قد تجعل منه قائدا ناجحا (نواف كنعان ، ١٩٨٥)

حيث حدد تيد (Tead) هذه السمات على النحو التالي :

الطاقه الجسميه والفكريه . الوعي بالهدف . الحماس بالعمل . المسالمة والطيبه والمحبه .

الاستقامة . السيادة الغنية . عدم التردد . الذكاء . تعلم المهارات الايمان (قاسم جميل قاسم ، ١٩٨٨)
وفي هذا المجال راجع ستوجل (Stogdill) حوالي (١٢٠) دراسته اجريت في الفترة ما بين ١٩٠٤ -
١٩٤٧ مستهدفا التعرف على سمات القائد الناجح ، واستطاع تصنيف خمس سمات ترتبط بالقياده
الناجحة وهي : (١) الاستعداد (الذكاء والظنه) (٢) المسئوليه (الثقه بالنفس) (٥) المكانه الاجتماعيه
. (٢) التحصيل (الدراسة والمعرفه) . (٤) المشاركه (التعاون والتوافق)

وقد خلص ستوجل من نتائج دراسته الى ان هذه السمات لا تقود بالضرورة الى نتائج هامة ، حيث ان
نجاح القيادة يعتمد ايضا على ظروف موقفية (عبد الحميد سلام ، ١٩٨٣) .

وفي دراسة ميدانيه اجريت حديثا على خمسة وسبعين قائدا اداريا في مختلف المؤسسات ، خلصت
نتائجها الى وضع قائمة تحتوي خمس عشرة سمة من سمات القائد الاداري وهي :

- القدرة على التمييز - الاقدام - منصف للآخرين - القدره على المبادرة
- المهارة في العلاقات الانسانيه - الطموح - الاستقامة - القدره على الحسم
- يكرس نفسه للعمل - نفاذ البصيرة - يمكن الوثوق به - موضوعي
- الفاعلية - ثبات المشاعر - متعاون مع الاخرين

وقد اعتبرت هذه السمات الحد الأدنى الواجب توافره في اي قائد اداري (محمد حسن البياع، ١٩٨٤) .
وفي دراسة اجراها جيزيللي (١٩٧١) توصل الى وضع قائمة وصفية ذاتيه قصيره ، نجحت في قياس
سمات القاده ، وتمكنت من خلال هذه القائمة اجراء مقارنة بين القاده الناجحين والفاشلين (محيي
الدين الازهري ، ١٩٨٠) .

ورغم ان نظرية السمات حاولت جامده رسم خطوط واضحة المعالم لشخصية القائد الاداري الناجح الا
انها عجزت عن الصمود امام الانتقادات التي وجهها اليها رجال الفكر الاداري والباحثون ، وذلك ان الذين
تحمسوا لهذه النظرية لم يتوصلوا الى اتفاق لوضع قائمة موحده للسمات والخصائص التي يشترط
توافرها في شخصية القائد الاداري (محمد حسن البياع، ١٩٨٤) . كما ان هذه النظرية لم تستطع ان
تقدم للسلوكيين اي جديد باعتمادها على المنهج الوصفي على عكس المنهج السلوكي الذي يعتمد على
تحليل سلوك القائد اثناء العمل (نبيل احمد صبيح ، ١٩٨١) .

المدخل الثاني : المدخل السلوكي .

انتقل الاهتمام بدراسة القيادة الى دراسة وتتبع سلوك القائد بعد ان عجزت نظرية السمات عن وضع تصور شامل للقيادة الفعالة ومسبباتها . وقد افترض السلوكيون ان القادة لا يولدون قادة وانما ينمون ، كما افترضوا ان السلوك يتعلم ويكتسب ، واخيرا افترضوا ان القيادة هي في سلوك القائد (هاني عبد الرحمن، ١٩٨٦) .

وازاء هذه الافتراضات بنيت دراسات السلوكيين حول القيادة والقائد ، حيث اشاروا الى ان اهتمامات القائد تعمل في اطار بعدي العمليه الاداريه وذلك على النحو التالي :

١- اما ان يكون القائد ذا اهتمام بانجاز العمل .

٢- اما ان يكون القائد ذا اهتمام بالافراد ودوافعهم وحاجاتهم .

٣- اما ان يكون القائد يعمل في اطار دمج البعدين معا وبشكل متوازن .

وقد كانت دراسات السلوكيين من الكثرة بحيث يتعذر استعراضها كامله ، وعليه فقد اختار الباحث اكثر هذه الدراسات والنظريات شهرة وانتشارا وتأثيرا في الفكر الاداري بحيث يجري عرضها بأيجاز وفق الترتيب الزمني لها .

١- دراسة كورت لوين (Kurt Lewin 1939) .

شكلت هذه الدراسة بداية هامه للمدخل السلوكي نحو انماط القيادة ، وقد تمت في جامعة ايوا الامريكية باشراف العالم لوين ، كما شارك فيها كل من رونالد ليببيت وراف و ايت (Lippitt and White) طبقت الدراسه على مجموعة اطفال ممن هم دون العاشرة وزعوا على فرق صغيره كل منها يمثل ناديا للهوايات وقد تم تعريف كل مجموعة من الاطفال الى ثلاثة انماط من القيادة وهي(النمط الديكتاتوري) و (النمط الديموقراطي) و (النمط التسيبي) وجاءت نتائج الدراسة على النحو التالي :

البيئه الديكتاتوريه x مارس الاطفال اعمالهم بوجود القائد ، وتركوا العمل عندما ترك القائد العمل .
x لم تكن نوعية العمل المؤدى جيدة .

البيئه الديموقراطيه :x واصل الاطفال عملهم في حال غياب القائد عنهم ، كما انهم ادوا اعمالهم بشكل جيد .

البيئه التسبييه x: مارس كل طفل ما يحلو له من اعمال ، كما اصيب الاطفال بالاحباط والانسحاب من العمل ويبدو واضحا ان نتائج هذه الدراسة اشارت الى ان النمط الديمقراطي اعطى نتائج افضل من بقية الانماط (نعيم نصير،١٩٨٦).

ان هذه الدراسة لم تأخذ بالاعتبار وجود اناس يفضلون الاسلوب الاوتوقراطي في الاداره (Shin,1975)

٢ - دراسات جامعة ماتشييجان .

اتخذ مركز الابحاث التابع للجامعة منحى اكثر مرونة في دراسة انماط القيادة ، وكانت اولى الدراسات التي جرت قد تمت عام ١٩٤٧ وتناولت العلاقة بين نمط القيادة واداء جماعة العمل ، وخرجت الدراسة بوضع محور للقيادة له طرفان :

الانتاج (أ) _____ (ب) الافراد

المحور (أ) : عبر عن الاهتمام بالانتاج Production Orientation وركز هذا الاتجاه على استخدام نمط الاشراف الشديد وتنفيذ لوائح العمل بدقة متناهية .

المحور (ب) : عبر عن الاهتمام بالعاملين Employee Orientation وذهب هذا الاتجاه الى الاهتمام بالعاملين وحاجاتهم والسعي لاتباعها .

كان الافتراض الاساسي لدراسة جامعة ماتشييجان والذي فرزته بحوثها هو : انه اذا زاد المدير من اهتمامه بالانتاج فان ذلك يعني انخفاض مستوى اهتمامه بالعاملين والعكس صحيح (أحمد عاشور ، ١٩٨٢) .

ولعل هذا الافتراض كان من ابرز جوانب القصور في هذه الدراسات .

٣ - دراسات تاننباوم وشميدت (Tannenbaum and Schmidt, 1973) .

بخلاف دراسات ماتشييجان التي تناولت انماط القيادة عند نقطتين تقعان على محور واحد ، فقد جاءت دراسة تاننباوم الى وجود اكثر من موقع قيادي على هذا المحور ، وكان النموذج الذي وضعه واحدا من اشهر الدراسات التي قامت على اساس محور القيادة ، حيث افترض النموذج وجود مجموعة من احتمالات السلوك القيادي تتراوح ما بين القيادة المتسلطة على المحور (أ) والقيادة المتحررة على المحور (ب) وهذا يعني ان محور انماط القيادة الذي وضعته جامعة ماتشييجان ، يتضمن حسب تاننباوم وشميدت سبعة احتمالات (انظر الملحق رقم ٣) .

ويبدو ان دراسة تاننباوم وشميدت قد انبثقت من خلال القوى المؤثرة في القائد والقوى المؤثرة في العاملين ، وكذلك في ظروف العمل نفسها (فضل الله علي فضل الله ، ١٩٨٥) ويمكن الاشارة الى ابرز ما توصلت اليه هذه الدراسات بايجاز على النحو التالي :

١- على القائد التعرف على القوى الثلاث المؤثرة ، ويحللها وعلى ضوء ذلك يضع اهدافه الخاصة .

٢- على القائد ان يعمل على تطوير مهاراته القيادية كي يستطيع التصرف بحكمه ودرايه في ادارته .

٣- على القائد ان يدرك ان ليس هناك اسلوب قيادي افضل ، فالظروف والقوى المؤثرة التي اشرفنا اليها تلعب دورها في اختيار النمط المناسب للقيادة (محمد رياض بندقي ، ١٩٨٨) .

٤- نموذج رنيسيس ليكرت (Likert,1961) .

توصل العالم ليكرت من خلال دراسات ميدانية اجراها ، بحكم مركزه في جامعة ماتشييجان ، الى ان الاداء المتدني في اي مؤسسة يرجع الى نوع القيادة التي تشرف على ادارة هذه المؤسسة . كما توصل الى ان القادة الناجحين هم الذين يولون عنايتهم واهتماماتهم باتجاه الجانب الانساني وفي ضوء ذلك حدد ليكرت اربعة انماط من القيادة، توصل اليها ولخصها في كتابه المشهور " انماط جديدة في القيادة " وهي :

Exploitive Authoritative

١- القائد المتسلط الاستغلالي

Benevolent Authoritative

٢- القائد المتسلط العادل

Consultative System

٣- القائد الاستشاري

٤- قائد الإدارة الجماعية (روح الفريق) Participative Group Management

وحسب ليكرت فإن المدير الذي يمارس النمط (٤) يستطيع تحقيق مستوى عال من النجاح كقائد اداري ، ويزيد من تطور علاقه الايجابيه وروح التعاون بين القائد والعاملين (سمير عسكر ، ١٩٨٣)

٥ - دراسات جامعة اوهايو الامريكية .

اجرى فريق العمل التابع لمركز الابحاث والدراسات في جامعة اوهايو عام ١٩٤٥ سلسلة من الدراسات الميدانية استهدفت الكشف عن وجود او عدم وجود علاقه بين درجة الرضى الوظيفي للعاملين مع السلوك الاداري للقائد (سمير عسكر، ١٩٨٣) ، وكانت اكثر الدراسات شهرة تلك التي اجراها فريق العمل باشراف كارول شارتل (Carrol Shartle) حيث دلت نتائجها ان هناك بعدين هاميين لهما تأثير واضح في تحديد سلوك القيادة الادارية وهما :

Task Orientation

الاول : هيكلية المهام

الثاني : الاهتمام بالعاملين ومشاعرهم الانسانية People Orientation

اما البعد الاول : فانه يمثل النمط القيادي الذي يسعى لتحقيق اهداف العمل وتحديد متطلباته وواجبات العاملين اتجاه العمل .
والبعد الثاني ، فانه يمثل نمط القيادة الذي يعمل على توفير بيئة عمل مسانده للعاملين (محيي الدين الازهري، ١٩٨٠) مع الاخذ بالاعتبار مشاعرهم وحاجاتهم وظروفهم .

تتلخص نتائج جامعة اوهايو في انها اشارت الى ان القائد يستطيع الجمع بين هذين البعدين وتحقيق درجة من الفاعلية (سمير عسكر ، ١٩٨٣) وهي بهذا انما تختلف عن دراسات جامعة ماتشيجان ذات المحور الواحد . ، ويمكن القول ان دراسات جامعة اوهايو فتحت آفاقا جديده في مجالات الدراسات والبحوث الميدانية ، وكانت طلائع هذه الدراسات قد اشارت نتائجها الى انه.

١- كلما زاد تقدير القائد للعاملين معه كلما انخفضت نسبة غيابهم عن العمل .

٢- انه كلما زادت عملية الارشاد كلما تحسن اداء العاملين (محيي الدين الازهري ، ١٩٨٠)
 وهذا يعني ان مظاهر الرضا عند العاملين تزداد مع هذين الغرضين وتنخفض في حال غيابهما كما "
 ان السلوك القيادي المتمركز نحو العمل يخلق التوتر والضغط الذي ينتج عنه انخفاض في الروح
 المعنوية ودرجة الرضا عن العمل " (سمير عسكر، ١٩٨٣، ٣٦٠) .

٦ - نظرية ماكجريجور س ، ص .

عرض ماكجريجور في كتابه (الجوانب الانسانية في المشروع) عام ١٩٦٠ ، بمجمل آرائه وافكاره
 فيما يتعلق بالجوانب الانسانية في العمل ، ووضح تصوراته حول نمطين في الادارة اشتملا على الفرق
 بين النمط التقليدي في الادارة وبين النمط الحديث المتأثر بالمدخل السلوكي .
 وقد اشار ماكجريجور الى ان نظرية س (X) تقوم على مجموعه من الافتراضات التي تمثل المنهج
 التقليدي في الادارة في نظرتة الى الانسان وتحفيزه وهي :

١- يمتلك الانسان كرها متوارثا للعمل ، ويميل الى تجنبه كلما سححت الفرص لذلك .

٢- يفضل الانسان العادي عدم تحمل المسؤولية ، اما طموحاته فهي قليلة نسبيا ، كما ان لديه
 الرغبة في الحصول على الامن .

٣- جميع الناس يكرهون رقابتهم وتوجيههم وتهديدهم بالعقاب من اجل بذل الجهود لانجاز العمل
 ومن خلال هذه الافتراضات فان دور الاداره يكون بمراقبته وكرهه العاملين على العمل (Davis and
 John W.85.P:169) .

اما نظرية ص (Y) فان ماكجريجور وضع مجموعة من الافتراضات تشكل في مجموعها استراتيجيه
 قيادية للاستخدام الفاعل في الاداره ، وهي :

١- العمل وبذل الجهود فيه امر طبيعي ، شأنه شأن اللعب والراحه .

٢- يوجد استعداد عند الناس للتوجه الذاتي والضببط من اجل انجاح العمل .

٣- يرتبط تحقيق اهداف المؤسسة بالمكافآت التي يحصل عليها العاملون نتيجة انجازاتهم .

٤- الانسان يمكنه ان يتعلم في الظروف العادية ، وهو يسعى بنفسه الى تحمل المسؤولية .

٥- هناك قدره جيده على اظهار درجة عاليه من الابداع والابتكار في حل المشكلات خلال العمل .
 ٦- في اطار الظروف الصناعية الحديثه ، فإن حدا معيناً فقط يستخدم من المجهودات والطاقات الجسميه والعقليه للانسان ويرى ماكجريجور ان نظرية ص (Y) هي الاكثر ملاءمة للمجتمعات المعاصرة وذلك باعتبار ان التحفيز الحقيقي يرتبط بالحاجات العليا للانسان (فضل الله علي فضل الله ، ١٩٨٥) .

٧ - دراسات هالبن .

قام هالبن بسلسلة من الدراسات في الولايات المتحدة على مديري التربيه ومديري المدارس في بعض الولايات الامريكيه ، واستهدفت هذه الدراسات الكشف عن انماط السلوك القيادي للمديرين . واستند هالبن في دراساته على بعدي العمليه الاداريه هما :

١- بعد المبادؤه في وضع اطار للعمل Initiating Structure

ويبين هذا البعد مدى السلوك الذي يمارسه القائد في تخطيط وتنظيم علاقه بينه وبين المعلمين ويهدف من ذلك الى وضع اطر عامه لتنظيم العمل وتحديد طرق انجازه .

٢- بعد الاعتباريه Consideration ويشير هذا البعد الى سلوك القائد المتجه نحو الصداقه والاحترام المتبادل ، والتعاون بين مدير المدرسه والمعلمين العاملين معه .

وقد توصل هالبن من النتائج التي اسفرت عنها دراسه الى وضع اطر واضحه لاربعة انماط اساسية ورئيسيه للقاده الإداريين ، وهذه الانماط هي :

١- النمط القيادي - (أ) وهو النمط الذي يدل على سلوك المدير الموجه نحو الاهتمام العالي على بعدي (المبادؤه والاعتباريه) وقد توصلت دراسات هالبن الى ان هذا النمط تميز بمستوى عال من الفعالية الاداريه في العمل واتجاهات ايجابية عاليه مع المعلمين العاملين معه (محمد الطوابه ، ١٩٨٢) (برزه كمال ، ١٩٨٦) .

٢- النمط القيادي - (ب) يعطى هذا النمط اهتماما عاليا نحو متطلبات العمل ، واهتماما منخفضا نحو العاملين . ودلت نتائج الدراسة ان هذا النمط وصف من قبل المعلمين العاملين معه بأنه قليل الفاعليه ، كما ان علاقات المعلمين مع هذا المدير كانت غير مرضيه .

٣- النمط القيادي - (ج) وحسب هالبن فان هذا النمط يولي عناية واهتماما عاليا ببعده الاعتباريه واهتماما منخفضا بالنسبه لمتطلبات العمل . وقد اوضحت نتائج دراسة هالبن ان المعلمين اشاروا الى ان هذا النمط يتميز بدرجة عاليه من الفعاليه ، ويقيم علاقات ايجابيه مع العاملين معه .

٤- النمط القيادي - (د) يعطى هذا النمط اهتماما ضعيفا ببعدي العمليه الاداريه ، " العمل والعاملين " وقد اتسم هذا النمط حسب نتائج هالبن بمستوى ضعيف من الفعاليه وكانت علاقات العمل للمدير في هذا النمط مع المعلمين غير مرضيه .

ويبدو واضحا من نتائج دراسات هالبن ان الانماط القياديه التي حددها في دراسته كانت متباينه بين اوساط مديري المدارس ، وكذلك بين اوساط القاده التربويين .

وفي دراسته اجراها محمد الطوالبه على البيئه الاردنيه باستخدام نموذج هالبن توصل الى ان النمط القيادي (أ) اكثر فعاليه وتحقيقا لعلاقات ايجابيه مع المعلمين (محمد الطوالبه ، ١٩٨٢) .

٨ - نموذج الشبكه الاداريه (Managerial Grid)

ينتمي هذا النموذج الى المدخل السلوكي في دراسة الانماط القياديه وهو واحد من النماذج والنظريات الحديثه في القيادة الاداريه ، صممها الباحثان (روبرت بليك وجون موتون) بعد سلسله من الدراسات والابحاث الميدانيه التي قاما بها في عدد من المؤسسات والتنظيمات ذات الصبغه المختلفه من حيث مدخلاتها ومخرجاتها وكانت طلائع دراساتها قد توصلت الى وضع شبكه اداريه ذات بعدين : مثل البعد الاول (المحور الافقي) الاتجاه نحو العمل ، ومثل البعد الثاني (المحور العمودي) الاتجاه نحو العاملين .

تأثر بليك وموتون بالدراسات والنظريات التي تناولت القيادة الاداريه ، واعتبرا ان السلوك القيادي يسير في اطار محورين ، آخذين بالرأي القائل : ان ادارته مهمه تنفيذ الاعمال وتحقيق الاهداف بواسطة الاشخاص (سيد هواري ، ١٩٨٥) وقد تمكنا من تطوير دراستهما استنادا على مجموعة من الافتراضات اهمها :-

- ١- يعتمد الاداء على وجود انماط سلوكيه معينه .
 - ٢- ان واجب الاداري هو خلق وتوفير هذه الانماط السلوكيه لترقية الاداء .
 - ٣- تتلخص الانماط السلوكيه في خلق روابط انسانيه قويه بين العاملين في المنظمه لان هناك علاقه مباشره بين الانتاجيه وبين العنايه بالعلاقات الانسانيه .
 - ٤- ان المقدره الاداريه "Managerial Competence" يمكن ان تدرس ويتدرب عليها ، فهي لا تولد مع الانسان . (فضل الله علي فضل الله ، ١٩٨٥ ، ٥٩) .
- ان احدى المهام التي تواجه المدير لاية مؤسسه مهما كانت طبيعتها ، هي الانتاج ، وكذلك العامل البشري ، وتبدو براعة المدير وقدرته وقيادته في المدى الذي يستطيع ان يصل اليه لينسج هذين الاهتمامين في نمط سلوكي واضح .
- الاهتمام بالانتاج (المحور السيني) الافقي على الشبكة Concern for Production يشمل هذا المحور ، اهتمام وانشغال القائد بالانتاج (كما وكيفا) وكذلك الارباح ، النتاج ، الاعمال والمهام . والانتاج بطبيعته هو ما يقوم الافراد بانجازه في اطار المؤسسة التي يعملون فيها ، والعمل عندما يكون ماديا ، فان الاهتمام بالانتاج يأخذ شكل مقاييس الكفاءه ، وعدد الوحدات المنتجه ، الزمن اللازم للانتاج ، حجم المبيعات ، مستوى ونوعية المنتج . والعمل في المؤسسات الصحيه يعني ، عدد المرضى ، انواع الامراض عدد الفحوص التشخيصيه ونوعيتها ، الاقامه داخل المشفى ، اما في المؤسسات التعليميه (مدارس ، جامعات ، كليات متوسطه ، معاهد) يكون بعدد الطلاب الخريجين ، ومستويات نتائجهم (Blake and Mouton, 1987,P:10) .

الاهتمام بالانسان (المحور الصادي) العمودي على الشبكة Concern for People اذا كان المديرين يقومون بأعمالهم ووظائفهم من خلال و/أو بمساعدة المستخدمين ، فإن افتراضات

هؤلاء المديرين والقاده التي يقومون بها حول الناس مهمه في تقدير الكفاءه ، والناس (العاملون) هم بشر مهما اختلفت طبيعة المؤسسات التي يعملون بها (مصانع ، مؤسسات حكوميه ، مؤسسات تربويه) .

ويأخذ اهتمام القاده بالعاملين معهم مجالات عديده ، اذ ان ظروف العمل والرواتب ومحتوى العمل والعلاقات مع الزملاء كل هذه تعكس الاهتمام بالعاملين .

وتجدر الاشاره الى ان "الناس بطبيعتهم يستجيبون بقدر درجة الاهتمام ، سواء بالحماس ، او الرفض بالمشاركه ، او بالسلبيه ، او بالابتكار ، او جمود التفكير في العمل ، بالالتزام او باللامبالاه ، بالرضا عن العمل او عدم الرضا عنه" (Blake and Mouton,1987,P:10)

كيف تتداخل هذه الاهتمامات ؟

صور الباحثان (بليك وموتون) هذين الاهتمامين على شكل مقياس مكون من تسع نقاط على كل محور

(١) يمثل الاهتمام المنخفض ، و (٥) يمثل الاهتمام المعتدل المتوسط و(٩) يمثل قمة الاهتمام العالي

وتمثل الارقام الواقعه ما بين ١ - ٥ و ٥ - ٩ - اهتمامات متدرجه بين المنخفض والعالي . وتعبّر هذه المقاييس عن كيفية استخدام السلطة والقيام بالمهام والوظائف القياديه . مثال : حينما يجتمع اهتمام القائدالعالي بالعاملين معه مع انخفاض الاهتمام بالانتاج (٩/١) فإن هذا يعني أن القائد يريد أن يكون العاملون معه راضين عن عملهم ومرتاحين مسرورين (Blake and Mouton,1987) . وبناء عليه ، " يمكن القول ان الطريقة التي يمازج بها مدير المدرسة بين هذين البعدين (الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعاملين) تعكس استعماله لسلطاته كمدير ، تصور سلوكه القيادي في ادارة مدرسته " (سر الختم محجوب علي، ١٩٨٣، ٣٦) .

يستطيع المتفحص للشبكة الادارية ان يشخص واحدا وثمانين نمطا متدرجين بين الاهتمامات المنخفضة والاهتمامات العاليه ، الا ان جهود الباحثين ودراساتهم توصلت الى توصيف خمسة انماط اساسية ورئيسيه على الشبكه مثلت الحد الاقصى والادنى والمتوسط في الاهتمامات للقاده ، وكانت على النحو التالي :

- (١) النمط (١/١) يمثل النمط المتطرف في الانخفاض من حيث الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعاملين .
- (٢) النمط (١/٩) يمثل النمط العالي الاهتمام بالعمل ، منخفض الاهتمام بالعاملين .
- (٣) النمط (٩/١) يمثل النمط العالي الاهتمام بالعاملين ، منخفض الاهتمام بالعمل .
- (٤) النمط (٥/٥) يمثل نمط الموازنة في الاهتمام بالعمل والانتاج بدرجة معتدلة .
- (٥) النمط (٩/٩) يمثل النمط العالي الاهتمام بالعمل والعالي الاهتمام بالعاملين .

ويبدو ان النمط (١/٩) يمثل بطبيعته مدرسة الاداره العلميه بينما مثل النمط (٩/١) مدرسة العلاقات الانسانيه في الاداره، وكان النمط (٥/٥) نقطة ارتكاز حركة البندول بين هذين النمطين المتطرفين .

وقد وجد كل من (بليك وموتون) ان الاهتمام العالي بالافراد والانتاج هو افضل اسلوب قيادي وتنظيمي ، كما يرى آخرون ان هذه الانماط القيادية هي مفيدة جدا في تشخيص القيادة الاداريه ، وذلك على اعتبار ان الاداري الناجح هو بلا شك الذي يستطيع ان يحقق اعلى مستويات الانجاز ويحافظ في نفس الوقت على الفضل وضع للعلاقات الانسانيه (عبد الله الزعبي ، ١٩٨٨) .

(١) النمط ١ / ١ (الادارة الفقيرة) .

x يوصف هذا النمط بأنه حال متطرفه من القيادة التسيبيه التي تولي اهتماما منخفضا بالعمل واهتماما منخفضا بالعاملين .

x ان الجهد المبذول في العمل هو اقل جهد ممكن ، وكذلك الاهتمام بالعاملين ومشاعرهم الانسانيه منخفض جدا بحيث يكفي الحد الادنى منه الى الحفاظ على ديمومة العمل شكلا .

x ان القائد الذي يهتدي بهذا النمط يتجنب الالتزام ويهمل مشاعر العاملين معه وهو يعني اللامبالاه .
 x ان المدير الذي يمارس هذا النمط في ادارته يمضي نفسه بالبقاء في مدرسته ، لهذا فهو يقوم بعمله الى الحد الذي يعتبره كافيا للبقاء على المركز الوظيفي ، دون ان يجهد نفسه بالمشاركة والمساهمة فيما فيه مصلحة العمل او مصلحة العاملين او كليهما معا .

ان هذا النمط من المديرين يتوقع قليلا ، ويعطي قدر ما يتوقع ، واستراتيجيته هي ان يكون ظاهرا دون بروز حتى لا يضع نفسه في اي محك حقيقي ، ولكي يتفادى الدخول في خلاف او خلق عداوات لا داعي لها مع الاخرين ، فانه يبدو دائما مشغولا ومنهمكا في شيء هام حتى يبعد الاخرين عنه .

مفردات تعرف بسلوك القائد على هذا النمط .

متأخر	لا يتحمل المسئولية	غير ملتزم
لا يبالي	لا يحب التغذية الراجعة	
يبقي الامور على حالها	حيادي	
غير مشارك	متطوع قليل الاداء	منسحب

(Blake and Mouton . 1987 . P : 59) .

ان العاملين مع هذا النمط من المديرين لا يمكنهم ان يشعروا باشباع حاجاتهم ، وعليه فان الرضا عن العمل عند هؤلاء يكاد يكون غير موجود .

(٢) النمط ١ / ٩ الادارة العلمية (العملية) .

x " يفترض المدير في هذا النمط ان الناس بطبيعتها تكره العمل ومن ثم يجب الضغط عليها لتحقيق الاهداف (رفاعي محمد رفاعي ، ١٩٨٢ ، ٢٢٧) .

x " يحاول المدير الذي يهتدي بهذا النمط ان يكون دائما هو الاقوى والمسيطر ، والضابط والموجه لسير العمل . يندفع الى تحقيق النتائج تحت اي ظرف من الظروف ، لذلك فهو يعمل من اجل ان يثبت لنفسه ويؤكد للاخرين بأن لديه الكفاءة العاليه للقياده" (سر الختم علي ، ١٩٨٣ ، ٤٥) .

- x يقوم شعار هذا المدير على انه (عندما تكون لدى القوه الكافيه فانني استطيع فرض ارادتي على الآخرين) . فهو يود ان يكون دائما المصدر الرئيسي للمعلومات والمرجع الوحيد للآخرين .
- x يتصلب كثيرا في مواقفه ، ويجد صعوبه بالغه في الاذعان للآخرين في وجهات نظرهم .
- x الخلاف بين العاملين غير مقبول ، لان ذلك يتعرض للانتاج ويعرقله .
- x " ثبت من الابحاث العلمية ان اساليب التنشلة الاجتماعية للطفل لها اثر بالغ في تكوين سلوك الانسان في مستقبل حياته " (سر الختم محجوب علي ، ١٩٨٣ ، ٦٧) .
- x يصل اهتمام القائد المهتدي بهذا النمط ، بالانتاج ، اعلى درجة ممكنة بينما يبقى الاهتمام بالانسان قليلا جدا (Blake and Mouton : 1987) .
- x كما تنصب اهتماماته على الانضباط ومتابعة تنفيذ الارشادات والقوانين واداء الواجبات في مواعيدها بدقة متناهية وينفرد بأرائه وادارته ومقرراته .

نقد موجه للنمط (١/٩)

- x " ان الادارات التي تتخذ هذا النمط منهجا سلوكيا لها ، وتستخف بمشاعر العاملين وتتجاهل قدراتهم تولد فيهم نوعا من الاحباط والمقاومه والعزله " (سر الختم محجوب علي ، ١٩٨٣ ، ١٤٨) .
- مفردات تعرف بسلوك القائد على هذا النمط (١ / ٩) .
- ضابط يحرج العاملين قراراته نهائيه
- يخبر العاملين ما الذي يجب ان يعملوه / يكتشف الاخطاء / يتدخل في المشاكل / يترك مسافه بينه وبين العاملين معه / سلطته فوق كل سلطة / رجل مهمات / سريع اللوم والتأنيب / يرى الاشياء اما سوداء او بيضاء" . (Blake and Mouton , 1987 , P : 32) .
- النمط (٩ / ١) .

ان القائد الذي يمارس هذا النمط من السلوك يؤمن بأن مشاعر واحاسيس العاملين ذات اهمية قصوى، لان شعوره بالاطمئنان العاطفي ينبع من احساسه برضى العاملين معه ، وحبهم له ، وهذا ما يجعله دائما مهتما بتفكير الموظفين وسلوكهم ، ورضاهم عنه .

يرى ان روح الونام والانسجام تأتي من احساس الاخرين بالاهتمام بهم وبمشاعرهم .
لهذا فان رضى العاملين والروح المعنوية لهم وتحسبها تعني الكثير بالنسبة لهذا القائد ، اذ ان اي خلل فيها قد يؤدي الى التوتر الذي لا يطيقه هذا النمط .
ان قطاعا كبيرا من العاملين قد يرتاح لمثل هذا المناخ التنظيمي ، الا ان هذا الشعور قد يكون قصير المدى نتيجة لهذة الروح المتسامحة التي قد تؤدي الى التسبب .
وهكذا يبدو ان هذا النمط يميل الى تحقيق رضا العاملين معه على حساب العمل ، يعمل على تجنيبهم الضغوط ، ويخفف من الرقابة عليهم (علي محمد عبد الوهاب ، ١٩٧٧)
مفردات تعرف بسلوك القائد (٩ / ١) .
"يقدر / يتجنب السلبيات / لا يقول لا / يكره عدم الاتفاق راغب كثيرا في المساعدة / عظيم الثقة بالعاملين معه / يتوق للانسجام مع الجماعه غير معاند / عاطفي / من السهل الحصول على موافقته يتحمل مواجهات حاسمه في سبيل العاملين" . (Blake and Mouton, 1987 . P: 47) .

النمط ٥ / ٥ ادارة رجل المؤسسة .

x " يفترض المدير الذي يسير على هذا النمط ان الناس قادره على تحمل المسئولية " (محمد رفاعي محمد رفاعي ، ١٩٨٢ ، ٢٢٧) .
x ينبعث النمط ٥/٥ من رغبة المدير في الانتماء ، في ان يبدو بمظهر طيب امام زملائه وان يكون جزءا منهم ومن اهتماماتهم .

ان نظرة القائد للادارة هي اتباع سياسة القيادة المستجيبة وهي التحرك للامام مع الاخرين .
ان ظهور هذا النمط جاء نتيجة طبيعية كرد فعل للاتجاهات التي ظهرت عقب الهجوم الذي تعرض له النمط (١/٩) او النمط التسلسلي الذي تبنته مدرسة الاداره العلمية وعقب ظهور النمط (٩/١) الذي جاء مغايرا للمدرسة والذي مثل مدرسة العلاقات الانسانية وهو النمط الذي كان اكثر ليونة وتسامحا في معاملة العاملين .

" ونظرا للتركيز المبالغ فيه على مبدأ العلاقات الانسانية فقد ظهر اتجاه جديد وقع في وسط المسافة

بين (١/٩) و(٩/١) ليفرز نمطا متوازنا يريح جميع الاطراف " . (سر الختم محجوب علي ، ١٩٨٣ ، ١١٧) .

وقد اشار هوايت في كتابه الشهير (رجل المنظمة)" ان النمط الاداري الاكثر شيوعا في امريكا اليوم هو النمط (٥/٥) فهو افضل من النمط (١/٩) الذي قد يتسبب في خلق حالة تسبب كبيره في المؤسسة " (سر الختم محجوب علي ، ١٩٨٣، ١١٨) .

ان هذا القائد يمثل منهجا متوازنا معتدلا بين متطلبات العمل ومتطلبات العاملين ويضبط من اجل الانتاج في حدود المعقول ، ويمارس الليونة حتى لا يثقل على العاملين ، ان الانسجام القائم بين القائد والعاملين من جهة والانسجام بين متطلبات العمل ومتطلبات العاملين يمكن ان يؤدي الى درجة عالية من الرضا عندهم (Blake and Mouton 1987) .

مفردات تعرف بسلوك القائد على هذا النمط ٥/٥

موفق ، حذر ، غير مباشر ، يؤمن بالحل الوسط ، يراوغ في مواجهة التحديات ، يحب المحاولة والتحقق ، هادئ ، يقف الى جانب الاغلبية ، يفضل منتصف الطريق ، يتفاضى عن الاخطاء من اجل الوصول .

النمط ٩ / ٩ ادارة الفريق Team Management

تقوم نظرة المدير المهتدي بهذا النمط على افتراض وجود روابط بين احتياجات المدرسة واحتياجات العاملين وعليه فان المشاركة الفعالة التي تعمق من روح الالتزام لمعايير التفوق هي الباعث الحقيقي لممارسات النمط (٩/٩) .

ان تحقيق التكامل بين الموارد البشرية والانتاج يعني تحقيق انتاجيه عاليه .

ويرى المدير ان الجهود المشتركة هي التي تمكن من تحقيق النتائج التعاونيه ذات الفعاليه الحقيقيه .

والعمل الجماعي المتين الذي يدعو له النمط (٩/٩) هو جوهر التفوق التنظيمي لانه يساعد الافراد على البحث عن الاسباب الاساسيه للمشاكل وبالتالي معالجتها. (سر الختم محجوب علي ، ١٩٨٣)

يذهب اهتمام هذا القائد الى توضيح اهداف المؤسسة ، والاهتمام بالعاملين بنفس الروح وعلى نفس المنهج وهو يلجأ الى الافراد لاشراكهم بشكل جماعي هادف من اجل تحقيق الاهداف الاساسيه للعمل .

مفردات تعرف بسلوك القائد (٩ / ٩) .

متفاعل / واثق / حازم / مصمم / مكتشف الحقائق / يركز على المسائل الحقيقيه يوضح ويفسر / يستطيع ان يعمل / خلاق / عقله متفتح / ايجابي / اولوياته واضحه مثابر / يقف على ارضيه صلبه / غير اناني" (Blake and Mouton .1987.P:96)

ان الرضا عن العمل عند المعلمين العاملين مع هذا النمط من القياده المدرسيه يكاد يكون دائما ومتواصلًا لمد طويل" (Blake and Mouton . 1987 .P: 95)

اما النتائج المترتبة على هذا النمط من السلوك القيادي فهي :

- (١) يؤدي هذا السلوك القيادي عند مديري المدارس الى درجه عاليه من المشاركه والالتزام من جانب المعلمين ، وهذا بدوره مؤشر على صحة التنظيم المدرسي (سامي خصاونه،١٩٨٦)
- (٢) يشجع هذا السلوك التعاون والعمل الجماعي .
- (٣) تقود هذه الاداره الى تطوير الاراء الجديده وتشجع الابداع والابتكار في صفوف العاملين .
- (٤) وهي بالتالي تقود الى مزيد من الاداء والانتاجيه على المدى البعيد اكثر من اي نمط اداري آخر (د. سامي خصاونه،١٩٨٦).

وقد وجد عدد من الباحثين ان نموذج الشبكه الاداريه يعتبر نظاما اداريا صالحا لتشخيص اساليب القياده الاداريه ، وبيان فعاليتها كل اسلوب ، وقدرته على الاداء الوظيفي .ويرى د. سر الختم محجوب علي ، (١٩٨٣ ، ٢٣٠) انه " وبالرغم من ان هناك اساليب عده للتطوير التنظيمي ، الا ان اسلوب الشبكه الاداريه يمتاز بالعمليه والتسلسل الدقيق المنطقي والذي يجعل النتائج الفعاله مضمونه ومتيسره " .

وقد رتب د. سامي خصاونه (١٩٨٦ ، ٢٢) نماذج الادارات المدرسيه حسب فعاليتها وفق الشبكه الاداريه على النحو التالي :

(١) ٩ / ٩

(٢) ٥ / ٥

(٣) ١ / ٩

(٤) ٩ / ١

(٥) ١ / ١

كما يرى ان النمط ٩ / ٩ وما يماثله من (نمط عمل الفريق) ينجم عنه الفوائد التاليه :

- ١- حس اقوى بالانتساب لمجتمع المدرسه .
- ٢- رضا اكبر عن العمل .
- ٣- درجة اعلى من الثقة المتبادلة .
- ٤- زيادة في الانتاجية . (سامي خصاونه ، ١٩٨٦ ، ٢٧) .

ويلاحظ ان الشبكة الاداريه تظم انماطا عديده داخل مربعاتها بحيث تجمع هذه الانماط ما بين بعد العمل وبعد العاملين بمستويات متفاوتة ، الا ان النمط القيادي ٩ / ٩ يبقى اهم وانضل هذه الانماط ، وهو النمط الذي يجب ان تسعى الاداره بمستوياتها المختلفه ومجالاتها المتعدده الى تحقيقه (سمير عسكر ، ١٩٨٣) .

النتائج السلبيه والمآخذ الموجهه للانماط (١ / ٩) (١ / ١) (٩ / ١) (٥ / ٥) على الشبكة الاداريه

النمط الاداري (١ / ٩)

- ١- اعتماد المعلمين كليا على القائد ، وبالتالي تنعدم لديهم القدره على التوجيه الذاتي ، كما تتجمد عندهم روح الابداع والابتكار في العمل .
- ٢- تؤدي الى كبت الصراع بواسطة استخدام السلطة .
- ٣- ان ممارسة هذا النمط يؤدي الى ظهور الجماعات غير الرسميه داخل المدرسه .

النمط الإداري (١ / ١)

١- ان ممارسة هذا النمط من قبل مدير المدرسه يؤدي بالتالي الى تدهور الروح المعنويه عند المعلمين .

٢- تنتشر بين اوساط المعلمين سياسة التهرب والفرديه والتسيب وانعدام روح العمل والابداع .

النمط الإداري (٩ / ١)

ان عيوب هذا النمط تتمثل في ان مقاومة التغيير تكون قويه عند المعلمين في حال حدوثه ، وذلك نظرا لوجود شعور لديهم بالقناعه والرضى والامن النفسي .

النمط الإداري (٥ / ٥)

١- لا يشجع القائد المدرسي المهتدي بهذا النمط ، على خلق روح التطوير او ايجاد مناخ ملائم لتقديم معايير عاليه للاداء .

٢- يصبح الاجراء اهم من الهدف ، مما يؤدي الى سيطرة الرسميات وصعوبه في التغيير .(احمد ابراهيم صوفان،١٩٨٩،٤٦-٤٨) .

والسؤال هو : ماذا اسفرت دراسات بليك وموتون التطبيقيه حول نموذجها ؟

لقد تمكن بليك وموتون في ضوء البرامج التطويريه للادارات والتنظيمات التي اعدوها من خلال الشبكه الاداريه ، وقاموا بتجربتها على قطاعات مختلفه ، من فحص افضلية هذه الانماط وتبين لهم ان ٩٩,٥ ٪ من المشاركين في هذه البرامج يرون ان النمط ٩/٩ هو افضل الانماط في الشبكه الاداريه يليه النمط ٩/١ والثالث النمط ٥/٥ (نبيل صبيح ، ١٩٨١) . ومع ذلك فان واضعي نموذج الشبكه الاداريه يرون انه ليس هناك نمطا افضل وان على القائد ايا كان موقعه ان يتمثل النمط الذي يتلاءم مع الموقف (Blake and Mouton,1987) (هاني عبد الرحمن،١٩٨٦) .

المدخل الثالث : المدخل الموقفى .

لم تول النظريات والدراسات السلوكية الموقف عناية خاصة باستثناء نموذج الشبكة الاداريه ، الذي اشاد واضعوه الى وجود امكانية لانتقال القائد من نمطه السائد الى نمط داعم آخر بتأثير المواقف والظروف الطارئة (Blake and Mouton ,1987) وازاء عدم الاهتمام بدور الموقف والظروف البيئية في سلوك القائد فقد ظهرت في اوائل الستينات من هذا القرن دراسات جديدة اضافت متغير الموقف الى البعدين اللذين تناولتهما النظريات السلوكية .

وفي هذا المجال ، ينوي الباحث اجراء عرض سريع موجز لهذه الدراسات بقصد التعريف بها وهي :

١- دراسة فيدلر .

٢- دراسة ريدن .

٣- دراسة هرسي وبلانشارد .

٤- دراسة هاوس .

(١) دراسات فيدلر . (Fiedler)

تعتبر دراسات فيدلر اولى المحاولات لبناء مدخل جديد لدراسة القيادة ، عرف فيما بعد بالمدخل الموقفى (نعيم نصير ، ١٩٨٧) ونموذج فيدلر هذا اسماه ((نموذج الظروف المتغيرة لفعالية القيادة)) ، وقد بنى فيدلر نموده على اساس التوفيق بين نمط قياده وبين مدى ملاءمة الموقف القيادي ذاته . وحسب فيدلر " فان القيادة الفعالة محكومة بالتفاعل بين شخصية القائد ، والدرجة التي يعطيها الموقف للقائد من ضبط وتأثير " (مصطفى احمد تركي ، ١٩٨٩ ، ص ٧) .

حدد فيدلر نوعين من القادة :

١- القادة الذين يندفعون نحو تحقيق اهداف العمل وانجازها وذلك في المقام الاول من اهتماماتهم

٢- القادة الذين يندفعون نحو بناء علاقات ايجابية مع الاخرين وذلك في المقام الاول من

اهتماماتهم. (Fiedler , 1979)

اسفرت نتائج دراسات فيدلر حتى عام ١٩٧٦ عن النتائج التالية :

اولا : ان القائد الذي يوجه افراد مجموعته نحو العمل ، لا بد له من ان يحافظ على حد معين من العلاقة الودية معهم وفيما بينهم .

ثانيا : ان القائد الذي يعزز الاتجاه نحو العمل ، يجب ان يكون مقبولا من افراد مجموعته حتى يصبح فعالا ، (Flippo,Edwin,B.1980) .

صمم فيدلر مقياسا لقياس الابعاد التي تناولها ، وقد اجريت دراسات عديدة باستخدام هذا المقياس (كمال دواني وعيد ديراني،١٩٨٤)(جورج ثيودوري) وحسب فيدلر (Fiedler:1982) فان الفكره الاساسيه هي ان علاقته بين درجة القائد على المقياس وانجاز الجماعه يتوقف على الموقف ومتغيراته ، وقد اشار رايس (Rice,1978) الى ان البحوث الميدانيه في مجال القيادة اشارت الى ان نموذج فيدلر هو من ابرز النماذج المعاصره لدراسة القيادة وما يؤخذ على فيدلر انه لم يستطع ان يحدد النمط القيادي

الافضل الذي يمكن اتباعه ، (ابراهيم المنيف،١٩٨٣) .

(٢) نموذج وليام ريدن (Reddin , 1970)

تبنى ريدن وجهة النظر الموقفية فيما يتعلق بدراسة القيادة ، واستند في رسم معالم نظريته الى اربعة انماط من السلوك القيادي وهي تتشابه مع انماط هرسي وبلانشارد مع اختلاف في المسميات (كلارنس، أونبول،١٩٨٢) حرص ريدن على التوفيق بين نموذج الشبكة الادارية وبين نموذج فيدلر ، حيث استخدم نموذج الشبكة الادارية كأساس بنى عليه نظريته (Reddin W.J,1970:P,2) الا انه اضاف على ذلك بعدا ثالثا زيادة على بعدي العمل والعاملين ، وقد وضع هذا البعد مفهوم ريدن للفاعليه (Davis,1985) هذه الفاعليه التي قال عنها ريدن : "انها الدرجة التي يحقق بها المدير المخرجات التي يتطلبها مركزه الوظيفي (Reddin U.G.1970,P:3) .

اقام ريدن سلسلة من البحوث لتحديد مدى صدق نظريته الثلاثية الابعاد في توضيح انماط السلوك القيادية للمديرين ، وبحث في مدى شمول هذه الانماط وقابليتها للتعميم ووجد ان هذه الانماط موجودة بدرجات متفاوتة . (ابراهيم المنيف،١٩٨٣) وكلما كان سلوك القائد متناغما مع الموقف فانه

سيكون اكثر فاعلية ، ومن الجدير ذكره ان هذه الفاعلية لا ينظر اليها حديا (نبيل صبيح، ١٩٨١) بمعنى انها تتحقق او لا تتحقق بل يجب النظر اليها - وفق ريدين - على انها محور يمتد من الطرف الفعال جدا الى الطرف الغير الفعال ، وهذا يعني ان الفاعليه مقترنه بظروف الموقف بالنسبه للقائد .

(٣) نموذج هرسي وبلانشارد Heresy & Blanchard

طور مركز الابحاث في جامعة اوهايو نظريه جديده اطلق عليها اسم دورة الحياه A Life Cycle theory في القيادة والتي وضعها كل من ميرسي وبلانشارد وقاما بنشرها عام ١٩٧٢ ، (سعاد برنوطي، ١٩٨٤) .

والافتراض الاساسي الذي يقوم عليه هذا النموذج هو "ان زيادة حجم نضوج التابعين يتطلب السلوك القيادي المناسب ، درجات مختلفه من سلوك العمل وسلوك العلاقات ، ويرى هرسي وبلانشارد "ان افضل نمط قيادي يختلف باختلاف مستوى بلوغ المرؤوسين ومتطلبات الحاله " ، (نعيم نصير ، ١٩٨٧ ، ٤٨) وينسجم نموذج هرسي وبلانشارد مع دراسات جامعة اوهايو وكذلك نموذج الشبكه الاداريه ، الا ان اضافتها تنبع من مدى قدرة القائد على تكييف حاجات العاملين معه مع الظروف المتغيره .

(٤) نموذج هاوس الهدف والمسار Path - Goal Model

بنى هاوس نموذج استنادا الى نظرية التوقع واسماه الهدف والمسار اقترح فيه على القائد ان يختار اسلوبا اكثر ملاءمة للموقف (Davis,K and Newstron.g.1985)

ويرى واضعو النموذج ان حافزية العاملين سوف تزداد مع القائد الذي يعمل على دعم الرضا الوظيفي لهم ويزيد من انتاجهم وادائهم (عبد الرحيم القطان ، ١٩٨٧) .

ان هذا النموذج يقوم على اربعة انواع من السلوك القيادي :

- ١- القيادة المسانده .
- ٢- القيادة الموجهة .
- ٣- القيادة المشاركة .

٤- القيادة الموجهة نحو الانجاز .

ويعتقد هاوس " ان باستطاعة القائد نفسه ان يمارس الاساليب الاربعة في اوقات مختلفة ، وفي حالات مختلفة " (نعيم نصير ، ١٩٨٧، ٦٠) .

النمط الاسلامي للقيادة الادارية .

تتميز القيادة في الاسلام بانها قيادة سوية وسطية ، لا هي متسلطة فظة ، ولا هي متراخيه غير موجهه ، قال تعالى " فيما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك " (آيه : ١٥٩ ، سورة : آل عمران) وهي كما صورها عمر بن الخطاب رضي الله عنه بقوله " ان هذا الامر لا يصلح فيه الا اللين من غير ضعف ، والقوى في غير عنف " (علي فكري ، ١٩٧٩) .
لهذا فإن القيادة في التصور الاسلامي هي :

- ١- قيادة وسطية في الاسلوب ، ترعى الحقوق والواجبات للفرد والجماعة .
 - ٢- قيادة انسانية تحفظ كرامة الانسان وتشركه في كل ما يتعلق بشلون حياته .
 - ٣- قيادة تنتمي الى الجماعة .
 - ٤- قيادة تؤمن وتلتزم بالهدف .
 - ٥- قيادة ذات مهارة سياسية تضع حسابات دقيقة لكل القوى المؤثرة في البيئة .
- اما مقومات النمط الاسلامي للقيادة فهي :

١- الشورى : لهذا فإن النمط الاسلامي هو نمط استشاري ، وقد حث الاسلام على هذا النوع من التعامل بين القادة والتابعين ، قال تعالى " لست عليهم بمسيطر " (آيه ٢٢ الغاشية) "وأمرهم شورى بينهم" (آيه، ٣٨، سورة الشورى) .

والنماذج والشواهد في هذا المجال كثيرة (فتوح ابو العزم، ١٩٧٧) .

٢- تسلسل القيادة وتفويض السلطة .

لم تكن القيادة حكرا على القائد بل اعتبر مبدأ تفويض السلطة احد الركائز الاساسية للقيادة في

العهد الاسلامية .

٣- التدريب والتأهيل ، اهتم الرسول صلى الله عليه وسلم وخلفاؤه من بعده بتنمية المعرفة لدى عمالهم في الولايات المختلفة وذلك أخذاً بالمبدأ الذي ركز الاسلام فيه على اجادة العمل واتقانه . يقول الرسول صلى الله عليه وسلم " ان الله يحب اذا عمل احدكم عملا ان يتقنه (البیهقي، منهاج الصالحين ٢٨٤) .

٤- العدل : حيث قبل جوهرها اصيلا في الاسلام وفي هذا يقول الله تعالى واذا حكمتم بين الناس ان تحكموا بالعدل (آيه:٥٨، سورة النساء) .

٥- المساواه : دعى الاسلام الى احترام قاعدة المساواه بين الرعيه في الحقوق والواجبات وقد امتدت لتشمل جميع المواطنين بصرف النظر عن عقائدهم وافكارهم .

وعليه يمكن تحديد الصفات والمميزات التي يجب ان تتوافر في القائد وفق التصور الاسلامي وهي :

١- الانتماء للجماعه على اعتبار ان القائد مهما كانت كفاءته يصعب عليه الوصول الى مرتبة القيادة اذا لم يكن منتميا الى الجماعه .

٢- الصلاحيه (اهلية القيادة) لقد اظهر الرسول صلى الله عليه وسلم اهمية الاهليه في القيادة وهذا ما يبينه قوله عليه الصلاة والسلام لابي ذر الغفاري رضي الله عنه عندما طلب منه ان يؤمره على بعض الاعمال " يا ابا ذر انك ضعيف وانها امانه " (صحيح مسلم ، ج ٣ ، حديث ١٦ ، ص ١٤٥٧) .

٣- مراعاة العلاقات الانسانية اعتبر الاسلام تفهم القائد للنواحي النفسية والانسانية للرعيه شرطا هاما في تولي القيادة (فتوح ابو العزم ، ١٩٧٧) .

٤- وضوح الاهداف دعى الاسلام الى ضرورة ان يكون الهدف الذي يدعو اليه القائد واضحا وساميا " قال تعالى " ان هذا القرآن يهدي للتي هي اقوم " (آيه ٩ ، سورة: الاسراء) .

٥- القدوة في العمل والسلوك قال تعالى " لقد كان لكم في رسول الله اسوة حسنة لمن كان يرجو الله واليوم الآخر وذكر الله كثيرا " (آيه ٢١ ، سورة: الاحزاب) .

٦- الصبر ومقاومة التحديات .

٧- علاقة التعاون بين القاده والمرؤوسين ، ان القائد لا يستطيع ان ينشر افكاره ومبادئه الا اذا

وافق فيه من يعمل معه ،

ان النجاح الذي احرزه القاده في العصور الاسلاميه كل في مجاله يعتمد اولا واخيرا على قدرة هؤلاء في الحصول على تعاون العاملين معهم .

٨- القيادة الجماعية

٩- قوة الايمان (الدافع الثوري) ان الايمان بالمبدأ هو الحافز الحقيقي لانجاز اعظم الاعمال .

ولو حاولنا ان نقارن بين الانماط التي تضمنتها الشبكة الادارية بالنمط الاسلامي للقياده نجد ان النمط الاسلامي هو الاساس الذي يقوم عليه النمط المثالي ٩/٩ (سر الختم محجوب علي ، ١٩٨٣) والشواهد القرآنيه في هذا المجال كثيره حيث وضع لنا الاسلام اعظم اطار للتعامل الذي يتيح الفرصه امامنا لوضع افضل الانظمه والاساليب السلوكيه التي تنظم شئون حياتنا ومؤسساتنا .
وخاصه المؤسسات التربويه باعتبارها المسئولة عن تربية الاجيال ، لذا فهي بحاجه الى قاده قادرين على حمل رساله واداء الامانه .

كلمة في الدراسات والنظريات الحديثه في القيادة الادارية .

لم يكن هناك متسع لاستعراض كافة الجوانب المتعلقة بالنظريات والنماذج الحديثه في القيادة الادارية ، وبصفه عامه يمكن القول : ان نموذج الشبكة الاداريه استطاع ان يقيم علاقه متوازنة وعلى مستويات مختلفه بين العمل والعاملين ، واستطاعت دراسات بليك وموتون التطبيقية ان تدعم الاتجاه نحو النمط ٩/٩ على اساس انه يمثل درجة عاليه من الكفاءه والفعالیه .

يمكن من خلال مراجعة النظريات والنماذج الحديثه في القيادة ادراك القاسم المشترك الذي يجمع بين هذه النظريات والنماذج والذي يتمحور حول اهتمام المدير بالعمل والانتاج ومدى اهتمامه بالعاملين (عبد الغني عبد الله ، ١٩٨٥) ، لذا فان دراسات ليكرت ، هالبن ، اوهايو تلتقي مع دراستي بليك وموتون وريدن ، حيث يمكن ان نلاحظ بوضوح تشابه انماط القيادة التي وضعها ريدن مع تلك الانماط التي تعرض لها بليك وموتون (حنفي سلمان ، ١٩٨١) الا ان النظرية الموقفية زادت على ذلك

عندما ادخلت متغير الموقف على بعدي العمليه الادارية واعتبرتة اساسا لنجاح وفاعلية الانماط القيادية او فشلها ، ان المرونة التي يرى رجال الفكر الاداري انها تميز نمط ريدين عن غيره فيما يتعلق بحرية الانتقال من نمط الى آخر موجوده اصلا عند بليك وموتون وهذا ماتفسره مربعات الشبكة الاخرى حيث ان القائد ، المدير يستطيع التحول من نمط الى آخر او التحرك نحو الاهتمام بالعمل او الاهتمام بالعاملين حسب الموقف الامر الذي يدعم نموذج الشبكة الاداريه .

الرضا الوظيفي .

مفهومه ، علاقته المعنوية ، العوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي . ابعاد الرضا الوظيفي ، قياس الرضا الوظيفي ، علاقة الرضا الوظيفي بمتغيرات اخرى . الاسباب التي تدعو الى دراسة الرضا الوظيفي

مفهوم الرضا الوظيفي :

سلم بعض من الباحثين على ان مفهوم الرضا الوظيفي هو من المفاهيم التي يصعب تعريفها و /أو قياسها (محمد عبد الفتاح ياغي، ١٩٨٩) كما تعددت الدراسات والنظريات التي حاولت تحديد العوامل التي تسبب الرضا او عدم الرضا عند العاملين .

يطلق تعبير الرضا الوظيفي على الحالة التي يتكامل بها الفرد مع وظيفته وعمله ، (ناصيف عبد الخالق، ١٩٨٢) ويرى آخرون ، ان الرضا الوظيفي " هو تعبير يطلق في العادة على مشاعر الموظفين والعمال تجاه اعمالهم " (Herbert G.H and Others,1980.P:443) و اشار كل من لاندي (Landy) وترامبو(Trumbo) عام ١٩٨٠ " ان عبارة الرضا الوظيفي تستخدم للدلالة على مشاعر العاملين تجاه العمل " (ناصر عديلي ، ١٩٨٠ ، ١٤) .

ويشير د. احمد صقر عاشور (١٩٨٢ ، ١٦٨) الى " ان الرضا الوظيفي يشير الى مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حاليا ، وهذه المشاعر قد تكون سلبية او ايجابية " .

اما د. رفاعي محمد رفاعي (١٩٨١ ، ٥٥) فقد اشار الى ان الرضا الوظيفي " يعبر عن مشاعر الفرد

واحاسيسه اتجاه العمل والتي يمكن اعتبارها انعكاسا لمدى الاشباع الذي يحصل عليه من هذا العمل والجماعات التي تشاركه فيه ومن سلوك مديره معه وكذلك من بيئته العمل الداخلية " . وتنظر نظرية التكيف الوظيفي Theory of Work Adjustment والتي عرضها كل من جرين ، داوس وويز عام (١٩٦٨) الى الرضا الوظيفي على انه " محصلة التوافق أو التكيف الفعال ما بين حاجات الفرد وبخاصة حاجة تحقيق الذات (ناصر العديلي، ١٩٨٠) كما ترى نظرية التوقعات التي وضعها كل من ريتشارد ودونت وجروجنستون (Dunnette and Jorgenson:1972) .

" ان الرضا الوظيفي " هو حسيمة التفاعل بين حاجات الفرد وتوقعاته وقيمة ما تقدمه الوظيفة ، الامر الذي سيؤدي بالتالي الى الشعور بالرضا او عدم الرضا " .

ازاء كل هذا الزخم من المعلومات فأن اي باحث لا يستطيع مراجعة كل ما صدر من نظريات او بحوث ودراسات عن موضوع الرضا الوظيفي ، سيما وان كثيرا من هذه النظريات كانت على خلاف فيما بينها في تفسير مفهوم الرضا كما تباينت نتائج الدراسات التي تحدثت عن هذا المفهوم . (يوسف قبلان ، ١٩٨١) ويكتفي الباحث هنا بهذا القدر من التعريفات لايضاح معنى الرضا الوظيفي .

علاقة الرضا الوظيفي بالروح المعنوية :

تباينت وجهات نظر الباحثين وعلماء النفس والادارة حول مفهوم الرضا والروح المعنوية اذ يرى بعض الباحثين ان مفهوم الرضا الوظيفي يرتبط بمفهوم الروح المعنوية ، الا ان مفهوم الروح المعنوية ينظر اليه على انه اكثر شمولاً من الرضا الوظيفي ، وان الرضا الوظيفي هو احد مكونات الروح المعنوية (سليمان الخضري الشيخ ومحمد سلامه ، ١٩٨٢) .

واذا عدنا الى ما عرف به الباحثون مفهوم الروح المعنوية والذي ورد عند كل من ليكرت الذي يرى " ان الروح المعنوية هي الاتجاه العقلي عند الفرد نحو كل جوانب عمله وكل الاشخاص الذين يعمل معهم " .

وكذلك تعريف جون الذي يرى " بأن الروح المعنوية هي " مدى اشباع حاجات الفرد ومدى ادراكه لهذا الاشباع على انه تابع من موقف وظيفته العام " (حسين التاودي ومحمد زيدان ، ١٩٧٤ ، ١٠٥) .

وفي تعريف آخر، يرى ان الروح المعنويه هي " اتجاه يؤدي الى عمل الافراد كفريق متماسك بأقل قدر من الصراع والخلاف بينهم للوصول الى هدف مشترك " (قطب شعيب مذكور ، ١٩٨٤ ، ٧٥) .
وما اشار اليه د. زيدان عبد الباقي (١٩٧٣ ، ٩٣) في تعريفه للروح المعنويه بأنها " شعور الفرد بالرضا حينما تتشبع حاجاته المختلفه " ، فاننا نجد التقاء في محتوى المفاهيم والتعريفات بين الرضا والروح المعنويه ، وهناك من يرى ان الرضا يعبر عن اتجاهات كل فرد بينما الروح المعنويه تعبر عما يتعلق بالمؤسسة ككل .

ولأجمال ذلك يرى الباحث ان هناك من اعتبر الرضا الوظيفي مرادفا للروح المعنويه (رفاعي محمد رفاعي ، ١٩٨١) وان البعض الاخر يميل الى الفصل بين هذين المفهومين مع اعتبار مفهوم الروح المعنويه اكثر شمولاً على اعتبار ان الرضا جزء من الروح المعنويه .
ويميل الباحث الى الاخذ بالرأي القائل بان الرضا الوظيفي والروح المعنويه وجهان لعملة واحده .

العوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي .

هناك مجموعة من العوامل تلعب دوراً هاماً في خلق الرضا الوظيفي داخل المؤسسات وهذه العوامل صنفنا على النحو التالي (ناصيف عبد الخالق ، ١٩٨٢ ، ٢٦) .

١- العوامل الذاتية : وقد قسمت الى قسمين

الاول : تتعلق بمهارات العاملين انفسهم ويمكن قياسها من بيانات العمر ، المؤهل ، الخبرة .
الثاني : قوة تأثير الدوافع على العاملين .

٢- العوامل التنظيميه (العمل نفسه) وتتعلق هذه العوامل بالعمل وما يسوده من اجواء علاقات من مثل

اساليب الادارة والاشراف ، اجراءات العمل ، العلاقات مع المدير والزملاء ، العمل نفسه .

٣- العوامل البيئيه

المركز الاجتماعي ، الانتماء البيئي (قريه ، مدينة) .

يشير الادب المتعلق بموضوع الرضا ان هناك خلافاً واضحاً في تحديد اي من هذه العوامل مسئول عن تحقيق الرضا وعدم الرضا وقد بينت البحوث الميدانيه وجود هذا الاختلاف .

ومع ذلك تؤكد وجهة النظر الحديثه على ان هناك عوامل لصيقة بالعمل نفسه تسمى **Intrinsic Elements** وعوامل خارجيه تسمى **Extrinsic Elements** .

وقد حاولت دراسة هيزر برج فصل العوامل التي تسبب عدم الرضا عن العوامل التي تحقق رضا العاملين ووجدت هذه الدراسه انه ليس بالضرورة ان تكون العوامل التي تسبب الرضا يمكن في حال غيابها ان تسبب عدم الرضا (ناصر العديلي ، ١٩٨٠) .

لقد راجع لوك Locke عام ١٩٧٦ حوالي ٣,٣٠٠ دراسة ورسالة جامعية ومقالة تناولت جميعها موضوع الرضا الوظيفي وخلص الى القول ان الرضا الوظيفي يتحقق بشكل مباشر بتأثير مجموعة من العوامل والمتغيرات فالعوامل المباشرة في الرضا الوظيفي وعدمه هي :-

١- مقدار العمل المطلوب .

٢- الانشطة داخل العمل .

٣- الاجور (الراتب) .

عوامل غير مباشره ومحركه :-

١- العلاقات مع زملاء العمل .

٢- الاداره .

كما قام كل من لاندي Landy و ترامبو Trambo عام ١٩٨٠ بمراجعته للنتائج التي توصل اليها لوك عام ١٩٧٦ وقام بتلخيص النتائج على النحو التالي :-

العامل	الاثـر
العمل ذاته	= ان العمل المتعب يبعث على الاحساس بعدم الرضا .
المكافآت	= المكافآت العادله تبعث على الرضا عند العاملين .
الادارة والاشراف	= يشعر الموظفون بالرضا عن عملهم في مؤسسات تعمل على اساس سياسات تستهدف مراعاة العاملين ومساعدتهم في تحقيق مكاسبهم .

يشعر العاملون بعدم الرضا عن الإدارة التي تثقل عليهم وتمارس معهم ادواراً متناقضة وغامضة .

العلاقات مع الزملاء في العمل = ان العاملين يشعرون بالرضا عن عملهم اذا عملوا مع زملائهم بروح الفريق الواحد . (ناصر العديلي ، ١٩٨٠) .

اما فيزتيمون فقد استنتج في دراسته التي اجراها على مجموعه من المهندسين والمحاسبين ان كلا من العوامل اللصيقه والعوامل الخارجيه يمكن ان يكون سببا في تحقيق الرضا او عدم تحقيقه ، وان العوامل اللصيقه بالعمل هي اكثر شدة وفعالية في احداث الرضا من العوامل الخارجيه . (سعاد برنوطي ، ١٩٨٤) .

كما توصل مورس في دراسته الى ان الرضا يقوم في الاساس على ما يتوقعه ويريده الفرد من عمله وبيئته وما يحصل عليه وان الرضا هو عبارته عن وحده تقوم على اساس من مستوى طموح الفرد ومقدار ما يحصل عليه ، وعلى هذا فان الرضا يتحقق عندما يسير مستوى الطموح ومقدار التحصيل في نفس الاتجاه ، وان عدم الرضا ينجم اذا سار كل من مستوى الطموح ومقدار التحصيل في اتجاهات متغايره . (سعاد برنوطي ، ١٩٨٤) .

ابعاد الرضا الوظيفي :

نتيجة لمراجعة البحوث والنظريات التي تناولت الرضا الوظيفي فقد امكن تحديد الابعاد التي يأخذها الرضا الوظيفي " وهي :

١- الرضا عن العمل والسياسات التي تحدده وتنظمه بما في ذلك الرواتب ، الترقيات ، نظام الخدمه والتقاعد ... الخ.

٢- الرضا بعلاقات العمل وهي : (أ) الرضا عن القيادة ، وسلوكها الإداري .

(ب) الرضا عن العلاقات السائده بين جماعة العمل .

٢- الرضا عن العمل (كمهنة) .

قد يظن البعض ان من الضروري تحقق الرضا عند جميع العاملين في المؤسسة بنفس المستوى الا ان الواقع يرى ان هناك اختلافا طبيعيا في مستوى الرضا عند العاملين حتى وأن كانت ظروف عملهم واحدة . ان هذا التفاوت يعود الى امرين :

الاول : العلاقة الشخصية التي تربط العامل / الموظف بمديره .

الثاني : حاله النفسيه للعامل / الموظف .

لكن من المؤكد ان اشباع حاجات الموظفين لتحقيق ما يهدفون اليه من مشاعر طيبه ، كفييل بتحقيق الرضا الوظيفي بمستوى عال في اوساط العاملين داخل المؤسسة .

قياس الرضا عن العمل :

ان القياس الدقيق للرضا الوظيفي داخل اي مؤسسه يستوجب اتخاذ سلسله من الترتيبات والاجراءات التي تكفل تزويد الادارة بمعلومات دقيقة عن اتجاهات ومشاعر العاملين اتجاه ادارتهم ووظائفهم والاعمال التي يؤدونها والاجواء السائدة داخل مؤسستهم .

ورغم تعدد ادوات القياس وتنوع وسائلها المستخدمة ، الا ان طريقة الاستقصاء تعتمد على استقصاء آراء العاملين حول المفردات المستهدف قياس مستوى رضا العاملين عليها ، ولا شك ان الاساليب الاحصائية تمنح اسلوب القياس قدره على جمع المعلومات بطريقة كمييه تساعد في الوصول الى معلومات كمييه تكشف عن حدود الرضا ومؤشرات و يجب التأكيد هنا على ان هذه الاستقصاءات يجب ان تبني اعتمادا على ماده تخدم هدف الباحث وطبيعة البحث ، ويتناغم مع مستويات الانراد الذين سيخضعون لهذه الدراسه (عينه البحث) .

وفي السنوات الاخيره ظهرت مجموعه من المقاييس المقننه اخضعت للعديد من الدراسات في اطار مجتمعات وبيئات مختلفه واثبتت فعاليتها في قياس ابعاد الرضا الوظيفي والمتغيرات الاخرى

المتعلقه به (ناصر عبد الخالق ، ١٩٨٢) واذا كانت هناك نواح متعدده للرضا تسعى المقاييس الى معالجتها فقد اثبتت الدراسات والابحاث ان هناك ارتباطا ايجابيا بين مقاييس مختلف نواحي الرضا .

اما الاسباب التي اشارت الى وجود هذه العلاقه الارتباطيه الموجهه فيمكن تفسيرها على النحو التالي :

١- هناك خصائص مشتركة بين افراد مجتمع البحث تفرض نوعا من التجانس بين اجاباتهم نحو مختلف نواحي العمل .

٢- ان ارتباط نواحي الوظيفة مع بعضها البعض يؤدي الى وجود ارتباط ايجابي بين مقاييس هذه النواحي .

فمثلا : اذا كان هناك رضا عن نمط السلوك الذي يمارسه المدير فان هذا سيؤدي الى تغيير ايجابي في الرضا على نواح اخرى في العمل (حسين التاودي ومحمد زيدان ، ١٩٧٤) .

واخيرا ٠٠ يلاحظ من استعراض الأدب المتعلق بموضوع الرضا الوظيفي ان كثيرا من المؤسسات قد تنهت في السنوات الاخيره الى دراسة الرضا الوظيفي والروح المعنويه للعاملين بشكل دوري نظرا للاهمية الكبرى التي تقدمها مقاييس الرضا الوظيفي في الكشف عن مستوى فعالية المؤسسة . مما يقدم لمتخذي القرار امكانات تسمح بتغيير استراتيجيتها نحو الافضل .

وقد اعتبر (زكي غوشه ، ١٩٨٤ ، ٣٦) "ان على الاداره الحكيمه السعي لمعرفة نسبة رضا العاملين عن وظائفهم ومدى ارتياحهم من عملهم ، على اعتبار ان ذلك يؤدي الى التأثير في مستوى ادائهم في عملهم ، وان ذلك يتوفر من خلال اجراء استفتاء عام داخل المؤسسة " .

علاقة الرضا الوظيفي بالمتغيرات الاخرى .

تتفق وجهة النظر التي تأخذ بها هذه الدراسه على اعتبار الرضا الوظيفي متغيرا تابعا ، مع وجهات نظر العديد من الباحثين والدارسين في هذا المجال (يوسف القبلان ، ١٩٨١) ان يفترض الباحث ان الرضا الوظيفي يعتبر واحدا من اهم النتائج التي تترتب على ممارسة النمط القيادي الفعال لمدير المدرسة الثانوية .

الا ان الرضا الوظيفي يتفاعل مع عدد من المتغيرات الاخرى ويرتبط بها بدرجات عالية .

(د. سليمان الخضري الشيخ ، د. محمد احمد سلامه ، ١٩٨٢) ومن هذه المتغيرات :

- ١- العمر .
- ٢- الجنس .
- ٣- الاداء .
- ٤- التأهيل العلمي (الثقافه) .
- ٥- الرضا العام عن الحياه .

ونظرا لتعدد الدراسات وتباين نتائجها فيما يتعلق بموضوع الرضا الوظيفي وعلاقته بالمتغيرات المذكوره فإن الباحث سوف يكتفي بعرض نماذج من الدراسات التي تناولت هذه المتغيرات وذلك على سبيل المثال تاركا استعراض عدد من الدراسات حول الموضوع الى القسم الثاني من الفصل الثاني في هذه الدراسه .

(١) علاقة الرضا الوظيفي بالعمر

توصل هوبرن نتيجة للبحوث التي اجراها ان درجة الرضا الوظيفي تزداد مع التقدم في السن ، وقد شارك في هذه النتيجة كل من نورنداين وسترونغ ، كما وجد آخرون مثل فرايد و كورنهوزر وشارب ان ليس هناك علاقه بين الرضا الوظيفي ومتغير السن ، في حين توصل آخرون امثال هيرزبرغ ان الرضا الوظيفي يبدأ مرتفعا ثم يأخذ بالانخفاض مع تقدم السن وقد أكدت دراسات أخرى . ان الرضا الوظيفي يزداد مع التقدم بالسن الى ان يصل الى ما قبل سنوات التقاعد حيث تبدأ درجة الرضا تنخفض نتيجة احساس الموظف بوصوله الى طريق مسدود في حياته العمليه (يوسف القبلان ، ١٩٨١) (Clarke,R, & others.1985)

(٢) علاقة الرضا الوظيفي بمتغير الجنس .

في دراسة جرت في بغداد عام ١٩٧٢ بينت ان نسبة رضا المعلمات عن عملهم كانت اعلى من نسبة رضا المعلمين (سليمان الشيخ ومحمد سلامة ، ١٩٨٢) . وكذلك ما اكدته دراسة عادل طوباسي (١٩٧٦) وكذلك دراسة (Jonston,1986).

(٣) علاقة الرضا الوظيفي بالاداء

توصل ليكرت الى نتيجة مؤداها ان من الصعب تحقيق مستوى رفيع من الانتاج لفته طويله من الزمن في ظروف من عدم الرضا الوظيفي عند العاملين .

وهناك دراسات اخرى اظهرت نتائجها وجود علاقات موجبه بين الرضا الوظيفي والاداء (محمد ابراهيم التويجري ، ١٩٨٨) في حين خالفت بعض البحوث تلك النتائج حيث توصلت الى انه ليس هناك علاقه من اي مستوى بين الرضا الوظيفي والانتاجيه او الاداء .

كما راجع فروم عام (١٩٦٠) حوالي ٢٠ دراسه ميدانيه تناولت العلاقه بين متغيري الرضا الوظيفي والانتاجيه ووجد ان متوسط الارتباط بين هذين المتغيرين في تلك الدراسات كان متدنيا جدا ، مما دعاه الى الاستنتاج بأن ليس ثمة علاقه ايجابيه بين الرضا والانتاجيه (ناصر عبد الخالق، ١٩٨٢).

(٤) علاقة الرضا الوظيفي بالتأهيل العلمي .

بين هوبوك انه لا توجد فوارق تذكر بين الرضا الوظيفي والمستوى التعليمي للفرد سواء الاكثر تأهيلا او الاقل تأهيلا ، بينما كشفت دراسات اخرى عن وجود علاقه موجبه بين ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي والمستوى التعليمي .

وهناك بعض الدارسين اشاروا الى ان الحاصلين على الشهاده الجامعيه من العاملين كانوا اقل رضا من غيرهم الحاصلين على الثانويه العامه ، وان هؤلاء بدورهم كانوا هم ايضا اقل رضا من المرظفين الحاصلين على درجات دراسيه كانت دون الثانويه العامه (يوسف القبازن، ١٩٨٤) .

(٥) علاقة الرضا الوظيفي بالرضا العام عن الحياة .

كشفت الدراسات المختلفة عن وجود ارتباط بين الرضا الوظيفي والرضا العام عن الحياة ، فقد توصلت دراسته اجراها ونيز على عينه من ١٦٨ موظفا في احدى شركات التأمين الى وجود ارتباط بنسبة ٠٠٣٩ . بين الرضا العام وبين الرضا الوظيفي .

وهذا يعني اننا اذا استطعنا ان نرفع من مستوى رضا الموظف عن عمله فاننا بالتالي نرفع من درجة رضاه العام عن حياته ، رغم ان القضييه ليست مطلقه بل ان هناك امورا نسبية في مستوى الرضا العام المنشود (د. سليمان الخضري الشيخ ومحمد احمد سلامه ، ١٩٨٢ ، ٧٦ ، ٧٧) وقد وجه كل من ايرايڤيلد دولز وسترت ان هناك ارتباطا موجها ذا دلالة بين الرضا عن العمل والرضا بوجه عام عن الحياة وذلك لدى الذكور دون الاناث في دراستهم على عينه من الجنسين تعيش نفس الظروف . (سعاد برنوطي ، ٢٢٦) .

الاسباب التي تدعو الى دراسة الرضا الوظيفي .

رغم ان الباحثين يرون ان موضوع الرضا الوظيفي قد نال قسطا وافرا من البحث والدراسة والاستقصاء ، ورغم كثرة الدراسات التي زادت حتى عام ١٩٧٦ وفق احصائية لوك (يوسف القبلان ، ١٩٨١) عن (٣٠٠٠) ثلاثة آلاف دراسة ومقال وبحث .

ورغم ان الرضا الوظيفي يتأثر بعوامل بيئية وتنظيمية تختلف من مجتمع الى اخر .

و نظرا لاهمية الرضا في تحديد فعالية اي مؤسسه او تنظيم وتطوير وسائل تنظيم تزيد من نجاعة العمل والعلاقات السائده داخل المؤسسة ، فأن الباحث يرى ان الاسباب التاليه تغرى بدراسة الرضا الوظيفي بأعتباره واحدا من المعايير التي تسهم في نجاح او فشل المشروعات والتنظيمات وهي

١- ان الرضا الوظيفي يعتبر واحدا من العوامل التي تلعب دورها في تنمية وتعزيز المشاعر الانسانية .

٢- ان المعلومات التي تقدمها نتائج البحوث في موضوع الرضا الوظيفي لها حضورها في تشخيص الكثير من المعوقات او المشاكل التي تعاني منها المؤسسة وبالتالي وضع الحلول الملائمة في المستقبل .

٣- ان الرضا الوظيفي والمعنويات العاليه عند العاملين هي مؤشر جيد على الادارة الكفاء في المؤسسة التي يعملون فيها (حامد بدر ، ١٩٨٣) .

٤- الظروف والايضاح السائده حاليا والمؤثره على مجتمع البحث من حيث الاختلاف والتباين على قدر كبير فيما يتعلق بالبيانات والمجتمعات التي جرت عليها مثل هذه الدراسات .

٥- ان كل معلم يبقى بحاجة الى ان يشعر بأنه يؤدي دوره وواجبه ، وان مشاركته في العمل وفي تحقيق نتائج المدرسة هي مساهمات هامة وجديره بالاعتبار ، لهذا فإنه سيشعر بالرضا اذا احس ان متطلبات العمل داخل المدرسة ليست غامضة عليه وهو سيشعر بالرضا كذلك اذا احس ان القائد / مدير المدرسه / يتابع نموه الوظيفي ويقدم له العون والمساعدة في ادائه لعمله والا فانه سوف يشعر بالاحباط وقد يتحول الى عنصر سلبي داخل المدرسة ، كل ذلك كفيل بان يوضح الاسباب التي تدعو الى دراسة الرضا الوظيفي ومدى الدور الذي يلعبه النمط الاداري في رفع مستوى الرضا عند المعلمين الى الاعلى وازالة الاسباب التي تؤدي الى عدم الرضا .

٦- واخيرا ... يلاحظ من الدراسات التي تناولت الرضا العام ان الشعور بالرضا يختلف في المجتمع الواحد ومن شريحة الى اخرى بما في ذلك مجتمع المعلمين . أما فيما يتعلق بالشعور بالرضا عند المعلمين ، فإنه يعتبر أمرا هاما بالنسبة لمستقبلهم الوظيفي ، وأدائهم ، وهذا ما يفسر الحاجة الى دراسة متغير الرضا الوظيفي عند المعلمين بتأثير النمط القيادي لمديري المدارس التي يعملون فيها .

الفصل الثاني : القسم الثاني :

الدراسات التي تناولت السلوك القيادي للمديرين والرضا الوظيفي للمعلمين .

في ضوء الادب التربوي الذي جمعه الباحث في القسم الاول من هذا الفصل ، والمتضمن خلفية نظرية عن الادارة ، والقياده الادارية ، والمدخل التي تمت من خلالها دراسة القيادة الادارية من زوايا مختلفه ، فقد قام الباحث بمسح مكتبي للدراسات والابحاث الميدانيه والرسائل الجامعية التي تناولت متغيري الدراسة ، السلوك القيادي والرضا الوظيفي وذلك بعد اعتماد الباحث نموذج " الشبكة الادارية " اساسا نظريا لهذه الدراسة ، مستعينا بكل ما توافر لدى المكتبات الجامعيه في كل من الاردن ومصر والعراق وكذلك مكتبتي معهد الادارة العامة في الرياض ومكتبة المنظمة العربية للعلوم الادارية في عمان الى جانب الاستفادة من مركز ((اريك)) للمعلومات حيث زود الباحث بملخصات لعدد من الدراسات والابحاث التي تناولت موضوعي القيادة والرضا الوظيفي عن الفترة ما بين ٨٣-٨٩ .

كما قام الباحث بمراجعة الرسائل الجامعية التي اجريت في الاردن في مجال الادارة التربوية خلال السنوات العشرين الاخيره والتي شهدت نموا متزايدا من حيث عدد الدراسات التي تناولت جوانب مختلفة من السلوك القيادي لمديري المدارس في الاردن ، نظرا لتشابه الظروف البيئيه والخصائص الديمغرافية بين المجتمع الاردني والمجتمع الفلسطيني .

وازاء هذا الحشد من الدراسات والابحاث والدوريات والمواد العلميه التي توفرت لديه فقد قام الباحث بتقسيم هذه المواد على النحو التالي :

١- الدراسات التي تناولت السلوك القيادي للمديرين والرضا الوظيفي .

٢- الدراسات التي تصدت لنظرية الشبكة الادارية .

ويشير الباحث الى اكتفاله بما سيعرضه من دراسات ناعمه لاهداف الدراسة نظرا لكثرة المواد

العلمية وعدم كفاية المجال لعرضها كلها .

الدراسات التي تناولت السلوك القيادي للمديرين .

دراسة جون كامبل وآخرون (John P.Campbell et al.1970) .

اجرى جون كامبل وعدد من زملائه دراسة اعتمدت المدخل الموقفى كأطار نظري لها ، حاول الباحثون في البحث الميداني عزل بعض الخصائص المتعلقة بالموقف وذات علاقته بالسلوك القيادي ، وقد توصل هؤلاء الى أن العوامل التي لها أثرها في طبيعة السلوك هي :

١- المناخ التنظيمي اللازم للمؤسسة : الانفتاح ، المشاركة - جو العمل الجماعي .

٢- خصائص متعلقة بالعاملين (المعرفة - الخبرة - التسامح - المسئولية) .

٣- خصائص الدور ، مركز القوة - صعوبة العمل - الاجراءات والقواعد .

ويلاحظ على هذه الدراسة انها ركزت على ابرز العوامل التي تتدخل في السلوك القيادي للمديرين اعتمادا على طبيعة الموقف الذي يعملون فيه .

دراسة لطفي بركات احمد (١٩٧١) .

اجرى د. لطفي بركات احمد بعنوان " اثر العلاقات الانسانية في رفع الروح المعنوية للمعلمين " وذلك عينة اشتملت كافة مفردات المجتمع من جميع العاملين بدور المعلمين والمعلمات والمدارس الثانويه بمحافظة قنا في جمهورية مصر العربية حيث بلغ عددهم (٢٠٠) معلما ومعلمة . واستخدم الباحث استمارة مقابلة شخصية لجمع البيانات اللازمة وقد اسفرت نتائج الدراسة عن الاتي :

(١) ان الروح المعنوية المنخفضة لدى المعلمين تمثلت بتأثرها بالسلوك القيادي الذي يتصف به مدير المدرسة الذي يمارس نمط الادارة الاوتوقراطية .

(٢) اجمعت استجابات افراد العينه على ان الروح المعنوية للعاملين تعتمد على المؤشرات التالية :

- أ- الثقة المتبادلة والتعاون بين القادة والمعلمين .
- ب- مدى دافعية المديرين للنمو المهني للمعلمين .
- ج- مدى مراعاة المديرين للفروق الفرديه للمعلمين .

(٣) كما اجتمعت استجابات افراد العينه على ان العوامل التالية لها اثر في دعم العلاقات الانسانية

الطيبة وهي :

- أ- الاتصالات الجيدة
- ب- الاداره الديمقراطية
- ج- التحفيز .
- د- ممارسة القياده الجماعيه .
- هـ- مراعاة مشاعر العاملين وتقدير مشاكلهم .

دراسة حامد عبد العزيز الفقي: (١٩٧٢) .

اجرى الباحث دراسة لبعض المواقف والانماط القيادية والعلاقات الانسانية حيث سعت الدراسة للاجابة على الاسئلة التالية :

- ١- ما هي اكثر انماط القيادة تقبلها لدى الجماعة التربوية ؟
 - ٢- ما هي انسب نماذج العلاقات الانسانية للجماعات خلال مواقف التفاعل اليومي في العمل ؟
- وقد اسفرت نتائج الدراسة التي اجريت على عينة عشوائية من المديرين والمعلمين في جمهورية مصر العربية عن التالي :
- ١- ان القيادة الديمقراطية كانت اكثر ملاءمة للجماعات التربوية حيث اختار هذا النمط ٦٠٪ من افراد عينة الدراسة .
 - ٢- اثبتت الدراسة ان اساليب ونماذج العلاقات الانسانية الموجبة هي افضل من الاساليب والنماذج السلبية .

دراسة ويد (Weed , S.E, 1976) .

هدفت هذه الدراسة تحليل ثلاثة انماط من القيادة الادارية وهي على النحو التالي :

(١) النمط الاول : وهو النمط الذي يولي عنيته بالعلاقات الانسانية على حساب الواجبات التي تتطلبها وظيفته (وهذا النمط يشبه النمط ٩/١ عند بليك وموتون) .

(٢) النمط الثاني : وهو النمط الذي يولي عنيته للمهام التي تتطلبها الوظيفة على حساب العلاقات الانسانية (وهذا النمط يشبه النمط ١/٩ عند بليك وموتون)

(٣) النمط الثالث : وهو النمط الذي يولي اهتماما متوازنا بين الواجبات الوظيفية والعلاقات الانسانية (وهو نمط يشبه النمط ٥/٥ عند بليك وموتون) .

وقد توصل ويد في دراسته الى ان النمط الثالث هو النمط الذي لقي اكبر قدر من الاهتمام والاحترام والتقدير والرضا من جانب العاملين .

دراسة اميل شنوده : (١٩٧٧) .

استهدفت هذه الدراسة التعرف على السلوك القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس الثانوية في مصر ، وقد برزت امام الباحث ضرورة السعي للاجابة عن السوالين التاليين :

١- هل يعتمد سلوك المدير في قيادته وتوجيهه للمدرسة على الجانب الانساني ؟ ..

٢- هل يعتمد مدير المدرسة اسلوبا معيناً يميز سلوكه الاداري ؟ .

وقد دلت النتائج التي اسفرت عنها هذه الدراسة عن الاتي :

١- يختلف السلوك القيادي لمدير المدرسة باختلاف المعلمين العاملين معه .

٢- هناك فرق ذو دلالة بين السلوك القيادي كما يراه المدير بنفسه وبين ما يراه المعلمون العاملون معه .

٣- اثبتت الدراسة ان مدير المدرسة الناجح هو الذي يستطيع ان يوازن بين مصلحة العمل

والعاملين ويتمكن من مراعاة الفروق الفردية بينهم .

وتنسجم هذه الدراسة في نتائجها مع ما حرصت عليه الشبكة الادارية في التأكيد على دمج بعدي العملية الادارية " العمل - والعاملون " .

دراسة روبرت مارا (Mara Robert , 1978) .

 بحثت هذه الدراسة في العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة ومشاركة المعلمين العاملين معه في اتخاذ القرارات ، وبين رضا هؤلاء المعلمين وتحصيل طلابهم ودلت نتائجها :

١- ان مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات ورضاهم عن عملهم يؤثران في طريقة ادراكهم النمط القيادي الذي يمارسه مدير المدرسة .

٢- اعتبرت الدراسة ان رضا المعلمين عن عملهم ومدى مشاركتهم في اتخاذ القرارات الادارية يمكن التنبؤ بهما في مدى تحصيل الطلاب .

ويلاحظ ان هذه الدراسة تناولت البعد الاداري (اشراك المعلمين في اتخاذ القرارات) كمتغير يؤثر في رضا المعلمين الوظيفي وفي تحصيل الطلاب . (احمد نوفل ، ١٩٨٨) .

دراسة ايكر (Ecker , 1979) .

 هدفت هذه الدراسة الكشف عن العلاقة بين النمط القيادي لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين وذلك على عينة دراسية من المديرين والمعلمين بأشراف الجامعة العالمية في الولايات المتحدة الامريكية ، وتوصلت الى ان :

١- السلوك القيادي الذي يهتم بالعاملين هو افضل مؤشر للتكهن بالرضا الوظيفي للمعلمين .

٢- يرتبط الرضا الوظيفي ارتباطا عاليا ومعبرا بالنمط القيادي المهتم بالعاملين ، بينما كان

ارتباط الرضا الوظيفي للمعلمين بالنمط المهتم بالعمل ضعيفا وغير معبر .

ويبدو ان نتائج هذه الدراسة ايدت النمط القيادي ٩/١ التي يولي عناية فائقة بالعاملين كما انها لم تدعم النمط القيادي ١/٩ الذي يولي عنايته القصوى لمصلحة العمل .

دراسة احمد بطاح (١٩٧٩) .

اجريت الدراسة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية من كلية التربية في الجامعة الاردنية وهدفت الكشف عن مدى تأثير النمط القيادي لمدير المدرسة على متغيرين هما : العلاقات الشخصية والروح المعنوية للمعلمين ، بأستخدام ثلاث ادوات لجمع المعلومات والبيانات اللازمة .

اسفرت النتائج التي توصل اليها الباحث في دراسته الى التالي :

١- هناك فرق دال احصائيا بمستوى ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات درجات المعلمين على مقياس العلاقات الشخصية تعزى الى التفاعل بين نمط القيادة والجنس من ناحية وبين التأهيل والجنس من ناحية اخرى .

٢- هناك فرق دال احصائيا بمستوى ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات علامات المعلمين على مقياس الروح المعنوية يعزى الى اثر الجنس .

٣- لم تشر الدراسة الى وجود مثل هذه الفروق بين متوسطات اجابات المعلمين على مقياس الروح المعنوية تعزى الى النمط القيادي والتأهيل .

ويرى الباحث ان دراسة احمد بطاح ومراجعتة للادب المتعلق بموضوعها اوضحت ما يلي :

- ١- هناك علاقة بين الرضا الوظيفي والروح المعنوية ونمط المدير القيادي .
- ٢- هناك انماط متعددة من المديرين .
- ٣- تناولت هذه الدراسة وصف المديرين من خلال احد البعدين (الانتاج والعاملين) بينما حرصت الدراسات الحديثة للقيادة على الدمج بين هذين البعدين لتقدير النمط القيادي .

دراسة جين مالون (Mallon . 1980) .

اجرت جين مالون بحثاً على عدد من المدارس الابتدائية في الولايات المتحدة الامريكية حول اثر استخدام مدير المدرسة الابتدائية لنمط العلاقات الانسانية على رضا ومعنويات وفاعلية المعلم ، وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية :

- ١- ان المعلمين الذين يعملون مع مديرين يمارسون اسلوب العلاقات الانسانية في ادارتهم لديهم معنويات عالية ودرجة عالية من الرضا عن اعمالهم .
 - ٢- ان المعلمين الذين يعملون مع مديرين لا يمارسون اسلوب العلاقات الانسانية في ادارتهم لديهم معنويات منخفضة ودرجة منخفضة من الرضا عن اعمالهم .
- ويلاحظ ان مبدأ العلاقات الانسانية في الادارة اكدته العديد من الدراسات وبينت اهمية حفز العاملين ورفع مستوى الرضا والمعنوية عندهم واثره الايجابي في زيادة فاعلية المؤسسات وبالتالي زيادة الاداء .

دراسة جورج ثيودوري (١٩٨١) .

بأستخدام نموذج فيدلر الموقفي اجري جورج ثيودوري دراسة ميدانية لاستقصاء مدى تأثير اسلوب مدير المدرسة وضبطه للموضع المدرسي على فاعلية المدرسة الثانوية في لبنان ورضا المعلمين عن عملهم .

لم تكشف النتائج التي توصلت اليها الدراسة عن اي دليل حاسم يؤكد صحة نموذج فيدلر ، الا ان الدراسة توصلت الى ان هناك ارتباطا سلبيا بين علامات المدير ((م ، أ ، ت)) المتدنية ورضا المعلمين حيث ادى هذا الارتباط السلبي الى نوع من النفور الخفي لدى اوساط المعلمين ، اما مظاهر عدم الرضا فقد كانت اعلى درجاتها قد وقفت عند العوامل التالية :

الراتب ، الترقيات ، العلاقات بين زملاء .

وقد نسر ثيودوري النتائج التي اسفرت عنها الدراسة على اساس ان المديرين ذوي العلاقات المتدنية(وفق نموذج فيدلر) يظهرون سلوكا جديا حازما ويتابعون العمل بصورة حثيثة من اجل انجاز المهمات الموكلة اليهم .

بينما وجد ان المديرين ذوي العلامات العالية يبدون اقل تعلقا واهتماما بانجاز العمل في المدرسة، واكثر حرصا على طبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة .

ويبدو ان هذه الدراسة قد تأثرت بالظروف السائدة في لبنان ولا يمكن الاعتداد بنتائجها للتقييم على مستوى الوطن العربي ، وهذا ما حاول الباحث تأكيده في معرض تفسيره للنتائج التي توصل اليها .

دراسة سامح خلف (١٩٨٢) .

اجريت هذه الدراسة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية من كلية التربية في جامعة اليرموك / الاردن ، وحاولت البحث في تأثير نمط ممارسات مدير المدرسة الثانوية ومؤهله وخبرته على علاقات المعلمين الشخصية واتجاهاتهم نحو طلابهم وتوصلت الى ما يلي :

x ان هناك فرقا دالا احصائيا بين متوسطات درجات المعلمين على مقياس العلاقات الشخصية تعزى الى نمط المدير القيادي .

x يلاحظ ان هذه الدراسة اكتفت بوضع المؤشرات التي تفرز نمط المدير الذي يتجه نحو العلاقات الانسانية والنمط الذي يركز على العمل .

دراسة تفر (Tanner ,J.R,1982) .

في دراسة استهدفت التعرف على اثر العوامل القيادية في زيادة فاعلية المدرسة اجريت في الولايات المتحدة الامريكية بأشراف جيمس تفر من خلال استخدام متغيري الرضا الوظيفي والاداء كمؤشرين لفاعلية المدرسة . واسفرت النتائج التي توصل اليها عن :

- ١- ان اسلوب القيادة عند المدير هو المتغير الوحيد الذي يلعب دوره في فاعلية المدرسة .
- ٢- ان المعلمين الذين يعملون مع مديرين يمارسون اسلوبا اداريا قائما على السيطرة والنفوذ غير راضين عن عملهم ولا يتجهون نحو الانتاجية والاداء .

دراسة عبد الحميد سلام (١٩٨٢) .

اجرى عبد الحميد سلام دراسة بحثت في العوامل المؤثرة على السلوك الاداري لمديري المدارس في دولة قطر ، وذلك على عينه مكونه من (١٨٢) مديرا ومديره من مختلف المراحل التعليميه ، وتوصلت الى النتائج التالية :

- ١- ان المديرين الذين يحملون مؤهلات تربويه من العاملين في مجال الادارة المدرسية هم اكثر تمكنا في عدد كبير من الممارسات الادارية من زملائهم الذين لا يحملون مثل تلك المؤهلات .
- ٢- اكدت الدراسة ان للخبرة اثر بارزا في التمكن الاداري لمديري المدارس .
- ٣- اوضحت الدراسة ان ليس هناك ثمة اثر واضح لمتغيري الجنس والعمر في التمكن من ممارسة وظيفة الاداره المدرسية .

دراسة هاني صادق (١٩٨٢) .

حاول الباحث في دراسته الكشف عن القيمة التنبويه للمكونات الوجدانيه لنجاح القائد في القيام بأدواره ، حيث حدد مشكلة دراسته في الاسئلة التالية :

- (أ) ما هي الادوار المتعددة التي يؤديها القائد وتعتبر معايير لنجاحه في عملية القيادة ؟ .
- (ب) ما هي المكونات الوجدانية للقائد ليؤدي ادواره المتعدده بنجاح ؟ .
- (ج) هل هناك علاقه بين المكونات الوجدانية والادوار المتعدده للقائد ؟ .

حصر الباحث ادوار القائد في بعديهما x الاتجاه نحو العمل والانتاج x الاتجاه نحو العاملين ، وقد

اسفرت النتائج التي توصلت اليها الدراسة عن :

- ١- وجود ارتباط عال مقداره ٠,٩٨ بين النجاح في القيادة والانتاج .
 - ٢- وجود علاقة عكسية بين النجاح في القيادة والتسلط .
 - ٣- ان نجاح القائد في عمله انما يرتبط بمدى نجاحه في القيام بأحداث توازن في اتجاه العمل واتجاه العاملين .
- ويلاحظ ان هذه النتيجة تنسجم مع المبدأ الاساسي لنموذج الشبكة الادارية في الدمج بين بعدي العمل والعاملين .

دراسة محمد عبد الرحمن الطواليه (١٩٨٢) .

اجرى الباحث دراسته استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في التربية من جامعة اليرموك في الاردن تحت عنوان " انماط السلوك القيادي لمدير المدرسة الثانوية " واستهدفت الاجابة على الاسئلة التالية :

١- هل هناك اثر لاختلاف نمط السلوك القيادي لمدير المدرسة الثانوية في العلاقة بينه وبين المعلمين العاملين معه كما يدركها المعلمون .

٢- هل هناك اثر في فعالية ونجاح مدير المدرسة يعزى الى المتغيرات والعوامل الشخصية ؟ .

استخدم الباحث من اجل جمع البيانات اللازمة الاستبانة التالية :

١- استبانة وصف السلوك القيادي .

٢- استبانة العلاقة بين المدير والمعلم .

٣- استبانة لقياس الفعالية والنجاح الاداري .

وذلك على عينة مكونة من (٣٤٠) معلما ومعلمة من منطقة محافظة اربد مثلت ٤٠٪ من مجتمع

الدراسة ، بحيث بلغت نسبة الاجابات الصحيحة ٨١٪ ، وتوصلت الدراسة الى :

(١) وصف المعلمون مديريهم بدلالة الانماط الاربعة أ، ب، ج، د مرتبة على النحو

أ - د - ج - ب (وفق نموذج هالبن للقيادة) .

(٢) وصف المعلمون مديريهم من خلال علاقاتهم الشخصية الاكثر الى الاقل على النحو

أ، ج، ب، د مع عدم وجود فرق بين أ، ج .

(٣) وصف المعلمون فعالية مديريهم وبخاصة المجال الاداري حسب الانماط التالية

أ، ج، ب، د .

ويلاحظ ان النتائج التي توصلت اليها الدراسة جاءت منسجمة مع ما وضعه بليك وموتون لمواصفات

وتوزيعات انماط المديرين وكذلك نموذج ليكرت . حيث ان :

النمط أ عند الطوالبه ، وفي نموذج هالبن = النمط ٩/٩ عند بليك وموتون .

النمط ج عند الطوالبه ، وفي نموذج هالبن = النمط ٩/١ عند بليك وموتون .

النمط ب عند الطوالبه ، وفي نموذج هالبن = النمط ١/٩ عند بليك وموتون .

النمط د عند الطوالبه ، وفي نموذج هالبن = النمط ١/١ عند بليك وموتون .

دراسة جون هاوسن (John Howson 1982).

في بحث اشرفت عليه جامعة اكسفورد في بريطانيا واجري باشراف جون هاوسن حول اسلوب مدير

المدرسة الناجح ، تبين ان المدير الناجح هو الذي تكون معنويات المعلمين العاملين معه عالية ،

ويمتاز بالصفات السلوكية التالية :

١- التعاون مع المعلمين واخذ آرائهم حول اتخاذ القرارات المتعلقة بالمدرسة .

٢- حث واستشارة العاملين .

وتبين ان المعلمين الذين يعملون مع مدير يتصف سلوكه الاداري بالديمقراطية يمتازون بروح

معنوية عالية . كما ان المعلمين الذين يعملون مع مدير يتصف سلوكه الاداري بالاتوقراطية تكون

معنوياتهم منخفضة .

دراسة ماكينز (Mackenzie , 1983) .

توصل ماكينز من خلال دراسة اجراها على عينة من مديري المدارس للتعرف على المجالات التي يجب على مدير المدرسة ان يقوم بها او يتصف بها سلوكه القيادي في ادارته لمدرسته ومساعدة معلميه لتحسين ادائهم ، الى ان اهم المجالات التي يجب توافرها هي :

- ١- تشجيع العلاقات الايجابية الطيبة داخل المدرسة .
 - ٢- تشجيع التعاون البناء بين المعلمين .
 - ٣- مساعدة المعلمين على النهوض بمستواهم العلمي .
 - ٤- مساعدة المعلمين على استيعاب وفهم الاهداف العامه للمدرسة من اجل بناء روح الانتماء والولاء لها عندهم .
- ان هذه المجالات تسيير - كما يبدو - جنباً الى جنب مع مواصفات النمط ٩/٩ (وفق الشبكة الادارية) .

دراسة غالب الحوراني (١٩٨٤) .

اجرى غالب الحوراني دراسته استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية بكلية التربية في الجامعة الاردنية وهدفت الى التعرف على مدى تأثير النمط القيادي للمدير وضبط الوضع المدرسي على كل من رضا المعلمين وتحصيل الطلاب في المدارس الثانوية في الاردن .

وقد تمكنت الدراسة من الكشف عن وجود علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين ضبط الوضع المدرسي ورضا المعلمين عن عملهم .

دراسة د. عبد الباري دره . (١٩٨٤) .

توصل د. عبد الباري دره بعد مراجعته لعدد كبير من الدراسات الميدانية والنظرية واطلاعه على

الظريات الادارية المختلفة ، ودمجه للخبرات التي اكتسبها من واقع تجاربه العلميه والعملية الى وضع نموذج للمدير الفعال يقوم على اساس الاهتمام العالي بالافتراضات التالية :

١- الاهتمام الواضح بالانتاج والعاملين في المؤسسة ، بحيث لا يكون الاهتمام بأي بعد على حساب البعد الاخر .

٢- استخدام اسلوب اشرافي عام على العاملين ، وليس اسلوبا اشرافيا يعنى بأدق التفاصيل ويتميز بالتسلط والاجراءات الصارمة .

٣- الحرص على العمل بروح الفريق الواحد ، واشراك المعلمين في تشخيص المشكلات التي تعترض العمل .

٤- الحرص على اقامة مناخ تنظيمي يتميز بالدفء، والمرونة والتواصل ، والبعد عن الشكليات والرسميات في التعامل .

٥- السماح للعاملين بتقديم المقترحات والآراء والافكار والدراسات التي تساعد في تطوير المؤسسة

٦- القدرة على التأثير في الرؤساء من خلال تقديم الآراء الناضجه والدراسات العميقة ، الامر الذي يسهم في اتخاذ القرارات الرشيدة .

٧- الاتسام بالمرونة والقدرة على مواجهة الظروف المتغيرة .

٨- ممارسة العمل الاداري بافق واسع ونظرة شمولية .

٩- بناء شبكة اتصالات فعالة داخل المؤسسة .

١٠- العمل على فهم الخلافات بين العاملين ومعالجتها بتعقل وكذلك ادارة الصراع بروح متفهمة وواعية .

١١- الحرص على وضع معايير واضحة للاداء .

ان هذه الاسس تبدو منسجمة مع النمط ٩/٩ الذي طوره بليك وموتون ووجدوا فيه من خلال

دراستهم المتواصلة نمونجا فعالا للاداري الناجح .

دراسة د. زكي راتب غوشه (١٩٨٤) .

اجرى د. غوشه دراسة حول المؤثرات السلوكية على الاداء الوظيفي في الدول النامية وهدف الى القيام بمحاولة لتحديد بعض المؤثرات السلوكية السلبية حيث اشارت الى ان :

- ١- هناك ضعف سائد في الاداره يؤثر بالتالي سلبا على سلوك الموظفين ومعنوياتهم .
- ٢- الاداره التسلطية لها تأثيرها السلبي على رضا العاملين ومعنوياتهم وبالتالي على مستوى الاداء العام داخل المؤسسات .

وتوصلت هذه الدراسه الى ما يلي :

- ١- ضرورة اجراء مسح في اوساط العاملين في مختلف الادارات لمعرفة نسبة ومستوى رضا هؤلاء عن وظائفهم وعن السلوك الاداري لمديريهم .
- ٢- اقترح الباحث استحداث وحده للارشاد النفسي والتوجيه الاجتماعي داخل المؤسسات المختلفه ، تتخصص ببحث ومعالجة قضايا العاملين والوقوف على حقيقة الامور النفسية التي تؤثر عليها.
- ٣- توصل الباحث الى ان من اهم وظائف الاداره وواجباتها الاساسية ، العمل على رفع مستوى رضا العاملين معها وروحهم المعنويه من خلال ايجاد مناخ العمل المستقر .
- ٤- اشار الباحث الى ضرورة ان تعمل الاداره على افساح المجال امام العاملين للمشاركة في تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات .

دراسة كمال دواني و عيد ديراني (١٩٨٤) .

اجرى كل من د. كمال دواني و د. عيد ديراني الاستاذين في كلية التربية في الجامعة الاردنية بحثا بعنوان " العلاقة بين نمط القيادة لمديري المدارس الالزاميه وشعور المعلمين بالامن " .
استهدف التعرف على العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة كمتغير مستقل ، وشعور المعلمين بالامن النفسي كمتغير تابع . واختار الباحثان عينة مكونه من ٦٤ مديرا ومديره موزعين على

مدارس محافظة عمان حيث طبق على افراد عينه استمارتان الاولى : استبانة بفيقر المقتنه بعد ان اجريا تعديلا عليها يتناسب والبيئه الاردنيه وهي تصف السلوك القيادي للمديرين على اساس المدير المهتم بالعمل والمدير المهتم بالعاملين ، كما استخدم اختبار ماسلو للتعرف على مدى شعور المعلمين بالامن النفسي .

كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية موجبه بين نمط المديرين المهتم بالعاملين وشعور المعلمين بالامن .

كما لم تكشف الدراسة عن اي اثر لمتغيري (الجنس والمستوى التأهيلي) لدى المديرين وبين شعور المعلمين بالامن .

دراسة احمد ابراهيم احمد (١٩٨٥) .

اجرى الباحث دراسته ميدانيه من اجل التعرف على اهم الممارسات السلوكيه والاداريه التي يقوم بها مدير المدرسه ، واختار عينه من عدد من مدارس التعليم الاساسي بمحافظة الاسكندرية في مصر ، مستخدما لقياس هذه الممارسات استبانته مكونه من خمسة اقسام ، وتوصل في نهاية الدراسه الى مجموعه من الافتراضات الاساسيه الواجب توافرها في مدير المدرسه الناجح لتفعيل عمله الاداري وهي مرتبه حسب اهميتها على النحو التالي .

- ١- مراعاة الجانب الانساني في طريقة التعامل مع المعلمين والطلاب والمجتمع المحلي .
- ٢- محاولة التعرف على اسباب التوتر والنزاع بين العاملين من اجل معالجتها بما يحقق الانسجام بينهم .
- ٣- توجيه المخطيء الى الصواب دون تشهير بغية اصلاحه ، على ان من حق المدير الاخذ بمبدأ الحزم عند تكرار الخطأ منه .
- ٤- تقبل النقد بصدر رحب .
- ٥- القدره على تحمل المسئوليه وحسن التصرف وسرعة البت في الامور المتعلقة بالمدرسه .

- ٦- الوجه البشوش يريح الآخرين في العمل .
 - ٧- تشجيع العاملين بالمدرسه من خلال المدح والثناء والكلمه الطيبه . لدفعهم باتجاه الاداء الافضل .
 - ٨- مساعدة المعلمين في حل مشاكلهم ومساعدتهم نفسيا لتخطي العقبات التي تعترضهم وتعيقهم بالتالي عن ممارسة اعمالهم اليوميه .
 - ٩- مشاركة المعلمين مناسباتهم .
 - ١٠- الاهتمام بالتنميه والتطوير الاداري والاستزاده العلميه والثقافيه له ولاعضاء الهيئه التدريسيه
 - ١١- اقامة شبكة اتصالات فعاله في المدرسه .
 - ١٢- تلمية معلومات العاملين وتزويدهم بالخبرات اللازمه .
 - ١٣- مراعاة الدقه والموضوعيه عند تقييم المعلمين .
 - ١٤- معالجة مظاهر الصراع داخل المدرسه باسلوب حكيم .
 - ١٥- اشراك المعلمين واستشارتهم والاخذ بالرأي الاكثر صوابا في شؤون العمل .
 - ١٦- الحرص على ادارة وقت العمل بدقه .
 - ١٧- ادارة المدرسه بروح الفريق الواحد .
 - ١٨- تشجيع المعلمين على التشديد والاداء الجيد .
- ويلاحظ ان هذه الدراره تتفق مع وجهه نظر الشبكه الاداريه في تنميط المدير ٩/٩ والذي اعتبره كل من بليك وموتون نموذجا للاداره الفعاله .

دراره بدر سعيد الربضي (١٩٨٥) .

اجرى الباحث درارته من اجل استكمال اجراءات الحصول على درجه ماجستير في التربيه من كلية التربيه في الجامعه الاردنيه وموضوعها " واقع اتجاهات مدير المدرسه الثانويه في عمان نحو العلاقات الانسانيه واثره في مستوى ادائه الاداري كما يراه المعلمون " .

واختار عينة مكونة من ٧٦ مدرسة في محافظة عمان وتوصل الى النتائج التالية :

- ١- بلغت نسبة اتجاهات المديرين المنخفضه نحو العلاقات الانسانيه ٢٥٪ من العينه .
 - ٢- بلغت نسبة اتجاهات المديرين المتوسطه نحو العلاقات الانسانيه ٢٨٪ من العينه .
 - ٣- بلغت نسبة اتجاهات المديرين العاليه نحو العلاقات الانسانيه ٢٧٪ من العينه .
- استطاعت هذه الدراسه ان تثبت اهمية الاسلوب الانساني في ادارة المدرسه .

دراسة انور حمزه الحمود الشلول . (١٩٨٥) .

اجرى الباحث دراسته استكمالا لاجراءات الحصول على درجة ماجستير من كلية التربيه في جامعة اليرموك وموضوعها " انماط السلوك الاداري عند مديري الدوائر الاكاديميه كما يدركها اعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك ، وعلاقتها ببعض عوامل الرضا عن العمل في الجامعة " .

اعتمد الباحث نظرية هالبن كمدخل نظري لدراسته بعد ان اجرى مراجعة لعدد من الدراسات والنظريات المتعدده حول موضوع القيادة الاداريه .

وتوصلت الدراسة الى ان المدير الذي يتبع نمط السلوك ذي المهام العاليه في المبادء والاعتباريه في آن واحد يوفر علاقات ايجابية بينه وبين اعضاء هيئة التدريس ، ويزيد من اتجاهاته نحو العمل ويزيد من رضاهم . كما ان العلاقات الايجابيه لم تتوفر في سلوك المدير الذي يتصف بالاهتمام المنخفض بالمبادء والاعتباريه .

دراسة عبد الرحمن الاحمد وآخرون (١٩٨٦) .

في دراسة اجريت حول واقع الادارة المدرسية في الكويت ، وتناولت عينة مكونة من (٢١٠) معلما وموجها تربويا من العاملين في قطاع التعليم في دولة الكويت ، كشفت نتائجها عن توزيع الانماط القياديه لمديري المدارس على النحو التالي :

x (١) نمط الادارة المدرسية الديمقراطية موجهون (٢٦٠) معلمون (٢٧٥،٤) .

(٢) نمط الإدارة المدرسية التسلطية موجهون (٢١١,٢) معلمون (٢١٠,٥) .

(٣) نمط الإدارة المدرسية التسيبية موجهون (٢٨,٥) معلمون (٢٧,٢) .

x كما كشفت الدراسة عن ان الاساليب القيادية الاكثر ملاءمة لتحقيق اهداف التعليم كانت الاسلوب الديمقراطي .

x اشارت نتائج الدراسة الى ان هناك ضعفا في اوساط المديرين نحو تنمية العلاقات الانسانية والاجتماعية مع العاملين وفيما بينهم ، حيث نوهت اجابات افراد العينة الى ان الادارة المدرسية لا تحاول و/أو لا تستطيع ايجاد الوقت المناسب لمشاركة العاملين مشاكلهم وهمومهم .

دراسة مارن دوجيت (Maran Doggett 1987) .

اشارت دراسة دوجيت الى ان هناك اسسا تحدد طبيعة السلوك القيادي لمدير المدرسة ، بحيث يساعد هذا على النمو المهني والنفسى للمعلمين ويؤدي بالتالي الى تحقيق درجة عالية من رضاهم عن عملهم ويرفع معنوياتهم ، وهذه الاسس هي :

أ- اشراك المعلمين في تحديد الاهداف التربوية للمدرسة ، وبالتالي التعاون في عملية تقويمها على مختلف مستوياتها .

ب- تزويد المعلمين اولا بأول باحدث ما توصل اليه المعلم بخصوص العملية التربوية واساليب التعليم .

ج- ملاحظة اداء المعلمين ومتابعته .

د- تشجيع عمليات التطوير والتجديد لصالح الاداء الجيد .

هـ- تشجيع العلاقات الايجابية الفعالة بين المعلمين والطلاب .

و- مناقشة اساليب التدريس الفعالة مع المعلمين .

دراسة عبد الحميد المير (١٩٨٨) .

استهدفت الدراسة فحص العلاقات السببية الاستدلالية بين سلوك المدير ورضا العاملين عن سلوك مديرهم ووظيفته .

استخدم الباحث نظرية الهدف والمسار لهاوس ، اساسا نظريا لدراسته ، كما طور اداة استندت على نظرية الهدف والمسار الذي تتضمن خمسة اساليب قيادية ، وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

١- ابدت الدراسة وجود بعض العلاقات السببية الاستدلالية بين سلوك المدير ورضا العاملين .

٢- فشلت الدراسة في دعم العلاقات السببية الاستدلالية بين سلوك المدير واداء العاملين .

دراسة عبد العزيز خشان (١٩٨٨) .

اجرى عبد العزيز خشان دراسة حول الادارة المدرسية في اطار ممارسات مديري المدارس الحكومية لمسئولياتهم الواقعية والمثالية ، وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في التربية من الجامعة الاردنية .

وهدفت الدراسة الى التعرف على ممارسات مديري المدارس كما هي في الواقع من خلال عينة عشوائية بلغت (٥٠) مديرا و (٩٠) معلما ، مستخدما في ذلك استبانة خاصة بالدراسة تكونت من ٥٧ فقرة ضمنها الممارسات الادارية لمديري المدارس كما هي وكما ينبغي ان تكون .

وتوصل في نهاية الدراسة الى النتائج التالية :

١- هناك فروق دالة احصائيا عند المستوى ($\alpha = 0.05$) تعزى الى المؤهل العلمي والخبرة والوظيفة وتفاعلاتها بين تقدير المسؤوليات التي يقوم بها مدير المدرسة كما هي في الواقع وكما يجب ان تكون عليه .

٢- لا يوجد فروق دالة احصائيا تعزى الى الجنس بين ممارسات المدير الواقعية والمثالية.

دراسة رويداء سليمان ريلات (١٩٨٩) .

في دراسة هدفت التعرف على مدى تأثير السلوك الانساني لمدى مديري المدارس الثانوية في الاردن في سلوك المبادرة عند معلميهم ، قامت بها الباحثة لاستكمال اجراءات الحصول على درجة ماجستير في التربية من الجامعة الاردنية ، اسفرت نتائجها التي توصلت اليها الى ان :

١- لا توجد فروق مهمة من حيث مبادرة المعلمين الذين يصفون مديريهم بالسلوك الانساني والذين لا يصفون .

٢- لا توجد فروق احصائية مهمة تعزى الى المؤهل او الجنس .

الدراسات التي تناولت نظرية الشبكة الادارية .

دراسة بليك وموتون

كانت دراسة بليك وموتون التي اجراها عام ١٩٦٦ في الولايات المتحدة الامريكية هي طابعة دراساتهم التي كشفت عن انماط السلوك القيادي من خلال الدمج بين بعدي العملية الادارية وهما :

١- بعد الاهتمام بالانتاجيه : Concern for Production .

٢- بعد الاهتمام بالعاملين : Concern for People .

وقد استطاع هذان الباحثان وضع خمسة انماط على شبكة قاما بتصميمها على اساس المحورين السيني والصادي .

وقد اشارت نتائج دراساتهم- والتي اعتمدت فيما بعد كنظريه حديثه في القيادة الادارية - الى ما يلي

١- امتاز النمط ١/١ - كما دلت نتائج دراساتهم - بعلاقات غير مرضيه بين القائد والعاملين معه

وكذلك بفعالية منخفضة في العمل الاداري .

- ٢- امتاز النمط ٩/١ - كما دلت نتائج دراسات الباحثين - بأهتمام واضح بالعاملين حيث وصفه العاملون معه بأنه يمتاز بعلاقات طيبة بينه وبينهم وبفعاليه ادارية عاليه .
- ٣- اما النمط ١/٩ فقد دلت النتائج على ان العاملين مع هذا النمط وجدوا فيه اهتمامه العالي نحو العمل ويمتاز بعلاقات شخصيه غير مرضيه معهم ، اما فاعليه هذا النمط فقد كانت عاليه ، الا انها كانت قصيره الامد .
- ٤- و اشارت النتائج ان النمط ٥/٥ يمتاز بفعاليه وعلاقات بين شخصيه متوسطه مع العاملين .
- ٥- اما النمط ٩/٩ ، فقد وصفه العاملون بانه يمتاز بعلاقات بين شخصيه ممتازه في الوقت الذي يتصف القائد على هذا النمط بفعاليه اداريه عاليه جدا .
- وهذا ما يفسر توصيه الباحثين على ان النمط القيادي ٩/٩ هو النمط الاكثر قدرة على حل مشكلات وزيادة فاعليه اي مؤسسه .
- وقد توالت دراسات بليك وموتون التطبيقيه في بيئات متباينه ومجمعات بحث مختلفه من حيث الاداء المؤسسي وتوصلا في النهايه الى تكوين النموذج الذي اعتمد كاطار نظري لهذه الدراسه .
- (Blake and Mouton , 1987) .

دراسة بيكر (Baker, 1979) .

حاولت هذه الدراسه الوقوف على العلاقه بين اسلوب المدير القيادي ورضا المعلمين عن العمل وحددت مشكله الدراسه ب السؤال التالي :

هل هناك علاقه داله احصائيا بين الاسلوب القيادي لمدير المدرسه وبين الرضا عن العمل وقد استخدم الباحث عينه عشوائيه من معلمي منطقه المسيسيبي بلغ عددهم (٢٠٠) معلم حيث طبق عليهم اختبار منسوتا الخاص بالرضا الوظيفي كما استخدم مقياسا لتنميط مديري المدارس مقتبسا من الشبكه الاداريه .

واسفرت نتائج الدراسه عن الاتي :

- ١- ليس هناك علاقة داله احصائيا بين المدير الذي يتبع النمط ٩/١ والرضا الوظيفي .
- ٢- هناك علاقة ارتباطيه سالبه بين النمط ١/١ وبين الرضا الوظيفي للمعلمين .
- ٣- لا توجد علاقة داله احصائيا بين النمط ١/٩ وبين الرضا الوظيفي للمعلمين .
- ٤- لا توجد علاقة داله احصائيا بين النمط ٩/٩ وبين الرضا الوظيفي للمعلمين .

دراسة د. سيد هوارى . (١٩٨٥) .

- اعد د. سيد هوارى دراسه تحليليه لشخصية وسلوك المدير الفعال ، بانبا دراسه على اساس الاطر النظرية للفكر الاداري الحديث مرورا بنظرية الشبكة الاداريه .
- ويبدو ان الباحث عمد في دراسته الى بيان كافة الافتراضات المتعلقة بانماط المديرين حيث وضح كل نمط وما يماثله في الدراسات والنظريات التي تناولت القيادة الاداريه .
- اطلق الباحث التسميات التاليه على الانماط التي تصورها لوصف سلوك المديرين وهي :
- ١- النمط (ن-ع-) وهو ذلك المدير الذي يولي ادنى قدر ممكن من الاهتمام ببعدي العمليه الاداريه وهو يوازى النمط (١/١) وفق الشبكة الاداريه .
 - ٢- النمط (ع +) وهو ذلك المدير الذي يولي عناية فائقه للكفاءه والاداء ، ويرى انهما كفيلا لتحقيق رضا العاملين ، وهو يوازى النمط (١/٩) وفق الشبكة الاداريه .
 - ٣- النمط (ن +) وهو ذلك المدير الذي يرى ان الاهتمام بالعاملين يجب ان يكون اكثر من اي شيء اخر وان الاولويه في العمل يجب ان تعطى لهم ، وهذا النمط يوازى (٩/١) وفق الشبكة الاداريه .
 - ٤- النمط (ع ن) وهو ذلك المدير الذي يتخذ لنفسه حلا وسطا ومتوازنا في الاهتمامات بين مصلحة العمل ومصحة العاملين ، ويسعى الى تحقيق قدر من الاداء والمنطق الذي يعتقد ان خير الامور الوسط . وهذا النمط يماثل النمط (٥/٥) وفق الشبكة الاداريه .
 - ٥- النمط (ن+ع+) وهو ذلك المدير الذي يأخذ شكلا مميذا بروح العمل المشترك والفريق الواحد وهو ما ينطبق مع مواصفات النمط (٩/٩) وفق الشبكة .

ويرى الباحث ان دراسة د. هوارى تنسجم مع الانماط التي حددتها الشبكة الادارية مع اختلاف في المسميات ، الا ان هذه الدراسه تميزت باضافة جديدة عندما اشارت الى مستوى الفعالية في كل نمط واعتمادها على الظروف والموقف الذي تعمل فيه بينما لم تهمل نظرية الشبكة الادارية قضية الموقف حينما سمحت لكل نمط بحرية التحرك على المحور الذي يراه مناسباً وفق ظروف الموقف صعوداً أو هبوطاً .

دراسة محمد حسن البياع . (١٩٨٤) .

اعد د. محمد حسن البياع دراسة اعتبرت محاولة جريئة لتحديد الانماط القيادية السائدة في المجتمع العراقي وذلك من واقع خبرة الباحث الطويلة في مجال العمل الاداري ، ومشاركته في العديد من الدورات التأهيلية والتدريبية واستناداً الى الادب التربوي المتعلق بموضوع الادارة .

وقد قام الباحث بوضع التسميات التالية للانماط التي قام بتشخيصها وهي :

- ١- نمط القائد قليل الاهتمام بالانتاج والعمل قليل الاهتمام بالعاملين والعلاقات الانسانية .
- ٢- نمط القائد كثير الاهتمام بالانتاج والعمل قليل الاهتمام بالعاملين والعلاقات الانسانية .
- ٣- نمط القائد كثير الاهتمام بالانتاج والعمل كثير الاهتمام بالعاملين والعلاقات الانسانية .

وهو بذلك انما يتمشى مع التسميات التي وضعها بليك وموتون للانماط القيادية على الشبكة الادارية على النحو التالي :

- ١- قليل الاهتمام بالانتاج وقليل الاهتمام بالعاملين يوازي النمط ١/٨ وفق الشبكة الادارية .
- ٢- كثير الاهتمام بالانتاج وقليل الاهتمام بالعاملين يوازي النمط ١/٩ وفق الشبكة الادارية .
- ٣- كثير الاهتمام بالانتاج وكثير الاهتمام بالعاملين يوازي النمط ٩/٩ وفق الشبكة الادارية .

ثم قام الباحث بوصف تحليلي لكل نمط من هذه الانماط وذلك من واقع التجربة والتحليل والملاحظة

١- النمط الاول : وجد الباحث ان هذا النمط من القادة انما يتصف بالمواصفات السلوكية التالية :

- ١- لا يؤمن ولا يتعامل الا بالمسجل باللوائح والقوانين والتعليمات ومحاضر الجلسات .

- ٢- يتحكم فيه كل ما يصدر عن المؤسسة التي يعمل فيها من تعليمات وانظمة .
 - ٣- يكثر الاستدلال بالقوانين والتعليمات .
 - ٤- يميل الى الرقابة وعدم الرغبة في النمو المهني والتطوير واحداث التغيير .
 - ٥- يولي عناية بالسلطة التي تليه / اي رئيسه المباشر / خوفا على مركزه .
 - ٦- العاملون معه سواء طالما يعملون بدون ضجة ، ولا يخلقون مشاكل في العمل .
 - ٧- يعمل على تجنب التحفيز مثلما يتجنب ايقاع الجزاء خوفا من العاملين معه وردود فعلهم .
 - ٨- يعتبر اداة لتنفيذ القرارات والتعليمات وايصالها للآخرين .
 - ٩- يعمل على ابعاد و/أو تجنب المسؤولية عنه .
- ٢- النمط كثير الاهتمام بالانتاج والعمل قليل الاهتمام بالعاملين والعلاقات الانسانية .
- يرى البياع ان هذا النمط هو في الغالب من القادة الاوتوقراطيين الذين يؤمنون بالقوة ويرون ان السلطة هي حق خاص لهم اكتسبوها بحكم مركزهم .
- وعليه فأن ممارساتهم الادارية تسيير وفق المعايير التالية :
- ١- يؤمن بأهمية انفراده بالسلطة والمسئولية .
 - ٢- الكلمة الطيبة والمعاملة الحسنة وارضاء العاملين ، كل ذلك يعني الضعف بعينه .
 - ٣- يؤمن هذا النمط بالقوة وضرورة استخدام مبدأ الثواب والعقاب مع العاملين .
 - ٤- ينسب الانجازات والاعمال التي يحققها العاملون الى نفسه .
 - ٥- يولي اهتمامه الزائد للعمل ، ومصالحة العمل عنده هي اولا وقبل كل شيء .
- ويرى الباحث ان هذا النمط من القاده الاداريين الذي يسير وفق هذه المعطيات في ادارته يمتاز بالنزعة الاستبدادية في سلوكه الاداري ، كما انه يكون مكروها في اوساط العاملين .
- ٣- النمط كثير الاهتمام بالانتاج والعمل كثير الاهتمام بالعاملين والعلاقات الانسانية .
- وصف الباحث هذا النمط بأنه النمط المتكامل ، ويرى انه اصعب الانماط نظرا لما يتطلب استخدامه من نضوج ووعي كاملين لدى القائد من جهة ولدى العاملين معه من جهة ثانية .
- اذ ان القائد الذي يستخدم هذا النمط يدرك اهمية العلاقات الانسانية ودورها في زيادة الانتاجية ورفع

مستويات العمل والاداء لدى العاملين ، كما انه يعمل جامدا على تشجيع الابتكارات والمبادرات بين اوساط العاملين ، كما يحرص على الاكثار منها .

ويؤمن هذا القائد بأهمية الحوافز المادية والمعنوية كما يركز على تطوير وتدريب العاملين . ان هذا الطراز من القاده يعتقد انه اذا توفرت اجواء العمل السليم والعلاقات الحسنه بين العاملين ، وسادت العلاقات الانسانية في التعامل معهم ، وفتحت امام العاملين فرص التنمية والتقدم المهني والترقيات فأن المؤسسة التي يعملون فيها سوف تحقق مستوى عاليا من الاداء والانتاج مثلما تسود في اوساط العاملين روح معنوية عالية وترتفع لديهم درجة الرضا عن عملهم .

دراسة د. محمد عبد العال (١٩٨٤) .

اجرى د. محمد سيد عبد العال دراسة حول دور القيادة الادارية في التأثير في البيئة المتخلفة في الدول النامية هي :

١- القيادة السلبية (١/١) وهي التي لا تهتم بتوفير معايير الكفاءة من نفسها ولا بتطوير البيئه حولها .

٢- القيادة المهنية (١/٩) وهي القيادة التي تعمل على توفير معايير الكفاءة والاداء فقط .

٣- القيادة السياسية (٩/١) وهي القيادة التي تعمل على تطوير المجتمع وتعني بشؤونه .

٤- القيادة المحايدة (٥/٥) وهي القيادة التي تولي اهتماما وسطا بين العمل وحاجات الناس .

٥- القيادة الايجابية (٩/٩) وهي القيادة التي تهتم بتوفير معايير الكفاءة والاداء في نفس الوقت

الذي تعنى بتطوير البيئه المحيطة مع ايمانها بأن مصلحة مؤسسته تكمن في قيامها بدورها التنموي المنشود .

ويرى الباحث ان القيادة الايجابية هي النمط المنشود الذي يجب ان يبحث عنه اي نموذج اداري

يسعى الى تصنيف انماط القيادة الادارية .

دراسات سر الختم محجوب علي حول الشبكة الادارية .

في ضوء الدراسات النظرية التي جمعها د. سر الختم محجوب علي حول موضوع الشبكة الادارية قام
باجراء ثلاث دراسات على مدى خمسة عشر عاما وفي ظروف مختلفه :

الدراسة الاولى : اجريت بين عامي ٦٢ - ٦٤ على عينه مكونه من ٧١٣ فردا من العاملين في احدى
الشركات الكبرى في المملكة العربية السعودية

اسفرت هذه الدراسة التي استهدفت تنميط المديرين العاملين في هذه الشركة في مختلف اقسامها
ومستوياتها الادارية عن النتائج التالية :

- ١- ان المديرين الذين يمارسون النمط ٩/٩ يتصدرون القائمة .
- ٢- ان النمط الثاني حسب الترتيب كان النمط ٩/١ .
- ٣- اما النمط الثالث فكان ٥/٥ .
- ٤- وكان النمط ١/٩ النمط الرابع حسب القائمة .
- ٥- وكان النمط ١/١ هو النمط الخامس (سر الختم محجوب علي، ١٩٨٣) .

الدراسة الثانية : اجريت هذه الدراسة عام ١٩٧٦ وذلك على عينه مكونه من (٢٠٠٠) فرد يعملون في
مؤسسات مختلفة ، وقد جرت عملية التقييم باستخدام نفس المعايير التي استخدمت في الدراسة
الاولى .

اما النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة فقد جاءت مؤيدة للنتائج التي توصلت اليها الدراسة الاولى .
ويلاحظ على الدراسات التي اجراها انها دعمت الافتراض الذي يرى ان السلوك الاداري السليم من خلال
النمط ٩/٩ يعطي احتمالا اكبر امام النجاح الاداري حاضرا ومستقبلا (سر الختم محجوب علي ١٩٨٣).

الدراسة الثالثة : تجربته على شركة سعودية للخدمات في القطاع الخاص وكانت اهداف التجربة هي :

- ١- التعرف على البيئة التنظيمية السائدة / النمط السائد .
 - ٢- استبدال النمط السائد ببيئة سلوكية ذات معايير اكثر فاعلية .
 - ٣- قياس اثر التغيير على سلوك العاملين .
- اشتملت تجربته (٧٠) مديرا يمثلون الادارة العليا للشركة والادارة الوسطى والادارة الاجرائية .
صمم الباحث برنامج التغيير على النحو التالي :

- ١- اخضاع جميع افراد العينة لبرنامج مكثف مدته ٧ ايام .
 - ٢- اخضاع جميع افراد العينة لبرنامج مكثف ثان مدته ٥ ايام .
- وبعد ان اخضعت التجربة لاشراف مكثف وضوابط دقيقة ، بدأت البيئة التنظيمية تتحول من ممارسات الماضي الى بيئة تشجع على :

- ١- الاتصال المفتوح .
 - ٢- المشاركة الفعالة .
 - ٣- الابداع والتطوير .
- وهي البيئة التنظيمية للنمط ٩/٩ (سر الختم محجوب علي ، ١٩٨٦) .

وفي دراسة اوردها د. نعيم نصير حول فحص فعالية (١٠٠) مدير باستخدام ثلاثة معايير هي :

- ١- حاجة تحقيق الذات .
 - ٢- مستوى الراتب .
 - ٣- التقدم الوظيفي .
- وتوصلت الدراسة الى عدم وجود دعم تطبيقي للنمط القيادي ٩/٩ عند بليك وموتون كما بينت هذه الدراسة ان النمط ٩/٦ او السلوك الذي يولي عناية منخفضة بالانتاج واعتبار عال للعاملين هو الاسلوب الاكثر رغبة .

كما دلت دراسات اخرى ان القيادة التسلطية (١/٩) هي الافضل في بعض الظروف والقيادة

الديمقراطية (٩/٩) هي الانسب في ظروف اخرى . (نعيم نصير ، ١٩٨٧) . وهذا ينسجم مع دراسة اجريت على بيئتين مختلفتين ، توصل فيها الباحث الى أن البيئة الصينية تختلف عن البيئة الامريكية ، حيث دلت النتائج صلاحية النمط الاوتوقراطي (١/٩) بالنسبة للمجتمع الصيني ، وصلاحية النمط (٩/١) و (٩/٩) النمط الديمقراطي في البيئة الامريكية (أحمد بطاح ، ١٩٧٩) .

من خلال مراجعة الادب التربوي والدراسات التي دونت في الفصل الثاني يمكن تسجيل

الملاحظات التالية :

- ١- ان الدراسات النظرية تناولت جوانب القيادة الادارية وفق نماذج ونظريات متعددة كانت نظرية الشبكة الادارية واحدة من ابرز واهم تلك النظريات .
- ٢- حظيت الجوانب المتعددة من شخصية وسلوك القائد الاداري بنصيب وافر من البحوث والدراسات على مدى السنوات الاربعين الماضية .
- ٣- اختص المدخل السلوكي بالكثير من الدراسات التي تناولت ابعاد العملية الادارية بصورة جزئية (بعدي العملية الادارية : الانتاج - الانسان) .
- ٤- يلاحظ ان العديد من هذه الدراسات قد توصلت الى ان هناك علاقة موجبة بين السلوك القيادي وعدد من المتغيرات ذات الصلة بالعمل الاداري .
- ٥- وبرغم كثرة الدراسات التي اجريت في المجتمع الاردني - وهو مجتمع وثيق الصلة ببيئة وديموغرافيا بالمجتمع الفلسطيني - الا ان ايا منها لم يتناول بالبحث والدراسة واقع الانماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس حسب توزيعات الشبكة الادارية كما ان ايا من هذه الدراسات لم يستطع الاشارة الى نوع العلاقة بين كل نمط قيادي او بين عدد من المتغيرات كان منها الروح المعنوية والرضا الوظيفي والعلاقات الشخصية والشعور بالامن .
- وازاء ذلك فقد رأى الباحث ان يسهم في دراسة الانماط القيادية وبيان مدى العلاقة ونوعها بين الانماط القيادية التي حددها كل من بليك وموتون ومتغير الرضا الوظيفي : والذي اعتبره الباحث موضوعا جديرا بالبحث والدراسة في ظروف واوضاع تستدعي توجيه الانظار فيها الى قطاع التعليم في الضفة الغربية

الفصل الثالث

- اولا : مجتمع الدراسة .
- ثانيا : عينة الدراسة .
- ثالثا : ادوات الدراسة .
- رابعا : تقنين ادوات الدراسة (الصدق والثبات) .
- خامسا : اجراءات تطبيق ادوات الدراسة .

الفصل الثالث

مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية وذلك على اعتبار ان جهاز

التعليم في الضفة الغربية ينقسم الى ستة الوية هي :

١- لواء نابلس ٢- لواء طولكرم ٣- لواء جنين ٤- لواء رام الله .

٥- لواء بيت لحم ٦- لواء الخليل .

قام الباحث بجمع المعلومات الاحصائية عن كل لواء من حيث :

أ- عدد المدارس الثانوية التي تدرس حتى نهاية المرحلة الثانوية (الصف الثالث ثانوي) .

ب- عدد المعلمين في كل مدرسة .

وقد جاءت موزعة وفق الجدول (١) .

جدول (١)

جدول توزيع مجتمع الدراسة في الوية الضفة الغربية .

الرقم اللواء	عدد المدارس والمديرين		عدد المعلمين		معلمون	معلمات	المجموع
	ذكور	اناث	المجموع				
١	٢٣	٨	٣١	٢٨٥	١٣٥	٤٢٠	نابلس
٢	٢٩	١٣	٤٢	٣٥٤	١٩١	٥٤٥	طولكرم
٣	١٢	١٠	٢٢	١٩٠	١٧٠	٣٦٠	جنين
٤	٢١	١١	٣٢	٣٣٢	١٦٨	٥٠٠	رام الله
٥	٨	٤	١٢	١١٨	٨٥	٢٠٣	بيت لحم
٦	١٧	١٣	٣٠	٢٨٥	٢٤٠	٥٢٥	الخليل
المجموع	١١٠	٥٩	١٦٩	١٥٦٤	٩٨٩	٢٥٥٢	

x استعان الباحث بقسم الاحصاء التابع لدائرة التخطيط والتطوير التربوي عن العام ١٩٠/٨٩ .

عينة الدراسة :

اعتمد الباحث عينة الدراسة على النحو التالي :

- ١- مجتمع المديرين : بلغت عينة الدراسة ٤٠٪ من المجتمع الاصلي وكانت عبارة عن (٦٨) مديرا ومديرة موزعين على الوية الضفة الغربية الستة بطريقة العينة العشوائية الطبقية ، وقد جاءت موزعة وفق الجدول (١٢) .

جدول - ١٢ -

توزيع عينة المديرين وفق الالوية

المديرين				
الرقم	الواء	مديرون	مديرات	المجموع
١	نابلس	٨	٤	١٢
٢	طولكرم	١٢	٥	١٧
٣	جنين	٥	٤	٩
٤	رام الله	٨	٥	١٣
٥	بيت لحم	٣	٢	٥
٦	الخليل	٧	٥	١٢
	المجموع	٤٣	٢٥	٦٨

- ٢- مجتمع المعلمين : بلغت عينة الدراسة ٣٠٪ من مجتمع المعلمين العاملين في المدارس التي اختيرت عشوائيا " ضمانا لمستوى معقول من الدقة " .

يشير الباحث هنا الى ان هناك اختلافا في عدد معلمي كل مدرسة ، الامر الذي يبرر تحديد نسبة ٢٣٠ من مجتمع المعلمين في كل مدرسة ، وذلك على اعتبار أن النسبة أكثر صدقا من تحديد عدد ثابت من المعلمين في كل مدرسة .

تم اختيار المعلمين بطريقة الاعداد العشوائية في كل مدرسة موزعين على الوية الضفة الغربية كما يوضح ذلك الجدول (٢ ب) حيث بلغ عدد افراد عينة الدراسة من المعلمين (٤٠٢) معلما ومعلمة .

جدول - ٢ ب -

توزيع عينة المعلمين وفق الالوية .

المعلمين		الرقم اللواء
معلمون	معلمات	المجموع
٥٣	٢٤	٧٧
٥٢	٣٤	٨٦
٣٢	٢٣	٥٥
٤٣	٢٤	٦٧
١٦	٨	٢٤
٥٤	٣٩	٩٣
٢٥٠	١٥٢	٤٠٢
المجموع		

متغيرات الدراسة :

- | | |
|--|-----------------|
| الانماط القيادية لمديري المدارس الثانوية وفق نموذج الشبكة الادارية . | المتغير المستقل |
| الرضا الوظيفي للمعلمين . | المتغير التابع |
| المتغيرات الديمغرافية . | |

ادوات الدراسة .

استخدم الباحث في دراسته الادوات التالية :

- ١- استبانة الانماط القيادية لمديري المدارس الثانوية L.S.Q.
 - ٢- استبانة الرضا الوظيفي للمعلمين T.J.S.Q. ٣- خريطة الشبكة الادارية M.G.M.
- من اجل جمع البيانات والمعلومات اللازمة لاغراض الدراسة والتحليل الاحصالي .

١- الاداة الاولى : استبانة الانماط القيادية لمديري المدارس الثانوية .

طور الباحث استبانة لقياس انماط القيادة المدرسية لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية بطريقة الاختيار المتعدد ، استنادا الى الادب التربوي المتعلق بنموذج الشبكة الادارية والمتصل بموضوع الدراسة ، على النحو التالي :

- ١) تضمنت الاستبانة فقرات تعكس ابعاد العملية الادارية لمديري المدارس الثانوية .
- ٢) اعتمد الباحث في بناء الفقرات على ما تضمنته الدراسات التحليلية التالية :
 - أ- دراسة بليك وموتون M.G ب- دراسة د. سر الختم محجوب علي الشبكة الادارية .
 - ج- دراسة د. سيد هواري المدير الفعال .

كما استعان بالعديد من البحوث والدراسات والدوريات العربية والاجنبية حول موضوع القيادة .

٣) قام الباحث بجمع الابعاد التي توصل اليها عن المواصفات والممارسات السلوكية للقياديين في مختلف المؤسسات حيث بلغت (١٦) بعدا حول العملية الادارية .

٤) صاغ الباحث خمس فقرات حول كل بعد ، تناولت كل فقرة منها وصفا لسلوك القائد وفق موقعه

على الشبكة الادارية ، وزعت كما يلي :

- ١- تشير الفقرة (١) على كل بعد الى النمط القيادي ١/١ .
- ٢- تشير الفقرة (٢) على كل بعد الى النمط القيادي ٩/١ .
- ٣- تشير الفقرة (٣) على كل بعد الى النمط القيادي ١/٩ .
- ٤- تشير الفقرة (٤) على كل بعد الى النمط القيادي ٥/٥ .
- ٥- تشير الفقرة (٥) على كل بعد الى النمط القيادي ٩/٩ .

٥) طلب الباحث من مدير المدرسة اختيار احدى الفقرات على كل بعد ، والتي يراها تنسجم مع سلوكه القيادي في ادارته للمدرسة .

٦) اعتبرت اجابة المدير على (١٢) اثنتي عشرة فقرة من فقرات الاستبانة ، الحد الادنى لقبول الاستبانة ، واعتبارها صالحة لغراض التحليل الاحصالي .

٧) اشتملت الاستبانة قسمين :

- الاول : يحتوي خمسة اسئلة عن متغيرات (العمر ، سنوات الخدمة ، المستوى التعليمي ، الجنس ، الحالة الاجتماعية) .
- الثاني : اسئلة الاستبانة .

الاداة الثانية : استبانة الرضا الوظيفي للمعلمين .

x طور الباحث استبانة خاصة لقياس الرضا الوظيفي للمعلمين عن السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية التي يعملون فيها ، وقد استندت مكوناتها الى عدد من المقاييس المقننه والتي تحمل شهرة عالمية في موضوع الرضا الوظيفي ، وتمتاز بدرجة عالية من الثبات ، وكذلك الى عدد من المقاييس الحديثة التي استخدمت في البحوث والدراسات الميدانية في المجتمع العربي ، حيث تتشابه بعض الخصائص البيئية والوظيفية لمجتمع الدراسة ، وبالتحديد

- ١- مقياس منسوتا للرضا الوظيفي M.S.Q (ناصر العديلي، ١٩٨١).
- ٢- مقياس بورتر (محمد ابراهيم التويجري، ١٩٨٨).
- ٣- مقياس الرضا الوظيفي للمعلمين (Lester , Paulu , 1987).

٤- دراسة فايز الزعبي (١٩٨٨) .

٥- دراسة حامد بدر (١٩٨٣) .

x بنى الباحث فقرات الاستبانة وفق (٥) ابعاد فرعية للرضا هي :

١- الرضا عن الادارة والاشراف ، وتضمنت الفقرات التالية :

(١) (٦) (١١) (١٦) (٢١) (٢٦) (٣١) (٣٦) .

٢- الرضا عن العلاقات الشخصية مع الزملاء وتضمنت الفقرات التالية :

(٢) (٧) (١٢) (١٧) (٢٢) (٢٧) (٣٢) (٣٧) .

٣- الرضا عن النمو المهني والنفسي ، وتضمنت الفقرات التالية :

(٣) (٨) (١٣) (١٨) (٢٣) (٢٨) (٣٣) (٣٨) .

٤- الرضا عن التقدير والاعتراف ، وتضمنت الفقرات التالية:

(٤) (٩) (١٤) (١٩) (٢٤) (٢٩) (٣٤) (٣٩) .

٥- الرضا عن ظروف العمل ومتطلباته ، وتضمنت الفقرات التالية :

(٥) (١٠) (١٥) (٢٠) (٢٥) (٣٠) (٣٥) (٤٠) .

x تمت صياغة جميع الفقرات التي بلغ عددها (٤٠) فقرة صياغة موجبة .

الاداة الثالثة : خريطة الشبكة الادارية لمديري المدارس الثانوية .

x اعد الباحث خريطة الشبكة الادارية آخذا بالشبكة الادارية التي طورها بليك وموتون حيث قام بترجمتها في صورتها الاولية الى اللغة العربية بعد ان طوعها لتخدم تحديد الانماط القيادية لمديري المدارس الثانوية كما يراها المعلمون ، وقد اكتفى الباحث بعرض موجز لسلوك المدير على كل نمط .

تقنين أدوات الدراسة .

لتقنين ادوات الدراسة قام الباحث بالخطوات التالية :

١- الصدق : صدق المحكمين .

الاداة الاولى : استبانة النمط القيادي .

عرضت الاستبانة في صورتها الاولى على ثمانية محكمين من ذوي الخبرة والدراية في مجال الادارة المدرسية واساتذة كلية التربية في جامعة النجاح الوطنية والجامعة الاردنية ، كما استطلع الباحث آراء خمسة من المديرين المتقاعدين الذين عملوا فترات طويلة في مجال العمل الاداري . حيث ابدى هؤلاء ملاحظاتهم وتوجيهاتهم حول الفقرات . وقد اجريت التعديلات المناسبة في ضوء آراء ومقترحات المحكمين .

الاداة الثانية : استبانة الرضا الوظيفي .

عرض الباحث الاستبانة ، بعد ان صاغ فقراتها بما يتناسب مع بيئة العمل في المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية وبما ينسجم مع البيئة العامة للمجتمع الفلسطيني ، على ثمانية من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الادارة التربوية والادارة العامة من اساتذة جامعتي النجاح الوطنية والجامعة الاردنية ، كما استطلع آراء خمسة معلمين متقاعدين امضوا اكثر من (٣٠) عاما في مهنة التعليم .

وقد اعتبر الباحث استجابة المحكمين ورضاهم عن فقرات الاستبانة ، واجماعهم على صدقها وملاءمتها لقياس الابعاد التي وضع من اجلها ، كافية لاغراض الدراسة .

الاداة الثالثة : خريطة الشبكة الادارية .

عرض الباحث صيغة وشكل خريطة الشبكة الادارية على ستة من المحكمين من اساتذة الادارة في جامعة النجاح الوطنية وكذلك من المعلمين ذوي الخبرة الطويلة في مهنة التعليم . وقد اجريت التعديلات المناسبة في ضوء توجيهات المحكمين ومقترحاتهم .

٢- الثبات

لتحديد ثبات ادوات الدراسة قام الباحث بالخطوات التالية :

١- الاداة الاولى :

استخدم الباحث معادلة سبيرمان لحساب معامل الثبات على استجابات العينة الاستطلاعية المكونة من (١٥) مديرا ومديرة تم اختيارهم عشوائيا من افراد مجتمع الدراسة ومن خارج عينة البحث وذلك من الوية نابلس وطولكرم وجنين ، وبعد اعادة تطبيق الاستبانة على افراد العينة الاستطلاعية بعد حوالي شهر من الاستجابة الاولى ، تبين ان معامل ثبات الاستبانة بلغ ٨٤ α وهي قيمة مرتفعة .

٢- الاداة الثانية :

تم استخدام معامل (الفا ALPHA) لتحديد ثبات الابعاد الفرعية والدرجة الكلية لاستبانة الرضا الوظيفي ، حيث جرى تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية من المعلمين والمعلمات من افراد مجتمع الدراسة من خارج عينة البحث من الوية نابلس وطولكرم وجنين بلغ عددهم (٣٠) معلما ومعلمة وجاءت النتائج كالتالي :

الرقم	الابعاد	قيمة الفا
١	الرضا عن الوظيفة	٢,٩١٢
٢	الرضا عن العلاقات مع الزملاء	٢,٨٣٥
٣	الرضا عن النمو المهني والنفسي	٢,٨١٤
٤	الرضا عن التقدير والاعتراف	٢,٨٦٧
٥	الرضا عن ظروف العمل ومتطلباته	٢,٨٠٤
	(الدرجة الكلية)	(٢,٨٧)

٣- الاداة الثالثة :

وزع الباحث خريطة الشبكة الادارية على عينة استطلاعية بلغت (١٥) معلما ومعلمة من افراد مجتمع الدراسة ومن خارج عينة البحث من معلمي الوية نابلس وطولكرم وجنين ثم اعاد تطبيق الاختبار على نفس افراد العينة بعد (٢١) يوما ، وبحساب معامل الثبات بأستخدام معادلة سبيرمان تبين ان معامل ثبات الاداة بلغ (٠.٩٣) .

منهجية الدراسة :

استخدم الباحث في هذه الدراسة اسلوب الدراسة الميدانية الوصفية في جمع البيانات ووصف الواقع . كما اعتمد النظريات التي تناولت القيادة الادارية بشكل عام ، ونموذج الشبكة الادارية بوجه خاص اطارا نظريا لها . ثم استخدم التحليل الاحصائي لفحص الفرضيات التي بنيت عليها وتفسير النتائج .

اجراءات تطبيق ادوات الدراسة .

١- بعد ان تأكد الباحث من صدق وثبات ادوات الدراسة في قياس الهدف الذي وضعت من اجله ، قام بطباعتها واعداد المغلفات الخاصة بالمديرين والمعلمين ، ثم جرى توزيعها على مستوى الوية الضفة الغربية بعد ان اعطيت كل مدرسة رقما خاصا بها الى جانب رمز كل لواء . كما قام الباحث بوضع الارقام العشوائية الخاصة بمغلفات واستمارات المعلمين في كل مدرسة لضمان توزيعها بدقة وتمثيلها لمجتمع الدراسة .

٢- استعان الباحث بعدد من الزملاء والطلاب من جامعة النجاح الوطنية وجامعة بيرزيت من اجل تطبيق ادوات الدراسة ، كما قام الباحث بنفسه بتطبيق ادوات الدراسة في عدد من المدارس في الوية نابلس وطولكرم وجنين ورام الله .

٣- ضمن الباحث ادوات الدراسة خطابا اوضح فيه الغاية الاساسية من الدراسة وشرح فيها خطوات الاجابة على كل قسم منها .

٤- استغرقت عملية جمع البيانات والمعلومات (٤٥) يوما حيث وزعت على افراد عينة الدراسة

خلال الفصل الدراسي الثاني من العام ١٩٩٠ .

٥- بعد جمع البيانات وفرزها تبين ما يلي :

أ) استبانة الانماط القيادية اعيد منها (٦٤) استبانة من اصل (٦٨) حيث وجد ان (٤) منها لم تعد لاسباب خاصة بالمستجيبين وان (٤) اخرى تم عزلها بسبب عدم صلاحيتها للتحليل الاحصالي حيث بلغت نسبة استجابات المديرين ٩٤ % من المجموع الكلي .

ب- استبانة الرضا الوظيفي وخريطة الشبكة الادارية ، فقد اعيد منها (٣٥٠) استبانة من اصل (٤٠٢) وزعت على افراد العينة ، وبعد فحصها تبين ان (٣٣١) منها اعتبرت صالحة لغراض الدراسة ، اما بقية البيانات فقد كانت ناقصة ، وتم استبعادها من التحليل الاحصالي . وبهذا بلغت نسبة استجابات المعلمين (٨٧%) من المجموع الكلي .

٦- بالنسبة لاستبانة الانماط القيادية طلب من المفحوص وضع اشارة (✓) أو (x) عند كل فقرة يراها منسجمة مع سلوكه القيادي عند كل بعد من الابعاد الستة عشر .

٧- وبالنسبة لاستبانة الرضا الوظيفي ، فقد جرى ترميز القسم الثاني المؤلف من (٤٠) فقرة بحيث اعطيت الاجابات اوزانا رقمية وفق مقياس ليكرت وكانت كما يلي :

١) اعطيت العبارة التي تحمل	غير راض اطلاقا	= ١
٢) اعطيت العبارة التي تحمل	غير راض	= ٢
٣) اعطيت العبارة التي تحمل	لا ادري	= ٣
٤) اعطيت العبارة التي تحمل	راض	= ٤
٥) اعطيت العبارة التي تحمل	راض جدا	= ٥

اما بالنسبة للقسم الثالث (خريطة الشبكة الادارية) فقد حدد لكل نمط مربع خاص به ، وترك للمستجيب حرية دراسة الشبكة وتحديد النمط الذي يراه مناسباً مع سلوك مدير المدرسة التي يعمل فيها ، على ان يجري تعبئة المربع الخاص بنمط المدير بوضع اشارة (✓) أو (x) .

٨- لم يطلب الباحث من افراد العينة اية معلومات او اجابات من شأنها ان تؤثر على صدق البيانات

وبالتالي صدق النتائج .

الفصل الرابع

تحليل النتائج ج .

الفصل الرابع

تحليل النتائج .

تم تفريغ البيانات التي تضمنتها ادوات الدراسة ، وتبويبها بواسطة الحاسب الالى وذلك على اساس احتساب وتجميع الاجابات المكررة على كل سؤال .

ثم جرى تحليل البيانات ومعالجتها احصائيا بواسطة الحاسب الالى وباستخدام برنامج الرزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) حيث امكن الحصول على مخرجات تناولت وصفا لاسئلة الخلفيات المتعلقة بادوات الدراسة ، كما جرى فحص الفرضيات التي تضمنتها الدراسة من خلال استخدام عدد من الاختبارات .

الملخصات الوصفية لعينة الدراسة .

١- التوزيع التكراري لعينة الدراسة (المديرين) حسب الالوية .

جدول رقم (٤) .

التوزيع التكراري والنسب المئوية لعينة المديرين حسب الالوية .

عينة المديرين		عينة المديرين		الواء
التكرار	χ^2	التكرار	χ^2	
٤	٢٢٠	٨	٢٢٠	لواء نابلس
٥	٢٢٥	١٢	٢٣٠	لواء طولكرم
٤	٢٢٠	٥	١٢٠,٥	لواء جنين
٣	٢١٥	٥	١٢٠,٥	لواء رام الله
١	٢٥	٣	٧٠,٥	لواء بيت لحم
٣	٢١٥	٧	١٧٠,٥	لواء الخليل
٢٠	٢١٠٠	٤٠	٢١٠٠	المجموع العام

توزيع تكرارات عينة المديرين حسب المتغيرات .

جدول - ٥ - أ .

التوزيع التكراري لعينة المديرين حسب متغير " العمر " .

الفترة	التكرار	%
٢٥ - ٣٠ سنة	٢	٣,٣ %
٣١ - ٤٠ سنة	١٤	٢٣,٣ %
٤١ - ٥٠ سنة	٢٧	٤٥,٧ %
٥١ - ٦٠ سنة	٧	١١,٧ %
المجموع العام	٦٠	١٠٠ %

جدول - ٥ - ب .

التوزيع التكراري لعينة المديرين حسب متغير " سنوات الخدمة " .

الفترة	التكرار	%
سنتان	١	١,٧ %
٢-٥ سنوات	١١	١٨,٣ %
٦-١٠ سنوات	٢٣	٣٨,٣ %
اكثر من ١٠ سنوات	٢٥	٤١,٧ %
المجموع العام	٦٠	١٠٠ %

جدول - ٥ - ج .

التوزيع التكراري لعينة المديرين حسب متغير " المستوى التعليمي "

الفترة	التكرار	X
ثانويه / دورات تأهيلية	٢	٢٠٤
دبلوم معلمين	٢٢	٢٦٧
جامعي / ليسانس : بكالوريوس	٢٩	٤٨٣
ماجستير	٧	١١٦
المجموع العام	٦٠	١٠٠

جدول - ٥ - د .

التوزيع التكراري لعينة المديرين حسب متغير " الجنس "

الفترة	التكرار	X
ذكور	٤٠	٦٦,٧
اناث	٢٠	٣٣,٣
المجموع العام	٦٠	١٠٠

جدول - ٥ - ٥ .

التوزيع التكراري لعينة المديرين حسب متغير " الحالة الاجتماعية " .

الغلة	التكرار	%
اعزب	٨	١٣,٣ %
متزوج	٥٢	٨٦,٧ %
المجموع العام	٦٠	١٠٠ %

ملاحظات عامة حول التوزيعات التكرارية لعينة المديرين :

- ١- يمثل الجدول (٤) توزيعات المديرين حسب التوزيع الجغرافي لالوية الضفة الغربية ، يلاحظ ان لواء طولكرم شارك بنسبة ٢٥ % من حجم عينة الدراسة وذلك نظرا لاتساعه ، تلاه لواء نابلس وجنين اللذان شاركوا بنسبة ٢٠ % لكل منهما . بينما كانت نسبة مشاركة لواء بيت لحم اقل نسبة حيث بلغت ٥ % من حجم العينة .
- ٢- يشير الجدول (٥) الى ان غالبية اعمار افراد العينة تنحصر ما بين ٤٦ - ٦٠ سنة حيث بلغت نسبة هذه الفئة ٧٣,٤ % وهذا يعني ان غالبية افراد العينة هم من كبار السن وترتبط هذه المدلولات مع ما يوضحه الجدول رقم (٥ ب) الذي يمثل سنوات الخدمة بالنسبة لعينة الدراسة اذ يلاحظ ان المديرين الذين بلغت سنوات خدمتهم (٦) سنوات فأكثر وصلت نسبتهم الى ٨٠ % من حجم العينة .
- ٣- وفيما يتعلق بالجدول رقم (٥ ج) فأن من الجدير الاشارة الى ان نسبة ٥٩,٩ % من المديرين يحملون شهادات جامعية ((ليسانس ، بكالوريوس ، ماجستير)) .

٤- يلاحظ من الجدول (د٥) ان نسبة ٦٦,٧ % من حجم العينة كانت من الذكور بينما بلغت نسبة الإناث ٣٣,٣ % .

٣- التوزيع التكراري للانماط القيادية وفق تقديرات مديري المدارس الثانوية لانماطهم .

جدول - ٦ -

توزيع الانماط القيادية للمديرين .

البيان	النمط ١/١	النمط ٩/١	النمط ١/٩	النمط ٥/٥	النمط ٩/٩
	التكرار X	التكرار X	التكرار X	التكرار X	التكرار X
المديرون	٤	٤	١٠	١٣	٩
المديرات	١	٣	١	٩	٦
المجموع	(٥) ٣٨,٣	(٧) ١١١,٧	(١١) ١٨٠,٣٠	(٢٢) ٣٣٦,٧	(١٥) ٢٢٥

يلاحظ من هذا الجدول ان اكثر الانماط انتشارا بين اوساط المديرين كان النمط ٥/٥ وهو النمط الذي يوازن بنسبة معقولة بين متطلبات العمل ومتطلبات العاملين ، يليه النمط ٩/٩ الذي يعتبر من اهم الانماط وفضلها وفق توزيعات الشبكة الادارية - نظرا للمميزات العديدة التي يمتاز بها عن غيره من بقية الانماط . كما يلاحظ ان النمط ١/٩ الذي يعنى بمصلحة العمل ولا يولي ادى اهتمام بالعاملين كان النمط الثالث من حيث التكرار ، الا ان الملفت للنظر ان الغالبية العظمى من المديرين الذين صنفوا انفسهم وفق النمط ١/٩ كان من الذكور ، ولعل هذا - كما يرى الباحث - يرجع الى طبيعة تكوين المرأة الشرقية .

٤- توزيع تكرارات عينة المعلمين حسب الالوية :

جدول - ٧ -

التوزيع التكراري والنسب المئوية لعينة المعلمين حسب الالوية :

عينة المعلمين		عينة المعلمات		اللسواء
التكرار χ	النسبة المئوية $\%$	التكرار χ	النسبة المئوية $\%$	
٤٤	٢٠,٥	٢٤	٢٠,٦	لواء نابلس
٥٥	٢٥,٥	٢٦	٢٢,٥	لواء طولكرم
٢٩	١٣,٥	٢٦	٢٢,٥	لواء جنين
٢٩	١٣,٥	١٣	١١,٣	لواء رام الله
١٦	٧,٤	٨	٦,٨	لواء بيت لحم
٤٢	١٩,٦	١٩	١٦,٣	لواء الخليل
٢١٥	١٠٠	١١٦	١٠٠	المجموع العام

٥- توزيع تكرار عينة المعلمين حسب المتغيرات .

جدول ٨ - أ .

التوزيع التكراري لعينة المعلمين حسب "متغير العمر" .

عينة المعلمين		عينة المعلمات		الفئة
التكرار	٪	التكرار	٪	
٣	١,٥ ٪	١	٠,٩ ٪	اقل من ٢٥ سنة
٤٢	١٩,٥ ٪	٣٤	٢٩,٣ ٪	٢٥-٣٠ سنة
٨٣	٣٨,٦ ٪	٤٤	٣٧,٩ ٪	٣١-٤٠ سنة
٦٨	٣١,٦ ٪	٣٠	٢٥,٩ ٪	٤١-٥٠ سنة
١٩	٨,٨ ٪	٧	٦ ٪	٥١-٦٠ سنة
٢١٥	١٠٠ ٪	١١٦	١٠٠ ٪	المجموع العام

جدول ٨ - ب .

توزيع التكراري لعينة المعلمين حسب متغير "سنوات الخدمة" .

عينة المعلمين		عينة المعلمات		الفئة
التكرار	٪	التكرار	٪	
٧	٣,٢ ٪	١	٠,٩ ٪	سنتان
٣٥	١٦,٤ ٪	١٩	١٦,٤ ٪	٣-٥ سنوات
٥٤	٢٥,١ ٪	٣٢	٢٧,٥ ٪	٦-١٠ سنوات
١١٩	٥٥,٣ ٪	٦٤	٥٥,٢ ٪	اكثر من عشر سنوات
٢١٥	١٠٠ ٪	١١٦	١٠٠ ٪	المجموع العام

جدول - ٨ - ج .

التوزيع التكراري لعينة المعلمين حسب متغير " المستوى التعليمي " .

عينة المعلمين		عينة المعلمات		الفئة
التكرار	X	التكرار	X	
١٤	X ٦,٥	١٢	X ١٠,٣	ثانوية عامة/ دورات
٥٩	X ٢٧,٤	٣٣	X ٢٨,٤	دبلوم معلمين
١٣٥	X ٦٢,٨	٧٠	X ٦٠,٣	جامعي / ليسانس
٧	X ٣,٣	١	X ٠,٩	ماجستير
٢١٥	X ١٠٠	١١٦	X ١٠٠	المجموع الكلي

جدول - ٨ - د .

التوزيع التكراري لعينة المعلمين حسب متغير الجنس .

التكرار	X	الفئة
٢١٥	X ٦٥	ذكور
١١٦	X ٣٥	اناث
٣٣١	X ١٠٠	المجموع

جدول ٨ - ه .

التوزيع التكراري لعينة المعلمين حسب متغير "الحالة الاجتماعية".

عينة المعلمين		عينة المعلمات		الفئة
التكرار	%	التكرار	%	
١٨	٨,٤%	٦٢	٥٣,٤%	اعزب
١٩٧	٩١,٦%	٥٤	٤٦,٦%	متزوج
٢١٥	١٠٠%	١١٦	١٠٠%	المجموع

ملاحظات عامة حول التوزيعات التكرارية لعينة المعلمين :

يلاحظ من الأرقام والاحصاءات التي تضمنتها الجداول المتعلقة بعينة المعلمين مايلي :

- ١- شارك لواء طوكرم بنسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة من المعلمين بلغت (٥٥) معلما و(٢٦) معلمة وهذا يرجع الى اتساع حجم اللواء وارتفاع عدد المدارس الثانوية فيه .
- ٢- بالنسبة لفئات الأعمار فقد بلغت أعمار المعلمين والمعلمات بين ٣١ - ٥٠ سنة (٢٤٣) معلما ومعلمة من اصل (٢٣١) وهذا يشير الى خبرة هؤلاء المعلمين وادراكهم لمهام وممارسات مديري المدارس التي يعملون فيها .
- ٣- وفيما يتعلق بسنوات الخدمة فأن معظم أفراد عينة الدراسة زادت سنوات خدمتهم عن عشر سنوات حيث بلغ عدد المعلمين والمعلمات ممن زادت سنوات خدمتهم عن عشر سنوات (١٨٣) معلما ومعلمة .

- ٤- اما بالنسبة للمستوى التعليمي للمعلمين افراد عينة الدراسة فقد اشارت الى ان عدد المعلمين الذين يحملون شهادات جامعية بلغ (٢١٣) معلما ومعلمة من اصل (٣٣١) عدد افراد عينة الدراسة .
- ٥- وبالنسبة لتوزيع افراد عينة الدراسة فقد كان (٢١٥) معلما و (١١٦) معلمة اي بنسبة ٢٦٥٪ من الذكور و ٢٣٥٪ من الاناث .

٥- التوزيع التكراري لعينة المعلمين وفق تقديراتهم لانماط مديريهم القيادية .

جدول - ٩ - .

التوزيع التكراري والنسب المئوية لانماط المديرين كما يراها المعلمون .

النمط ١/١	النمط ٩/١	النمط ١/٩	النمط ٥/٥	النمط ٩/٩	
التكرار X	التكرار X	التكرار X	التكرار X	التكرار X	البيان
٢٢	٢٦	٤٢	٦٨	٥٧	المعلمون
٥	١٨	١٠	٥٤	٢٩	المعلمات
٢٧	٤٤	٥٢	١٢٢	٨٦	المجموع

٦- ثبات ادوات الدراسة .

تأكد الباحث من ثبات ادوات الدراسة بعد تطبيقها على عينة الدراسة وذلك من خلال التحليل الاحصائي للبيانات باستخدام معامل الفا وقد ظهرت النتائج كما يلي :

١- استبانة المديرين : معامل الفا = (٠,٩٨)

٢- استبانة الرضا الوظيفي :

الدرجات الفرعية معامل الفا

الدرجات الفرعية	معامل الفا
١- القسم الاول	٠,٩٣
٢- القسم الثاني	٠,٨٥
٣- القسم الثالث	٠,٩٢
٤- القسم الرابع	٠,٨٣
٥- القسم الخامس	٠,٨٤
الدرجة الكلية:	الفا = (٠,٩٧)

فحص فرضيات الدراسة .

x الفرضية الاولى : لا يعتمد تقدير مديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية لانماطهم القيادية على مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha = 0.05$) على متغيرات (العمر ، الخدمة ، المستوى التعليمي ، الجنس) .

استخدم الباحث اختبار مربع كاي (Chi - Square) لفحص هذه الفرضية ، وهو اختبار يستخدم

عادة لتحديد وجود او عدم وجود اعتمادية بين متغيرات مصنفة وفق عدة تصنيفات .

التوزيع الثنائي لتكرار تصنيف المديرين حسب الانماط القيادية للمتغيرات .

جدول (١٠ - أ)

التوزيع الثنائي لتكرار تصنيف المديرين حسب الانماط القيادية ومتغير العمر .

المشاهد	النمط ١/١	النمط ٩/١	النمط ١/٩	النمط ٥/٥	النمط ٩/٩	المجموع
حتى ٢٥ سنة	٠	٣	٥	٥	٣	١٦ ٢٢٦,٧
	(١)	(٢)	(٣)	(٦)	(٤)	
فوق ٢٥ سنة	٥	٤	٦	١٧	١٢	٤٤ ٢٧٣,٣
x	(٤)	(٥)	(٨)	(١٦)	(١١)	
	٥	٧	١١	٢٢	١٥	٦٠
	٢٨,٣	٢١١,٧	٢١٨,٣	٢٣٦,٧	٢٢٥	٢١٠٠

مربع كاي لهذا الجدول = (٥,٢٥٧) ودرجة الحرية = ٤ ، الاحتمال = (٠,٢٦١) مربع كاي الجدوليه = (٩,٤٩) .

يلاحظ ان قيمة مربع كاي المحسوبة = (٥,٢٥٧) وهي اقل من القيمة الجدولية (٩,٤٩) . وهذا يعني ان احتمال الحصول على هذا التوزيع الثنائي بالصدفة هو اكبر من (٠,٠٥) اي ان تصنيف المديرين لانفسهم حسب الانماط القيادية لا يعتمد على متغير العمر . وعليه فإن التوزيع الثنائي المشاهد لا يدعم رفض الفرضية الصفرية (لا توجد اعتمادية على مستوى الدلالة الاحصائية $\alpha = ٠,٠٥$) بين تقديرات مديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية لانماطهم القيادية ومتغير العمر) .

- جدول ١٠ ب -

التوزيع الثنائي لتكرار تصنيف المديرين حسب الانماط القيادية ومتغير الخدمة .

المشاهد	النمط ١/١	النمط ٩/١	النمط ١/٩	النمط ٥/٥	النمط ٩/٩	المجموع
خدمة سنتان	١	١	٢	٦	٢	١٢
	(١)	(١)	(٢)	(٥)	(٣)	
٣ سنوات فأكثر	٤	٦	٩	١٦	١٣	٤٨
	(٤)	(٦)	(٩)	(١٧)	(١٢)	
المجموع	٥	٧	١١	٢٢	١٥	٦٠
	٢٨,٣	٢١١,٧	٢١٨,٣	٢٣٦,٧	٢٢٥	١٠٠

قيمة مربع كاي = (١,٣٠٩) درجة الحرية = (٤) الاحتمال = (٠,٨٥) قيمة مربع كاي الجدوليه = (٩,٤٩) يلاحظ من هذا الجدول ان قيمة مربع كاي المحسوبة = (١,٣٠٩) وهي اقل من القيمة الجدولية (٩,٤٩) وهذا يعني ان احتمال الحصول على هذا التوزيع الثنائي بالصدفة هي اكبر من (٠,٠٥) اي ان تصنيف المديرين حسب الانماط القيادية لا يعتمد على متغير العمر ، وبناء على ذلك فإن التوزيع الثنائي المشاهد لا يدعم رفض الفرضية الصفرية " لا يوجد اعتمادية على مستوى الدلالة الاحصائية (٠,٠٥) بين تقديرات مديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية لانماطهم القيادية ومتغير سنوات الخدمة .

- جدول ١٠ ج -

التوزيع الثنائي لتكرار تصنيف المديرين حسب الانماط القيادية ومتغير المستوى التعليمي .

المشاهد	النمط	النمط	النمط	النمط	النمط	المجموع
المتوقع	١/١	٩/١	١/٩	٥/٥	٩/٩	
اقل من درجة	٣	٦	٥	٢	٨	٢٤ ٢٤.٠
جامعية	(٢)	(٣)	(٤)	(٩)	(٦)	
جامعي، بكالوريوس	٢	١	٦	٢٠	٧	٣٦ ٢٦.٠
ماجستير	(٣)	(٤)	(٧)	(١٣)	(٩)	
	٥	٧	١١	٢٢	١٥	٦٠ ١٠٠.٠

قيمة مربع كاي المحسوبة = (١٦,٩٣) درجة الحرية = ٤ الاحتمال = (٠,٠٢٠) القيمة الجدولية = (٩,٤٩) .

يتضح من الجدول (١٠ ج) ان قيمة مربع كاي المحسوبة = (١٦,٩٣) وهي اكبر من القيمة الجدولية (٩,٤٩) وهذا يعني ان احتمال الحصول على هذا التوزيع الثنائي بالصدفة هو اقل من (٠,٠٢٠) اي ان تصنيف المديرين حسب الانماط القيادية يعتمد اعتمادا دالا معبرا على متغير المستوى التعليمي .

وبناء على ذلك فإن التوزيع الثنائي المشاهد يدعم رفض الفرضية الصفرية " لا يوجد اعتمادية على مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha = 0.05$) بين تقديرات مديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية لانماطهم القيادية ومتغير المستوى التعليمي .

جدول - ١٠ - د

التوزيع الثنائي لتكرار تصنيف المديرين حسب الانماط القيادية ومتغير الجنس .

المشاهد المتوقع	النمط ١/١	النمط ٩/١	النمط ١/٩	النمط ٥/٥	النمط ٩/٩	المجموع
ذكور	٤	٤	١٠	١٣	٩	٤٠
	(٣)	(٥)	(٩)	(١٤)	(٩)	
اناث	١	٣	١	٩	٦	٢٠
	(٠)	(٤)	(١)	(٨)	(٧)	
المجموع	٥	٧	١١	٢٢	١٥	٦٠
	٨,٣	٢١١,٧	٢١٨,٣	٢٣٦,٧	٢٢٥	٢١٠٠

قيمة مربع كاي المحسوبة = (٤,٦٤) درجة الحرية = (٤) الاحتمال = (٠,٣٤٧)

القيمة الجدولية لمربع كاي = (٩,٤٩) .

يتضح من الجدول - ١٠ - د - ان قيمة مربع كاي المحسوبة = (٤,٦٤) وهل اقل من القيمة الجدولية (٩,٤٩) وهذا يعني ان احتمال الحصول على هذا التوزيع الثنائي بالصدفة هو اكبر من (٠,٠٥) اي ان تصنيف المديرين حسب الانماط القيادية لا يعتمد على متغير الجنس . وبناء على ذلك فإن التوزيع الثنائي المشاهد لا يدعم رفض الفرضية الصفرية " لا يوجد اعتمادية على مستوى الدلالة الاحصائية (٠,٠٥) بين تقديرات مديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية لانماطهم القيادية ومتغير الجنس \times الفرضية الثانية : لا يعتمد توزيع مديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية وفق توزيعات الشبكة الادارية كما يدركها المعلمون على مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha = 0.05$) على متغيرات (العمر ، الخدمة ، المستوى التعليمي ، الجنس) .

من اجل فحص هذه الفرضية استخدم الباحث اختبار مربع كاي ، وجاءت النتائج على النحو التالي كما توضحه الجداول .

التوزيع الثنائي لتكرارات تصنيف المعلمين حسب الانماط ، مع المتغيرات .

جدول - ١١ أ - .

التوزيع الثنائي لتصنيف المعلمين حسب الانماط القيادية مع متغير العمر .

المجموع	الانماط					المشاهد المتوقع
	٩/٩	٥/٥	١/٩	٩/١	١/١	
٤ ١٠١	٣	٠	٠	١	٠	اقل من ٢٥ سنة
	(١)	(٢)	(٦)	(٥)	(٣)	
٧٦ ٢٢٣	٢٠	٢٩	١١	٨	٨	٢٥-٣٥ سنة
	(٢٠)	(٢٨)	(١٢)	(١٠)	(٦)	
١٢٧ ٢٣٨,٤	٢٩	٥٠	٢٠	١٨	١٠	٣٦-٤٥ سنة
	(٣٣)	(٤٧)	(٢٠)	(١٧)	(١٠)	
٩٨ ٢٢٩,٦	٢٨	٢٦	١٦	١٠	٨	٤٦-٥٥ سنة
	(٢٦)	(٣٦)	(١٥)	(١٣)	(٨)	
٢٦ ٧٠,٩	٦	٧	٥	٧	١	٥٦-٦٥ سنة
	(٧)	(٧)	(٤)	(٤)	(٢)	
٣٣١ ١٠٠	٨٦	١٢٢	٥٢	٤٤	٢٧	المجموع
١٠٠	٢٢٦	٢٣٦,٩	٢١٥,٧	٢١٣,٣	٢٨١	

قيمة مربع كاي المحسوبة = (١٤,٥٩) الاحتمال = (٠,٥٥٤) درجة الحرية = (١٦) مربع كاي الجدوليه = (٢٦,٣) .

ان قيمة مربع كاي لهذا الجدول = (١٤,٥٩) وهي اقل من القيمة الحرجة (٢٦,٣) وهذا يعني ان احتمال الحصول على هذا التوزيع الثنائي بالصدفة هو اكبر من (٠,٥٥٤) اذا ان درجة الحرية = ١٦ وهذه النتيجة ليست ذات دلالة احصائية على مستوى (٠,٥) لذا فأن التوزيع الثنائي المشاهد لا يدعم رفض الفرضية الصفرية " لا يعتمد توزيع مديري المدارس الثانوية وفق توزيعات الشبكة الادارية كما يدركها المعلمون على متغير العمر .

جدول - ١١ ب - .

التوزيع الثنائي لتكرارات تصنيف المعلمين حسب الانماط القيادية مع متغير الخدمة .

المشاهد المتوقع	النمط ١/١	النمط ٩/١	النمط ١/٩	النمط ٥/٥	النمط ٩/٩	المجموع
سنتان	٠	١	٢	٣	٢	٨
	(٠)	(١)	(١)	(٣)	(٢)	٢٠,٤
٣-٥ سنوات	٩	٥	٨	١٥	١٧	٥٤
	(٥)	(٧)	(٩)	(٢٠)	(١٤)	١٦,٣
٦-١٠ سنوات	٥	١٦	١٦	٢٧	٢٢	٨٦
	(٧)	(١١)	(١٤)	(٢٢)	(٢٢)	٢٢٦
اكتر من عشر سنوات	١٣	٢٢	٢٦	٧٧	٤٥	١٨٣
	(١٥)	(٢٤)	(٢٩)	(٦٨)	(٤٨)	٥٥٥,٣
المجموع	٢٧	٤٤	٥٢	١٢٢	٨٦	٣٣١
	٢٨,١	١٣,٣	١٥,٧	٣٦,٩	٢٢٦	١٠٠

قيمة مربع كاي = (٢٥,٧٢) درجة الحرية = ١٦ الاحتمال = (٠,٥٨) قيمة مربع كاي الجدولية = (٢٦,٣) .

يتضح من الجدول (١١ ب) ان قيمة مربع كاي المحسوبة = (٢٥,٧٢) وهي اقل من قيمة مربع كاي الجدولية = (٢٦,٣) وهذا يعني ان احتمال الحصول على هذا التوزيع الثنائي بالصدفة هو (٠,٥٨) وهو اكبر من مستوى الدلالة الاحصائية (٠,٠٥) وهذه النتيجة ليست ذات دلالة احصائية . وعليه فان التوزيع الثنائي المشاهد لا يدعم رفض الفرضية " لا يعتمد توزيع مديري المدارس الثانوية وفق توزيعات الشبكة الادارية كما يدركها المعلمون على متغير سنوات الخدمة .

جدول (١١ ج)

التوزيع الثنائي لتكرارات تصنيف المعلمين حسب الانماط القيادية مع متغير المستوى التعليمي .

المشاهد المتوقع	النمط ١/١	النمط ٩/١	النمط ١/٩	النمط ٥/٥	النمط ٩/٩	المجموع
ثانوية عامة	١	٥	٥	٩	٦	٢٦ ٢٧,٩
	(٢)	(٤)	(٤)	(١٠)	(٧)	
دبلوم معلمين	٤	١٨	١٤	٣٥	٢١	٩٢ ٢٢٧,٨
	(٨)	(١٢)	(١٥)	(٣٤)	(٢٤)	
جامعي/ليسانس	٢١	٢٠	٣١	٧٥	٥٨	٢٠٥ ٢٦١,٩
بكالوريوس	(١٧)	(٢٧)	(٣٢)	(٧٦)	(٥٣)	
جامعي ماجستير	١	١	٢	٣	١	٨ ٢٢,٤
	(١)	(١)	(١)	(٣)	(٢)	
المجموع	٢٧	٤٤	٥٢	١٢٢	٨٦	٢٣١ ٢١٠٠
	٢٨,١	٢١٣,٣	٢١٥,٧	٢٣٦,٩	٢٢٦	٢١٠٠

قيمة مربع كاي المحسوبة = (١١,٠٠٥) درجة الحرية = (١٢) قيمة مربع كاي الجدولية = (٢١)
الاحتمال = (٠,٠٥٢٤) .

يتضح من هذا الجدول (١١ج) ان قيمة مربع كاي المحسوبة = (١١,٠٠٥) وهي اقل من قيمة مربع كاي الجدولية = (٢١,٠٠) وهذه النتيجة ليست دالة احصائيا ، وهذا يعني ان احتمال الحصول على هذا التوزيع الثنائي بالصدفة هو (٠,٠٥٢٤) وهو اكبر من (٠,٠٠٥) وعلية فأن التوزيع الثنائي المشاهد لا يدعم رفض الفرضية الصفرية " لا يعتمد توزيع مديري المدارس الثانوية وفق توزيعات الشبكة الادارية كما يدركها المعلمون على متغير المستوى التعليمي .

جدول - ١١ - د

التوزيع الثنائي لتكرارات تصنيف المعلمين حسب الانماط القيادية مع متغير الجنس .

المشاهد	النمط	النمط	النمط	النمط	النمط	المجموع	المتوقع
	١/١	٩/١	١/٩	٥/٥	٩/٩		
ذكور	٢٢	٢٦	٤٢	٦٨	٥٧	٢١٥	٢٦٥
	(١٨)	(٢٩)	(٣٣)	(٧٩)	(٥٦)		
اناث	٥	١٨	١٠	٥٤	٢٩	١١٦	٢٣٥
	(١٠)	(١٥)	(١٨)	(٤٢)	(٣٠)		
المجموع	٢٧	٤٤	٥٢	١٢٢	٨٦	٣٣١	٣١٠
	٢٨,١	٢١٢,٣	٢١٥,٧	٢٣٦,٩	٢٢٦	١٠٠	١٠٠

قيمة مربع كاي المحسوبة = (١٤,٢٣) درجة الحرية = (٤) ، مربع كاي الجدولية = (٩,٤٩)
الاحتمال = (٠,٠٠٠٦٦) .

يتضح من الجدول (١١) ان قيمة مربع كاي المحسوبة بلغت (١٤,٢٣) وهي اكبر من قيمة مربع كاي الجدولية = (٩,٤٩) وهذا يعني ان احتمال الحصول على هذا التوزيع الثنائي بالصدفة = (٠,٠٠٠٦٦) وهل اقل من (٠,٠٠٥) وعلية فأن التوزيع الثنائي المشاهد لا يدعم الفرضية الصفرية " لا يعتمد توزيع مديري المدارس الثانوية وفق توزيعات الشبكة الادارية كما يدركها المعلمون على متغير الجنس . نستنتج من ذلك ان التوزيع الثنائي المشاهد يدعم رفض الفرضية الصفرية وهذا يعني ان تصنيف المعلمين وفق الانماط القيادية لمديري المدارس التي يعملون فيها يعتمد على متغير الجنس .

الفرضية الثالثة : لا يوجد فرق دال احصائيا على مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات اجابات المعلمين على استبانة الرضا الوظيفي يعزى الى النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية التي يعملون فيها .

استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الاحادي (One Way Analysis of Variance) لفحص الفرضية .

جدول ١٢ .

تحليل التباين الاحادي والنسبة الفائية .

البيان	مجموع	درجات	متوسط	ف	الاحتمال
-----	المربعات	الحرية	المربعات	--	----
بين المجموعات	١٦٢٨٩٥,٤٠	٤	٤٠٧٢٣,٨٥	١٢٩,٢٨	٠
خلال المجموعات	١٠٢٦٠٧,٥٢	٣٢٦	٣١٤,٧٤		
مجموع المربعات الكلية	٢٦٥٥٠٧,٥٢	٣٣٠			

ف: دالة احصائيا ، مستوى الدلالة (٠,٠٥)

يتضح من الجدول (١٢) ان قيمة ف المحسوبة = (١٢٩.٢٨) ودرجات الحرية = (٢٣٠) وهي اكبر من قيمة ف الجدولية = (٥.٦٤) وعلية فأن احتمال حدوث خطأ في ظهور هذه الارقام في الجدول بالصدفة = صفر ، وعلية فأن قيمة ف المحسوبة دالة احصائيا على مستوى الدلالة (٠.٠٥) وهذه النتيجة لا تدعم الفرضية الصفرية "لا يوجد فرق دال احصائيا على مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات اجابات المعلمين على استبانة الرضا الوظيفي يعزى الى النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية التي يعملون فيها . نستنتج من ذلك ان هناك فرقا دالا ومعبرا بين متوسطات اجابات المعلمين على استبانة الرضا الوظيفي يعزى الى النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية التي يعملون فيها وهذه النتيجة تدعم رفض الفرضية الصفرية .

ومن اجل فحص دلالة الفروق الاحصائية بين ازواج متوسطات اجابات عيفة الدراسة من المعلمين حسب تقديراتهم لانماط مديري المدارس ، استخدم الباحث اختبار دنكن (Duncan) كما يوضحه الجدول رقم (١٣) .

جدول ١٣

اختبار دنكن لفحص دلالة الفروق بين ازواج متوسطات اجابات المعلمين .

المتوسطات	الانماط	١/١-١	١/٩-٣	٥/٥-٤	٩/١-٢	٩/٩-٥
١٠٨.٥٥	١-١					
١٢٩.٤٦	١-٣	x				
١٦٤.٢٥	١-٤	x	x			
١٦٥.٠٢	١-٢	x	x			
١٨١.٤٠	١-٥	x	x	x	x	

x هناك فروق دالة احصائيا على مستوى الدلالة (٠.٠٥) ()

يظهر من نتائج الجدول السابق ان متوسط الدرجات عند عينة الدراسة يتدرج حسب الاهمية كما يراها المعلمون كما يلي: النمط القيادي ٩/٩ يليه النمط ٩/١ ثم النمط ٥/٥ ثم النمط ١/٩ واخيرا النمط ١/١ وهو اقلها جميعا في متوسط الدرجات .

ويستفاد من الجدول ان هناك فروقا دالة احصائيا على مستوى دلالة (٠.٠٠٥) بين الانماط (١/١ - ١/٩) و (١/٩ - ٥/٥) و (١/١ - ٥/٥) و (١/٩ - ٩/١) و (١/١ - ٩/١) و (١/٩ - ٩/٩) .

بينما لا توجد فروق بين (٩/١ - ٥/٥) كما توجد فروق دالة بين النمط القيادي (٩/٩) وبقية الانماط لصالح النمط ٩/٩ .

x **الفرضية الرابعة** : لا توجد فروق دالة احصائيا على مستوى الدلالة (٠.٠٠٥) بين متوسطات اجابات المعلمين على الابعاد الداخلية لمقياس الرضا الوظيفي تعزى الى النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية .

من اجل فحص هذه الفرضية استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الاحادي متعاملا مع كل بعد من ابعاد استبانة الرضا الوظيفي ، كما اجرى اختبار دنكن لفحص دلالة الفروق الاحصائية بين ازواج متوسطات عينة الدراسة .

جدول - ١٤ أ -

تحليل التباين الاحادي والنسبة الفئوية لعينة المعلمين في البعد الاول لاستبانة الرضا الوظيفي .

البيانات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	الاحتمال
بين المجموعات	٨٥٨٤,١٦	٤	٢١٤٦,٠٤	١١١,٣٢	٠
خلال المجموعات	٦٢٨٤,١٧	٣٢٦	١٩,٢٧		
مجموع المربعات الكلية	١٤٨٦٨,٣٣	٣٣٠			مستوى الدلالة (٠.٠٠٥) ف الجدولية: ٥,٦٤

جدول - ١٤ ب -

تحليل التباين الاحادي والنسبة الفاللية لعينة المعلمين في البعد الثاني .

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	الاحتمال
بين المجموعات	٥٤١٩,٩٨	٤	١٣٥٤,٩٩	١٠٠,٠٦	٠
خلال المجموعات	٤٤١٤,٥٥	٣٢٦	١٣,٥٤		
مجموع المربعات الكلية	٩٨٣٤,٥٣	٣٣٠			مستوى الدلالة (٠,٠٥) ف الجدولية=٥,٦٤

جدول - ١٤ ج -

تحليل التباين الاحادي والنسبة الفاللية لعينة المعلمين في البعد الثالث .

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	الاحتمال
بين المجموعات	٧٢٣٥,٩١	٤	١٨٠٨,٩٧	٩٠,٧٣	٠
خلال المجموعات	٦٤٩٩,٧٣	٣٢٦	١٩,٩٣		
مجموع المربعات الكلية	١٣٧٣٥,٦٥	٣٣٠			مستوى الدلالة (٠,٠٥) ف الجدولية:٥,٦٤

جدول - ١٤ - د .

تحليل التباين الاحادي والنسبة الفائية لعينة المعلمين في البعد الرابع

البيان	مجموع	درجات	متوسط	ف	الاحتمال
---	المربعات	الحرية	المربعات	-	---
بين المجموعات	٥٧٠٥,٦٨	٤	١٤٢٦,٤٢	٩٢,٩٢	.
خلال المجموعات	٥٠٠٤,٤٤	٣٢٦	١٥,٣٥		
مجموع المربعات الكلية ١٠٧١٠,١٢ ٣٣٠ مستوى الدلالة (٠,٠٠٥) ف الجدولية: ٥,٦٤ .					

جدول - ١٤ هـ -

تحليل التباين الاحادي والنسبة الفائية لعينة المعلمين في البعد الخامس .

البيان	مجموع	درجات	متوسط	ف	الاحتمال
---	المربعات	الحرية	المربعات	-	---
بين المجموعات	٦٢٧١,٧٣	٤	١٥٦٧,٩٣	٧١,٠٦	.
خلال المجموعات	٧١٩٢,٢١	٣٢٦	٢٢,٠٦		
مجموع المربعات الكلية ١٣٤٦٣,٩٥ ٣٣٠ مستوى الدلالة (٠,٠٠٥) ف الجدولية: ٥,٦٤ .					

يتضح من الجدول (١٤ أ - ١٤ هـ) ان هناك فرقا دالا عاليا ومعبرا بين كل بعد من ابعاد استبانة الرضا الوظيفي يعزى الى النمط القيادي لمديري المدارس التي يعملون فيها حيث كانت

- ١ - F المحسوبة للبعد الاول - جدول (١٤ أ) - $111,32 =$ ودرجات حرية = 330 وهي اعلى < من F الجدولية التي = $(0,64)$ وان احتمال ظهور الارقام في الجدول - (١٤ أ) - بالصدفة $> 0,005$
- ٢ - F المحسوبة للبعد الثاني - جدول (١٤ ب) - $100,06 =$ ودرجات حرية = 330 ، وهي اعلى < من F الجدولية التي = $(0,64)$ ، وان احتمال ظهور الارقام في الجدول - (١٤ ب) - بالصدفة $> 0,005$
- ٣ - F المحسوبة للبعد الثالث - جدول (١٤ ج) - $90,73 =$ ودرجات حرية = 330 وهي < من F الجدولية التي تساوي $(0,64)$ وان احتمال ظهور الارقام في الجدول - (١٤ ج) - بالصدفة $> 0,005$
- ٤ - F المحسوبة للبعد الرابع - جدول - (١٤ د) ودرجات حرية = 330 وهي < من F الجدولية التي = $(0,64)$ وان احتمال ظهور الارقام في الجدول (١٤ د) بالصدفة $> 0,005$
- ٥ - F المحسوبة للبعد الخامس - جدول (١٤ هـ) - ودرجات حرية = 320 وهي < من F الجدولية التي = $(0,64)$ وان احتمال ظهور الارقام في الجدول (١٤ هـ) بالصدفة $> 0,005$

وعليه فإن قيمة F المحسوبة في الابعاد الخمسة السابقة دالة احصائيا على مستوى دلالة (0,005) وعليه فإن هذه النتيجة لا تدعم الفرضية الصفرية (لا توجد فروق دالة احصائيا على مستوى الدلالة الاحصائية $(\alpha=0,005)$ بين متوسطات اجابات المعلمين على الابعاد الداخلية لاستبانة الرضا الوظيفي تعزى الى النمط القيادي لمديري المدارس التي يعملون فيها ، وهذه النتائج تدعم رفض الفرضية الصفرية .

فحص نتائج الفروق بين المتوسطات .

ولدى فحص دلالات الفروق بين ازواج المتوسطات بأستخدام اختبار دنكن على كل بعد من الابعاد الداخلية لاستبانة الرضا الوظيفي تبين ما يلي :

جدول - ١٥ - أ

اختبار دنكن لفحص دلالة الفروق بين ازواج متوسطات اجابات المعلمين في البعد الاول لمقياس الرضا الوظيفي (الرضا عن الادارة)

المتوسطات الانمط					

٩/٩	٩/١	٥/٥	١/٩	١/١	
				- -	٢٠,٥٩
				- x	٢٥,٣٢
				x x	٣٢,٥٣
				x x	٣٤,٢٥
				x x x x	٣٧,١٢
					٩/٩
=====					

x : هناك فرق دال احصائيا على مستوى الدلالة (٠٠٠٥) .

يظهر من الجدول - ١٥ أ - ان متوسط الدرجات عند عينة المعلمين يتدرج حسب الاهمية كما يلي

على الانمط

١- (٩/٩) -٢ (٩/١) -٣ (٥/٥) -٤ (١/٩) واخيرا (١/١) ، كما يظهر من الجدول ان هناك فروقا دالة احصائيا على مستوى دلالة (٠٠٠٥) لصالح النمط (٩/٩) بينما لا توجد فروق دالة احصائيا بين النمطين (٩/١) و (٥/٥) .

جدول - ١٥ - ب -

اختبار دنكن لفحص دلالة الفروق بين ازواج متوسطات اجابات المعلمين في البعد الثاني لمقياس الرضا الوظيفي (الرضا عن العلاقات مع الزملاء) .

٩/٩	٩/١	٥/٥	١/٩	١/١	الانماط	المتوسطات
٥	٢	٤	٣	١		
					١/١	٢٢,٣٧
				x	١/٩	٢٨,٠٧
			x	x	٥/٥	٢٣,٩٥
			x	x	٩/١	٢٤,٦١
	x	x	x	x	٩/٩	٢٧,٠٨

x : هناك فرق دال احصائيا على مستوى الدلالة (٠,٠٥) .

يظهر من الجدول - ١٥ ب - ان متوسط درجات عينة المعلمين يتدرج من حيث الاهمية كما يلي على

الانماط

١- (٩/٩) ٢- (٩/١) ٣- (٥/٥) ٤- (١/٩) واخيرا (١/١) .

ويلاحظ ان نتائج اختبار دنكن في البعد الثاني (الذي يقيس مستوى الرضا الوظيفي في العلاقات بين الزملاء داخل العمل) كما جاءت في الجدول - ١٥ ب - تنسجم مع نتائج اختبار دنكن في الجدول - ١٥ أ ، وتشير هذه النتائج أن رضا المعلمين عن الاسلوب الإداري لمديري مدارسهم ينعكس ايجابيا على مستوى الرضا الوظيفي في العلاقات بين الزملاء .

. -

جدول - ١٥ ج - .

اختبار دنكن لخص دلالة الفرق بين ازواج متوسطات اجابات المعلمين في البعد الثالث .
الرضا عن النمو المهني والنفسي .

المتوسطات	الانماط	١/١	١/٩	٥/٥	٩/١	٩/٩
٢١,٧٤	١/١					
٢٦,٥٩	١/٩	x				
٣٣,٩٣	٥/٥	x	x			
٣٤,٩٧	٩/١	x	x			
٣٧,٠٦	٩/٩	x	x	x	x	

x : هناك فرق دال احصائيا على مستوى دلالة (٠,٠٠٥) .

يلاحظ من الجدول (١٥ ج) ان نتائج هذا الجدول تنسجم مع نتائج اختبار دنكن كما جاءت في الجدولين (١٥ أ) و (١٥ ب) . وان ترتيب متوسطات اجابات المعلمين على البعد الثالث من استبانة الرضا الوظيفي وفق الانماط القيادية يأتي على النحو التالي :

١- (٩/٩) -٢ (٩/١)

٣- (٥/٥) -٤ (١/٩)

٥- (١/١) .

وهذا يعني أن النمط (٩/٩) يأتي في المقام الاول .

اختبار دنكن لفحص دلالة الفروق بين ازواج متوسطات اجابات المعلمين في البعد الرابع (الرضا عن التقدير) .

المتوسطات	الانماط	١/١	١/٩	٩/١	٥/٥	٩/٩
٢٢,٦٢	١/١					
٢٦,٣٨	١/٩	x				
٣٢,٢٩	٩/١	x	x			
٣٢,٢٨	٥/٥	x	x			
٣٦,١٦	٩/٩	x	x	x	x	

x : هناك فرق دال احصائيا على مستوى الدلالة (٠,٠٥)

يلاحظ من الجدول (١٥ د) ان تدرج متوسطات اجابات عينة المعلمين تتدرج في ترتيبها للنمط القيادي حسب الاهمية كانت على النحو التالي :

١- (٩/٩) ٢- (٥/٥) ٣- (٩/١) ٤- (١/٩) ٥- (١/١) .

كما تبين عدم وجود فروق دالة بين النمطين (٥/٥ - و - ٩/١) بينما كانت هناك فروق دالة احصائيا بين النمط (٩/٩) وبقية الانماط لصالح النمط (٩/٩) .

جدول - ١٥ هـ - .

اختبار دنكن لفحص دلالات الفروق بين ازواج متوسطات اجابات المعلمين في البعد الخامس (الرضا عن ظروف العمل) .

المتوسطات	الانماط	١/١	١/٩	٩/١	٥/٥	٩/٩
٢٠,٢٢	١/١					
٢٣,٠٧	١/٩	x				
٢٨,١١	٩/١	x	x			
٣٠,٣١	٥/٥	x	x	x		
٣٣,٩٦	٩/٩	x	x	x	x	

x : هناك فرق دال احصائيا على مستوى دلالة (٠.٠٠٥) .

يتضح من الجدول (١٥ هـ) ان متوسط اجابات المعلمين في البعد الخامس لاستبانة الرضا الوظيفي تتدرج بالنسبة للانماط القيادية للمديرين على النحو التالي :

١- (٩/٩) -٢ (٥/٥) -٣ (٩/١) -٤ (١/٩) -٥ (١/١) .

ويلاحظ ان هناك فروق داله احصائيا على مستوى دلالة (٠.٠٠٥) بالنسبه للبعد الخامس بين الانماط

(٥/٥) و (٩/١) و (١/٩) لصالح النمط (٥/٥) وكذلك بين الانماط

(٩/٩) و (٥/٥) و (٩/١) و (١/٩) لصالح النمط (٩/٩) بالترتيب التنازلي .

x الفرضية الخامسة : لا نستطيع التنبؤ بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين على مستوى الدلالة

الاحصائية ($\chi^2=0.005$) بأستخدام متغيرات (النمط القيادي - العمر - الخدمة - المستوى التعليمي -

الجنس) .

الفرضيه الصفريه =

$$H_0: B_{\xi} = 0, \xi = 1,2,3,4,5$$

استخدم الباحث لفحص هذه الفرضية اختبار الانحدار Multiple Regression المتعدد وجاءت

نتائج التحليل الاحصالي موضحة في الجدولين - ١٦ أ، ب - .

جدول - ١٦ أ -

تحليل التباين والنسبة الفائية للانحدار .

البيان	مجموع	درجات	متوسط	ف	الاحتمال
---	المربعات	الحرية	المربعات		
الانحدار	١٠٢٣٤٣,٣٢	٢	٥١١٧١,٦٦	١٠٢,٨٧	٠
الباقى	١٦٣١٥٩,٦٠	٣٢٨	٤٩٧,٤٣		

٣٣٠

$$R^2 = ٠,٣٨٥ \quad \text{قيمة ف الجدولية} = (١٩,٥٠)$$

الجدول - ١٦ ب -

الانحدار المتعدد

المتغيرات	معاملات بيتا	الخطأ المعياري	بيتا	اختبار (ت)	الاحتمال
الانماط القيادية	١٤,٠٢٠	٠,٩٩	٠,٦٠٩	١٤,٠٠٧	٠
سنوات الخدمة	٣,١١٢	١,٤٣	٠,٩٣	٢,١٦	٠,٣٠
الثابت	٩٥,١٢٧	٧,١٤	--	١٣,٣٠	--

قيمة $R^2 = ٠,٣٨٥$

يتضح من الجدولين (١٦ أ و ب) ان

$$B_1 \neq 0$$

$$B_3 \neq 0 \text{ و}$$

$$\text{وان } B_2 = B_4 = B_5 = 0$$

$$Y = C \left\{ B_i X_i \right.$$

$X_1 =$ (LDs) واذا كان متغير النمط القيادي

$X_2 =$ (Age) وان متغير العمر

$X_3 =$ (Exp) وان متغير سنوات الخدمة

$X_4 =$ (ED) وان متغير المستوى التعليمي

$X_5 =$ (Sex) وان متغير الجنس

$$Y = C + B_1 X_1 + B_3 X_3 \quad \text{فان}$$

$$Y = C + B_1 (LDs) + B_3 (EXP)$$

وفي ضوء هذه النتائج فأنا نستطيع التنبؤ بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين على مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha = 0.05$) بأستخدام متغيري النمط القيادي لمدير المدرسة وسنوات الخدمة للمعلم ، وهذا يعني ان لهذين المتغيرين تأثيرا دالا ومعبرا في التنبؤ بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين ، وهذه النتيجة تدعم رفض الفرضية الصفرية .

بينما لا نستطيع التنبؤ بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين على مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha = 0.05$) بأستخدام متغيرات العمر ، المستوى التعليمي ، الجنس ، وهذه النتيجة لا تدعم رفض الفرضية الصفرية .

الفصل الخامس

- (أ) مناقشة النتائج .
- (ب) التوصيات .

الفصل الخامس .

(أ) مناقشة النتائج .

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على الانماط القيادية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية ، وفق نموذج الشبكة الادارية ، كما تهدف الى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين العاملين مع الانماط القيادية المختلفة لمديري المدارس ، من اجل الوصول الى اكثر الانماط القيادية قدره على تحقيق مستوى عال من الرضا الوظيفي للمعلمين ، كما بحثت الدراسة في اثر المتغيرات الديموغرافية على عيني الدراسة من المديرين والمعلمين .

وفيما يتعلق بالتساؤلات التي طرحتها الدراسة فقد دلت النتائج ان واقع الانماط القيادية لمديري المدارس الثانوية جاءت مرتبة حسب التكرارات كما يلي :

٢٢	الادارة المتوازنة	٥/٥ النمط ١-
١٥	ادارة الفريق	٩/٩ النمط ٢-
١١	الادارة العلمية	١/٩ النمط ٣-
٧	الادارة الانسانية	٩/١ النمط ٤-
٥	الادارة الفقيرة	١/١ النمط ٥-

وهذا يعني ان غالبية مديري المدارس يمارسون انماطا قيادية فعالة ، حيث بلغت نسبة الذين صنفوا انفسهم وفق استبانة الانماط القيادية على النمطين (٥/٥) و (٩/٩) كانت ٦١,٦ % الامر الذي يشير الى تفهم مديري المدارس لاهمية هذه الانماط في تطوير مدارسهم وزيادة فاعليتها باتجاهين هما الاداء ورضا العاملين .

اما فيما يتعلق بالفرضية الاولى : فقد جاءت نتائج التحليل الاحصائي باستخدام اختبار مربع كاي بحيث لا تدعم رفض الفرضية الصفرية فيما يتعلق باعتمادية النمط القيادي لمديري المدارس على متغيرات العمر ، الخدمة ، الجنس ، في حين دلت نتائج الاختبار ان هناك اعتمادية عالية ومعبرة احصائيا على مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha = 0.05$) بين النمط القيادي والمستوى التعليمي للمديرين

وتنسجم هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت اليها دراسة عبد الحميد سلام والتي اشارت الى ان المديرين الذين يحملون مؤهلات تربوية هم اكثر تمكنا في العديد من الممارسات الادارية من زملائهم الذين لا يحملون مثل تلك المؤهلات (عبد الحميد سلام ، ١٩٨٢) وكذلك النتائج التي توصلت اليها دراسة عبد العزيز خشان التي أكدت على وجود فرق دال احصائيا يعزى الى المؤهل العلمي بين تقدير المسؤوليات التي يقوم بها مدير المدرسة (عبد العزيز خشان ، ١٩٨٨) .

كما تدعم نتائج هذه الفرضية بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي للمديرين الاسس النظرية المتوفرة لدى مديريات التربية والتعليم لاختيار وترشيح المعلمين لمراكز مديري المدارس الثانوية وكذلك مع ما اكدته دراسة احمد قريش من اهمية المستوى التعليمي للمدير في ممارساته الادارية (احمد قريش ، ١٩٨٧) .

وعند مراجعة البيانات المتعلقة باستجابات المديرين على استبانة الانماط القيادية ، تبين ان هناك شبه اجماع بين افراد العينة حول بعض الفقرات التي تمثل في مجموعها مؤشرا للسلوك القيادي الفعال ويبين الجدول (١٧) الفقرات التي نالت اعلى درجة من اهتمامات المديرين واتجاهاتهم .

الفقرات التي نالت اعلى درجة من اهتمامات المديرين حول السلوك الاداري والقيادي الامثل في ادارة المدرسة من وجهة نظرهم .

الجدول رقم ١٧ .

الرقم البعد	رقم الفقرة	صيغة الفقرة
١	٤	اقوم بتنفيذ الوظائف الادارية بواسطة المعلمين مستأنسا بأرائهم .
٢	٥	اشرك المعلمين في رسم الاهداف الخاصة والعامه في ضوء الرؤية الشاملة للاهداف التربوية .
٣	٤	أؤمن بالاعتدال في الاهتمام بالوقت حتى لا ارى خطورة في تجاوزه احيانا .
٤	٥	السلطة تعني الالتزام بمتطلبات الموقف ، لذا فأنا مدير المدرسة هو مستشار للمعلمين .
٥	٤	اعنى بتطوير اللقاءات والعلاقات الشخصية الموجهه مع المعلمين وبينهم .
٦	٤	امارس منهجا متوازنا في تحفيز المنتج واثابته وتأييب المتقاعس ومعاقبته .
٧	٥	ابحث عن السبب الذي أدى الى الوقوع في الخطأ من اجل علاج المسببات وليس المخطيء.
٨	٥	ابحث عن اسباب الصراع والخلل الذي يمكن ان يؤدي اليه من اجل معالجته بموضوعية ووضوح .
٩	٥	الاتصالات رسمية من اجل العمل وغير رسمية حينما يتعلق باتجاهات المعلمين .
١٠	٤	التوفيق بين مصلحة العمل ومصلحة المعلمين .

١١ الشخصية	٤	تقوم شخصيتي على اساس الايمان بالعمل بواقعية حيث العبرة بالممكن
١٢ الابتكار	٤	للافكار والمقترحات المعتدله والمقبولة من الجميع مكان وتشجيع مني .
١٣ التدريب والتأهيل	٥	الامن بتطوير المدرسة ككل وبكافة عناصرها ومدخلاتها .
١٤ التقييم	٤	اقيم جميع المعلمين من خلال الموازنة بين الانتاج المعقول والعلاقات الطيبة .
١٥ المدخل الاداري	٥	يقوم مدخلي في ادارة المدرسة على اساس العمل بروح الفريق الواحد .
١٦ كيف تدار المدرسة	٥	ادير المدرسة بروح الاسرة وبمبدأ العمل الديمقراطي البحت .

وتنسجم استجابات المديرين على هذه الفقرات مع ما اشار اليه عيد ديراني (١٩٧٩) من ان القيادة المشجعه من قبل مدير المدرسه تلعب دورا هاما في تحقيق مستوى عال من رضا المعلمين في عملهم ، وتوجد لديهم الرغبة القويه من اجل ان يبدعوا ويبتكروا في اعمالهم ويزيدوا من ادانهم . ان نتائج هذه الدراسه تدعم ما توصلت اليه دراسات عديده (Beck,1982) (Chernington 1989) (Blake and Mouton,1982) من ان النمط القيادي (٩/٩) هو النمط الاكثر تحقيقا لمستوى عال من الكفاءه والاداء الاداري من جانب المدير ومن جانب المعلمين كما ترى فيه نمطا ينسجم مع المدخل الموقفي للقياده الاداريه .

اما الفرضية الثانية :

فقد فحصت وجود او عدم وجود اعتمادية لمتغيرات العمر ، والخدمة ، والمستوى التعليمي والجنس في تصنيف المعلمين مديرهم في اطار الانماط القيادية ، واتضح ان نتائج التحليل الاحصائي لم تدعم

رفض الفرضية الصفرية بالنسبة لاعتمادية تصنيف المعلمين للانماط القيادية لمديري مدارسهم على متغيرات العمر والخدمة والمستوى التعليمي ، بينما جاءت نتائج التحليل لتدعم رفض الفرضية الصفرية بالنسبة لمتغير الجنس .

وتعني هذه النتائج ان المتغير الرئيسي الذي يؤثر في تحديد نمط مدير المدرسة بالنسبة للمعلمين كان متغير الجنس .

اما الفرضية الثالثة :

فقد فحصت امكانية وجود اثر للنمط القيادي في تحديد مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين ، ودلت نتائج تحليل التباين الاحادي على ان هناك فرقا دالا ومعبرا على مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات اجابات المعلمين على استبانة الرضا الوظيفي تعزى الى النمط القيادي لمديري المدارس ، وهذه النتيجة تدعم رفض الفرضية الصفرية حيث يبدو واضحا ان للانماط القيادية ، وفق نموذج الشبكة الادارية ، تأثيرا في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين ، وقد اشارت نتائج اختبار دنكن الى ان النمط القيادي ٩/٩ هو الاكثر تحقيقا للرضا الوظيفي للمعلمين يليه النمط ٥/٥ بالمرتبة الثانية والنمط ٩/١ بالمرتبة الثالثة (Compton, T.R.1987)

ان هذه النتائج تبدو منطقية ومتفقة مع ما هو سائد في الفكر الاداري كما انها تتفق مع ما توصل اليه بليك وموتون في دراستهما التطبيقية ، كما انها تنسجم مع النتائج التي اسفرت عنها الدراسات التالية (غالب الحوراني ، ١٩٨٤) (بدر سعيد الربضي ، ١٩٨٥) و (سامح خلف ، ١٩٨٢) و (Tanner, J.R. 1982) و (انور شلول ، ١٩٨٥) (عبد الرحيم المير، ١٩٨٨) .

نتائج تحليل استبانة الرضا الوظيفي للمعلمين وتوزيعات المتوسطات وفق الابعاد الداخلية الخمسة

موزعة حسب الانماط القيادية الخمسة .

جدول - ١٨ - .

متوسطات اجابات المعلمين على ابعاد استبانة الرضا الوظيفي وفق النمط القيادي (١/١) .

الرقم البيــــــــان	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط حسب وزن الفقرات
١ الرضا عن الادارة والاشراف	٢٠,٥٩	٦,٩٨	٢,٥٧
٢ الرضا عن العلاقات مع الزملاء	٢٣,٣٧	٦,٥٦	٢,٩٢
٣ الرضا عن النمو المهني والنفسي	٢١,٧٤	٨,١٢	٢,٧١
٤ الرضا عن التقدير والاعتراف	٢٢,٦٣	٧,٢٦	٢,٨٢
٥ الرضا عن ظروف العمل	٢٠,٢٢	٦,٨٠	٢,٥٢
المجموع	٢١,٦٧	٦,٥٦	٢,٧٠
ن = ٢٧			

ويلاحظ من هذا الجدول ان مستوى الرضا الوظيفي عند العاملين مع المدير (١/١) منخفض جدا وهذا يعني ان مدير المدرسه الذي يتمثل سلوكه القيادي بمواصفات النمط (١/١) هو مدير لا يستطيع ان يسير بمدرسته ولا بمعلميه ولا بطلابه نحو التطور في الاداء وتحصيل الطلاب .

جدول- ١٨ ب - .

متوسطات اجابات المعلمين على ابعاد استبانة الرضا الوظيفي وفق النمط القيادي (٩/١) .

الرقم البيان	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط حسب وزن الفقرات
١ الرضا عن الادارة والاشراف	٣٤,٢٥	٤,٤٧	٤,٢٨
٢ الرضا عن العلاقات مع زملاء	٣٤,٦١	٢,٨٤	٤,٣٢
٣ الرضا عن النمو المهني والنفسي	٣٤,٠٨	٣,٩٢	٤,٣٧
٤ الرضا عن التقدير والاعتراف	٣٢,٣٠	٤,٠٦	٤,٠٣
٥ الرضا عن ظروف العمل	٢٨,١١	٥,٢٧	٣,٥١
المجموع	٣٢,٨٤	٢,٩٣	٤,١٠
ن = ٤٤			

ويشير هذا الجدول الى ان النمط القيادي (٩/١) الذي يميز سلوك مدير المدرسه الذي يمارس عمله الاداري من منطلق العلاقات الانسانية الطيبة يحقق درجة عالية من رضا المعلمين العاملين معه وذلك على نقيض مع النمط القيادي (١/١) الا انه يمكن القول ان هذا المستوى العالي من الاهتمام بالعلاقات الانسانيه سوف يكون على حساب الاداء .

جدول - ١٨ ج - .

متوسطات اجابات المعلمين على ابعاد استبانة الرضا الوظيفي وفق النمط القيادي (١/٩) .

الرقم البيان	المتوسط الانحراف المعياري	المتوسط حسب وزن الفقرات
١ الرضا عن الادارة والاشراف	٥,١٥	٣,١٦
٢ الرضا عن العلاقات مع الزملاء	٤,١٠	٣,٥٠
٣ الرضا عن النمو المهني والنفسي	٤,٣٨	٣,٣٢
٤ الرضا عن التقدير والاعتراف	٤,٠٥	٣,٣٠
٥ الرضا عن ظروف العمل	٤,٦٥	٣,٨٨
المجموع	٣,٦٩	٣,٢٠
ن = ٥٢		

ويلاحظ من هذا الجدول ان مدير المدرسه الذي يتمثل سلوكه القيادي في ادارته لمدرسته بالنمط القيادي (١/٩) يحرص على توفير مستوى عال من الاداء دون ادنى اهتمام بأنشاء علاقات طيبة مع المعلمين العاملين معه حيث يكون الرضا الوظيفي للمعلمين في حده الأدنى وذلك على خلاف مع النمط القيادي (٩/١) .

متوسط اجابات المعلمين على ابعاد استبانة الرضا الوظيفي وفق النمط القيادي (١/٩) .

الرقم البيـــــان	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط حسب وزن الفقرات
١ الرضا عن الادارة والاشراف	٣٣,٥٣	٤,٢٥	٤,٢٠
٢ الرضا عن العلاقات مع الزملاء	٣٣,٩٥	٣,٧٢	٤,٢٤
٣ الرضا عن النمو المهني والنفسي	٣٣,٩٣	٤,٥٦	٤,٢٤
٤ الرضا عن التقدير والاعتراف	٣٣,٢٩	٣,٧٢	٤,٢٦
٥ الرضا عن ظروف العمل	٣٠,٣٢	٤,٧٤	٣,٨
المجموع	٣٣,٠٠	٣,٦٢	٤,١٢
ن = ١٢٢			

يشير هذا الجدول الى ان مستوى الرضا الوظيفي عند المعلمين العاملين مع مدير المدرسة الذي وصف سلوكه القيادي في ادارته للمدرسة بالنمط (٥/٥) وصل الى ٤,١٢ وهذا المتوسط يدل على ان مستوى الرضا الوظيفي عال عند هؤلاء العاملين ، الامر الذي ينسجم مع الادارة المتوازنة التي تحرص على اقامة علاقات انسانية طيبة مع المعلمين ، في نفس الوقت الذي تحرص فيه على تحقيق اداء معقول من جانب المعلمين لضمان مخرجات ذات مستوى عال للمدرسة .

جدول - ١٨ -

متوسطات اجابات المعلمين على ابعاد استبانة الرضا الوظيفي وفق النمط القيادي (٩/٩) .

الرقم البيان	المتوسط الانحراف المعياري	المتوسط حسب وزن الفقرات
١ الرضا عن الاداره والاشراف	٣٧,١٣	٢,٧٠
٢ الرضا عن العلاقات مع الزملاء	٣٧,٠٠٨	٢,٢٣
٣ الرضا عن النمو المهني والنفسي	٣٧,٠٠٧	٢,٧٣
٤ الرضا عن التقدير والاعتراف	٣٦,١٦	٢,٢٠
٥ الرضا عن ظروف العمل	٣٣,٩٧	٢,٢٨
المجموع	٣٦,٢٨	١,٩٩
ن = ٨٦		٤,٥٣

يتضح من الجدول السابق ان المعلمين العاملين مع المدير الذي وصف سلوكه القيادي بالنمط (٩/٩) قد سجلوا درجة عالية من رضاهم الوظيفي عن هذا النمط الامر الذي يشير بوضوح الى ان النمط القيادي (٩/٩) هو النمط الافضل والاكثر تحقيقا للرضا الوظيفي للمعلمين والاكثر سعيا لتحقيق اهداف المدرسه .

جرى حساب متوسط علامات كل معلم على استبانة الرضا الوظيفي بأبعادها الخمسة وذلك بواقع

مجموع الفقرات × وزن (علامة) كل فقرة

$$= \frac{\text{متوسط علامة المعلم}}{\text{عدد الفقرات}}$$

عدد الفقرات

ولحساب متوسط كل بعد، تم حساب علامات الفقرات التي يتضمنها كل بعد بحيث يكون :

$$\text{الحد الأدنى لمتوسط كل بعد} = ٨ ، \text{الحد الأعلى لمتوسط كل بعد} = ٢٤$$

والجدول (١٩) يوضح الفرق الواضح بين متوسطات اجابات المعلمين حسب توزيعاتهم بالنسبة لانماط مديري المدارس التي يعملون فيها ، وعليه فأن العلامة (٣) وفق ليكرت تعتبر الحد الفاصل بين الرضا وعدمه وهي الحد الأدنى للرضا الوظيفي ، فكلما اقترب المتوسط من العلامة (٣) فهذا يعني وجود درجة منخفضة من الرضا الوظيفي عند العاملين ، وكلما ارتفع المتوسط عن العلامة (٣) كلما زاد مستوى الرضا عند العاملين .

جدول (١٩) .

توزيعات متوسطات ابعاد الرضا الوظيفي وفق الانماط القيادية .

الرقم	البيــــــــان	النمط ١/١	النمط ٩/١	النمط ١/٩	النمط ٥/٥	النمط ٩/٩
	ابعاد الرضا الوظيفي	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط
١	الرضا عن الإدارة والإشراف	٢,٥٧	٤,٢٨	٣,١٦	٤,٢٠	٤,٦٤
٢	الرضا عن العلاقات مع الزملاء	٢,٩٢	٤,٣٢	٣,٥٠	٤,٢٤	٤,٦٣
٣	الرضا عن النمو المهني والنفسي	٢,٧١	٤,٣٧	٣,٣٢	٤,٢٤	٤,٦٣
٤	الرضا عن التقدير والاعتراف	٢,٨٢	٤,٠٣	٣,٣٠	٤,١٦	٤,٥٢
٥	الرضا عن ظروف العمل ومتطلباته	٢,٥٢	٣,٥١	٢,٨٨	٣,٨	٤,٢٤
	المتوسط العام	٢,٧٠	٤,١٠	٣,٢	٤,١٢	٤,٥٣

١- الرضا الوظيفي للمعلمين مع النمط القيادي (٩/٩) .

يشير المتوسط العام للرضا الوظيفي للمعلمين العاملين مع المدير الذي يتصف نمطه القيادي ب (٩/٩) الى ان العاملين مع هذا المدير يتمتعون بمستوى عال من الرضا الوظيفي وصل الى ٤,٥٣ ، وتنسجم هذه النتيجة منطقيا مع الفكر الاداري الذي يشير الى ان القيادة الجماعية ، (قيادة روح الفريق الواحد) توفر مستوى عاليا من الرضا والمعنويات المرتفعة للعاملين في مختلف المؤسسات ، (اسماعيل دياب، ١٩٨٣) كما انها تنسجم مع ما توصل اليه كل من (محمد حسن البياع، ١٩٨٤) و (سيد هوارى، ١٩٨٥) و (سر الختم محجوب علي، ١٩٨٣) (Hiphman and Hoel, 1974) وكذلك من التأكيد على ان النمط ٩/٩ يمثل القيادة الفعالة التي تحقق درجة عالية من الكفاءة والاداء ورضا العاملين . كما تنسجم هذه النتيجة مع دلالات اختبار دنكن التي اشارت الى ان النمط ٩/٩ يقع في الترتيب الاول في تأثيرة في الرضا الوظيفي للعاملين. (Blake and Mouton, 1981) .

ويؤكد الباحث على اهمية تبني هذا النمط القيادي على مستوى المدارس بمراحلها المختلفة نظرا لما يحققه من زيادة في فاعلية المدرسه ومدخلاتها ومخرجاتها .

٢- الرضا الوظيفي للمعلمين العاملين مع النمط (٥/٥) .

يشير المتوسط العام للرضا الوظيفي للمعلمين العاملين مع المدير الذي يتصف نمطه القيادي ب (٥/٥) انهم يتمتعون بمستوى عال من الرضا وصل متوسطه الى ٤,١٢ . وتنسجم هذه النتائج مع دلالات اختبار دنكن التي وردت سابقا والتي صنفت النمط (٥/٥) في المرتبه الثانيه بعد النمط (٩/٩) وتأتي هذه النتائج منسجمة مع ما توصل اليه ويد (Weed , 1976) الذي اعتبر ان النمط (٥/٥) هو من اكثر الانماط تحقيقا للرضا الوظيفي للمعلمين ، علما بأن ويد لم يتناول في دراسته النمط (٩/٩).

٣- الرضا الوظيفي للمعلمين العاملين مع النمط ٩/١ .

اشارت اختبارات دنكن كما جاء في الجداول (١٥ أ - د) انه لا توجد فروق دالة احصائيا بين النمطين (٩/١) و (٥/٥) بالنسبة لمستوى الرضا الوظيفي عند العاملين ، حيث يدل المتوسط العام للرضا الوظيفي للمعلمين مع المدير الذي يتصف نمطه القيادي ب (٩/١) (الادارة الانسانية) الى ان هؤلاء المعلمين يتمتعون بدرجة عالية من الرضا الوظيفي تكاد تساوي مستوى الرضا الوظيفي عند المعلمين العاملين مع النمط ٥/٥ ، حيث بلغ المتوسط العام ٤,١٠ بينما بلغ المتوسط العام للنمط ٥/٥ ٤,١٢ ، وهو فرق لا يذكر ، اذا علمنا ان النمط ٩/١ رتب في المرتبة الثانية بعد النمط ٩/٩ فيما يتعلق بالابعاد الثلاثة الاولى لاستبانة الرضا الوظيفي ، فأن هذا يعني تساوي درجة تأثير كل من النمطين ٩/١ و ٥/٥ في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين .

لقد سبق ان اكدت دراسات ميدانية عديدة (حامد الفقي ، ١٩٧٢) (Weed , 1976) (Ecker , 1979) ان هناك ارتباطا دالا ومعبرا بين النمط القيادي ٩/١ و/أو الادارة الانسانية ورضا العاملين مع هذه الانماط .

٤- الرضا الوظيفي للمعلمين العاملين مع النمط القيادي ١/٩ .

يستفاد من المعطيات التي يتضمنها الجدول (١٩) ان المتوسط العام للرضا الوظيفي للمعلمين الذين يتصف نمط مديريهم ب (١/٩) هو ٣,٢ وهو يشير الى مستوى منخفض جدا من الرضا الوظيفي يصل الى حده الادنى ، بخلاف الانماط القيادية (٩/٩) و (٥/٥) و (٩/١) ، وهذه النتيجة تدعم النتائج التي اسفرت عنها دراسات عديدة (احمد بطاح ، ١٩٧٩) (غالب حوراني ١٩٨٤) ، وما اكدته النظريات المختلفة في القيادة ان النمط الاوتوقراطي الذي يصلح لمجتمعات لا يصلح في مجتمعات اخرى نستنتج من ذلك ان الادارة المدرسية في البيئة الفلسطينية لا تنسجم مع النمط القيادي ١/٩ او النمط الاوتوقراطي بنمط مديريهم .

٥- الرضا الوظيفي للمعلمين العاملين مع النمط ١/١ .

على الرغم من تمتع المعلمين العاملين مع المديرين الذين صنفوا انفسهم بالنمط (١/١) بدرجة من الحرية والتسيب ، الا ان ذلك لم يكن مؤشرا وحافزا لرفع مستوى الرضا الوظيفي عندهم بل على العكس ، فقد دلت نتائج تحليل البيانات ان المتوسط العام لمستوى الرضا الوظيفي لهؤلاء المعلمين ب ٢,٧٠ وهي نسبة تشير الى عدم الرضا وهي اقل من الحد الادنى الذي يمكن ان ينشأ معه رضا منخفض عند العاملين .

وتبدو هذه النتائج منسجمة مع ما توصلت اليه دراسات عديدة واهمها دراسات بليك وموتون (1987) وسيد هوارى (١٩٨٥) وسر الختم محجوب علي (١٩٨٣) ومتفقه مع ما اكده الفكر الاداري حول هذا النمط وهو النمط التسيبي (الادارة الفقيرة) .

وبشكل عام فأن النمط القيادي ٩/٩ للمديرين هو النمط الاكثر تحقيقا للرضا الوظيفي للمعلمين وذلك من خلال ممارساته السلوكية في ادارته لمدرسته ، كما ان النمطين (٥/٥) و (٩/١) سجلا مستوى عاليا من الرضا الوظيفي للمعلمين العاملين مع هذين النمطين . الامر الذي يعني ان ادارة الفريق يعني نموذجا للفاعلية التي يمكن ان تحقق نتائج عالية واداء افضل من خلال المؤشر العالي لمستوى الرضا عند العاملين مع هذا النمط القيادي الافضل .

وبالنسبة للفرضية الرابعة : التي فحصت اعتمادية اجابات المعلمين على الابعاد الداخلية لاستبانة الرضا الوظيفي على النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية ، فقد جاءت نتائج التحليل الاحصائي بحيث لا تدعم الفرضية الصفرية وتؤكد ان الرضا الوظيفي وفق الابعاد الفرعية الخمسة المحددة في الاستبانة يعتمد كل منها على النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية وان النمط ٩/٩ كان النمط الافضل والاكثر تحقيقا للرضا الوظيفي للمعلمين وفق الابعاد الخمسة المذكورة .

ان هذا يعني وجود اعتمادية عالية ومعبرة للرضا الوظيفي سواء كان الرضا بشكل عام او الرضا عن الابعاد الفرعية على النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية .

ونستنتج من ذلك ان الفرضية الرابعة تدعم نتائج الفرضية الثالثة وان نتائج اختبار دنكن تؤكد ان

النمط (٩/٩) هو النمط الاكثر تحقيقا للرضا لوظيفي بشكل عام وللرضا عن الابعاد الفرعية الخمسة

اما الفرضية الخامسة :

فقد فحصت امكانية او عدم امكانية التنبؤ بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين اعتمادا على مجموعة من المتغيرات ، ودلت نتائج اختبار الانحدار المتعدد انه يمكن التنبؤ بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين اعتمادا على التفاعل بين متغير النمط القيادي لمدير المدرسة وسنوات الخدمة بالنسبة للمعلم ، وهذا يعني ان نتائج التحليل بالنسبة للمتغيرين (النمط القيادي للمديرين وسنوات الخدمة للمعلمين) لا تدعم الفرضية الصفرية ، في حين جاءت نتيجة التحليل الاحصائي لتدعم الفرضية الصفرية بالنسبة لمتغيرات العمر والتأهيل والجنس للمعلمين .

واعتمادا على ما توصلت اليه فحص فرضيات الدراسة فإنه يمكن استنتاج ما يلي :

١- ان واقع الانماط القيادية لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية اشار الى ان النمط ٥/٥ كان النمط الاكثر انتشارا بين اوساط المديرين ، ويبدو ان انعدام عمليات التأهيل والتدريب والتطوير الاداري للمديرين ، وعدم توافر المواد الثقافية المتعلقة بالاتجاهات العالمية المعاصرة في مجال الادارة التربوية والمدرسية ادى الى عدم احداث تطوير في الانماط والممارسات الادارية للمديرين باتجاه الانماط الاكثر فاعلية .

٢- دلت نتائج الفرضيات الثالثة والرابعة ان الرضا الوظيفي للمعلمين يعتمد اعتمادا عاليا ومعبرا على النمط القيادي والسلوك الاداري الذي يمارسه مديرو المدارس التي يعملون فيها .
كما ان هذه النتائج وضعت النمط (٩/٩) في الترتيب الاول من حيث الهمية والاعتمادية والتأثير في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين .

٣- يستدل من الجدول (١٩) ان :

(أ) - البعد الرابع للرضا الوظيفي (الرضا عن التقدير والاعتراف) سجل مستوى منخفضا عند

الانماط القيادية الخمسة قياسا مع متوسطات الابعاد الثلاثة الفرعية الاولى ، ويمكن تفسير ذلك بأن الظروف السائدة حاليا في الجهاز التعليمي بوجه خاص ، تؤثر في الكيفية التي يستطيع فيها مديرو المدارس تأكيد تقديرهم لجهود وفاعلية واداء معلميهم ، كما ان مركزية القرارات الادارية لا تسمح بأية فرصة لمديري المدارس لدعم جهود العاملين معهم وحفزها .

(ب) - البعد الخامس للرضا الوظيفي (الرضا عن ظروف العمل ومتطلباته) فقد كان متوسط هذا البعد منخفضا جدا عند العاملين مع النمط (١/١) ومرد ذلك الى طبيعة مدير المدرسة التسيبية التي لا تولي اي اهتمام لمشاعر المعلمين في اوج الظروف الصعبة السائدة في المنطقة ، بينما كان هذا المتوسط ضعيفا عند النمط (١/٩) وهذا يرجع الى ان طبيعة النمط (١/٩) لا تولي اية اهمية لمشاعر المعلمين العاملين مع هذا النمط ، وان جل اهتمامه ينصب نحو الاهتمام بالعمل . وتتفق هذه النتيجة مع ما اشار اليه الفكر الاداري حول الموضوع وكذلك الدراسات التي تناولت المديرين الذين يمارسون هذا النمط في اداراتهم ، بينما كان متوسط هذا البعد عند الانماط (٩/١) و (٥/٥) مرتفعا ، ويرجع ذلك الى اهتمامات المديرين الذين يتصف سلوكهم القيادي بهذه الانماط بالمشاعر الانسانية للمعلمين ، كما يخفف عنهم من الضغوط النفسية التي يتعرضون لها .

(ب) التوصيات .

في ضوء النتائج التي توصل اليها الباحث من هذه الدراسة فقد تبلورت لديه التوصيات التالية :

- ١- ضرورة تبني جهاز التربية والتعليم في الضفة الغربية برنامج تطوير اداري يقوم على اساس استخدام نموذج الشبكة الادارية وذلك باتجاهين :
 - (أ) - تأهيل وتدريب المديرين اثناء الخدمة .
 - (ب) - تأهيل وتدريب المعلمين المرشحين لمراكز ادارية في المدارس الثانوية بشكل خاص والمدارس بشكل عام .

٢- ان يتولى جهاز التربية والتعليم في الضفة الغربية اعداد كراس يتضمن عرضا لاهم وابرز

الاتجاهات العالمية المعاصرة في مجال الادارة التربوية والتعليمية والمدرسية ، كما يتضمن توصيفا لانماط المديرين وفق نموذج الشبكة ، والاستفادة من الفروق التي اسفرت عنها الدراسة بين هذه الانماط .

٣- تبني النمط القيادي ٩/٩ كنموذج فعال للقيادة المدرسية ، والعمل على تعميمه بين اوساط المديرين ، مع العمل في نفس الوقت على منح المديرين صلاحيات ادارية تمكنهم من تنفيذ الوظائف الادارية في اطار المواصفات السلوكية التي يمتاز بها هذا النمط .

٤- الاستفادة من المعايير التي اجمع عليها افراد عينة الدراسة بالنسبة لسلوك المدير فيما يتعلق بأبعاد العملية الادارية ولوضع برنامج متطور لتقييم الممارسات الادارية لمديري المدارس .

x - وبالنسبة للدراسات المستقبلية فأن الباحث يوصي بما يلي :

٥- تصميم مقياس مقنن للرضا الوظيفي للمعلمين يتناسب وطبيعة المجتمع المدرسي في البيئة الفلسطينية .

٦- اجراء دراسات ميدانية مماثلة تعالج متغيرات اخرى تتأثر بالنمط القيادي لمديري المدارس مثل متغيرات (اداء المعلمين ، ضبط الوضع المدرسي ، تحصيل الطلاب) .

٧- اجراء دراسة ميدانية مقارنة بين الانماط القيادية السائدة والانماط الداعمة لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية .

المراجع العربية

=====

- ١ القرآن الكريم
- ٢ ابراهيم عبد الله المنيّف (١٩٨٣)
- ٣ ابراهيم مطاوع وأمنيه حسن (١٩٨٢)
- ٤ احمد ابراهيم احمد (١٩٨٥)
- ٥ احمد ابراهيم احمد (١٩٨٧)
- ٦ احمد بستان وحسن طه (١٩٨٣)
- ٧ احمد بطاح (١٩٧٩)
- ٨ احمد عوض الزعبي (١٩٨٠)
- ٩ احمد ابراهيم صوفان (١٩٨٩)
- ١٠ احمد صقر عاشور (١٩٨٢)
- ١١ احمد قريش (١٩٨٧)
- ١٢ احمد مساد (١٩٨٨)
- ١٣ احمد حسين نوفل (١٩٨٨)
- الاداره : المفاهيم ، الاسس ، المهام (جده : دار العلوم)
- الاصول الادارية للتربية (جده : دار الشروق)
- نحو تطوير الادارة المدرسية : دراسات نظرية وميدانية
(الكويت : دار المطبوعات الجديده)
- الاشراف المدرسي من وجهة نظر العاملين في الحقل التعليمي
(القاهرة : دار الفكر العربي)
- مدخل الى الادارة التربوية (الكويت : دار القلم)
- تأثير نمط قيادة المدرسة على العلاقة الشخصية والروح
المعنوية ، الجامعة الاردنية، كلية التربية ، رسالة ماجستير
- العلاقة بين نمط قيادة مدير المدرسة الثانوية في الاردن
ودرجة تصوره للصعوبات التي يواجهها في عمله الاداري . عمان :
- الجامعة الاردنيه ، رسالة ماجستير
- القيادة الادارية لمديري المدارس الثانوية في الاردن . عمان :
- الجامعة الاردنية رسالة ماجستير
- السلوك الانساني في المنظمات (الاسكندرية : دار المعرفة
الجامعية)
- الكفايات الواجب توافرها في مدير المدرسة الثانوية في الضفة
الغربية للقيام بدوره من وجهة نظر المديرين . نابلس : جامعة
النجاح الوطني ، رسالة ماجستير
- العلاقة بين نمط القيادة لمدير المدرسة وولاء المعلم لعمله .
عمان : الجامعة الاردنية ، رسالة ماجستير
- ممارسة مديري المدارس الالزامية والحكومية في الاردن
لعملية صنع القرار في مجالات العمل الاداري التربوي . عمان :
- الجامعة الاردنية ، رسالة ماجستير

- ١٤ اسماعيل محمد ذياب (١٩٨٣)
التعليم الاساسي : دراسة تحليلية لأراء واتجاهات
المدرسين والمدرسات (القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية)
- ١٥ اميل فهمي شنوده (١٩٧٧)
القيادة الادارية لمديري المدارس الثانوية : دراسة ميدانية
(القاهرة: مكتبة الانجلو المصريه)
- ١٦ انور فهمي شلول (١٩٨٥)
انماط السلوك الاداري عند مديري الدوائر الاكاديمية كما
يدركها اعضاء هيئة التدريس بجامعة اليرموك وعلاقتها ببعض عوامل
الرضا عن العمل في الجامعة. اربد : جامعة اليرموك ، رسالة ماجستير
واقع اتجاهات مدير المدرسة الثانوية في عمان نحو العلاقات
الانسانية واثره في مستوى ادائه الاداري كما يراه المعلمون . عمان :
- ١٧ بدر سعيد الربضي (١٩٨٥)
الجامعة الاردنيه ، رسالة ماجستير
- ١٨ برزه محمد صديق كمال (١٩٨٦)
تأثير توقعات معلمي المهن التعليمية في كليات المجتمع
الاردنية لسلوك المدير الاداري على ادائهم وتحصيل طلبتهم . عمان :
- ١٩ البيهقي
الجامعة الاردنية ، رسالة ماجستير
سنن البيهقي (١٣٥٤ هـ) (مطبعة دار المعارف العثمانية ، حيدر آبار
الدكن)
- ٢٠ تيسير دويك وآخرون (١٩٨٠)
اسس الادارة التربوية والمدرسية والاشراف التربوي (عمان :
دار الفكر)
- ٢١ توفيق مرعي واحمد بلقيس (١٩٨٢)
الميسر في علم النفس الاجتماعي (عمان : دار الفرقان)
- ٢٢ جميل احد توفيق (١٩٨٧)
ادارة الاعمال (القاهرة : دار النهضة العربيه)
- ٢٣ جورج ثيودوري (١٩٨١)
تأثير اسلوب المدير وضبطه للوضع المدرسي على رضا
المعلمين وتحصيل الطلاب : دراسة ميدانية ، مجلة دراسات ، مجلد ٨
ع = ٢ ص ٧ - ٢٢
- ٢٤ حامد بدر (١٩٨٣)
الرضا الوظيفي لاعضاء هيئة التدريس والعاملين بكلية التجارة
والاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة الكويت : دراسة تطبيقية . مجلة
العلوم الاجتماعية ع : ٣ ص : ٦١ - ١٣٦
- ٢٥ حامد زهران (١٩٧٧)
علم النفس الاجتماعي (القاهرة : عالم الكتب ٤)
- ٢٦ حامد عبد الغني الفقي (١٩٧٥)
دراسة لبعض المواقف القيادية والعلاقات الانسانية / الكتاب
السنوي في التربية وعلم النفس - تحرير سعيد اسماعيل -
(القاهرة : دار الثقافه ص ٧٤ - ١٢٨)

- ٢٧ حسن مصطفى وآخرون (١٩٧٧)
اتجاهات جديدة في الادارة المدرسية (القاهرة : مكتبة
الانجلو المصريه)
- ٢٨ حسين التاودي ومحمد زيدان (١٩٧٤)
٢٩ حنفي محمود سلمان (١٩٨١)
الاشراف والانتاجيه (القاهره : مكتبة الانجلو المصريه)
السلوك الاداري وتطوير المنظمات (الاسكندرية : دار
الجامعات المصريه)
- ٣٠ رداح الخطيب وآخرون (١٩٨٤)
٣١ رفاعي محمد رفاعي (١٩٨٢)
الادارة والاشراف التربوي (عمان : دار الندوه)
السلوك الانساني في التنظيم (الكويت : مكتبة النهضه
العربيه)
- ٣٢ رويداء ريبالات (١٩٨٩)
٣٣ زكي راتب غوشه (١٩٨٤)
تأثير السلوك الانساني لمديري المدارس الثانوية في الاردن في
سلوك المبادرة عند معلميهم . عمان : الجامعة الاردنية ، رساله ماجستير
المؤثرات السلوكية على الاداء الوظيفي في الدول النامية .
مجلة دراسات ، ج : ١١ ، ع ٥ ، ص : ٢٥ - ٤٣
- ٣٤ زكي محمود هاشم (١٩٨٠)
٣٥ زيدان عبد الباقي (١٩٧٣)
الجوانب السلوكية في الادارة (الكويت : وكالة المطبوعات)
قياس الروح المعنوية في منظمات العمل . مجلة الادارة ج ٥ ،
ع ٣ ، ص ٩٢ - ١٠٥
- ٣٦ سامح خلف (١٩٨٢)
٣٧ سامي خصاونه (١٩٨٦)
٣٨ سر الختم محجوب علي (١٩٨٣)
٣٩ سر الختم محجوب علي (١٩٨٦)
تأثير نمط ممارسات مدير المدرسة الثانوية ومؤهله وخبراته
على علاقات المعلمين الشخصية واتجاهاتهم التعليمية نحو الطلاب في
الاردن، عمان : الجامعة الاردنية ، رساله ماجستير
اساسيات في الادارة المدرسية (عمان : الجامعة الاردنية)
الشبكة الادارية : دراسة في انماط السلوك الاداري (جده :
مكتبة العلم)
- ٤٠ سعاد برنوطي (١٩٨٤)
٤١ سليمان الخضري الشيخ
ومحمد سلامه (١٩٨٢)
الابداع الاداري والتطوير التنظيمي : الادارة العامه
والاصلاح الاداري في الوطن العربي (عمان : المنظمة العربية للعلوم
الاداريه ص ١٠٦٨ - ١٠٨٥)
قراءات في السلوك الاداري (اربيد : جامعة اليرموك)
الرضا المهني لدى المعلمين في دولة قطر . مجلة
دراسات الخليج والجزيرة العربية ، العدد الثلاثون ، السنه الثامنه ، ص

المدخل الى ادارة الاعمال (القاهرة : دار النهضة العربية)
 المدير الفعال : دراسة تحليلية لانماط المديرين (القاهرة :
 مكتبة عين شمس)

خمسة انواع من المديرين (القاهرة : مكتبة النهضة)
 الادارة المدرسية في ضوء الفكر الاداري المعاصر
 (الرياض : دار المريخ)

الادارة التعليمية : مفهوما، اسسها، مشكلاتها، مجلة
 الادارة، مج ١٦، ع ٢ : ص ٩٦ - ١٦٠

صحيح مسلم (القاهرة : مطبقة محمد علي صبيح واولاده)
 الادارة التربوية والقيادة : مفاهيمها ، وظائفها ، نظرياتها
 (عمان : مكتبة الاقصى)

الرضا عن العمل عند معلمي ومعلمات المرحلة الثانويه في
 الاردن عمان : الجامعة الاردنية ، رسالة الماجستير

القيادة الادارية : دراسات وابحاث (اربند : جامعة اليرموك)
 من هو المدير الفعال ؟ نحو نظره متكاملة لفعالية . مجلة
 الادارة العامه ، العدد ٤٢ سنة ١٩٨٤ ، ص ٧ - ٢١

بعض العوامل المؤثرة على السلوك الاداري لمديري ووكلاء
 المدارس في قطر (قطر ، د : ن)

الادارة والخدمات التعليمية في التعليم العام بدولة
 الكويت (الكويت : مؤسسة الكويت للتقدم العلمي)

الادارة المدرسية : مفهوما ودورها في العملية التعليمية
 والتربوية . مجلة التوثيق التربوي ، العدد ٢٩ سنة ١٩٨٨ ص ٥٨ - ٧٨

نظرية المسار والهدف في قياده : دراسة ميدانية . مجلة
 العلوم الاجتماعية مج ١٥ ، ع ٣ ، ص ١٨٩ - ٢٠٥

العلاقات السببيه الاستدلالية بين سلوك المدير ورضا المرؤوس
 وادائه : دراسة تحليلية ، المجلة العربية للادارة ، مج ١٢ ، ع ٢ - ص ٢٣ -

٤٧

نحو ادارة تربوية افضل ، مجلة التربيه العدد صفر السنه
 الاولى ١٩٨٩ ، ص ٣٥ - ٤٨

٤٢ سمير عسكر (١٩٨٣)

٤٣ سيد هوارى (١٩٨٥)

٤٤ سيد هوارى (١٩٨٦)

٤٥ صلاح عبد الحميد مصطفى (١٩٨٢)

٤٦ صبري عبد الموجود ابراهيم

وناجي شنوده (١٩٨٣)

٤٧ مسلم بن الحجاج

٤٨ طه الحاج الياس (١٩٨٤)

٤٩ عادل طوباسي (١٩٧٦)

٥٠ عبد الله الزعبي (١٩٨٨)

٥١ عبد البارى دره (١٩٨٤)

٥٢ عبد الحميد سلام (١٩٨٢)

٥٣ عبد الرحمن الاحمد وآخرون (١٩٨٦)

٥٤ عبد الرحمن الدايل (١٩٨٨)

٥٥ عبد الرحيم القطان (١٩٨٧)

٥٦ عبد الرحيم المير (١٩٨٨)

٥٧ عبد الرزاق الجليلي (١٩٨٩)

- الإدارة المدرسية في اطار ممارسات مديري المدارس الحكومية لمسئولياتهم الواقعية والمثالية ، عمان : الجامعة الاردنية ، رسالة ماجستير
- اصول علم الإدارة العامه (بيروت : الدار الجامعيه ، - ١٩)
- اصول الإدارة العامه (القاهره : مكتبة الانجلو المصريه ط ٣)
- القيادة الادارية ، جوانبها النفسية ومراميها الاجتماعية ، مجلة التنمية الاداريه ، عدد ٧ كانون اول ص ٣٢ - ٤٥
- الإدارة بالاهداف : النظرية والتطبيق (القاهره : مكتبة غريب)
- احسن القصص (القاهره : دار الكتب المصريه ، ج ٣)
- القيادة الاداريه ، المجلة الوطنية للعلوم الادارية ، العدد الاول ص ١١٠ - ١١٦
- تأثير النمط القيادي للمدير وضبط الوضع المدرسي على كل من رضا المعلمين وتحصيل الطلاب في المدارس الثانوية . عمان : الجامعة الاردنية ، رسالة ماجستير
- دراسة مستوى الرضا والروح المعنوية لموظفي جامعة مؤتة ، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات مج ٣ ، ع ١ حزيران ، ص ١٣٥ - ٢٢٠
- القيادة الادارية في الاسلام ، اصولها ومقوماتها (عمان : المنظمة العربيه للعلوم الادارية)
- نظريات التنظيم الاداري : دراسة تحليلية نقديه (عمان : المطبعة العصرية ط ٢)
- المفاهيم الادارية الحديثه (عمان : مطبعة الصفدي ، ط ٢)
- الاداره : الاسس والنظريات والوظائف (عمان : دار مجدلاوي)
- مفاهيم اساسية في القيادة الادارية (نموذج تطبيقي لرمزة تدريبيه) مجلة الإدارة والتنمية ، يناير ١٩٨٨ ص ٧٧ - ٩٦
- الروح المعنوية للقوى البشريه ، مجلة الإدارة مج ١٦ ، ع ٤ ، ص ٧٥ - ٨٤
- ٥٨ عبد العزيز خشان (١٩٨٨)
- ٥٩ عبد الغني عبد الله
- ٦٠ عبد الكريم درويش وليلى تكلا (١٩٧٢)
- ٦١ عبد علي الجسماني (١٩٧٧)
- ٦٢ علي محمد عبد الوهاب (١٩٧٧)
- ٦٣ علي فكري (١٩٧٩)
- ٦٤ عمر سالم الزروق (١٩٨٥)
- ٦٥ غالب الحوراني (١٩٨٤)
- ٦٦ فايز الزعبي (١٩٨٩)
- ٦٧ فتوح ابو العزم (١٩٧٧)
- ٦٨ فضل الله علي فضل الله (١٩٨٥)
- ٦٩ فؤاد الشيخ سالم وآخرون (١٩٨٥)
- ٧٠ فيصل فخري مرار (١٩٨٣)
- ٧١ قاسم جميل قاسم (١٩٨٨)
- ٧٢ قطب شعيب مذكور (١٩٨٤)

- ٧٣ كريمة الشوا (١٩٨١)
اتجاهات المشرفين التربويين والمعلمين نحو الادارة المدرسية
في المدارس الاعدادية التابعة لوكالة الغوث الدولية في الاردن . عمان :
الجامعة الاردنية ، رسالة ماجستير
- ٧٤ كلارنس ، اونيل (١٩٨)
السلوك الانساني في الادارة التربوية / ترجمة د. طه الحاج
الياس و د. محمد الحاج خليل (عمان : الدار العربية للتوزيع والنشر)
- ٧٥ كمال دواني وعيد ديراني (١٩٨٤)
العلاقة بين نمط القيادة لمديري المدارس الالزامية وشعور
المعلمين بالامن : دراسة ميدانية ، مجلة دراسات ، مج ١١ ع ٦ ص ١٠٩ -
١٤٠
- ٧٦ لطفي بركات احمد (١٩٧٩)
في مجالات التربية المعاصرة (القاهرة : مكتبة النهضة
العربية)
- ٧٧ ماجد راغب الحلو (١٩٨٧)
علم الادارة العامه (الاسكندريه - دار المطبوعات الجامعيه)
- ٧٨ محمد حسن البياع (١٩٨٤)
القيادة الادارية في ضوء المنهج العلمي والممارسه (بغداد ،
د : ن)
- ٧٩ محمد ابراهيم التويجري (١٩٨٨)
المواقف الوظيفية والرضا الوظيفي للعاملين السعوديين
وغير السعوديين في الشركات متعددة الجنسيه : دراسة ميدانية مقارنة ،
المجلة العربية للادارة ، مج ١٢ ، ع ٣ ص ٤٦ - ٦٥
- ٨٠ محمد رياض بندقجي (١٩٨٨)
تنمية المديرين في الاردن . مجلة دراسات ، مج ١٥ ع ٢ ص
١٥٠ -
- ٨١ محمد الرشيد (١٩٨٧)
مشروع تطوير القيادات الادارية في التربية . مجلة رسالة
الخليج العربي العدد ٢٢ ، ١٩٨٧ ، ص ٢٥٩ - ٢٦٦
- ٨٢ محمد عبد الرحمن الطوالبه (١٩٨٢)
انماط السلوك القيادي لمدير المدرسة الثانوية واثرها في
العلاقة بين الادارة والمعلمين وتصور المعلمين لفعالية الاداره في الاردن
اريد : جامعة اليرموك ، رسالة ماجستير
- ٨٣ محمد عبد العال (١٩٨٤)
دور القيادة الادارية في التأثير في بيئة مختلفة في الدول
النامية ، مجلة دراسات افريقية في الادارة العامه ، ع ٢٤ سنة ١٩٨٤ ص ١ -
٤٠ -
- ٨٤ محمد عبد الفتاح ياغي (١٩٨٩)
قياس رضا المديرين عن عملية اتخاذ القرارات الادارية :
دراسة ميدانية . المجلة العربية للادارة ، مج ١٣ ، ع ٢ ص ٥ - ٢٦

- العلاقات الانسانية وادارة الاعمال والافراد (القاهرة : دار الفكر العربي)
 ٨٥ محي الدين الازهري (١٩٨٠)
- الخصائص النفسية للقيادة الادارية بالكويت . المجلة العربية للادارة مج ١٣ ، ع ١ ص ٥ - ٢٣
 ٨٦ مصطفى احمد تركي (١٩٨٩)
- الاتجاهات العالمية المعاصرة في قياده التربويه (الامارات العربية : مكتب التربيه العربي)
 ٨٧ مكتب التربية العربي (١٩٨٤)
- الرضا الوظيفي : دراسة ميدانيه (الرياض : معهد الادارة العامه)
 ٨٨ ناصر العديلي (١٩٨١)
- الرضا الوظيفي واثره على انتاجيه العمل . المجلة العربيه للادارة العدد ١ ، آذار ١٩٨٢ ص ٢٢ - ٣٦
 ٨٩ ناصيف عبد الخالق (١٩٨٢)
- التنظيم المدرسي والتحديث التربوي (جده : دار الشروق)
 ٩٠ نبيل السمالوطي (١٩٨٠)
- القيادة الادارية في اطار منهج وفلسفة النظم (قطر ، د ن)
 ٩١ نبيل احمد صبيح (١٩٨١)
- القيادة الادارية العربيه وموقعها في النظريات المعاصرة والتراث العربي الاسلامي (عمان : المنظمة العربيه للعلوم الاداريه)
 ٩٢ نعيم نصير (١٩٨٧)
- القيادة الادارية (الرياض : مطابع المنذر ، ط ٣)
 ٩٣ نواف كنعان (١٩٨٥)
- القيمة التنبويه للمكونات الوجدانيه بنجاح القائد في ادواره المتعدده (القاهرة : جامعة عين شمس ، كلية التربية ، رسالة ماجستير)
 ٩٤ هاني محمد صادق (١٩٨٢)
- الادارة التربويه والسلوك المنظمي (عمان : الجامعة الاردنية)
 ٩٥ هاني عبد الرحمن الطويل (١٩٨٦)
- اثر التدريب في تصور مديري ومديرات مدارس المرحلة الالزامية الحكومية في الاردن على ادوارهم ومسؤولياتهم الادارية . عمان : الجامعة الاردنية كلية التربية ، رسالة ماجستير .
 ٩٦ وجيه سالم الفرح (١٩٧٨)
- الادارة والاشراف التربوي بين النظرية والتطبيق (عمان : دار الفرقان ط ٢)
 ٩٧ يعقوب نشوان (١٩٨٦)
- آثار التدريب الوظيفي على الرضا الوظيفي في المملكة العربية السعودية (الرياض : معهد الادارة العامه)
 ٩٨ يوسف القبلان (١٩٨١)

Bibliography

- (1) Beck ; D.E (1982) - "Beyond The Grid and Situationalism : Aliving system view".Training andDevelopment Journal, August , 1982 . PP:76 - 83
- (2) Blacke R. and Mouton,J.S.(1981) -"Initiating Organization Development"Training and Development Journal ; June, 1981,PP: 132-140
- (3) Blacke R. and Mouton,J.S.(1982)- "How to choose a leadership Style" .Training and Development Journal , PP:34 . 46
- (4) Blacke R. and Mouton,J.S.(1987) - The Managerial Grid : The Key to leadership Excellence . (Houston : Gulf Publishing Co.)
- (5) campbell,J.P. et, al (1970) - Managerial Behavior, Performance and Effectiveness (New York : Mc- Graw Hill. 1970)
- (6) Campbell, D. and Velsor.E.(1985) -"The Use of Personality", Measures on the leadership Development Program. Green sboro ; Center for Creative leadership , PP: 17-19
- (7) Cherrington, M.H.(1981) - Organizational Behavior : Reading and excercises. (New York : Mc Graw Hill Book Co.)
- (8) Cherrington, D.J. (1989) - Organizational Behavior. 1st.Ed (Allyn and Bacon : Boston)
- (9) Clarke, Robert; and others.(1985)- "Age as a Factor in Teachers'Job - Satisfaction Psychology" : A Quarterly Journal of Human Behavior ; Vol - 22 . No- 2- PP: 19-23,1985
- (10) Compton, T.R. (1987) - "Job Satisfaction Among Systems Personal".Journal of Systems Management. P- 28
- (11) Cooper, T.L. (1982) - The Responsible adminstrator : An approach to ethic for the adminstrative role,(London : National University Publications)
- (12) Davis , K. (1980) - Human Behavior at Work ; 8th , ed, (New York : Mc Graw Hill Book Co.)
- (13) Doggett , Maran. (1987) - "Staff of development Eight leadership Behavior for Principals"(Nassp Bulletin;) Vol- 71, No- 497 - 3 - 1987 PP: 4-8

- (14) Dunnette, Pritchard, and Jorgenson (1972) - "Effects of perceptions of equity and inequity on worker performance and Satisfaction" Journal of Applied Psychology, 1972, 56 PP: 75-94
- (15) Ecker, (1979) - "The Relationship Between Leadership Style and Teachers' Job Satisfaction". (Dissertation Abstract International). Vol - 40 , No - 10
- (16) Fiedler . F . (1979) - "Contingency theory of leadership, Management Development", Journal of the National Center for Constancy and Management Development; Baghdad, Oct, 1979
- (17) Fiedler. F. (1982) - "How to be a Successful leader : Match your leadership Situation to your personality in": White, D. (Ed) Contemporary Perspectives in Organizational Behavior. Boston : Allyn and Bacon, PP: 214 - 221
- (18) Flippo, Edwin B. (1980) - Personnel Management. (New York: Mc Graw Hill Book Co.)
- (19) Giueck, William, (1980) - Management. U.S.A. (I Illinois, Dryden Press)
- (20) Herbert, G. and others (1980) - Personal Human Resources Management. Illinois, Richard Irwin, Inc; 1980
- (21) Howson. John (1982) - "Head of Department - Dictator or Democate."?; Educational Managment and Adminstration, No. 1. Feb; 1982 . P-41
- (22) Johnston, John (1986) - " Gender Differences in Teacher's Preferences for Primary School leadership" . Educational Management and Administration ; Vol. 4, No.-3, August; 1986; PP: 219 - 226
- (23) Koontz , Harlod: O'Donnel and others (1980) - Management. (Tokyo : Mc Graw Hill Kogkusha, Ltd.)
- (24) Lester' Paula . E (1987) - "Development and Factor Analysis of the Teachers' Job Satisfacion Questionnaire (T.J.S.Q) Educational and Psychological Measurment; Vol- 47.No - 1 , PP: 223 - 236 ; Sep. 1987
- (25) Likert, Rensis .(1961) - New Pattern in Management. (New York; Mc Graw Hill Book Co.)

- (26) Liphman, J. and Hoel, J.A (1974) - The Principalship : Foundations and Function; (New York ; Harper and Row, Publishers . INC)
- (27) Luthans F. and Thomas. L.T.(1989) - "The Relationship Between Age and Job Satisfaction : Carvilinear Results format Empirical Study" ; Personal Review, Vol- 18, No - 1;PP: 23 - 26
- (28) Mackenzie , D.E (1983) - "Research for school Improvement An Appraisal of Somerecent Trends" Educational Research ; Vol - 12 . No - 4
- (29) Notechism, Nancy (1985) - Conditions influencing teacher's development in elementary School Setting . (Dissertation Abstract International) ; Vol - 46 No - 01 . July . 1985
- (30) Reddin , William J. (1970) - Management Effectiveness. (New York : Mc Graw Hill B. Co)
- (31) Rue, I. and Bayors, I (1980) - Management theory and Application Review. Ed.(Illinois : Richard D, Irwin. Inc.)
- (32) Rice, R.W.(1978)-"Psychometric Properties of the Esteem for least Preferred Coworker". The Academy of Management Review. 3.1. PP:106-118
- (33) Shin (1975)-(Dissertation Abstract International) Vol.13.No.12.June .
- (34) Shaun, T. and Alfred .Y. (1982) - Personal Management.(London : The Chaucer Press , Ltd)
- (35) Tannenbaum, R. and Schmidt.(1973) - (How to choose a leadership Pattern) W.H. : Harvard Buisness Review , May - June . 1973
- (36) Tanner , James Roland (1982) - "Effects of leadership climate and Demographic factor on School effectiveness An Action Reasarch Projection leadership . (Dissertation Abstract International); Vol. 43. No. 2 . August .
- (37) Wite, Michael. G. (1986) - (Dissertation Abstract International); Vol - 46. No - 10 Aprill
- (38) Weed, S.E (1976) - "Leadership Style Subordinate Personality with Supervision"; Journal of Applied Psychology



9/5

استبانہ خاصہ

ب

الانماط القياديہ لمديرى المدارس الثانويہ
في الضفة الغربية

اعداد

علي محمد واصف طوقسان

نايليس

١٩٩٠

اعدت من اجل استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير
في الاداره التربويه

٧٤٢

١٤/٧

بسم الله الرحمن الرحيم
=====

الاخ الزميل / مدير المدرسة المحترم

الاخت الفاضله / مديرة المدرسه المحترمه .

تحية وتقدير واحترام وبعد

افيدك انني بصدد اعداد دراسه ميدانيه تستهدف التعرف على النمط القيادي

الذي يمارسه مديرو المدارس الثانويه في الضفة الغربيه ، وتأثيره في الرضا

الوظيفي للمعلمين وذلك من اجل استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في

الاداره التربويه .

لذا فانني اتوجه الى حضرتك بهذه الاستبانة راجيا الاجابه عليها بدقه وعنايه .

اعدك بان اجابتك سوف تكون طي الكتمان ولن اسمح لاحد بالاطلاع عليها وسوف

تستخدم لاغراض البحث العلمي فقط . كما انني على ثقة تامه بان الموضوعيه وصـدق

الاستجابه سوف يكون لها اعمق الاثر في الوصول الى نتائج سليمه يعتد بها ويأمل الباحث

ان يستخدمها في اعداد التوصيات الراميه الى تطوير وتنمية الاداره المدرسيه .

شاكرا لك سلفا مساهمتك في تشجيع البحث العلمي والتعاون المخلص لخدمة

المسيره التربويه .

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الباحث

علي محمد واصف طوقان

نابلس

ارشادات

ارجو قراءة الاستبانة المرفقه بعنايه وأجب عليها مع مراعاة مايلي

١- العسم الاول : وهو متعلق بالخلفيات والمعلومات الشخصيه يرجى اخبا

ما ينسجم والمعلومات المتعلقة بك بوضع اشارة (X) او

(✓) في الخانه المخصصه لاجابتك .

٢- القسم الثاني: ويتضمن (١٦) بعدا يشمل كل بعد منها على خمسة

احتمالات .

ارجو قراءتها بدقه واختيار الاحتمال الذي ينسجم مع ممارساتك الاداريه وذلك

بوضع اشارة (✓) او (X) في المكان المقابل للفقره التي اخترتها من كل بعد .

٣- ارجو ان لا تكتب اسمك اطلاقا

٤- ارجو التأكد من انك اجبت عن جميع الاسئله .

الاسئلة التالية تتضمن معلومات شخصيه ينتظر ان تفيد الباحث
في تحليل الدراره ارجو وضع اشاره (✓) في الخانه التي
تناسب لكل جملة او سؤال ينطبق مع المعلومات الشخصيه .

الاسئلة :
س ١ :

كم عمرك ؟	
١/١	اقل من ٢٥ سنه ()
٢/١	٢٥ - ٣٠ ()
٣/٢	٣١ - ٤٠ ()
٤/١	٤١ - ٥٠ (✓)
٥/١	٥١ - ٦٠ ()
٦/١	فوق ٦٠ سنه ()

س ٢ : سنوات الخدمه في العمل الادارى ؟

١/٢	اقل من سنتين ()
٢/٢	سنتان ()
٣/٢	٣ - ٥ سنوات (✓)
٤/٢	٦ - ١٠ سنوات ()
٥/٢	اكثر من عشر سنوات ()

س ٣ : المستوى التعليمي ؟

١/٣	ثانوية عامه ()
٢/٣	دورات تاهيليه ()
٣/٣	دبلوم معلمين / كلية مجتمع ()
٤/٣	جامعي (ليسانس / بكالوريوس) (✓)
٥/٣	ماجستير ()

س ٤ : الجنس ؟

١/٤	ذكر ()
٢/٤	انثى (✓)

س ٥ : الحاله الاجتماعيه

١/٥	اعزب (✓)
٢/٥	متزوج ()

الاختيار	طبيعة الادارة	١
	<p>١= مهمني اداريا ،نقل وايصال التعليمات من الادارة التعليمية الى المعلمين ٢= امارس الوظائف الادارية معتمدا على فهم المعلمين وظروفهم وامكاناتهم ٣= اتولى بنفسى تنفيذ كافة الوظائف الادارية في المدرسة . ٤= اقوم بتنفيذ الوظائف الادارية بواسطة المعلمين ومستأنسا بأرائهم ٥= تعتمد ادارتي على توفير المناخ الذى يوءمن بالعمل الجماعي المتناسق والمجهود المشترك.</p>	
الاختيار	النظرة للاهداف	٢
	<p>١= الهدف الاساسى عندى هو المحافظة على وظيفتي مدير للمدرسة ٢= تتحقق اهداف المدرسة بتحقيق اهداف المعلمين ٣= اضحي باهداف المعلمين اذا تعارضت مع اهداف المدرسة ٤= تتحقق اهداف المدرسة بتحقيق اهداف المعلمين، ولا اضحي باى منهما على حساب الاخر. ٥= اشرك المعلمين في رسم الاهداف الخاصة والعامه في ضوء الرؤية الشاملة للاهداف</p>	
الاختيار	النظرة للزمن (الوقت)	٣
	<p>١= الوقت عندى غير كاف لانجاز الاعمال الادارية في المدرسة ٢= احرص على تنفيذ الخطط والبرامج المدرسية دون تحديد موعد اقض لذلك ٣= الوقت عندى مورد نادر في الحياة ، لذا فاني اصبر على الالتزام بالوقت المحدد لتنفيذ البرامج . ٤= اوءمن بالاعتدال في الاهتمام بالوقت حيث لا ارى خطورة في تجاوزه احيانا ٥= الوقت عندى استثمار محسوبه الا ان المهم هو تكوين الالتزام عند المعلمين في استخدامه .</p>	
الاختيار	مفهوم السلطة	٤
	<p>١= السلطة تعني: تنفيذ التعليمات واللوائح، والمدير اداة ذلك. ٢= السلطة تعني: مدى حب المعلمين ورضاهم عن مديرهم ٣= السلطة تعني: انها حق مطلق للقائد بحكم مركزه وهي الطاعة العمياء ٤= السلطة هي: حق مشترك بين المدير والمعلمين وتقوم على اساس الالتزام برأى الاغلبية . ٥= السلطة تعني : الالتزام بمتطلبات الموقفه لذا فان مدير المدرسة هو مستشار للمعلمين .</p>	

الاختبار	العلاقات الشخصية	٥
	<p>ارى ان اللقاءات والتفاعلات الشخصي مع المعلمين وبينهم يجب ان يكون اقل ما يمكن.</p> <p>ارى ان اللقاءات والتفاعلات الشخصي مع المعلمين وبينهم هو وسيلة العلاقات الطيبة .</p> <p>تؤدي اللقاءات والعلاقات مع المعلمين وبينهم الى ضياع السلطة والمسئولية .</p> <p>اعني بتطوير اللقاءات والعلاقات الشخصية الموجهه مع المعلمين وبينهم .</p> <p>اؤمن باهمية اللقاءات والتفاعل الهادف مع المعلمين وبينهم لما فيه مصلحة المدرسه .</p>	<p>=1</p> <p>=2</p> <p>=3</p> <p>=4</p> <p>=5</p>
الاختبار	التحفيـز	٦
	<p>اعتقدانه ليس ثمة اثر للحوافز في زيادة نشاط وفاعلية المعلمين ان اسعاد المعلمين والعمل على اشباع حاجاتهم معنويا عيسر التشجيع والكلمه الطيبه مهنة اساسيه عندي .</p> <p>الكلمه الطيبه والابتناسامه لاتكفيان ، فالحوافز الماديه هي التي تحث على مزيد من العمل والاداء .</p> <p>امارس منهاجا متوازنا في تحفيز المنتج واثابته ، وتأنيسب المتقاعس ومعاقبته .</p> <p>ارى ان مسألة العمل يجب ان تكون مسألة رساله والتزام ، وليست مجرد اخذ وعطاء فقط .</p>	<p>=1</p> <p>=2</p> <p>=3</p> <p>=4</p> <p>=5</p>
الاختبار	معالجة الأخطاء	
	<p>من اجل عدم اشارة الاخرين ضدى ، فانني للاحبذ ايقاع الجزاء على المخطئ .</p> <p>اجد مبررات للاخطاء حال حدوثها .</p> <p>اصر على ايقاع العقوبه على المخطئ حال حدوث الخطأ ، لان العفو ضعف بعينه .</p> <p>امنح المخطئ فرصه للتراجع عن خطاه ، والا فانني اوقع الجزاء بعد ذلك .</p> <p>ابحث عن السبب الذى ادى الى وقوع الخطأ من اجل علاج المسببات وليس المخطئ .</p>	<p>=1</p> <p>=2</p> <p>=3</p> <p>=4</p> <p>=5</p>
الاختبار	معالجة الصراع	
	<p>الحل الافضل لاي مشكله هو الابتعاد عنها .</p> <p>اعالج الصراع بالتقليل من اهميته مع ايجاد المبررات للاخرين .</p> <p>اعالج الصراع داخل المدرسه بالقمع فورا .</p> <p>اعالج الصراع داخل المدرسه بالمناوره من اجل اذابته ومن ثم القضاء عليه .</p> <p>ابحث عن اسباب الصراع والخلل الذى يمكن ان يؤدي اليه من اجل</p>	<p>=1</p> <p>=1</p> <p>=2</p> <p>=3</p> <p>=4</p>

الاختيار	الامتصاصات	٩
٤	الامتصاصات في ادارتي محدوده جدا	=١
	الامتصاصات في ادارتي معظمها غير رسميه تتعلق بامور غير العمل.	=٢
	الاتصالات في ادارتي رسميه وموجهه بدقه.	=٣
	الامتصاصات في ادارتي رسميه من اجل العمل وغير رسميه تتعلق باتجاهات المعلمين.	=٤
	الامتصاصات في ادارتي مستمره وتبادليه ، مبنيه على اساس من الثقه والتفاهم.	=٥
الاختيار	الفكره المسيطره عندي	١٠
٤	مطلحتي الشخصيه اولاً.	=١
	مطلحة المعلمين اولاً .	=٢
	مطلحة العمل اولاً .	=٣
	التوفيق بين مطلحة العمل ومطلحة المعلمين.	=٤
	مطلحة العمل ومطلحة المعلمين معا وجنبا الى جنب .	=٥
الاختيار	الشخصيه	١١
٤	تقوم شخصيتي على اساس رغبتني في العمل من اجل العيش	=١
	تقوم شخصيتي على اساس الايمان بان لوجود لي الايحاب المعلمين ورضاهم عني .	=٢
	تقوم شخصيتي على اساس الموقف الحازم ، لان الطيبه ضعف متأهل.	=٣
	تقوم شخصيتي على اساس الايمان بالعمل بواقعيه ، حيث العبره بالممكن لا بالمستحيل .	=٤
	تقوم شخصيتي على اساس انني احترم نفسي اولاً وبالتالي يحترمني المعلمون .	=٥
الاختيار	الابتكار	١٢
٤	من اجل ان لاتتأثر مسيره التعليم فلا مجال لطرح الاراء والافكار الجديده .	=١
	اشجع طرح الافكار والاراء الجديده التي تنمي العمل داخل المدرسه .	=٢
	على المعلمين الاهتمام بانجاز المهام الموكله اليهم فقط .	=٣
	للافكار والمقترحات المعقوله والمقبوله من الجميع مكانة وتشجيع مني .	=٤
	اعمل جاهدا على توفير جو مدرسي مفتوح لاستغلال الطاقات الخلاقه .	=٥

الاختيار		التدريب والتأهيل	١٣
	<p>التدريب والتأهيل للمعلمين لن يحول السلبي الى ايجابي ، فلا جدوى منه . =٢ أو من ضرورة تدريب وتأهيل المعلمين على العلاقات الانسانية . =٣ أو من ضرورة تدريب وتأهيل المعلمين على برامج تشتمل وسائل تطوير وزيادة الاداء . =٤ أو من ضرورة تدريب وتأهيل المعلمين على الاداء والعلاقات الانسانية جنباً الى جنب . =٥ أو من بتطوير المدرسة ككل وبكافة عناصرها .</p>		
الاختيار		التقييم	١٤
	<p>اقم جميع المعلمين عندي بالتساوي ، لان غير ذلك يدخلني في صراع معهم . =٢ اقم جميع المعلمين عندي من خلال مدى استنجام كل منهم مع المجموعه . =٣ اقم جميع المعلمين عندي من خلال مدى انتاجية واداء كل منهم . =٤ اقم جميع المعلمين من خلال الموازنه بين الانتاج المعقول والعلاقات الطيبه المعقوله . =٥ اقم جميع المعلمين من خلال قدرات كل منهم على دمج اهداف المدرسة مع اهدافه الخاصه .</p>		
الاختيار		المدخل الاداري	١٥
	<p>مدخلي في العمل الاداري انني حلقة الصلة بين الاداره التعليميه والمعلمين فقط . =٢ مدخلي في العمل الاداري هو ان رضا المعلمين يحقق الكفاءه والاداء الجيد . =٣ مدخلي في العمل الاداري هو ان الاداء الجيد والكفاءه هما اللذان يحققان رضا المعلمين . =٤ مدخلي في العمل الاداري هو ان العبره في الممكن بين متطلبات العمل ورضا المعلمين . =٥ مدخلي في العمل الاداري يقوم على اساس العمل بروح الفريق الواحد .</p>		
الاختيار		كيف تدار مدرستي ؟	١٦
	<p>ادير مدرستي من مبدأ " ملحتي اولاً واخيراً " =٢ ادير مدرستي من مبدأ " ممارسات العلاقات الانسانية " =٣ ادير مدرستي باستخدام اسلوب الحزم =٤ ادير مدرستي باستخدام اسلوب " الشده الممزوجه باللين " . =٥ ادير مدرستي بروح الاسره وبمبدأ العمل الديمقراطي البحت .</p>		

AH Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

استبانة

الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية في الضفة الغربية

عن

النمط القيادي لمديري مدارسهم

ومعه

ملحق (شبكة الانماط القيادية لمديري المدارس الثانوية) كما
يراهها المعلمون

اعداد

الباحث

علي محمد واصف طوقان

نابلس

١٩٩٠ م -

اعدت الاستبانة من اجل استكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير
في الادارة التربوية

بسم الله الرحمن الرحيم

احي المعلم الفاضل

اختي المعلمة الفاضله

تحية تقدير واحترام وبعد.

افيدك انني بصدد اعداد دراسة ميدانية تستهدف التعرف على الانماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية في الضفة الغربية، وتأثير كل نمط من هذه الانماط على الرضا الوظيفي للمعلمين، وذلك من اجل الحصول على درجة الماجستير في الادارة التربوية

ان الاستبانة التي بين يديك تتضمن (٤٠) فقرة تمثل في مجموعها رضا المعلم او عدم رضاه عن السلوك الاداري والقيادي لمدير المدرسة .
كما تتضمن ملحقا خاصا بالانماط القيادية لمديري المدارس (وفق الشبكة الادارية) كما يراها المعلمون.

اعدك بان اجاباتك ستبقى طي الكتمان، ولاغراض البحث العلمي فقط، كما ان احدا لن يطلع عليها مهما كانت صفته .

ان الاجابات الدقيقة والمادقة التي آمل الحصول عليها، سوف يكون لها موضع تقدير واجلال مني، وذلك لثلاهمية التي انشدها في استخدام هذه الاجابات في تشخيص الانماط القيادية الاكثر فعالية وتحقيقا لرضا المعلمين.

تتضمن الاستبانة ثلاثة اقسام ، ارجو قراءتها، ومن ثم الاجابة عليها وفق الارشادات التوضيحية المرفقة .

مع خالص الشكر والتقدير واحترام

الباحث

على محمد واصف طوقسان

نابلس

من فضلك اقرأ هذه الارشادات ، ومن ثم اجب عن اقسام الاستبانة .

القسم الاول:

يشتمل القسم على معلومات تتعلق بالخلفيات والمعلومات الشخصية ، ارجو اختيار ما ينسجم والمعلومات المتعلقة بك بوضع اشارة في الخانة المخصصة لذلك .
لا داعي لذكر الاسم اطلاقا .

القسم الثاني:

- يحتوى على (٤٠) فقرة او جملة تتضمن معلومات تتعلق بشعورك نحو عملك
- ١= من فضلك اقرأ كل فقرة او جملة بعناية تامه .
 - ٢= فكر قبل الاجابة ، في مدى شعورك او عدم شعورك بالرضا - اثناء قيامك بعملك - عن السلوك القيادى الذى يمارسه مدير المدرسة التى تعمل فيها .
 - ٣= بعد ذلك ، ضع اشارة (x) او (✓) في احدى الخانات التى ترى انها تتلاءم مع شعورك نحو الفقرة او الجملة التى قرأت .
 - ٤= ان (راض جدا) او (راض) تعني : ان الفقرة او الجملة مهمة لك اثناء شعورك بالرضا حول الموضوع الذى تناولته .
 - ٥= (غير راض) او (غير راض اطلاقا) تعني ان الفقرة او الجملة مهمة لك اثناء شعورك بعدم الرضا حول الموضوع الذى تناولته .
 - ٦= (لا ادري) تعني : انك غير متأكد من شعورك بالرضا او عدمه حول الموضوع الذى تناولته الفقرة .

القسم الثالث :

يتضمن قذا الملحق (الشبكة الادارية) التى تشخص الانماط القيادية لمديرى المدارس الثانوية ، وهى الاساس النظرى الذى قامت عليه هذه الدراسة ، حيث توضح الانماط السلوكية الاكثر شهرة وممارسة من بين المربعات الموجودة على الشبكة .
ان مدير مدرستك يمثل في سلوكه الادارى والقيادى واحدا من الانماط الخمسة الموصوفة على الشبكة بايجاز .
انني ارجو التمعن في طبيعة ومواصفات كل نمط على حده ، من اجل اختيار النمط الذى ينطبق وسلوك مديرك الادارى ، ومن ثم تعبئة المربع المخصص له في الشكل رقم (١) فوق الشبكة .
واخيرا... آمل ان تسهم اجاباتك الصادقة والواعية والملتزمة ، في الوصول الى نتائج دقيقة وموضوعية تخدم مجتمعنا وحاضرنا وتكون اساسا متينا لمستقبلنا ان شاء الله .

القسم الاول :

الاسئلة التالية تتضمن معلومات شخصيه ينتظر ان تفيد الباحث
في تحليل الدراسه ارجو وضع اشاره (✓) في الخانه التي
تناسب لكل جمله او سؤال ينطبق مع المعلومات الشخصيه .

الاسئلة :

س ١ :

كم عمرك ؟	
١/١	اقل من ٢٥ سنه ()
٢/١	٢٥ - ٣٠ ()
٣/٢	٣١ - ٤٠ (✓)
٤/١	٤١ - ٥٠ ()
٥/١	٥١ - ٦٠ ()
٦/١	فوق ٦٠ سنه ()

س ٢ : سنوات الخدمه في العمل الاداري / التدريسي

١/٢	اقل من سنتين ()
٢/٢	سنتان ()
٣/٢	٣ - ٥ سنوات ()
٤/٢	٦ - ١٠ سنوات ()
٥/٢	اكثر من عشر سنوات (✓)

س ٣ : المستوى التعليمي ؟

١/٣	ثانوية عامه ()
٢/٣	دورات تاهيليه ()
٣/٣	دبلوم معلمين / كلية مجتمع ()
٤/٣	جامعي (ليسانس / بكالوريوس) (✓)
٥/٣	ماجستير ()

س ٤ : الجنس ؟

١/٤	ذكر ()
٢/٤	انثى (✓)

س ٥ : الحاله الاجتماعيه

١/٥	اعزب ()
٢/٥	متزوج (✓)

غير راضٍ. اطلاقاً	غير راضٍ.	لا أدرى	راضٍ.	راضٍ جداً	الفرصات	لرقم
				✓	الطريقة التي يمارسها مدير المدرسة في تطبيق الانظمة والتعليمات	١-
				✓	العلاقات الشخصية بين مدير المدرسة والمعلمين	١-
				✓	الفرصة التي يتيحها المدير لي كي اكون مسئولاً عن تخطيط عملي	١-
			✓	✓	الفرص التي يتيحها لي وظيفتي للاستقرار	١-
			✓	✓	شعوري بأن التعليم مهنة متمتع به	١-
			✓	✓	الطريقة التي يتبعها مدير المدرسة في اتخاذ قراراته	١-
			✓	✓	الطريقة التي أفهم أنا ومديري بها بعضنا بعضاً	١-
			✓	✓	الفرصة التي يتيحها المدير لتنمية مهاراتي وقدراتي الخاصة	١-
			✓	✓	الفرص التي يتيحها مدير المدرسة للتقدم المهني	١-
			✓	✓	الطريقة التي يشجعني بها مديري على الإبـداع	١-
			✓	✓	الطريقة التي يناقش بها مدير المدرسة اخطاء العمل مع المعلمين	١-
			✓	✓	الفرص التي يتيحها مدير المدرسة لاقامة علاقات حسنة مع الزملاء	١-
			✓	✓	الفرص التي يتيحها لي مدير المدرسة لاتخاذ القرارات في عملي	١-
			✓	✓	الفرص التي يتيحها لي مدير المدرسة للترقيـه	١-
			✓	✓	الفرص التي يتيحها مدير المدرسة امامي لاكتساب مهارات متعدده	١-
			✓	✓	الطريقة التي يتبعها مدير المدرسة لحل مشكلات المعلمين	١-
			✓	✓	الفرص التي يتيحها مدير المدرسة لتشجيع التعاون بين المعلمين	١-
			✓	✓	الفرص التي يتيحها لي مدير المدرسة في مجال اكتساب الخبرات اثناء العمل	١-
			✓	✓	الطريقة التي يقدر بها مدير المدرسة جهودى وادائي في العمل	١-
			✓	✓	الفرص التي يتيحها وظيفتي في تأمين مستقبلـي	١-
			✓	✓	الطريقة التي يفوض بها مدير المدرسة بعض سلطاته للمعلمين	١-
			✓	✓	الطريقة التي ينمي فيها مدير المدرسة روح التنافس البناء بين المعلمين	١-
			✓	✓	الفرص التي يتيحها مدير المدرسة امام المعلمين للمشاركة في اتخاذ القرارات	١-
			✓	✓	الطريقة التي يعاملني بها مديري	٢-
			✓	✓	الفرص التي يوفرها مديري لمساعدة طلابي على التعلم	٢-

الرقم	الفقرات	جداً	ض	ادري	راض	علاقا
٢٦	الطريقة التي يقوم بها مدير المدرسه اداء المعلمين	✓				
٢٧	التقدير والاعتراف الذي احس به من قبل زملائه في العمل	✓				
٢٨	الفرص التي يتيحها مدير المدرسه لابداء رأيه الخاص	✓				
٢٩	الطريقة التي يعاملني بها طلاب المدرسه	✓				
٣٠	الطريقة التي يشرح بها مدير المدرسه سياسات العمل ومتطلباته	✓				
٣١	الطريقة التي يتبعها مدير المدرسه في مساعدة معلميه على حل المشكلات الصعبه	✓				
٣٢	مكاني الاجتماعيه التي تتيحها لي وظيفتي	✓				
٣٣	الفرص التي يتيحها مدير المدرسه لتطوير وسائل جديده لزيادة فعالية الاداء	✓				
٣٤	يحترم مديري العمل الذي اقوم به داخل المدرسه	✓				
٣٥	اجواء العمل	✓				
٣٦	النمط الذي يعارسه المدير في ادارة المدرسه	✓				
٣٧	الطريقة التي يعالج بها مدير المدرسه الصراع داخل المدرسه	✓				
٣٨	الفرص التي يتيحها مدير المدرسه لانجاز اشياء هامه تستحق التقدير	✓				
٣٩	شعوري بالانجاز من خلال عطفي	✓				
٤٠	احترام الاخرين لمهنة التعليم	✓				
		١٦	٢٣	١		

- (١) النمط (١/١) : المدير الذي يولي الحد الأدنى من الإهتمام بالمعلمين وابتنتاج وأداء المدرسة .
 (٢) النمط (٩/١) : المدير الذي يولي اهتماما عاليا بالمعلمين واهتماما منخفضا بالإنتاج .
 (٣) النمط (١/٩) : المدير الذي يولي اهتماما عاليا بأداء المعلمين واهتماما منخفضا بمشاعرهم .
 (٤) النمط (٥/٥) : المدير الذي يولي اهتماما متوازيا ومعتدلا بين مصلحة العمل ومتطلبات المعلمين .
 (٥) النمط (٩/٩) : المدير الذي يولي اهتماما عاليا ومتوازنا بين متطلبات العمل ومتطلبات المعلمين ، ويدير مدرسته بروح الفريق الواحد .

(الشكل -١- مربعات الإجابة)

H.

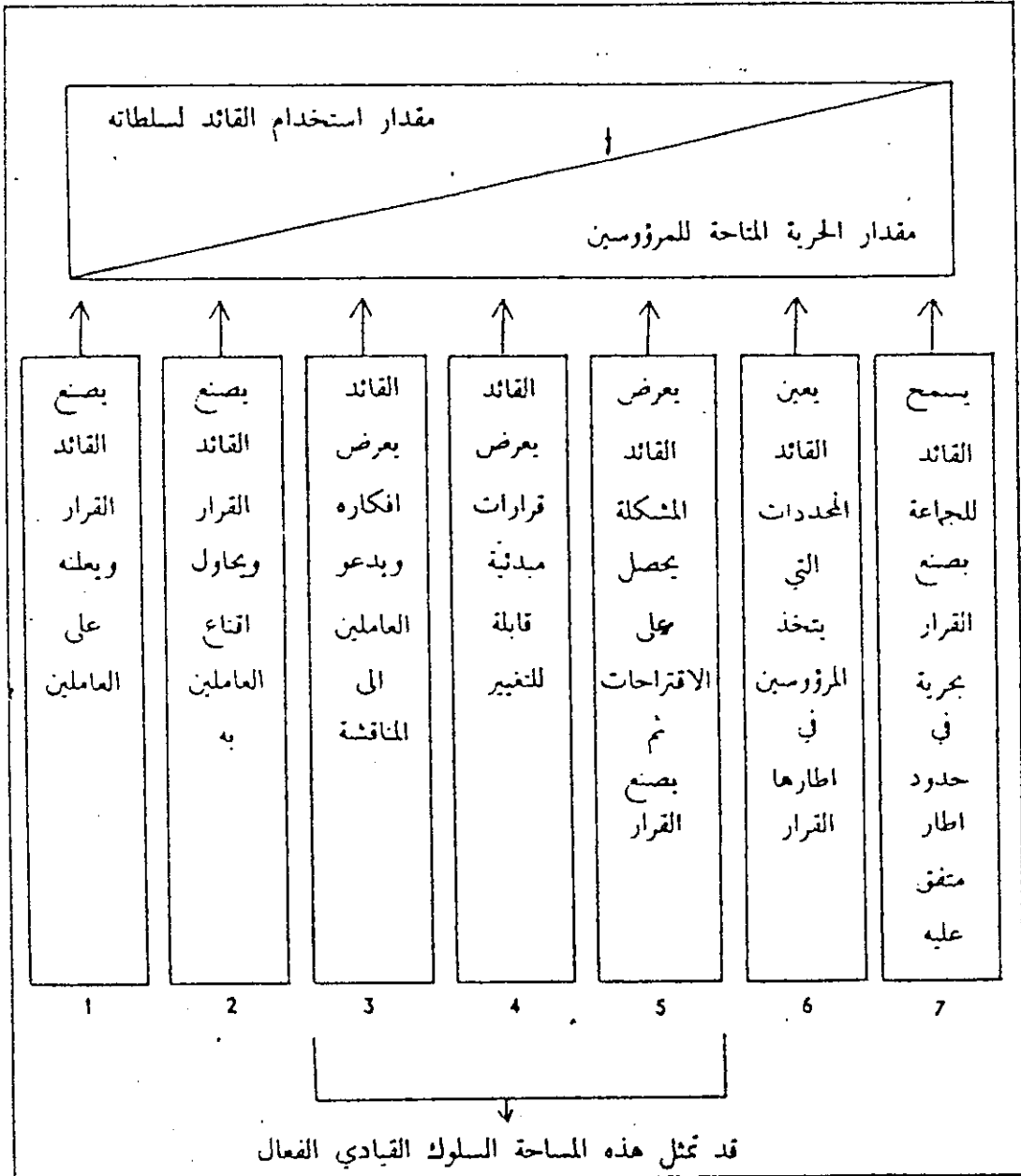
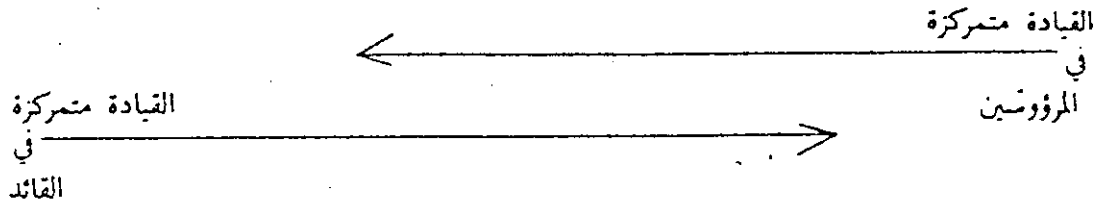
٩ / ٩	٥ / ٥	١ / ٩	٩ / ١	١ / ١	أنماط السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية
	✓				النمط الذي يراه المعلم ممثلا لسلوك المدير

(الشكل -٢- الشبكة الإدارية لمديري المدارس)

H.

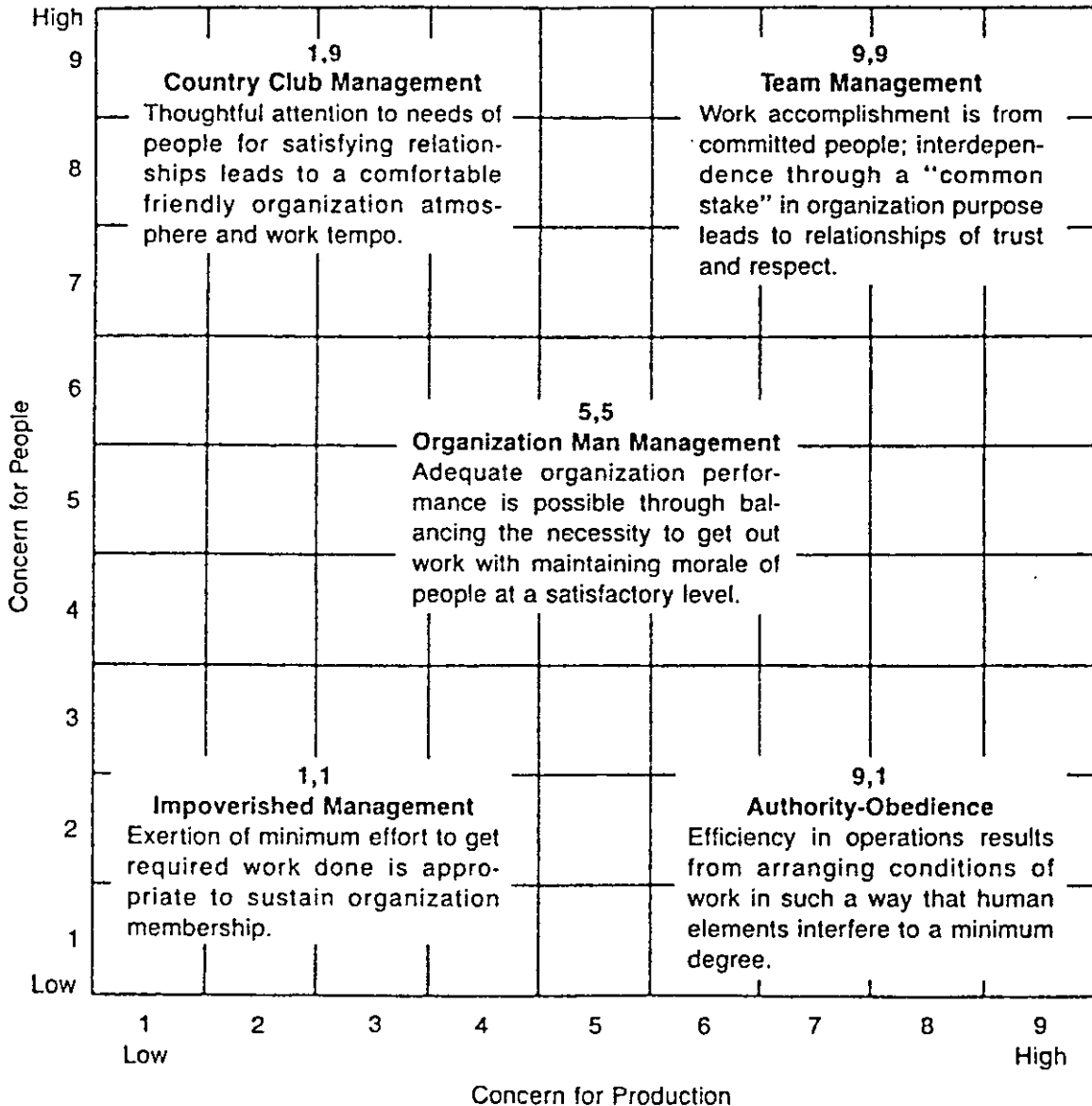
٩	النمط ٩/٩	× يولي عناية فائقة بمصلحة العمل والعاملين جنبا إلى جنب × يدير المدرسة بروح الفريق الواحد ، وبمنهج العمل الديموقراطي البحث × يفسج الكفاءة برضا المعلمين ويصر على ذلك من أجل مصلحة المدرسة							
٨	× يدير المدرسة من مبدأ العلاقات الإنسانية مع المعلمين × يرى أن رضا المعلمين يؤدي إلى تحقيق الكفاءة المطلوبة × يؤمن أن مصلحة معلميه هي أولا وقبل كل شيء ومن ثم تأتي مصلحة العمل								
٧									
٦									
٥									
٤									
٣									
٢									
١	النمط ١/٩	× يدير المدرسة باتباع أسلوب الحزم والشدة من أجل تحقيق حد أعلى من النتائج المطلوبة × يرى أن نتائج المدرسة هي التي تحقق رضا المعلمين × يعتبر أن مصلحة العمل هي قبل كل شيء							
	النمط ١/١	× يدير مدرسته من منطق مركزه ومصلحته أولا وأخيرا × يرى أن تحقيق الكفاءة ورضا المعلمين يجب أن يكون في الحد الأدنى الذي يخلي من المسؤولية ويعتبر أن مصلحته هي أولا وقبل كل شيء							
	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩

ملحق (٣) نموذج تننباوم وشميدت في القيادة الادارية

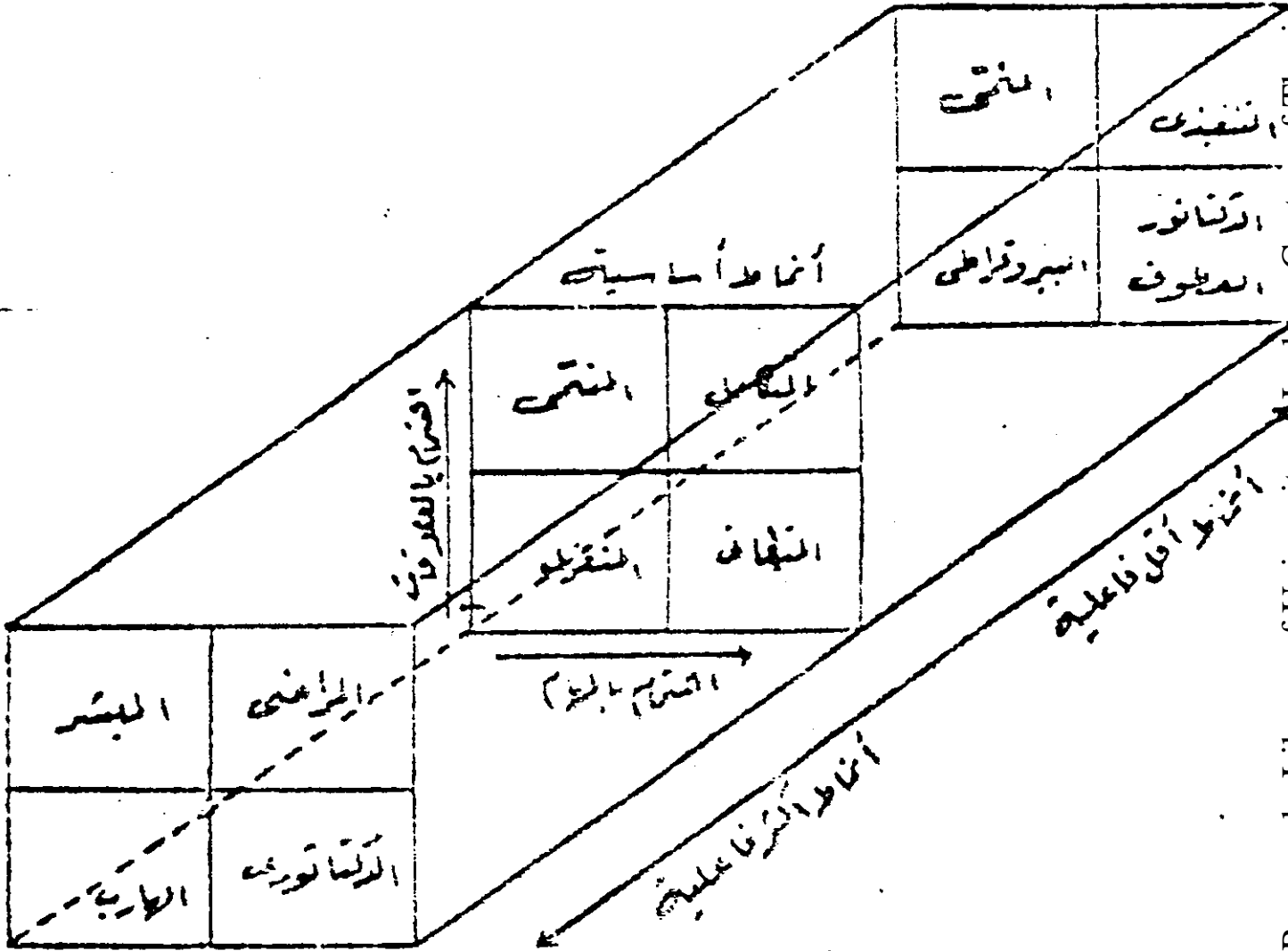




The Managerial Grid









ملحق (٦) أنماط القيادة الإدارية

+ن	+ع +ن
مصلحة الناس أولاً	مصلحة العمل ومصلحة الناس معاً
التوفيق بين مصلحة العمل ومصلحة الناس	
مصلحة أروا	مصلحة المسائل أولاً
-ع-ن	+ع

+ن	+ع +ن
<p>• رضا الناس يحقق الكفاءة : Human satisfaction Leads to Economic Efficiency</p> <p>• إذا كانت الناس مرتاحة راضية فائداً ستعمل بكل طاقاتها ... ما يؤدي إلى تحسين الكفاءة الإنتاجية .</p>	<p>• من الممكن نجاح الكفاءة : الاقتصادية مع رضا الناس فليس هناك تعارض بين الكفاءة : وبين رضا الناس، المهم هو معرفة كيفية نجاح الكفاءة : برضا الناس والاصرار على تحقيق ذلك .</p>
<p>أما رجل عمل لا يهتم أن الكفاءة : ممكنة دون رضا الناس، كما أننا نفتقد أنه لا يمكن تحقيق رضا الناس دون وجود الكفاءة : التي أخذ حلاً وسطاً يجمع بين الكفاءة ورضا الناس</p>	
<p>تحقيق الكفاءة : مع رضا الناس بالعدد الأدنى الذي يخلو من المسؤولية وقالها ما يكون ذلك مسؤولية الرئيس الأعلى .</p>	<p>• الكفاءة : تحقق رضا الناس Economic Efficiency Leads to Human Satisfaction</p> <p>• لا يمكن تحقيق الكفاءة : إلا من خلال التخطيط الحكم والرعاية الحكيمة ... إذا تحقق ذلك فإن الناس ستكون راضية حينئذ .</p>
-ع-ن	+ع



مسئولية تنفيذ العمل

<p>ن+</p> <p>المروءون الذين يحطون مع هم المسئولون مع تنفيذ العمل وأنا أسأدهم بالطبع.</p>	<p>ع+ ن+</p> <p>مسئولية تنفيذ العمل جامعية وتردنية كبيننا يكون لكل شخص دوره الا ان كسل شخص مسئول عن النتيجة الكلية (مثل كرة القدم) اللاتب مسئول عن اللعبه حتى ولو لم تكن الكرة معه . اننى رئيس فريق .</p>
<p>أنا مسئول عن تنفيذ العمل يساندني الاخسرون وأسأدهم</p>	
<p>ع- ن-</p> <p>ان مسئولية تنفيذ العمل تقع على فائق شخص آخر. أنا أفقد ما يندرج من تعليقات .</p>	<p>ع+</p> <p>أنا مسئول شخصياً عن تنفيذ العمل بواسطة آخرين</p>

السوق

<p>ن+</p> <ul style="list-style-type: none"> • الوقت كالنوماء ليس له بداية ولا نهاية . • يبذل معظم وقته في أحداث غير طهيقة • مع عدد كبير من الناس (فردية) • موايد مفتوحة (بعد الظهور بعد المغرب) • الوقت بالنسبة له معناه • الامر أو العاص 	<p>ع+ ن+</p> <ul style="list-style-type: none"> • الوقت استثمار نتاجه في المستقبل • يستخدم الوقت بحكمة بنظرة مستقبلية • (في مجيئه وتناثر وبقوده) • موايد حذرة بالاوليات . • الوقت بالنسبة له معناه • المستقبل و العاصر .
<ul style="list-style-type: none"> • الوقت من ذهب ... شيء وسط بين السيف والمهنا • وقته موزع بين تفاصيل العمل وبين الأحداث الطويلة • موايد مسر السافة (الا هي مفتوحة ولا هي بالديقة) • الوقت بالنسبة له معناه العاصي و العاصر . 	
<p>ع- ن-</p> <ul style="list-style-type: none"> • الوقت لا قيمة له . • يبذل معظم وقته في عمل ضائقة لاغلا • مسؤوليته (بقوده غالباً) • لا يحب الاوتياط جوانيد • الوقت بالنسبة له أيام زمان السن • يتحسر عليها . 	<p>ع+</p> <ul style="list-style-type: none"> • الوقت كالسيف ان لم تقطعه قطعاه . • يبذل معظم وقته في تفاصيل عمل ديقة • مع شخص أو اثنين غالباً . • موايد بالديقة والثانية . • الوقت بالنسبة له معناه الآن .



مفهوم السلطة

<p>ن+</p> <p>السلطة هي نظري - هي مدى حسب الرؤوسين لر .. ومنها ما يطلب رضا الرؤوسين من تصرفات .. اننى استجيب لرفياتهم ورفاههم متى معناه أن لا سلطه عليهم . اننى أمير وراة الألبية .</p>	<p>ع+ ن+</p> <p>السلطة هي الالتزام بتطلبات الموقف بحيث لا يتم التصحية بأى عنصر أو عمل تنازلات بين عدة عناصر . ان السلطة معناها حرية الرؤوس نفس حدود التراه الأساس بالأهدان . ان الالتزام هنا هو يا هو صواب بالسبة للموقف حتى لسو تطلب الأمر مراضة رأى الألبية .</p>
<p>السلطة هي الالتزام برأى الألبية فمن وسط بين حق الرئيس وحق الرؤوسيين ان رأى الألبية هو رأييس</p>	
<p>ع- ن-</p> <p>السلطة هي تطبيق القوانين واللوائح والتعليقات والتالي فمن ليست مساندة ذهنية . اننى مجرد أداة لتطبيق القوانين واللوائح والتعليقات .</p>	<p>ع+</p> <p>السلطة حق محض لن يحكم منصبه للرام الآخرين لتنفيد ما أطلبه . معناها ملها الطامة العبا من الرؤوسين .</p>

مفهوم التنظيم

<p>ن+</p> <p>التنظيم غيرالرسمى والعلاقات الانسانية التي يكون الأساس فيها تحقيق الانسجام هو الذى يحدد كيفية تصميم الهيكل التنظيمي والتالي السلطات والاختصاصات . ان العلاقات التعلبية والجموات غير الرسمية هي الأساس هو الذى تكون التنظيم من المارسة .</p>	<p>ع+ ن+</p> <p>التنظيم نظام للتعاون منسق اراديا ؛ حيث تكون روح الفريق هي الدمامة الأساسية للعلاقات المعنوية . الصراحة والحدادة المتبادلة بين الفرد والنظمة كانية بوحدة الرؤية الكالمسة لذئراد . العلاقات عدضية وليست رابسة أو علاقات ميكانيكية أو علاقات يلمية .. انه تنظيم واحد يتم فيه صهرالجهودات الفردية بشكل متكامل .</p>
<p>Sociogram = Informal organization</p>	
<p>استخدام التنظيم غيرالرسمى لاجس نينى التنظيم الرسمى</p>	
<p>ع- ن-</p> <p>التنظيم بيروقراطى ، غالبا مرضى (يفتح العم) التنظيم جهاز استقبال وأرسال لاستلام المعلومات من أدنى لتوصيلها الى أدنى واستلام المعلومات من أدنى لتوصيلها الى أعلى . الحانظة على شكل التنظيم الرسمى (دون المحتوى) بدون أحداث ضايقات لمن يتخلون المناصب .</p>	<p>ع+</p> <p>التنظيم رسمى والعلاقات رسمية (مكتوبة) هيكل تنظيمى مصمم طفا لتطلبات العمل الموضوعية من ضوء مبادئ التنظيم الكالمية .</p> <ul style="list-style-type: none"> - مبدأ التخصص وتقسيم العمل - مبدأ التسلسل الرئاسى - مبدأ وحدة السلطة الأسرة - مبدأ الحد يد الد تين للاختصاصات والسلطات والعلاقات وكاشتها . <p>(التنظيم الرسمى يضمن التنظيم الذى يتقرر رسميا)</p> <p>Formal Organization</p>
<p>Bureaucratic organization</p>	



معالجة المراجعات، معارضة الأخطاء لتعليقات أورايس

<p>ن⁺ اعم معارضة أي شخص لتعليقات أورايس على أنه التقليل من شأن عمله ، اعالج الضمير بتريده - (أي بالتقليل من أهميته وإيجاد تبررات للاعتراف)</p>	<p>ع⁺ ن⁺ اعم معارضة أي شخص لتعليقات على أنه نوع من نفس النوع وبالتالي فاستمر احاول أن اعمم جيدا وجدة نظره للمعلمة سديدة او احاول سبالاحسان - أن اعمم برعاية . ايس - انني انظر الى نفس على انني معلم ، واني ان المكان الوحيد الذي لا توجد فيه معارضة هو القبول .</p>
<p>انني اعم معارضة أي شخص على أنه نوع من المصيان ونوع من التقليل ، كما اني ايضا ولذلك فاني اعم بتوبيخ العقاب بطريقة غير رسمية او غير مباشرة كأن اظل من شأن الشخص المحظ من تدبير زمانه في غير حضوره بشكل</p>	
<p>ع⁻ ن⁻ انني اتجنب معارضة أي شخص لتعليقات أورايس ، فأحسن حل لأي مشكلة هو الابتعاد عنها . (انني اجعل الكلاب النائمة نائمة)</p>	<p>ع⁺ اعم معارضة أي شخص لتعليقات أورايس على أنه مصيان ، اعالجه بالتصريح الحال - (من لم يكن معنا فهو علينا)</p>

معالجة الخطأ

<p>ن⁺ تبرير الخطأ على أساس أن كنا نقع في أخطاء وأن توبيخ الأذى حرام .</p>	<p>ع⁺ ن⁺ معرفة سبب الخطأ (وليس الخطأ) على أساس أن الأخطاء تحدث نتيجة سوء فهم يصعب من الضروري وضع ضمانات لكي لا يتكرر الخطأ . اما الأخطاء المتعمدة فتستحق أقصى عقاب (التفرقة بين الخطأ البشري والخطأ المدسوس)</p>
<p>رد الفعل ، يجب - الناس تقول علينا اهمية ؟ أي تطبيق التواضع المتفق علينا من الأهمية او معرفة رأي الأهمية باعتباره يتسلسل ، المرء والتقاليد المستقرة (السوابق)</p>	
<p>ع⁻ ن⁻ تجاهل الخطأ ، الا اذا كان هذا التجاهل يرفع المسؤولية على مانتق المديران رد الفعل رفع مذكرة الى أعلى لاتخاذ اللازم .</p>	<p>ع⁺ محاولة معرفة المخطئ برؤيته ليكون عبرة للآخرين</p>

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit



تقييم الآراء (الناس)

<p>ن⁺</p> <p>(برانسو) المصلحة والذكور على الجيرة</p>	<p>ع⁺ ن⁺</p> <p>قارن التأثير بالأفكار والأخبار</p>
<p>الحول السندوتش يراثوه لكن</p>	
<p>ع⁻ ن⁻</p> <p>استفاد التكبير في تقييم الآراء</p>	<p>ع⁺</p> <p>الانتقاد</p>



Abstract

Purpose

The purpose of this study was to examine the relationship between leadership style and Job Satisfaction . These two Constructs represent aspects of personal dimentions of organizational behavior and were examined within the context of the Secondary Schools in the West Bank . Specifically the following research questions were examined .

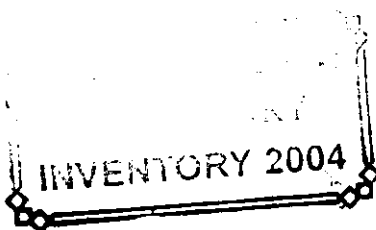
- 1 - What are the dominant leadership style (according to the Managerial Grid) in Secondary Schools in the West Bank ?
- 2 - Is there a relationship between leadership style and teachers' Job Satisfaction in these schools ?
- 3 - Which leadership styles are more likely to achieve higher Jop satis
_ faction ?

٤٠٢٤٢٥

The managerial grid , a theoretical formulation of Blake and Mouton , was choosen as the means for examining leadership style . Like many other models of leadership, the managerial grid has two basic dimentions - Concern for production and concern for people .

Theoretical rationale .

The theoretical constructs for the study were proffered by Blake and



Mouton's managerial grid , Reddin's three - dimensional theory , Ohio State leadership studies of school administrators , Michigan and Harvard studies . Their works provided a vehicle for viewing leadership styles as categories of actual behaviors which were definable and amenable to empirical analysis .

Two dimensions of organizational behavior , leadership style and job satisfaction , were selected for the analysis . These dimensions were selected because of their importance to schools' dynamics and functions . Further, there was a lack of conclusive research regarding the interaction between these two dimensions .

Methodology :

Two instruments were designed to collect data from principals and teachers of public schools concerning leadership style as perceived by principals and teachers and job satisfaction as perceived by teachers .

Content validity of the instruments was established by judges and the reliability was established by a pilot sample .

A stratified (by sex and region) random sample of public secondary schools (about 40%) was selected . The total number of valid respondents were 60 principals (40 males, 20 females) and 331 teachers (215 males, and 116 females) .

The main questions were formulated in the following null hypotheses :

a- leaders (principals) perceptions of their leadership style is

independent ($\text{Alpha} = 0.05$) of principals demographic variables (age, sex, degree, and experience) .

b- Teachers perceptions of their principals, leadership style is independent ($\text{Alpha} = 0.05$) of the teachers, demographic variables (age, sex, degree, and experience)

c- There is no significant difference ($\text{Alpha} = 0.05$) in teachers, overall job satisfaction which may be attributed to leadership style .

d- There is no significant difference ($\text{Alpha} = 0.05$) in teachers' partial job satisfaction which may be attributed to leadership style .

e- Teachers' job satisfaction may not be predicted ($\text{Alpha} = 0.05$) by leadership style and the demographic variables .

Hypotheses (a) and (b) were tested by chi square . Hypotheses (c) and (d) were tested by one-way analysis of variance and hypothesis (e) was tested by stepwise multiple regression .

Findings and conclusions

The first null hypothesis was rejected for the degree demographic variable only . The second null hypothesis was rejected for the sex variable only .

Hypotheses (c) and (d) were rejected . The results show that leadership styles (9/9) , (5/5) , and (1/9/) are more effective in teachers' job satisfaction .

Hypothesis (e) was rejected for the leadership style and years of experience variables .

Recommendations

The results of the study suggest the following recommendations :

- 1- There is a need for a full scale adoption of a systematic program to develop administrative skills according to the concepts of the managerial grid. The program should include :
 - a- In service training of principals based on the adopted program .
 - b- In service training of selected teachers (potential future principals) .
- 2- Production of a manual for principals concerning current international trends in school management .

The manual should include a full account of the managerial grid and the results of this study .

- 3- Adoption of the style (9/9) as an effective leadership style (as reflected in this study) .
- 4- Develop a practical scale for evaluation (based on the results of this study) of principals'practices in school leadership .
- 5- Develop a standardized scale for measuring job satisfaction in a school setting . The scale should take into account local,social, economic and political environment .
- 6- Conduct similar studies to study the effects of leadership style on other school variables such as students' performance .