

# السلوك القيادي وعلاقته بالتنظيم الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية بمركز بعقوبة من وجهة نظر مدرسيهم ومدرساتهم

م.د. ميساء نديم أحمد      م.م. محمد أسماعيل مهدي

جامعة بغداد

كلية التربية الرياضية للبنات

## ملخص البحث

إن القيادة روح الإدارة المدرسية، والتنظيم السليم للإدارة يجعل القيادة الإدارية سهلة ولكن هذا لا يكفي لنجاح المؤسسة التعليمية ( المدرسة). فالقيادة من الظواهر الاجتماعية التي تميز الإنسان عن غيره من الكائنات الحية. ويهدف البحث إلى :

- 1- التعرف على السلوك القيادي لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية بمركز بعقوبة من وجهة نظر مدرسيهم ومدرساتهم.
  - 2- التعرف على التنظيم الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية بمركز بعقوبة من وجهة نظر مدرسيهم ومدرساتهم.
  - 3- التعرف على السلوك القيادي لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية بمركز بعقوبة وعلاقته بالتنظيم الإداري من وجهة نظر مدرسيهم ومدرساتهم.
- وإستخدام الباحثان المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لملاءمته أهداف ومشكلة البحث. أما عينة البحث فقد اشتملت على (100) مدرس ومدرسة من المدارس الإعدادية لمركز بعقوبة اختيرت بالطريقة العشوائية.
- وتوصل الباحثان إلى الاستنتاجات الآتية:

- 1- إن السلوك القيادي لمدرء المدارس الإعدادية ذو أهمية كبيرة في تعزيز العلاقات الإدارية بين الإدارة والمدرسين من جهة وبين الطلاب من جهة أخرى.
- 2- أسهم السلوك القيادي لدى مدرء المدارس الإعدادية بمركز بعقوبة تنمية التنظيم الإداري لديهم ومن وجهة نظر مدرسيهم.
- 3- ضرورة الاهتمام بالسلوك القيادي لدى مدرء المدارس كافة وتعزيز السلوك الديمقراطي لديهم وتشجيع ممارسته داخل المدرسة سواء مع مدرسيهم أو طلبتهم.

## الباب الاول

### 1- التعريف بالبحث:

#### 1-1 مقدمة البحث وأهميته:

تعد الإدارة العنصر الأساسي والقوة الدافعة الرئيسية في عمل أي مؤسسة من المؤسسات أو المنظمات الإدارية كالمدارس والجامعات والمؤسسات الحكومية التي تقدم الخدمات للمجتمع، والمدارس أداة حيوية وفاعلة في المجتمع وهي من النظم الاجتماعية الرائدة فيه، فهي مؤسسات أكاديمية وتعليمية وتربوية في آن واحد. وتعد الإدارة المدرسية جميع العمليات التنفيذية والفنية التي يقوم بأدائها العاملين في الحقل التعليمي لغرض تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة بما يتناسب مع ما تهدف إليه الدولة.

كما إن القيادة روح الإدارية المدرسية، والتنظيم السليم للإدارة يجعل القيادة الإدارية سهلة ولكن هذا لا يكفي لنجاح المؤسسة التعليمية ( المدرسة). فالقيادة من الظواهر الاجتماعية التي تميز الإنسان عن غيره من الكائنات الحية، إذ إن اجتماع أية مجموعة من الأفراد في مكان وزمان لايشكل جماعة من دون وجود القائد معها يعمل على تنظيم شؤونها.

وهنا تبرز أهمية مدير المدرسة من خلال ما يقوم به من دور أساس في تيسير العملية التربوية وتطويرها، فهو القائد التربوي المسؤول عن الإشراف وتصريف

الأمر الإداري المتعددة التي تخلق البيئة التربوية المناسبة من جهة، والمشرف التربوي المقيم الذي يتابع سير العملية التربوية ويشرف عليها بانتظام واهتمام من جهة أخرى.

وتأتي أهمية البحث في دراسة السلوك القيادي وعلاقته بالتنظيم الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية بمركز بعقوبة من وجهة نظر مدرسيهم ومدرساتهم، ومعرفة مدى مساعدتها في اتخاذ القرارات المهمة لمدير المدرسة وتحسين أداءه لتقديم الخدمات المناسبة والوصول إلى واقع تربوي أفضل داخل المؤسسة التعليمية ( المدرسة).

### 1-2 مشكلة البحث:

إن للقيادة التربوية في المدرسة إسهامات كبيرة في تربية النشء وإعداده للمستقبل من خلال ما تقوم به من رعاية واهتمام بطلابها بوصفها إحدى المؤسسات الحيوية في المجتمع ، التي تمدّه بقيادة المستقبل وركائز نهضته، والمدير الناجح في تعامله مع الهيئات التدريسية وطلابه بما يملك من صفات القائد التربوي الناجح غز لديه القدرات والأساليب التي تمكنه من التعامل مع الآخرين.

وتتمثل مشكلة البحث بأن عمل مدير المدرسة لا يخلو من وجود صعوبات تعترض قيادته للمؤسسة التعليمية أثناء ممارسته أو القيام به بتعامله المستمر واحتكاكه مع الهيئات التدريسية وطلابه بشكل يومي ومستمر ، وإن اختلاف السلوك القيادي من مدير لآخر يتخلف معه التأثير في الآخرين باتجاه التنظيم الإداري وهذا الاختلاف له نتائج متباينة على العمل الإداري مما يتطلب منه ممارسة سلوك قيادي مناسب لتنظيم إدارته لكون الإدارة المدرسية تتميز عن غيرها من المؤسسات الحكومية بخضوعها للنقد والتحليل من قبل أفراد المجتمع.

لذا ارتأى الباحثان دراسة السلوك القيادي لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية وعلاقته بالتنظيم الإداري بمركز بعقوبة من وجهة نظر مدرسيهم ومدرساتهم.

### 1-3 أهداف البحث

1- التعرف على السلوك القيادي لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية بمركز بعقوبة من وجهة نظر مدرسيهم ومدرساتهم.

2- التعرف على التنظيم الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية بمركز بعقوبة من وجهة نظر مدرسيهم ومدرساتهم.

3- التعرف على السلوك القيادي لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية بمركز بعقوبة وعلاقته بالتنظيم الإداري من وجهة نظر مدرسيهم ومدرساتهم.

#### **4-1 فروض البحث**

1- لاتوجد فروق ذات دلالة لإحصائية في السلوك القيادي لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية بمركز بعقوبة من وجهة نظر مدرسيهم ومدرساتهم وفقاً لمتغير الجنس.

2- لاتوجد فروق ذات دلالة لإحصائية في السلوك القيادي لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية بمركز بعقوبة من وجهة نظر مدرسيهم ومدرساتهم وفقاً لمتغير التخصص العلمي.

3- لاتوجد فروق ذات دلالة لإحصائية في التنظيم الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية بمركز بعقوبة من وجهة نظر مدرسيهم ومدرساتهم وفقاً لمتغير الجنس.

4- لاتوجد فروق ذات دلالة لإحصائية في التنظيم الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية بمركز بعقوبة من وجهة نظر مدرسيهم ومدرساتهم وفقاً لمتغير التخصص العلمي.

5- لاتوجد فروق ذات دلالة لإحصائية في السلوك القيادي لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية بمركز بعقوبة وعلاقته بالتنظيم الإداري من وجهة نظر مدرسيهم ومدرساتهم.

#### **5-1 مجالات البحث:**

**1-5-1 المجال البشري:** مدرسو ومدرسات المدارس الإعدادية بمركز بعقوبة /

ديالى للعام الدراسي 2011-2012 .

1-5-2 المجال الزمني: للفترة من 20 / 2 / 2012 ولغاية 30 / 3 / 2012.

1-5-3 المجال المكاني: قاعات المدرسين والمدرسات في المدارس الإعدادية بمركز بعقوبة / ديالى.

## الباب الثاني

### 2- الدراسات النظرية والدراسات السابقة:

#### 1-2 الدراسات النظرية:

##### 1-1-2 القيادة التربوية:

تعني بمفهومها الحديث " كل نشاط اجتماعي هادف يدرك فيه القائد إنه عضو في جماعة يرى مصالحها ويهتم بأمورها ويقدر أفرادها ويسعى لتحقيق مصالحها عن طريق التفكير والتعاون في رسمها الخطط وتوزيع المسؤوليات حسب الكفايات والاستعدادات البشرية والإمكانات المادية المتاحة، فالقيادة التربوية لا تعتمد على السلطة وما منحها من مسؤوليات وإنما تعتمد على قدرتها في جعل سلطة الجماعة ومصالحها التي لا تتعارض مع الصالح العام وهي المحرك الأساسي للجماعة والضابط لسلوكها." (1)

أما القيادة فقد وضح ( نجم الدين السهروردي، 1977 ) مفهومها بالآتي " هي قيادة المؤسسة وإدارة شؤونها وعلى رأسها المدير أو الرئيس الذي يشرف ويخطط ويدير وينفذ كل ما يتصل بأعمال المؤسسة، ولا بد للمدير أو الرئيس أن يمتلك مميزات وخصائص وصفات معينة تؤهله للقيام بأعباء مسؤوليته وتحقيق أغراض المؤسسة إدارياً وفنياً ومالياً." (2)

ويعرفها ( فائق حسني أبو حليلة، 2004 ) بأنها " تولي الفرد مهمة إدارية وتنسيق نشاطات الجماعة، أو تحمل المسؤوليات الإدارية الأساسية للمجموعة في حالة غياب القائد." (3)

(1) محمد العجمي؛ القيادة التربوية والإشراف التربوي الفعال والإدارة الحافزة : ( الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2008 )، ص23.

(2) نجم الدين السهروردي؛ مؤسسات رعاية الشباب : ( بغداد، مطبعة سلمان الأعظمي، 1977 )، ص211.

(3) فائق حسني أبو حليلة؛ الحديث في الإدارة الرياضية ، ط1: ( عمان، وائل للنشر والتوزيع، 2004 )، ص105.

أما (محمود داود الربيعي، 2010) فيشير إلى أن القيادة " تعد من العناصر الأساسية والمهمة في نجاح أي عمل يتعلق بتربية أفراد المجتمع وتقدمه وبدونها لا يمكن أن تنجح عناصرها الأخرى في تحقيق أهدافها، وتبقى غير ذات فائدة لذلك فإن القيادة الكفؤة القادرة على استيعاب المتطلبات والتطورات الحديثة والمؤمنة بضرورة التغيير نحو الأفضل هي وحدها القادرة على تحقيق الأهداف المرسومة، ولها الدور الفاعل في بناء الإنسان الجديد". (1)

إن نجاح العمل الجماعي في كافة مجالات الحياة يرتبط بوجود قيادة حكيمة، تشرف على تخطيط العمل وتنسيق جهود العاملين وتوجيهها نحو الأهداف المرسومة، و المدير كقائد تربوي في مؤسسته يؤثر في كافة العاملين، ويزيد فيهم الحماسة والمشاركة الكفؤة وتحمل المسؤولية في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة ويجني معهم النجاحات المرجوة في تحسين البرامج التعليمية للمدرسة وتحقيق أهدافها.

أما أهمية القيادة فهي: (2)

- 1- إنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- 2- أنها البوتقة التي تنصهر بداخلها طاقة المفاهيم والسياسات والإستراتيجيات.
- 3- أنها قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.
- 4- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد، إذ أنهم الرأسمال والأهم والموارد الأعلى.
- 5- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

## 2-1-2 السلوك القيادي

السلوك هو " كل أوجه نشاط الفرد التي يمكن ملاحظتها سواء بالأدوات القياسية أو بدونها مثل حركات الفرد، وإيماءاته، وطريقة استخدامه للغة وتفاعلاته، وتخيالاته، ودوافعه، وإدراكه، وقدراته. بل إن السلوك هو التفاعل بين كل هذه العمليات، فكل عملية تؤثر في الأخرى وتتأثر بها بقدر معين". (3)

(1) محمود داود الربيعي؛ التنظيم الإداري في العمل الرياضي ، ط2: ( النجف الأشرف، دار الضياء للطباعة والتصميم، 2010)، ص172.

(2) محمد العجمي؛ المصدر السابق ، 2008، ص33.

(3) محسن مخامرة، و(آخرون)؛ المفاهيم الإدارية الحديثة ، ط6، : ( عمان، المركز الأردني للكتب، 2000)، ص55.

ويشير ( موسى اللوزي، 2001) إلى أن " القيادة هي عملية سلوكية تتمثل في إمكانية تحريك الجماعة لتحقيق تأثير موجه نحو أهدافها وتحسين التفاعل الاجتماعي بين أعضائها والحفاظ على تماسكها وإحداث تأثير إيجابي ملحوظ على تركيبها وأدائها." (4)

وكما يعرفه ( Shackleton, 1995 ) بأن السلوك القيادي هو " السلوك الذي يسلكه القائد في أي موقف أثناء تحقيق هدف الجماعة، ويحتذي الأتباع به في سلوكياتهم." (5)

أما أساليب السلوك القيادي فهي:

## 1-2-1-2 القيادة الدكتاتورية ( الاتوقراطية):

وهي نوع من السلوك القيادي يحاول فيه القائد تركيز السلطات كلها في يده ويصدر أوامره وتعليماته في كل التفاصيل ويصر على إطاعة مرؤوسيه له ويتبع الإشراف المحكم ويفرد باتخاذ القرارات. (1)

ويعرف ( سعود النمر، و (آخرون)، 2001) بأن " أسلوب القيادة الدكتاتورية هو الذي لايشرك معه احد في وظيفته مباشرة، فهو يتخذ من المركزية المطلقة أسلوباً في العمل، فهو لايفوض سلطاته حتى البسيطة منها، يسعى دائماً لتوسيع دائرة سلطاته وصلاحياته." (2)

ويشير ( محمود داود الربيعي، 2010) إلى إن " القيادة الاستبدادية (الأوتوقراطية) تعتمد على الرغبة الشخصية للقائد في الوصول إلى الهدف دونما اعتبار لآراء أفراد الجماعة التي يقودها، وأن القرارات التي تحرك نشاط الجماعة يكون مصدرها القائد الذي يعمل بدوره على خلق مشاعر الإحباط والخوف بين أفراد

(4) موسى اللوزي؛ التنمية الإدارية ، ط1: ( عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2001)، ص77.

(5) Shackleton, VS. P; Business Leadership , London, British library cataloguing in publication data, 1995. p241.

(1) أدوارد لوكر الثالث؛ إدارة التغيير المؤسسي في عصر المعلومات، بحث مقدم إلى مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية في المؤتمر السنوي السادس بعنوان القيادة في عصر المعلومات، عام 2000 ، مطابع مركز الإمارات للدراسات. (2) سعود النمر، و(آخرون)؛ الإدارة العامة الأسس والوظيفة : ( الرياض، مطابع الفرزدق، 2001)، ص326.

الجماعة. فهو يحدد ويخطط السياسة التي تدير على وفقها الجماعة وعلى الأفراد تنفيذ العمل الذي يحدده خطوة خطوة دون معرفتهم للخطة الكاملة." (3)

## 2-2-1-2 القيادة الديمقراطية

وهو الأسلوب الذي يعتمد أساساً على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم. (4)

ويذكر ( محمود داود الربيعي، 2010 ) إن " طبيعة الدور الذي يؤديه القائد الديمقراطي في الجماعة، هو الذي يميزه عن القائد الاوتوقراطي. وأن السمات التي تميز هذا النمط من القيادة هو حالة إشباع حاجات الجماعة والقائد والاحترام المتبادل بينهما من خلال توزيع السلطة والمسؤولية على جميع أعضاء الجماعة. كما إن المناقشات هي التي تساعد على تصميم ورسم الخطط وتحديد الوسائل التي تساعد على حل المشكلات التي تواجه الجماعة والقائد يشترك معهم من خلال تشجيعه للآخرين على إبداء الرأي وقيامه بالتعاون." (5)

أما ( علاء عبدالرزاق هاشم، 2010 ) فيؤكد على إن " هذا النوع من القيادة يعتمد على مشاركة الجماعة في اتخاذ القرارات وتوزيع السلطة وحل المشاكل بشكل جماعي وإبداء الرأي." (1)

## 3-2-1-2 القيادة الفوضوية ( التسيبية )

هي نوع من السلوك القيادي يترك الحرية المطلقة للعاملين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات بشأنها دون تدخل من القائد، لذلك فتأثيره في سلوك الأفراد محدود. (2)

كما إنها " تقوم على أساس إن المجموعة العاملة في ظل هذه القيادة تكون متحررة من سلطة القائد وفي هذا الأسلوب تكون القيادة كأنها غير موجودة لتتولى توجيه

(3) محمود دواد الربيعي؛ المصدر السابق ، 2010، ص184.

(4) طارق عبدالحميد البدري؛ الأساليب القيادية والإدارة في المؤسسات التعليمية : ( عمان ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2001)، ص82.

(5) محمود دواد الربيعي؛ المصدر السابق ، 2010، ص185.

(1) علاء عبدالرزاق هاشم؛ القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي : ( عمان، ب.ت ، 2010)، ص56.

(2) ماهر محمد صالح؛ القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم : ( أربد، دار كندي، 2004)، ص20.



المرووسين أو الاشتراك معهم في جميع الحلول والقرارات، ومن ثم يتنازل القائد لمرووسيه عن سلطة اتخاذ القرارات، ويصبح في حكم المستشار." (3)

أما ( محمود الربيعي، 2010) فيذكر إن " القائد الفوضوي يفقد سيطرته على أعضاء الجماعة، فضلاً عن انتشار مظاهر الملل وفقدان الجماعة مع القناعة بأي مستوى من الإنجاز مهما كان ضعيفاً وقاصراً، إضافة إلى فقدان القائد حب الجماعة وشعورهم بالضيق وعدم الاطمئنان من الجماعة نفسها وتسود الحرية المطلقة في ظل القيادة الفوضوية والقائد لا يتدخل أو يوجه الآخرين إلا إذا طلب منه ذلك." (4)

## 2-1-3 التنظيم الإداري

يعد التنظيم من العمليات الإدارية المهمة والأساسية لتحقيق أنشطة الإدارة وأهدافها ومهامها، ومن خلاله يمكن تحديد طريقة وأسلوب عمل المؤسسة أو الدائرة. فالتنظيم الجيد هو الركيزة التي تبنى عليها أساليب العمل السليمة والجيدة، أما التنظيم السيء فهو أساس كل مشكلة إدارية.

ويعرف التنظيم بأنه " وضع نظام للعلاقات بين الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المشتركة وهو يتطلب تصميم الهيكل التنظيمي وتحديد مسؤوليات المناصب وتحديد العلاقات التنظيمية واختيار المدراء والمسؤولين وتطويرهم." (5)

ويعرفه (فوزي حبيش، 1991) بأنه " عملية إدارية أساسية تقتضي وضع هيكل الإدارة وتحديد أهدافها ومهامها ومسؤولياتها وأساليب وطرق العمل فيها وذلك بهدف تمكينها من تقديم خدماتها بأقل كلفة ممكنة وأقصر وقت ممكن وأكبر إنتاجية." (1)

## أهمية التنظيم الإداري

أن للتنظيم أهمية واضحة في نجاح أي مؤسسة في حالة تحقيق أهدافها على أكمل وجه وتزداد أهمية التنظيم كلما تعقد العمل وزادت إجراءات التنفيذ وكبر حجم المؤسسة والمشكلات الإدارية التي تواجهها وحسب نوع النشاط الذي تزاوله، لهذا

(3) عبد الرحمن هيمان، و(آخرون)؛ السلوك الإداري، دراسة لعمليات اتخاذ القرارات في المنظمات الإدارية : ( الرياض، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث، 2003)، ص44.

(4) محمود دواد الربيعي؛ المصدر السابق، 2010، ص186.

(5) مروان عبد المجيد؛ إدارة البطولات والمنافسات الرياضية : (عمان، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، 2002)، ص54.

(1) فوزي حبيش؛ الإدارة العامة والتنظيم الإداري : (بيروت، دار النهضة، 1991)، ص65.

نجد بأن التنظيم الجيد يجب أن يجعل الأشخاص قادرين على القيام بعملهم بشكل موحد وكل شخص ينجز ما أنيط به من عمل دون أن يؤثر أو يعيق الآخرين.<sup>(2)</sup>

أما (عصام بدوي، 2001) فيؤكد أهمية التنظيم بما يأتي:<sup>(3)</sup>

- 1- يعمل على تقسيم العمل بين العاملين.
- 2- يهيئ الكيفية التي يتم بها إرسال واستقبال القرارات من أعلى إلى أسفل وبالعكس.
- 3- يحدد العلاقات وطرق الاتصال بين الإدارات والأقسام المختلفة.
- 4- يعمل على تحديد التسلسل في صلاحيات وسلطات جميع العاملين في المؤسسة والمسؤوليات المترتبة عليهم.
- 5- يحقق تنمية وتدريب العاملين فيه.

أن توفير المناخ التنظيمي الجيد داخل المؤسسة يساهم في التأثير على تعلم الطلبة، والمدرس يكون أكثر نشاطاً في المدرسة ( المؤسسة ) بسبب إيجابية مناخها التنظيمي، ويمكن أن يكون مقياساً لمدى دعم المدرسة للعاملين فيها، وتيسير التعلم الفعال وتدعيم التوقعات الإيجابية نحو العمل بين المدرسين والطلبة، ويزيد من دافعيتهم نحو النجاح والتفوق.

### الباب الثالث

#### 3- منهجية البحث وإجراءاته الميدانية:

##### 3-1 منهج البحث:

استخدم الباحثان المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لملائمته مشكلة وأهداف البحث.

##### 3-2 مجتمع البحث وعينته

اشتمل مجتمع البحث على مدرسي ومدرسات المدارس الإعدادية بمركز بعقوبة / ديالى والبالغ عددهم (500) مدرس ومدرسة، واختيرت عينة البحث بالطريقة

(2) محمود دواد الربيعي؛ المصدر السابق ، 2010، ص85.

(3) عصام بدوي؛ موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية : (القاهرة، دار الفكر العربي، 2001)، ص71.

العشوائية البسيطة إذ بلغت (100) مدرس ومدرسة وبنسبة (20%) من مجتمع البحث. واشتملت عينة على متغيري الجنس ( ذكر، أنثى) و التخصص ( علمي، أدبي)، وتم استبعاد صنف المدرسة لكونها اختير (5 مدراس إعدادية بنين، و5 مدراس إعدادية بنات ) وبمعدل (10) مدرسين أو مدرسات من كل مدرسة. كما تم استبعاد الشهادة الدراسية لكون جميع أفراد عينة البحث من حملة البكالوريوس.

### 3-3 وسائل جمع المعلومات المستعملة بالبحث

1- المراجع والمصادر العربية والأجنبية.

2- الاستبانة.

### 3-4 الإجراءات الميدانية للبحث

#### 3-4-1 أدوات البحث:

استخدم الباحثان مقياس السلوك القيادي الذي أعده (رائف شحادة، 2008)<sup>(1)</sup> والمكون من (32) فقرة موزعة على ثلاثة أنماط هي ( السلوك الدكتاتوري، والسلوك الديمقراطي، والسلوك الفوضوي)، وتكون الإجابة على كل فقرة باختيار واحدة من الإجابات الخمسة (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً)، وتعطى الدرجات من (5-1) لكل إجابة. أما مقياس التنظيم الإداري والذي أعدته (فاطمة أحمد، 2008)<sup>(2)</sup>، والمكون من (32) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي (الاتصال والتواصل، والتنظيم والإدارة، ظروف العمل وأعباءه، والقوانين الإدارية)، وتكون الإجابة على كل فقرة باختيار واحدة من الإجابات الخمسة (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً)، وتعطى الدرجات من (5-1) لكل إجابة.

### 3-4-2 التجربة الاستطلاعية

لغرض إيجاد الأسس العلمية للمقياسين ومعرفة مدى ملائمتها لعينة البحث، قام الباحثان بتوزيع استمارة المقياسين على عينة استطلاعية من غير عينة البحث بلغت

(1) رائف شحادة؛ العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

(2) فاطمة أحمد؛ واقع المناخ المنظمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس فلسطين.

(20) مدرس ومدرسة بمعهد إعداد المعلمين – صباحي/ ديالى وذلك يوم الاثنين 2012/2/20 ، وتم جمع الاستمارات منهم يوم الثلاثاء والأربعاء 21-22/2/2012. واستخدم الباحثان معامل الثبات ألفا كورنباخ لاستخراج معامل الثبات للمقياسين أما معامل الصدق فقد استخرجا معامل الصدق الذاتي للمقياسين كما مبين في الجدولين (1)، و(2) أدناه:

### جدول (1)

يبين معامل الثبات والصدق لمقياس السلوك القيادي

معامل الصدق	معامل الثبات	المجال
0.89	0.79	السلوك الدكتاتوري
0.93	0.87	السلوك الديمقراطي
0.88	0.78	السلوك الفوضوي
0.90	0.81	الدرجة الكلية

### جدول (2)

يبين معامل الثبات والصدق لمقياس التنظيم الإداري

معامل الصدق	معامل الثبات	المجال
0.91	0.82	الاتصال والتواصل
0.88	0.78	التنظيم والإدارة
0.94	0.89	ظروف العمل وأعباءه
0.92	0.85	القوانين الإدارية
0.92	0.84	الدرجة الكلية

يتضح من الجدولين (1-2) إن معامل الثبات لمقياس السلوك القيادي تراوحت بين (0.78 - 0.87)، ومعامل الثبات لمقياس التنظيم الإداري تراوحت بين (0.78 - 0.89) وجميعها معاملات ثبات جيدة تفي بأغراض البحث.

### 3-4-3 التجربة الرئيسية

قام الباحثان بتوزيع استمارات المقياسين على العينة الرئيسية للبحث خلال الفترة من 2012/3/4 ولغاية 2012/3/11، وبعد ملئها من قبل المدرسين والمدرسات تم جمعها لغرض إجراء المعالجات الإحصائية عليها.

### 3-5 الوسائل الإحصائية

استخدم الباحثان الحقيبة الإحصائية SPSS لمعالجة البيانات واستخراج النتائج الخاصة بالبحث ومنها:

1- الوسط الحسابي.

2- الانحراف المعياري.

3- اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين.

4- اختبار (ت) لمجموعتين مترابطتين.

5- معامل ارتباط بيرسون.

## الباب الرابع

### 4- عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها:

4-1 عرض نتائج السلوك القيادي لعينة البحث وفق متغير الجنس وتحليلها:

### جدول (3)

يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (T) المحسوبة للسلوك القيادي وفق متغير الجنس

المتغيرات	ذكور		إناث		قيمة (T) المحسوبة	قيمة (T) الجدولية	الدلالة الإحصائية
	ع	س	ع	س			
السلوك الدكتاتوري	5.605	38.360	6.426	40.120	1.477	2.01	غير دال
السلوك الديمقراطي	10.894	44.120	12.122	44.700	0.262		غير دال
السلوك الفوضوي	5.472	22.660	4.500	24.720	2.137		دال

قيمة (T) الجدولية بمستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (49) = 2.01

يبين الجدول (3) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (T) المحسوبة للسلوك القيادي وفق متغير الجنس، فقد بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للسلوك الدكتاتوري للذكور (38.360)، (5.606) على التوالي. للإناث (40.120)، (6.426) على التوالي. أما السلوك الديمقراطي فقد بلغا للذكور (44.120)، (10.894) على التوالي. وللإناث (44.700)، (12.122). أما السلوك الفوضوي فقد بلغا للذكور (22.660)، (5.472) على التوالي. وللإناث (24.720)، (4.500). أما قيمة (T) المحسوبة للسلوك الدكتاتوري (1.477) وهي أقل من (T) الجدولية (2.01) بمستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (49) وهي غير دالة إحصائياً. أما قيمة (T) المحسوبة للسلوك الديمقراطي (0.262) وهي أقل من (T) الجدولية (2.01) وهي غير دالة إحصائياً. أما قيمة (T) المحسوبة للسلوك الفوضوي (2.137) وهي أعلى من (T) الجدولية (2.01) وهي دالة إحصائياً.

2-4 عرض نتائج السلوك القيادي لعينة البحث وفق متغير التخصص العلمي وتحليلها:

جدول (4)

يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (T) المحسوبة للسلوك القيادي وفق متغير التخصص العلمي

المتغيرات	علمي		أدبي		قيمة (T) المحسوبة	قيمة (T) الجدولية	الدلالة الإحصائية
	ع	س	ع	س			
السلوك الدكتاتوري	5.993	38.317	5.879	40.950	1.169	1.984	غير دال
السلوك الديمقراطي	11.765	44.233	11.189	45.700	0.623		غير دال
السلوك الفوضوي	5.555	23.950	4.429	22.350	1.526		غير دال

قيمة (T) الجدولية بمستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (98) = 1.984

يبين الجدول (4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (T) المحسوبة للسلوك القيادي وفق متغير التخصص العلمي، فقد بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للسلوك الدكتاتوري للعلمي (38.317)، (5.993) على التوالي. للأدبي (40.950)، (5.879) على التوالي. أما السلوك الديمقراطي فقد بلغا للعلمي (44.233)، (11.765) على التوالي. ولأدبي (45.700)، (11.189). أما السلوك الفوضوي فقد بلغا للعلمي (23.950)، (5.555) على التوالي. وللأدبي (22.350)، (4.429). أما قيمة (T) المحسوبة للسلوك الدكتاتوري (1.169) وهي أقل من (T) الجدولية (1.984) بمستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (98) وهي غير دالة إحصائياً. أما وقيمة (T) المحسوبة للسلوك الديمقراطي (1.467) وهي أقل من (T)

الجدولية (1.984) وهي غير دالة إحصائياً. أما قيمة (T) المحسوبة للسلوك الفوضوي (1.526) وهي أقل من (T) الجدولية (1.984) وهي غير دالة إحصائياً.

#### 3-4 مناقشة نتائج قيمة (T) للسلوك القيادي وفق متغير الجنس والتخصص العلمي لعينة البحث

أظهرت النتائج الجدول (3) قيمة (T) المحسوبة للسلوك القيادي بين الذكور والإناث فقد بلغت للسلوك الدكتاتوري (1.477) وهي أقل من قيمة (T) الجدولية (2.01) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (49) وهي غير دالة إحصائياً. أما للسلوك الديمقراطي (0.262) وهي غير دالة إحصائياً أيضاً. أما للسلوك الفوضوي فبلغت (2.137) وهي أعلى من قيمة (T) وهي ذات دلالة إحصائية.

ويعزو الباحثان سبب ذلك إلى اهتمام الإناث أكثر من الذكور بتفصيلات العمل الدقيق، وأنهن أكثر التزاماً بالقوانين وحرفية تطبيقها وأكثر التزاماً بالتسلسل الهرمي في تلقي الأوامر تنفيذها. وبنفس الوقت تبين النتائج قلة اهتمام الذكور بالقوانين وتفصيلات العمل الدقيقة.

أما نتائج الجدول (4) التي أظهرت قيمة (T) المحسوبة للسلوك القيادي في التخصص العلمي فقد بلغت للسلوك الدكتاتوري (1.169) وهي أقل من قيمة (T) الجدولية (1.984) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (98) وهي غير دالة إحصائياً. أما للسلوك الديمقراطي (0.623) وهي غير دالة إحصائياً. أما للسلوك الفوضوي فبلغت (1.526) وهي أقل من قيمة (T) وهي ذات دلالة إحصائية أيضاً.

ويعزو الباحثان عدم وجود فروق وفق متغير التخصص العلمي قد يعود إلى الصفات القيادية والشخصية التي يتمتع بها مدير المدرسة بغض النظر عن تخصصه، إذ يتم اختيار الإدارات المدرسية وفق معايير أهمها سنوات الخبرة في مجال التعليم وتقييم الأداء السنوي للمدرس أو المدرسة على أن يكون جيد جداً فأعلى خلال السنوات الخمس السابقة، كما يفضل أن يكون قد عمل معاوناً لمدة لاتقل عن سنتين، دون أن يكون هناك معيار حول طبيعة التخصص.



وبذلك تحقق الفرض الأول والثاني الذي يقول بأنه لا توجد فروق إحصائية في السلوك القيادي لمدرء المدارس الإعدادية بمركز بعقوبة ومن جهة نظر مدرسيهم ومدرساتهم وفق متغير الجنس والتخصص العلمي. ما عدا السلوك الفوضوي ولصالح الإناث.

#### 4-4 عرض نتائج التنظيم الإداري لعينة البحث وفق متغير الجنس وتحليلها:

##### جدول (5)

يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (T) المحسوبة للتنظيم

الإداري وفق متغير الجنس

المتغيرات	ذكور		إناث		قيمة (T) المحسوبة	قيمة (T) الجدولية	الدلالة الإحصائية
	س	ع	س	ع			
التنظيم الإداري	117.000	25.202	119.600	28.077	0.433	2.01	غير دال

قيمة (T) الجدولية بمستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (49) = 2.01

يبين جدول (5) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (T) المحسوبة للتنظيم الإداري وفق متغير الجنس. فقد بلغ الوسط الحسابي للذكور (117.000)، والانحراف المعياري (25.202)، والوسط الحسابي للإناث (119.600) والانحراف المعياري (28.077). وقيمة (T) المحسوبة (0.433) وهي أقل من قيمة (T) الجدولية (2.01) بمستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (49) وهي غير دالة إحصائياً.

4-5 عرض نتائج التنظيم الإداري لعينة البحث وفق متغير التخصص العلمي وتحليلها:

## جدول (6)

يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (T) المحسوبة للتنظيم

الإداري وفق متغير التخصص العلمي

المتغيرات	العلمي		أدبي		قيمة (T) المحسوبة	قيمة (T) الجدولية	الدلالة الإحصائية
	س	ع	س	ع			
التنظيم الإداري	115.733	24.086	121.075	28.683	1.006	1.984	غير دال

قيمة (T) الجدولية بمستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (98) = 1.984

يبين جدول (6) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (T) المحسوبة للتنظيم الإداري وفق متغير التخصص العلمي. فقد بلغ الوسط الحسابي للعلمي (115.733)، والانحراف المعياري (22.086)، والوسط الحسابي للأدبي (121.075) والانحراف المعياري (28.683). وقيمة (T) المحسوبة (1.006) وهي أقل من قيمة (T) الجدولية (1.984) بمستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (98) وهي غير دالة إحصائياً.

6-4 مناقشة نتائج قيمة (T) للتنظيم الإداري وفق متغير الجنس والتخصص العلمي لعينة البحث

أظهرت نتائج الجدول (5) قيمة (T) المحسوبة للتنظيم الإداري بين الذكور والإناث إذ بلغت (0.433) وهي أقل من الجدولية (2.01) بمستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (49) وهي غير دالة إحصائياً.

أما الجدول (6) فقد بلغت قيمة (T) المحسوبة للتنظيم الإداري وفق التخصص العلمي (العلمي والأدبي) (1.006) وهي أقل من قيمة (T) الجدولية (1.984) بمستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (98) وهي غير دالة إحصائياً أيضاً.

ويعزو الباحثان سبب ذلك إلى التزام المدرسين والمدرسات بالقوانين والأنظمة والتعليمات المدرسية والقرارات المتخذة من قبل الإدارة التي تلبى طموحات وحاجات المدرسين والمدرسات والطلبة داخل إطار المدرسة. كما إن اهتمام الإدارات المدرسية بتحسين طبيعة التعامل مع مدرسيهم أو مدرساتهم وتهيئة البيئة الصحية المناسبة لجميع مجالات العمل داخل المدرسة بغض النظر عن طبيعة تخصص مدير المدرسة. وبذلك تحقق الفرض الثالث والرابع الذي يقول لا توجد فروق إحصائية في التنظيم الإداري لمدرء المدارس الإعدادية بمركز بعقوبة من وجهة نظر مدرسيهم ومدرساتهم وفق متغير الجنس والتخصص العلمي.

7-4 عرض نتائج علاقة الارتباط بين السلوك القيادي والتنظيم الإداري لعينة البحث وفق متغير الجنس وتحليلها:

#### جدول (7)

يبين قيمة (ر) المحسوبة بين السلوك القيادي والتنظيم الإداري لعينة البحث وفق متغير الجنس (الذكور)

المتغيرات	قيمة (ر) المحسوبة	قيمة (ر) الجدولية	الدالة الإحصائية
السلوك الدكتاتوري	0.140	0.273	غير دال
السلوك الديمقراطي	0.303		دال
السلوك الفوضوي	0.192		غير دال

يبين جدول (7) قيمة (ر) المحسوبة بين السلوك القيادي والتنظيم الإداري وفق متغير الجنس (الذكور). فقد بلغت قيمة (ر) المحسوبة بين السلوك الدكتاتوري والتنظيم الإداري (0.140) وهي أقل من قيمة (ر) الجدولية (0.273) بمستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (48) وهي غير دالة إحصائياً. أما قيمة (ر) المحسوبة بين السلوك الديمقراطي والتنظيم الإداري (0.303) وهي أعلى من (ر) الجدولية

(0.273) وهي دالة إحصائياً. أما قيمة (ر) المحسوبة بين السلوك الفوضوي والتنظيم الإداري (0.192) وهي أقل من (ر) الجدولية (0.273) وهي غير دالة إحصائياً.

### جدول (8)

يبين قيمة (ر) المحسوبة بين السلوك القيادي والتنظيم الإداري لعينة البحث وفق متغير الجنس (أناث)

المتغيرات	قيمة (ر) المحسوبة	قيمة (ر) الجدولية	الدلالة الإحصائية
السلوك الدكتاتوري	0.201	0.273	غير دال
السلوك الديمقراطي	0.434		دال
السلوك الفوضوي	0.088		غير دال

يبين جدول (8) قيمة (ر) المحسوبة بين السلوك القيادي والتنظيم الإداري وفق متغير الجنس (الإناث). فقد بلغت قيمة (ر) المحسوبة بين السلوك الدكتاتوري والتنظيم الإداري (0.201) وهي أقل من قيمة (ر) الجدولية (0.273) بمستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (48) وهي غير دالة إحصائياً. أما قيمة (ر) المحسوبة بين السلوك الديمقراطي والتنظيم الإداري (0.434) وهي أعلى من (ر) الجدولية (0.273) وهي دالة إحصائياً. أما قيمة (ر) المحسوبة بين السلوك الفوضوي والتنظيم الإداري (0.088) وهي أقل من (ر) الجدولية (0.273) وهي غير دالة إحصائياً.

8-4 عرض نتائج علاقة الارتباط بين السلوك القيادي والتنظيم الإداري لعينة البحث وفق متغير التخصص العلمي وتحليلها:

### جدول (9)

يبين قيمة (ر) المحسوبة بين السلوك القيادي والتنظيم الإداري لعينة البحث وفق

متغير التخصص العلمي (العلمي)

المتغيرات	قيمة (ر) المحسوبة	قيمة (ر) الجدولية	الدلالة الإحصائية
السلوك الدكتاتوري	0.025	0.250	غير دال
السلوك الديمقراطي	0.259		دال
السلوك الفوضوي	0.163		غير دال

يبين جدول (9) قيمة (ر) المحسوبة بين السلوك القيادي والتنظيم الإداري وفق متغير التخصص (العلمي). فقد بلغت قيمة (ر) المحسوبة بين السلوك الدكتاتوري والتنظيم الإداري (0.025) وهي أقل من قيمة (ر) الجدولية (0.250) بمستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (58) وهي غير دالة إحصائياً. أما قيمة (ر) المحسوبة بين السلوك الديمقراطي والتنظيم الإداري (0.259) وهي أعلى من (ر) الجدولية (0.250) وهي دالة إحصائياً. أما قيمة (ر) المحسوبة بين السلوك الفوضوي والتنظيم الإداري (0.162) وهي أقل من (ر) الجدولية (0.250) وهي غير دالة إحصائياً.

### جدول (10)

يبين قيمة (ر) المحسوبة بين السلوك القيادي والتنظيم الإداري لعينة البحث وفق

متغير التخصص العلمي (الأدبي)

المتغيرات	قيمة (ر) المحسوبة	قيمة (ر) الجدولية	الدلالة الإحصائية
السلوك الدكتاتوري	0.234	0.304	غير دال
السلوك الديمقراطي	0.693		دال
السلوك الفوضوي	0.065		غير دال

يبين جدول (10) قيمة (ر) المحسوبة بين السلوك القيادي والتنظيم الإداري وفق متغير التخصص (الأدبي). فقد بلغت قيمة (ر) المحسوبة بين السلوك الدكتاتوري والتنظيم الإداري (0.234) وهي أقل من قيمة (ر) الجدولية (0.304) بمستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (38) وهي غير دالة إحصائياً. أما قيمة (ر) المحسوبة بين السلوك الديمقراطي والتنظيم الإداري (0.693) وهي أعلى من (ر) الجدولية (0.304) وهي دالة إحصائياً. أما قيمة (ر) المحسوبة بين السلوك الفوضوي والتنظيم الإداري (0.065) وهي أقل من (ر) الجدولية (0.304) وهي غير دالة إحصائياً.

#### 4-9 مناقشة نتائج علاقة الارتباط بين السلوك القيادي والتنظيم الإداري وفق متغير الجنس والتخصص العلمي لعينة البحث

أظهرت النتائج من خلال الجدولين (7) و(8) قيمة (ر) المحسوبة بين السلوك القيادي والتنظيم الإداري وفق متغير الجنس. فقد بلغت قيمة (ر) المحسوبة بين السلوك الدكتاتوري والتنظيم الإداري للذكور (0.140) وهي أقل من قيمة (ر) الجدولية البالغة (0.273) بمستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (48) وهي غير دالة إحصائياً. وبين السلوك الديمقراطي والتنظيم الإداري (0.303) وهي أعلى من الجدولية وذات دلالة إحصائية، بين السلوك الفوضوي والتنظيم الإداري (0.192) وهي أقل من الجدولية وغير دالة إحصائياً.

أما بالنسبة لمتغير الإناث فقد بلغت قيمة (ر) المحسوبة بين السلوك الدكتاتوري والتنظيم الإداري (0.201) وهي أقل من قيمة (ر) الجدولية (0.273) بمستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (48) وهي غير دالة إحصائياً. أما قيمة (ر) المحسوبة بين السلوك الديمقراطي والتنظيم الإداري (0.434) وهي أعلى من (ر) الجدولية (0.273) وهي دالة إحصائياً. أما قيمة (ر) المحسوبة بين السلوك الفوضوي والتنظيم الإداري (0.088) وهي أقل من (ر) الجدولية (0.273) وهي غير دالة إحصائياً.

كما أظهرت نتائج جدولين (9)، و(10) قيمة (ر) المحسوبة بين السلوك القيادي والتنظيم الإداري وفق متغير التخصص (العلمي). فقد بلغت قيمة (ر) المحسوبة بين السلوك الدكتاتوري والتنظيم الإداري (0.025) وهي أقل من قيمة (ر) الجدولية

(0.250) بمستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (58) وهي غير دالة إحصائياً. أما قيمة (ر) المحسوبة بين السلوك الديمقراطي والتنظيم الإداري (0.259) وهي أعلى من (ر) الجدولية (0.250) وهي دالة إحصائياً. أما قيمة (ر) المحسوبة بين السلوك الفوضوي والتنظيم الإداري (0.162) وهي أقل من (ر) الجدولية (0.250) وهي غير دالة إحصائياً

أما قيمة (ر) المحسوبة بين السلوك القيادي والتنظيم الإداري وفق متغير التخصص (الأدبي). فقد بلغت قيمة (ر) المحسوبة بين السلوك الدكتاتوري والتنظيم الإداري (0.234) وهي أقل من قيمة (ر) الجدولية (0.304) بمستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (38) وهي غير دالة إحصائياً. أما قيمة (ر) المحسوبة بين السلوك الديمقراطي والتنظيم الإداري (0.693) وهي أعلى من (ر) الجدولية (0.304) وهي دالة إحصائياً. أما قيمة (ر) المحسوبة بين السلوك الفوضوي والتنظيم الإداري (0.065) وهي أقل من (ر) الجدولية (0.304) وهي غير دالة إحصائياً.

ويعزو الباحثان سبب ذلك إلى إن السلوك القيادي الديمقراطي هو السلوك القيادي الأكثر ممارسةً واستخداماً لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية بمركز بعقوبة ويعود ذلك إلى السلوك الديمقراطي يهتم برفع الروح المعنوية للمدرسين والمدرسات في المدرسة، ويهتم بتنمية العلاقات الإنسانية ويشترك المدرسين والمدرسات في المناسبات الاجتماعية ويراعي حاجاتهم ، لأن طبيعة العمل في المدرسة قائم على التعاون والعمل المشترك وبروح الفريق الواحد. كما إن مدير المدرسة يهتم بإنجاز العمل في جو تسوده علاقات طيبة مع المدرسين، ويشترك المدرسين في المناسبات المختلفة، ويحرص على توجيههم توجيهاً تربوياً هادفاً.

كما يعني ذلك أن السلوك القيادي لمدير أو مديرة المدرسة مؤثر وفعال بشكل إيجابي وانعكس ذلك على طبيعة التنظيم الإداري بشكل إيجابي وفعال ومثمر في المدرسة.

وبذلك يرفض الفرض الخامس ويقبل الفرض البديل الذي يقول توجد علاقة ارتباط إحصائية بين السلوك الديمقراطي والتنظيم الإداري لمدرء المدارس الإعدادية

لمركز بعقوبة من وجهة نظر مدرسيهم ومدرساتهم وفق متغير الجنس والتخصص العلمي.

## الباب الخامس

### 5- الاستنتاجات والتوصيات:

#### 1-5 الاستنتاجات:

توصل الباحثان إلى الاستنتاجات التالية:

- 1- إن السلوك القيادي لمدرء المدارس الإعدادية ذو أهمية كبيرة في تعزيز العلاقات الإدارية بين الإدارة والمدرسين من جهة وبينها وبين الطلاب من جهة أخرى.
- 2- أسهم السلوك القيادي لدى مدرء المدارس الإعدادية بمركز بعقوبة تنمية التنظيم الإداري لديهم ومن وجهة نظر مدرسيهم.
- 3- ضرورة الاهتمام بالسلوك القيادي لدى مدرء المدارس كافة وتعزيز السلوك الديمقراطي لديهم وتشجيع ممارسته داخل المدرسة سواء مع مدرسيهم أو طلبتهم.

#### 2-5 التوصيات

يوصي الباحثان بما يأتي:

- 1- ضرورة قيام مديرية التربية العامة بمحافظة ديالى بدورات تدريبية عن الجوانب الإدارية كافة لمدرء المدارس المحافظة وبشكل دوري سنوياً لاطلاعهم على آخر القوانين والتعليمات الصادرة من قبل الوزارة وتعميمها عليهم.
- 2- إجراء بحوث مشابهة للسلوك القيادي والتنظيم الإداري لمديري ومديرات المدارس الابتدائية والمتوسطة والإعدادية ببقية مراكز الأفضية بمحافظة ديالى من وجهة نظر معلمهم ومعلماتهم ومدرسيهم ومدرساتهم ومن وجهة نظر المشرفين التربويين أيضاً.



## المصادر

- ✓ أدوارد لوكر الثالث؛ إدارة التغيير المؤسسي في عصر المعلومات، بحث مقدم إلى مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية في المؤتمر السنوي السادس بعنوان القيادة في عصر المعلومات، عام 2000 ، مطابع مركز الإمارات للدراسات.
- ✓ رائف شحادة؛ العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- ✓ سعود النمر، و(آخرون)؛ الإدارة العامة الأسس والوظيفة : ( الرياض، مطابع الفرزدق، 2001).
- ✓ طارق عبدالحميد البدري؛ الأساليب القيادية والإدارة في المؤسسات التعليمية : ( عمان ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2001).
- ✓ عبد الرحمن هيمان، و(آخرون)؛ السلوك الإداري، دراسة لعمليات اتخاذ القرارات في المنظمات الإدارية : ( الرياض، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث، 2003).
- ✓ عصام بدوي؛ موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية : (القاهرة، دار الفكر العربي، 2001).
- ✓ علاء عبدالرزاق هاشم؛ القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي : ( عمان، ب.ب.ت ، 2010).
- ✓ فائق حسني أبو حليلة؛ الحديث في الإدارة الرياضية ، ط1: ( عمان، وائل للنشر والتوزيع، 2004).
- ✓ فاطمة أحمد؛ واقع المناخ المنظمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر

- المعلمين والمعلمات فيها، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس فلسطين.
- ✓ فوزي حبيش؛ الإدارة العامة والتنظيم الإداري : ( بيروت، دار النهضة، 1991).
- ✓ ماهر محمد صالح؛ القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم : ( أربد، دار كندي، 2004).
- ✓ محسن مخامرة، و(آخرون)؛ المفاهيم الإدارية الحديثة ، ط6، : ( عمان، المركز الأردني للكتب، 2000).
- ✓ محمد العجمي؛ القيادة التربوية والإشراف التربوي الفعال والإدارة الحافزة : ( الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2008 ).
- ✓ محمود داود الربيعي؛ التنظيم الإداري في العمل الرياضي ، ط2: ( النجف الأشرف، دار الضياء للطباعة والتصميم، 2010).
- ✓ مروان عبد المجيد؛ إدارة البطولات والمنافسات الرياضية : (عمان، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، 2002).
- ✓ موسى اللوزي؛ التنمية الإدارية ، ط1: ( عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2001).
- ✓ نجم الدين السهروردي؛ مؤسسات رعاية الشباب : ( بغداد، مطبعة سلمان الأعظمي، 1977).

✓ Shackleton, VS. P; Business Leadership , London, British library cataloguing in publication data, 1995.