

السلوك القيادي لمدراء المدارس الثانوية في العراق من وجهة نظر المشرفين الإداريين
إعداد الباحث

م. د محمد سعيد طارش البويوسف

وزارة التربية العراقية / مديرية تربية محافظة بغداد الكرخ الثانية

قسم الاعداد والتدريب /شعبة البحوث والدراسات التربوية

**The leadership behavior of high school principals in Iraq from the point of
view of administrative supervisors**

Muhammad Saeed Tarish Al-Buyusef

The Iraqi Ministry of Education / Baghdad Second Karkh Governorate

Education Directorate / Preparation and Training Department /

Educational Research and Studies Division

Mohmmedsad94@gmail.com

Abstract

The goal of the research is to identify the leadership behavior of high school principals in Iraq from the point of view of administrative supervisors, and the researcher used the descriptive analytical method, and to achieve the objectives of the research, and was used resolution as a tool to collect the necessary data, and the resolution included (40) paragraphs distributed over two fields The study community is made up of all 90 principals, and the questionnaire data were analysed to obtain results using the statistical analysis programme (spss) and statistical treatments were used, including: percentage, relative weight, Kronbach test, Pearson correlation coefficient, T test. The research has reached several conclusions, the most important of which are: 1_ that the members of the sample showed great approval of the relative weight (88) and the administrative supervisors generally consider that the behavior of the leaders of the high schools in Baghdad. 2- There are no statistically significant differences between males and females according to the gender.

Keywords: Leadership Behavior, School Principal, Educational Supervisor.

الملخص

هدف البحث التعرف إلى السلوك القيادي لمدراء المدارس الثانوية في العراق من وجهة نظر المشرفين الإداريين، وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف البحث، وتم استخدام استبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة، وقد تضمنت الاستبانة (40) فقرة موزعة على مجالين هما (العمل، العلاقات الانسانية) وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس وعددهم (90) مديراً مديرة، وتم تحليل بيانات الاستبانة للحصول على النتائج باستخدام برنامج التحليل الاحصائي (spss) واما المعالجات الاحصائية فقد استخدم ومنها: النسبة المئوية، الوزن النسبي، اختبار كرونباخ، معامل ارتباط بيرسون، اختبار T. وقد توصل البحث إلى عدة نتائج من أهمها:

1_ أن أفراد العينة ابدوا موافقة بدرجة كبيرة بوزن نسبي (88%) والمشرفين الإداريين عموماً يرون ان سلوك قيادي لمدراء في المدارس الثانوية في بغداد.

2_ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الذكور والاناث وفق متغير الجنس.

الكلمات المفتاحية: السلوك القيادي، مدير المدرسة، المشرف التربوي.

الفصل الأول

المقدمة

يشهد العالم في وقتنا الحاضر جملة من التطورات الهائلة في مختلف الجوانب العلمية والتربوية، والتطورات التي تشهدها الادارة التربوية الان في جميع مجالات عملية التربية، وهذه التطورات ليست للعملية التربوية فقط، وإنما شملت القيادة والادارة والمعرفة والتقنيات التربوية واسس تربوية، وقد اصبح هذا التواكب للعملية التربوية يسبب عجز في قيادتها، لكون هذه التطورات التي تشهدها الادارة التربوية الحالية من التطور السري، مما يدعو الى إعادة النظر في القيادة ومدى كفاءة القائمين على تنفيذ العملية التربوية، اذ شهدت التربية في البلدان المتقدمة في العقود الأخيرة مجموعة من التغيرات تمخضت عن التقدم الهائل الذي حصل في شتى مجالات العلوم الإنسانية والسلوكية.

ولذلك، يعد المدير العامل الرئيسي في نجاح التربية لبلوغ غاياتها وتحقيق دورها في تطوير الحياة في عالمنا المعاصر، فرسالته تتمثل في تنمية العقول، وصقل النفوس، وبناء الأجيال، وهو قادر على تحقيق الأهداف التربوية وترجمتها إلى واقع ملموس. (النجار، 2001).

وان نجاح العملية التعليمية لا يعتمد على أمر الادارة دون غيرها، إنما يتطلب نجاحها وجود عدد من العمليات المتشابكة نتيجة تفاعل المدير مع الموظفين وكادره، يرى علماء الإدارة أن نجاح جهود التطوير والتنمية الإدارية تتوافق على مدى استجابة العنصر الإنساني في الإدارة وقدرته على التوافق مع متطلبات التنمية والتطوير، فالجانب السلوكي في علاقة الرئيس بمؤسسه وزملائه هو جوهر عمل القيادة، والتي تشمل بالتأثير الذي يمارسه فرد على سلوك أفراد آخرين ورفعهم باتجاه ايجابي معين. (سالم، 2001).

ولذا؛ يعد السلوك مفتاحاً للنجاح، أو الفشل في تحقيق أهدافها وتطورها، أو استقرارها، ومن ثم فان من طبيعة القيادة هي بمثابة محرك في التنظيم الهادف في أي مجال من مجالات التعليم، وللعملية التعليمية عناصر عدة يتأثر كل واحد منها. (النجار، 2001).

وبهذا، يعد الاهتمام بتقويم قيادته أمر ضرورياً للوقوف على مدى إمكاناته واستعداداته، وبيان جوانب القوة والضعف والقصور في قيادته، بهدف تنمية جوانب القوة ومعالجة جوانب القوة والضعف لذلك زادت الحاجة في التربية والتعليم إلى وجود قيادة فاعلة تضمن سير العملية التعليمية، وتعمل على تحسين الأداء ورفع مستوى التعليم، فبدا الاهتمام بسلوكيات المدير في عمله.

مشكلة الدراسة

تعد القيادة ظاهرة بالغة الأهمية في حياة المجتمعات ومن المهم على كل جماعة على أن تعمل لتحقيق هدف أو أهداف مشتركة، ومهمتها الأولى التوجيه والتنسيق، والعمل الجماعي وتسيير خطاه، فالقيادة من الميادين المهمة في تنمية المجتمع وتطويرة وأن الكثير من أفراد المجتمع يمارسون الأعمال الإدارية وبدورهم يقدمون الخدمات إلى الأفراد، وكذلك تعد القيادة الإدارية من أصعب المفاهيم واعقدها، وذلك لاعتمادها على العنصر الإنساني، الذي يُعد هو الأساس المحرك، فالقائد الإداري اليوم هو المطلوب لمواجهة التحديات التي تحيط به وبمؤسسته أياً كان نشاطها.

فالقيادة هي عملية تسيير مؤسسة ما في المجتمع على وفق العقيدة السائدة فيه، وما يعيشه ويحيط به من متغيرات سياسية واقتصادية واجتماعية، من اجل تحقيق أهداف معينة، ويكون ذلك من خلال ما يسود

المؤسسة من علاقات إنسانية سوية، وأساليب متقدمة في القيادة من أجل أنجاز أحسن النتائج بأقل جهد وأدنى كلفة وفي أقصر وقت ممكن. (حريري, 2002)

وفي ضوء ما تقدم يرى الباحث أن سلوك (المدير) يتغير من موقف إلى آخر والذي يحدد هذا السلوك هو طبيعة الموقف الذي يمر به المدير مع (كادره) عند مواجهة مشكلة، وكذلك نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها ورسالتها مرتبط بالكيفية التي يدير بها المدير، صفه وبالسلوك القيادي الذي يمارسه. وذلك من خلال الحوارات التي إجراؤها مع مدراء المدارس الثانوية في بغداد أن البعض من المدارس التي تمارس سلوكيات مختلفة في اتخاذ القرارات، وبناءً على ما تقدم فأن مشكلة الدراسة تكمن في محاولة الإجابة عن السؤالين الآتيين:

الأول: التعرف على السلوك القيادي السائد لمدراء المدارس الثانوية في بغداد من وجهة نظر المشرفين الإداريين؟

الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة معنوية في السلوك القيادي لمدراء المدارس الثانوية في بغداد على وفق متغير الجنس لمدراء المدارس الثانوية؟

أهمية الدراسة

إن للسلوك القيادي في الإدارة التربوية له دوراً مهماً في نجاح العملية التربوية لمديري المدارس وللكادر التدريسي والعاملين، وكذلك له دوراً حيوياً أيضاً في نجاح العلاقة القائمة بينهما على الاحترام المتبادل، وتدعم المدير في توجيهه للكادر التدريسي فإنه يمكن أن يعتمد على الكادر في الحصول على أفكار جديدة، وكذلك التعاون المثمر لإنجاز المهام الإدارية للإدارة وتساوده على تحقيق الأهداف المدرسية، لذا؛ هو من أهم الموضوعات وأكثرها أثارةً عند المشرفين الإداريين وانعكاسات هذا الدور على تحقيق الأهداف التربوية داخل وخارج المدرسة والوصول إلى تحقيق الأهداف التي يتطلع إليها كل الإشراف وكذلك يعمل البحث على الاستفادة من النتائج في ضوء تقويم السلوك القيادي لدى مدراء المدارس وسعيًا إلى زيادة الأداء الوظيفي في المدرسة وتحسينه، ويكمن اختصار الأهمية بالنقاط الآتية:

1- أهمية السلوك القيادي لمدراء المدارس الثانوية والدور الذي يؤديه لتحقيق أهداف المدرسة وحسن توجيهها نحو الأفضل.

2- يعد البحث بحسب علم الباحث من البحوث الأولى في هذا الميدان والتي تناولت مدراء المدارس الثانوية.

3- يحاول الكشف عن الأساليب القيادية السائدة لدى مدراء المدارس الثانوية.

4- يعد البحث تقويم للعملية التعليمية في المدارس الثانوية من جهة صحة اختيار مدراء المدارس الثانوية.

5- أن يكشف للمشرفين سلوك القيادي لدى مدراء المدارس الثانوية.

6- يتطرق البحث إلى عنصر مهم في العملية القيادية وهو عملية صنع واتخاذ القرار.

هدفاً للبحث: يهدف البحث الحالي إلى:

- 1- التعرف على السلوك القيادي للمدراء في المدارس الثانوية في بغداد من وجهة نظر المشرفين.
- 2- هل هناك فروق ذات دلالة معنوية في السلوك القيادي لمدراء في المدارس الثانوية على وفق متغير الجنس لمدراء المدارس.

حدود البحث: يقتصر البحث الحالي على مديري ومديرات في المدارس الثانوية التابعة للمديرية العامة لتربية محافظة بغداد الكرخ الثانية والثالثة وللعام الدراسي (2020/2019)

تحديد مصطلحات:

1- السلوك القيادي

_عرفه الدليمي هو: مجموعة الممارسات السلوكية التي يقوم التدريسي في أثناء عمله لتحقيق أهداف العملية التربوية). (التميمي, 2003)

_ عرفه العظمتان هو "مجموعة النشاطات والممارسات التي يؤديها القائد للتأثير في الموظفين العاملين في المديرية لتحقيق أهدافها" (العظمتان، 2004: 83).

وإما التعريف الإجرائي لسلوك القيادي: مجموعة من الأنشطة والفعاليات التي يقوم بها المدير في أثناء عمله الإداري وتفاعله مع المشرفين بغية تحقيق الأهداف التربوية ويقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها المديرين والمديرات عند اجابة المشرفيين الإداريين على المقياس المعد لهذا الغرض.

2- مدير الثانوية: وهو رئيس اعضاء الهيئة التدريسية والعاملين معه, هو الذي يقوم بإدارة زمام الامور الادارية ويعمل تحقيق الاهداف في المدارس الثانوية.

3- المشرف الاداري: موظف مختص في متابعة وتقييم وتطوير كفاية ادارة المدرسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري

تعد القيادة ذات أهميه خاصة في نجاح العمل في أي نشاط هادف, ويتوقف نجاح الإدارة على القيادة ذلك أن القائد التربوي له أهمية كبرى في تحقيق الأهداف وفي بناء الأجيال نحو الأفضل, وينمي الشعور بالمسؤولية لدى الطلبة, ويعزز ذلك بتبادل الحوار بينهم , حاول الباحث من خلال بحثه الحالي الحصول على دراسات سابقة في مجال السلوك القيادي لمدرء المدارس الثانوية ولم يحصل على اية دراسات مشابهة واكتفى بالإطار النظري الذي رفده بالكثير من المعلومات والبيانات التي ساعدته في إعداد أداة البحث وتفسير نتائجه.

مفهوم القيادة:-

زاد اهتمام علماء الإدارة والباحثين في التربية بموضوع القيادة وذلك لظهور العديد من البحوث والدراسات التي تناولتها, وانطلاقاً من مفهوم القيادة الادارية يجب ان يقوم عمل رئيس الادارة على اساس (القيادة) وليس على اساس الرياسة , فالفرق بين النمطين كبير , فالنمط الذي يعتمد على الرياسة يستمد قوته من السلطة التي منحت له دون مراعاة لاحتياجات العاملين معه ويهدف الى تحقيق أهداف العمل بالوسائل الممكنة كافة , وفي معظم الحالات تكون معدلات اداء رؤوسيه وانتاجياتهم اقل من المعدلات المطلوبة لتحقيق اهداف العمل.(مصطفى, 2005)

ويرى النعيمي (1994) انها من أكثر المواضيع التي تبحث في ميدان الإدارة , وأكثرها أثاره للجدل, فهي تميز المدرس الفعال عن غيره في مواجهة المشكلات اليومية , وقدرة على معالجة المواقف واتخاذ القرار هو قيادته.

وهنا يرى العمري (1992) أن القيادة ونجاح الإدارة وسبل تطويرها تتوقف على مدى استجابة العنصر الإنساني في الإدارة. (العمري, 1992, ص145)

اما شهاب (1998) فانه يرى القيادة بانها القدرة على التوافق مع متطلبات التنمية والتطوير ,فالجانب السلوكي في علاقة الرئيس بمرؤوسيه وزملائه هو جوهر القيادة و لها تأثيرها في سلوك الآخرين لعلهم على القيام بعمل ما يبغيه تحقيق الأهداف وفي قدرتها على معاملة الطبيعة البشرية ,أو التأثير في السلوك البشري لتوجيه الجماعة نحو هدف مشترك بطريقة تحافظ على طبيعة العلاقة بين القائد ومن يقودهم. (شهاب, 1998, ص264).

ومن هنا يعتقد المرسي (1977) بأنها السلوك الذي يقوم فيه الفرد حين يوجه نشاط المجموعة نحو تحقيق هدف. (المرسي , 1977, ص11)

في حين ان الشماع (2000) يرى القيادة بانها التأثير في سلوك الأفراد وتصرفاتهم وشعورهم من اجل الأهداف المرغوب فيها .

اما عليوة (2001) فيعرفها بأنها النشاط الذي يمارسه القائد في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير في سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف.

لذا تعددت تعريفات القيادة تبعا للتغير في النظريات حولها ويبقى هذا المفهوم مميزا, لأنه يعتمد على الموقع أو على الصفات الشخصية للقائد ولطبيعة الحالة أو الموقف, وبناء على ما سبق يتضح أن القيادة ترتكز على قدرة القائد وما لديه من قدرات عقلية ومعرفية وانفعالية على التأثير في أفراد الجماعة , وذلك من خلال تحديد الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها , كما يتوقف القائد على إدراكه للتعبير , وقدرته في مواجهة المشكلات وحلها بطرائق فعالة فضلا عن إقناع الأفراد بطرائق فعالة.

صفات القائد: مجموعة الصفات التي يجب أن تتوفر في القائد للنجاح القيادة:-

1- القدرة على التعبير بوضوح. 2- القدرة على المحافظة على القيادة 3- الأخلاق في العمل نحو الهدف. 4- فهم الآخرين. (الصياغ , 1991, ص9-25)

5- التوافق الأكاديمي والمعرفي ان تتوفر لدى القائد المهارات العلمية والنفسية اللازمة ويكون على علم تام بجميع النواحي الفنية التي يشرف عليها. 6- ان يكون من مستوى اجتماعي واقتصادي متميز ذو شعبية عند الآخرين ويشرك الآخرين في اتخاذ القرار (عطوي , 2008, ص74).

صنف (الشمسي , 1990) أنماط القيادة:-

1_ نمط الاهتمام بالعمل: يكون اهتمام هذا نمط بالعمل اكثر شيء فالأولوية تكون للعمل قبل اي شيء اخر يقوم هذا النمط على افتراض وجود التعارض يتم من خلال التنظيم والتخطيط والمراقبة بشكل محكم. وكما ان القائد يعتقد ان الآخرين تنفيذ الخطط التي يضعها, وانه الاكف في وضع الاهداف, ويعتقد انه اعرف بمصلحة الآخرين ولا يؤمن بالإفادة من الآراء الآخرين, وان مفهومه للسلطة يعني الطاعة العمياء, وان العقاب هو الاسلوب المتبع في معالجة الاخطاء, فضلا عن ان تركيز القائد يتوجه نحو النتائج دون اعتبار لمشاعر العاملين واحاسيسهم, والامر الذي يؤدي الى ان يكون العمل في حدود التخلص من المسؤولية.

2_ نمط الاهتمام بالعلاقات الانسانية: يكون اهتمام هذا النمط بالعلاقات الانسانية اكثر شيء فلنناس الاولوية على اي شيء اخر, وانه يحل التعارض بأسلوب يختلف تمام عن النمط الاهتمام بالعمل, بحيث انه

يعمل على ارضاء الحاجات النفسية و الاجتماعية , والعمل على رفاهية العاملين معه من خلال خلق جو من الود والمحبة والتحفيز على العمل, وانه يدير مؤسسة وكأنه في ناد اجتماعي, وان مفهومه للسلطة قائم على اساس ان السلطة هي سلطة المجموعة , بحيث انه لا يوجه الاوامر الى مرؤوسيه, بل يستخدم اسلوب الشرح التفصيلي بطريقة ودية وحب وتقدير , واسلوب التحفيز لا يقوم على العقاب انما بالممدح وليس بالمال انما بالتشجيع, واما في معالجة الاخطاء في البحث لتبرير الخطاء.(الشمسي , 1990, ص 67-68)

الفصل الثالث

منهجية البحث وإجراءاته

أولاً: منهج البحث:

اعتمدت هذه الدراسة منهج البحث الوصفي التحليلي لأنه أكثر ملائمة لتحقيق أهداف البحث الحالي. إذ أن هذا المنهج لا يقتصر على جمع البيانات وتبويبها، وإنما يفسر هذه البيانات ودلالاتها. لذا يقترن الوصف بالمقارنة من خلال استخدام أساليب القياس والتفسير.

ثانياً: مجتمع البحث:

فمجتمع البحث الحالي مكون من (403) مشرفاً ومشرفة في المديرية العامة للتربية في محافظة بغداد (الكرخ الثانية والثالثة) للعام الدراسي 2018-2019، والجدول (1) يوضح توزيع مجتمع البحث بحسب متغير الجنس وقد تم الحصول على المعلومات والبيانات الخاصة بمجتمع البحث من شعبة الإحصاء في المديرية العامة للإشراف التربوي في وزارة التربية كما موضح في جدول رقم (1).

جدول رقم (1)

مجتمع البحث الحالي من مشرفي ومشرفات حسب الجنس

مديرية	الذكور	الاناث	المجموع
تربية الكرخ/1	85	54	139
تربية الكرخ /2	73	46	119
تربية الكرخ/ 3	81	64	145
المجموع	239	164	403

ثالثاً: عينة البحث:

لكي تكون العينة أكثر تمثيلاً للمجتمع، اعتمد الباحث عينة بحثه بالأسلوب الطبقي العشوائي وبنسبة (74%) من مجتمع البحث وبلغت عينة البحث (300) مشرفاً ومشرفة. وتعدُّ هذه النسبة مناسبة لتمثيل مجتمع البحث، والجدول (2) يوضح توزيع عينة البحث بحسب متغير الجنس.

جدول الرقم (2)

عينة البحث من المشرفيين الاداريين

مديرية	الجنس		مشرف/مشرفه	المجموع
	ذكور	اناث		
تربية بغداد الكرخ/1	55	48	103	103

90	90	40	50	تربية بغداد الكرخ/2
107	107	52	55	تربية بغداد الكرخ/3
300	300	300		المجموع

رابعاً: أداة البحث:

نظراً لعدم توافر أداة جاهزة ومناسبة لقياس السلوك القيادي، وذلك لأن الباحث لم يحصل على دراسة سابقة في بحثه حسب علم الباحث لذلك فقد اعتمد في بناء أداة بحثه على عدد من الدراسات والأدبيات العلمية التي تناولت نظريات القيادة بشكل عام، والتركيز على الأدبيات التي تناولت نظريات القيادة السلوكية والموقفية بشكل خاص، وتألقت الاداة من (40) فقرة موزعة على نمطين وهما (اهتمام بالعمل، واهتمام بالعلاقات الانسانية) كما موضح بالمحلق (2).

خامساً: صدق الأداة:

يُعدُّ الصدق من الشروط الأولية الواجب توافرها في الأداة. ويقصد به مدى الكفاءة التي تتصف بها الأداة في قياسها لما وضعت لقياسه، وكذلك لا بد للأداة أن تتسم بالصدق لكي تكون أكثر موضوعية ودقة وصلاحية للاستخدام، وقابلة لقياس المجال الذي أعدت من أجله، فلا بد من التأكد من صدقها، ويراد بالصدق أنه يمثل إحدى الوسائل المهمة في الحكم على صلاحية الأداة، وأن الأداة وضعت لتقيس ما وضعت لقياسه. (الظاهر، 2002).

لذلك كلما كان المقياس يحمل أكثر من مؤشر للصدق زادت الثقة في قياس ما أعد لقياسه وقد تحقق الباحث من نوعين من الصدق (الصدق الظاهري و الاتساق الداخلي) على النحو الآتي:

أ. **الصدق الظاهري:** ويقصد به مدى تمثيل المقياس للسمة المراد قياسها (عبد الرحمن، 1989: 158ص). ولتحقق من هذا النوع من الصدق قام الباحث بعرض فقرات المقياس بصورته الأولية على مجموعة من الخبراء والمختصين والبالغ عددهم (20) أستاذاً، حتى يتم التأكد من أن الفقرات تقيس ما وضعت من أجل قياسه. كما هو موضح في جدول رقم (3).

جدول (3)

جدول تحكيم المحكمين على أداة البحث

نسبة الاتفاق	المحكمين		ت الفقرات	نسبة الاتفاق	المحكمين		ت الفقرات
%90	18	صالحة	21	%90	18	صالحة	1
	2	غير صالحة			2	غير صالحة	
%95	19	صالحة	22	%85	17	صالحة	2
	1	غير صالحة			3	غير صالحة	
%100	20	صالحة	23	%95	19	صالحة	3
	0	غير صالحة			1	غير صالحة	

%85	17	صالحة	24	%90	18	صالحة	4
	3	غير صالحة			2	غير صالحة	
%80	16	صالحة	25	%80	16	صالحة	5
	4	غير صالحة			4	غير صالحة	
%90	18	صالحة	26	%85	17	صالحة	6
	2	غير صالحة			3	غير صالحة	
%100	20	صالحة	27	%95	19	صالحة	7
	0	غير صالحة			1	غير صالحة	
%90	18	صالحة	28	%100	20	صالحة	8
	2	غير صالحة			0	غير صالحة	
%95	19	صالحة	29	%90	18	صالحة	9
	1	غير صالحة			2	غير صالحة	
%100	20	صالحة	30	%95	19	صالحة	10
	0	غير صالحة			1	غير صالحة	
%85	17	صالحة	31	%95	19	صالحة	11
	3	غير صالحة			1	غير صالحة	
%85	17	صالحة	32	%100	20	صالحة	12
	3	غير صالحة			0	غير صالحة	
%90	18	صالحة	33	%100	20	صالحة	13
	2	غير صالحة			0	غير صالحة	
%85	17	صالحة	34	%100	20	صالحة	14
	3	غير صالحة			0	غير صالحة	
%80	16	صالحة	35	%85	17	صالحة	15
	4	غير صالحة			3	غير صالحة	
%95	19	صالحة	36	%80	16	صالحة	16
	1	غير صالحة			4	غير صالحة	
%100	20	صالحة	37	%95	19	صالحة	17
	0	غير صالحة			1	غير صالحة	
%90	18	صالحة	38	%90	18	صالحة	18
	2	غير صالحة			2	غير صالحة	
%95	19	صالحة	39	%100	20	صالحة	19

	1	غير صالحة			0	غير صالحة	
%80	16	صالحة	40	%85	17	صالحة	20
	4	غير صالحة			3	غير صالحة	

ب. الصدق الاتساق الداخلي للفقرات: ويعتمد مفهوم الاتساق الداخلي للفقرات على قوة العلاقة واتجاهها بين درجة الفقرة والدرجة الكلية، كمحك داخلي إذ لم يتوافر محك خارجي. (Anstasi, 1976:76)

ولتحقيق ذلك اختار الباحث عينة عشوائية (100) مشرف ومشرفة من عينة التحليل الإحصائي ويعد معامل الارتباط الوسيلة الإحصائية المفضلة للكشف عن قوة العلاقة واتجاهاتها الارتباطية بين المتغيرين ومن شروط الاختيار نوع معامل الارتباط هو نوع المتغيرين وفي هذا الموقف ان المتغيرين (متصل - متصل) كمعامل الاستنباط المناسب هو بيرسون ويبين جدول (4) مؤشر الاتساق الداخلي وتعد الفقرة متسقة أي صادقة إذ كانت قيمة معامل الارتباط فكل الفقرات معامل الارتباط لها كان اكبر من القيمة الحرجة فكل الفقرات متسقة داخليا عند درجة الحرية (299) وعند مستوى دلالة (0.05) وفي ضوء ذلك ان الفقرات جميعها تعد صادقة ولم تستبعد أي فقرة وبهذه الإجراءات فقد تحقق الباحث من الخصائص السيكومترية لفقرات المقياس.

جدول (4)

معامل الارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس

الفقرة	قيمة معامل الارتباط	الفقرة	قيمة معامل الارتباط
1	0.59	21	0.44
2	0.52	22	0.31
3	0.52	23	0.64
4	0.67	24	0.33
5	0.42	25	0.58
6	0.42	26	0.46
7	0.65	27	0.70
8	0.43	28	0.49
9	0.47	29	0.52
10	0.67	30	0.61
11	0.44	31	0.56
12	0.63	32	0.71
13	0.62	33	0.42
14	0.67	34	0.65
15	0.62	35	0.60
16	0.66	36	0.55

0.48	37	0.51	17
0.61	38	0.49	18
0.66	39	0.37	19
0.29	40	0.53	20

قيمة معاملات الارتباط لجميع الفقرات دالة عند مستوى دلالة 0.05 مقارنة بالقيمة الحرجة لمعاملات الارتباط وبالقيمة 0.195 حيث ان جميع معامل الارتباط للفقرات اكبر من القيمة الحرجة عند مستوى دلالة 0.05.

سادساً: ثبات الأداة:

يُعدُّ الثبات الخاصية الثانية التي ينبغي أن تتصف بها أداة البحث. ويراد بثبات الأداة إعطائها النتائج نفسها عند قياسها لشيء نفسه مرات عدة، وكذلك لا بد للأداة أن تتصف بالثبات أي تعطي النتائج نفسها تقريباً عند تكرار استخدامها على الأفراد أنفسهم بعد مدة زمنية أو في الوقت نفسه. (علوش , 2008)

1. طريقة التجزئة النصفية: تتطلب هذه الطريقة تجزئة الفقرات المقياس إلى نصفين وبعد استخدام معامل ارتباط (بيرسون) بين درجات الفقرات النصفين بلغت قيمة معامل الثبات (0.435) وبعد تصحيحه اصبح (0.603). كما موضح في جدول رقم (5).

جدول (5) معادلة سبيرمان النصفية للفقرات للثبات

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.916
		N of Items	20 ^a
	Part 2	Value	.788
		N of Items	20 ^b
Total N of Items			40
Correlation Between Forms			.431
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.602
	Unequal Length		.602
Guttman Split-Half Coefficient			.590

2. معادلة الفا كرونباخ Cronbach: وتقوم هذه المعادلة على احصاءات الفقرات وتفسير الثبات بطريقة الاتساق الداخلي بلغ (0.898) ويعد معامل ثبات مقبول. كما موضح بالجدول (6).

جدول (6)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.898	40

سابعاً: التطبيق النهائي للأداة:

بعد أن تم تحديد مجتمع البحث وعينته والتأكد من حسن صدق الأداة وثباتها، وضعت معلومات عامة تتعلق بالمجيب، وبعد ذلك أصبحت الأداة جاهزة للتطبيق.

لقد قام الباحث بتوزيع (300) استمارة على عينة البحث، وبعد ذلك تم استرجاع استمارات الاستبانة من أفراد العينة، تم إعطاء المستجيبين الوقت الكافي للإجابة، ثم استرجعت الاستمارات جميعها التي وزعت على أفراد العينة، علماً بأن مدة التوزيع والاسترجاع استمرت نحو (60) يوماً لمجموعة أفراد العينة من يوم 2019 /3/1 الى يوم 2019/4/30.

بعد جمع الاستجابات الخاصة بأداة البحث، تم تفرغها وتحليل إجاباتها حسب متغيرات أهداف البحث.

ثامناً: الوسائل الإحصائية

استخدم الباحث الوسائل الإحصائية في البحث الحالي بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي (SPSS) وكالاتي:

- 1-معامل ارتباط بروان لاستخراج الثبات.
- 2-معامل الفاكرونباخ لاستخراج الثبات.
- 3-الوزن المئوي، استخدمت في تفسير النتائج وترتيب فقرات كل مجال من مجالات الأداة تبعاً لأهميتها.
- 4-الاختبار التائي (T-test) لعينة واحدة لقياس السلوك لمدرسي التربية الإسلامية.
- 5-الاختبار التائي (T-test) لعينتين مستقلتين لمعرفة دلالة الفروق على وفق متغير (الجنس).

الفصل الرابع**عرض النتائج وتفسيرها**

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج البحث ومناقشتها على وفق أهداف البحث، من خلال تطبيق الاداة على عينة البحث وتحليل تلك النتائج وتفسيرها.

1- **الهدف الاول:** الذي ينص التعرف على: (السلوك القيادي لمدرءاء في المدارس الثانوية بغداد من وجهه نظر المشرفيين الاداريين).

استخدم الباحث الاختبار التائي لعينة واحدة وبلغت القيمة الاختبار التائية المحسوبة (8,44) وهي اكبر من القيمة التائية الجدولية والبالغة (1,98) عند مستوى الدلالة (0,05) ودرجة الحرية (299) دلالة لصالح المتوسط الحسابي البالغ (88,43) بانحراف المعياري (17,31) عموماً يرون المشرفيين ان السلوك القيادي لمدرءاء المدارس الثانوية في بغداد، وكما موضح لكم بالجدول (7).

الجدول (7) نتائج الاختبار التائي لعينة الواحدة

العينة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	مستوى الدلالة
	300	88.43	17.31	80	8.44	1.98	دالة عند 0.05

والمشرفين الاداريين عموما يرون ان سلوك قيادي لمدراء في المدارس الثانوية في بغداد.

2- الهدف الثاني الذي ينص التعرف على: (هل هناك فروق ذات دلالة معنوية في السلوك القيادي لمدراء المدارس الثانوية على وفق متغير الجنس لمدراء المدارس).

استخدم الباحث الاختبار التائي لعينتين مستقلتين وبلغت القيمة الاختبار التائية المحسوبة (1,668) وهي اصغر من القيمة التائية الجدولية وباللغة (1,96) عند مستوى الدلالة (0,05) ودرجة الحرية (299) دلالة لصالح المتوسط الحسابي البالغة للذكور (86,71) اما الاناث (90,04) بانحراف معياري للذكور (17,27) اما الاناث (17,25) بما ان القيمة المحسوبة اقل من القيمة التائية الجدولية فلا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين ذكور والاناث وفق نتغير الجنس لمدراء المدارس الثانوية، وكما موضح بالجدول (8).

الجدول (8) نتائج الاختبار التائي لعينتين مستقلتين

المجموعات	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	مستوى الدلالة
ذكور	145	86.71	17.28	1.668	1.96	غير دالة
اناث	155	90.04	17.25			عند 0.05

بما ان القيمة المحسوبة اصغر من القيمة التائية الجدولية فلا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الذكور والاناث وفق متغير الجنس لمدراء المدارس الثانوية.

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

الاستنتاجات: في ضوء النتائج الدراسة الحالية توصل الباحث الى الاستنتاجات الآتية:-

- 1- استخدام لمدراء في المدارس الثانوية في بغداد نمطين من انماط القيادة هما (الاهتمام بالعمل , والاهتمام بالعلاقات الانسانية).
- 2- ان السلوك القيادي الذي يستخدمه لمدراء المدارس الثانوية لا يوجد فيه فروق من حيث (الجنس).

التوصيات: في ضوء النتائج التي توصلت اليها الدراسة يوصي الباحث:-

- 1- اتخاذ الاجراءات المناسبة في وزارة التربية العراقية والمديريات التابعة لها لدعم وتحفيز المدرس على الاعتماد بالأساليب الحديثة في القيادة.
- 2- تشجيع المدرسين من قبل الادارة المدرسية والاشراف على تبني منهج العمل بوصفه منهجا كاملا وذلك من خلال توزيع المهام.

3- الاستفادة من نتائج هذه الدراسة ومثيلاتها في تطوير سلوك القيادي لمدرسين بكل الاختصاصات كافة.

المقترحات: في ضوء النتائج الدراسة الحالية توصل الباحث الى المقترحات الآتية:-

- 1- اجراء دراسة مماثلة لسلوك القيادي لمدرسي التربية الاسلامية تتناول كافة الانماط القيادية.
- 2- اجراء دراسة للكشف عن علاقة اساليب السلوك القيادي لمدرسي التربية الاسلامية بمتغيرات كالتغيب والاجازات.
- 3- اجراء بحث عن مشكلات السلوك القيادي لمدراء المدارس الثانوية من وجهة نظرهم انفسهم.

قائمة المصادر المراجع

المراجع العربية

- 1- حريري, هاشم بكر (2002) الادارة التربوية, مطابع بهادر للنشر والتوزيع , مكة المكرمة.
- 2- التميمي, نهاد كريم (2003) المهمات المستقبلية للإدارة الجامعية في العراق في ضوء اهداف التعليم الجامعي, اطروحة دكتوراه غير منشورة, جامعة المستنصرية, كلية التربية, العراق.
- 3- سالم, فؤاد الشيخ (1992) المفاهيم الادارية الحديثة, عمان: دار النشر والتوزيع عمان.
- 4- سيبرمان, جارلس: التحليل الإحصائي في التربية وعلم النفس, ترجمة: د. هناء العكيلي, دار الحكمة للطباعة والنشر, بغداد, 1990م.
- 5- الشماع , خليل محمد حسن (2000) نظرية المنظمة, دار الميسرة للنشر والتوزيع, عمان, الاردن.
- 6- الشمسي, عبد الامير عبود (1990) سمات الشخصية للتدريسين في الجامعة وعلاقتها بسلوكهم القيادي, اطروحة دكتوراه غير منشورة, جامعة بغداد , كلية التربية ابن رشد , بغداد.
- 7- شهاب, ابراهيم بدر (1998) معجم مصطلحات الادارة العامة, مؤسسة النشر والتوزيع , ط1, بيروت.
- 8- الصياغ , زهير (1991) الادارة العامة, العدد 70, ص9-25, دار النشر والتوزيع , عمان.
- 9- الظاهر, زكريا محمد (2002) مبادئ القياس والتقويم في التربية , ط2, دار الثقافة والنشر, عمان, الاردن.
- 10- عبد الرحمن, أيمن (1989) السلوك الغيري لدى الاطفال وعلاقة يقتدريتهم لذواتهم , رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة الزقازيق, كلية التربية الآداب, مصر.
- 11- عطوي, جودت عزت (2008) الادارة التعليمية والاشراف التربوي, دار الثقافة للنشر والتوزيع, عمان.
- 12- العظمت, خلف دهر (2004) درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم في الاردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لرؤساء الاقسام التابعين لهم, اطروحة دكتوراه غير منشورة, جامعة عمان العربية للدراسات العليا, الاردن.
- 13- علوش, جليل إبراهيم, (2008), متطلبات إدارة الجودة الشاملة في كليتي التربية والتربية الأساسية في الجامعة المستنصرية, رسالة ماجستير غير منشورة, الجامعة المستنصرية, كلية التربية الأساسية.
- 14- عليوة, سيد (2001) تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد, إبتراك للنشر والتوزيع, مصر الجديدة- القاهرة.
- 15- العمري , خالد (1992) السلوك الاداري لمدير المدرسة, مجلة الابحاث, اليرموك, الاردن.
- 16- مرسي, محمد منير (1989): الادارة التعليمية- أصولها وتطبيقاتها, عالم الكتب للنشر, القاهرة.
- 17- مصطفى, احمد سيد (2005): ادارة السلوك التنظيمي- نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل, القاهرة.
- 18- النعيمي , فلاح (1994) اثر عوامل المواقف في السمات القيادية , دراسة ميدانية , ابحاث اليرموك , مجلد 10, العدد 1, الاردن.

المراجع الاجنبية

1. Anastasia (1976) psychological testing macmillan publishing new your.

الملحق (2) اداة البحث

ت	الفقرة	تنطبق على المدير		
		بدرجة عالية	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة
1	يأخذ زمام القيادة في مواقف النقاش داخل الادارة			
2	له تأثير كبير على الكادر التدريسي			
3	يأخذ القرارات بحزم ويعمل على تطبيقها داخل المدرسة			
4	يقوم بدور فاعل في حل المشكلات الادارية			
5	قادر على جعل الاخرين تغيير آرائهم			
6	يؤكد على اداء العمل الاداري بالشكل المطلوب			
7	يؤكد على دور كل طالب داخل الصف			
8	يؤكد على تناسق الادوار داخل المدرسة			
9	يأمر الطلبة بأتباع القواعد والقوانين داخل المدرسة			
10	يهتم بفرض النظام داخل المدرسة			
11	يساعد المدرسين على انجاز المهام الصفية الموكلة اليهم			
12	يدير شؤون الكادر التدريسي والعاملين معه بود واحترام.			
13	يدرس القرارات قبل اتخاذها الى ادارة المدرسة			
14	لا يمكنه فرض النظام داخل الادارة المدرسية (سلبية)			
15	لا يمكنه الاستمرار بالعمل الذي يقوم به ويوكله لشخص اخر (سلبية)			
16	تعتمد الطلبة عليه اذا ما واجهتهم مشكلة			
17	وضح الآراء والاتجاهات في العمل			
18	يتحدث بأسلوب قابل للنقاش			
19	يخطط للأهداف التربوية جيدا قبل البدء بها			
20	يؤكد على اداء الاعمال بالوقت المحدد لها			
21	يحث الطلبة على المثابرة			
22	ييدي لفتات طيبة لإدخال البهجة في قلوب الطلبة			
23	يشجع الافكار الجديدة للطلبة			
24	حريص على تقبل الطلبة للدرس والمادة			
25	ليس متأكد من آرائه (سلبية)			
26	يفضل ان لا يجادل الطلبة داخل الصف			
27	ينقصه الاعتماد على النفس (سلبية)			
28	مثابر ومستقر بالعمل			

			يحتفظ بضبط النفس حتى في المواقف التي يتعرض فيها لمضايقة.	29
			يلتزم بالدوام الرسمي	30
			يجب التفرد باتخاذ القرارات داخل المدرسة	31
			مخطط بشكل جيد لسير المواد الدراسية	32
			يفرض آرائه على الكادر التدريسي ويعمل على تطبيقها	33
			يحاسب المقصرين بالواجبات بشكل يتلائم مع تقصيرهم	34
			غير مهتم بدرجات الطلبة (سلبية)	35
			يصحح اخطاء الطلبة اثناء تصرفاتهم داخل المدرسة	36
			يهتم بتحقيق اهداف الدرس بعناية	37
			يغير من مواقفه بسهولة (سلبية)	38
			يحرص على تكوين علاقات طيبة مع زملائه بالمدرسة	39
			يتصف بضعف القدرة على تنظيم العمل (سلبية)	40