

السلوك القيادي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معاونيهم

م.م موفق كاظم مهدي / وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

م.م محمد جميل خليفة / مديرية تربية ديالى

Leadership behavior among secondary school principals from the point of view of their assistants

Muhammad Jamil Khalifa Muwaffaq Kazem Mahdi

mmm064460@gmail.com

DOI 10.58564/MABDAA.62.2.2023.421

المخلص

استهدف البحث الحالي التعرف على السلوك القيادي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معاونيهم وتكونت عينة البحث من عينة البحث الحالي (٥٠) معاون ومعاونة اختيروا بطريقة عشوائية موزعين على اساس الجنس (٢٥) للذكور (٢٥) للإناث ومن مدارس بغداد الرصافة الأولى. ولهذا الغرض اعد الباحث مقياس السلوك القيادي وكون من (٥٠) فقرة بصيغته النهائية. وبعد اجراء الصدق والثبات لمقياس السلوك القيادي ، تم تطبيق المقياس على عينة البحث، وباستخدام الوسائل الاحصائية (الوسط الحسابي - الوسط الفرضي) توصل الباحث إلى أن مدراء مدارس المرحلة الثانوية في بغداد الرصافة الأولى، اكثر من (١٣٠) مدير ومديرة في المدارس الثانوية ، لديهم سلوك قيادي جيد وعالي، وكذلك يتبين من خلال النتائج بأن لديهم رغبة في العمل الذي يقومون به، وهذا نتيجة لمعرفتهم وإدراكهم بأهمية عملهم وأهمية الوظيفة التي يقومون بها

The current research aimed to identify the leadership behavior of secondary school principals from the point of view of their assistants. The research sample consisted of (50) assistant male and female assistants who were chosen randomly and distributed on the basis of gender (25) for males (25) for females and from Baghdad Al-Rusafa First schools. For this purpose, the researcher prepared a measure of leadership behavior and consisted of (50) items in its final form. After establishing the validity and reliability of the leadership behavior scale, the scale was applied to the research sample, using statistical methods (arithmetic mean - hypothetical mean). The researcher concluded that the principals of secondary schools in Baghdad, Rusafa I, more than (130) male and female principals in secondary schools, have good and high leadership behavior, and it is also evident from the results that they have a desire for the work that they do, and this is a result of their knowledge and awareness of the importance of their work. And the importance of the job they do

مقدمة البحث

في السنوات الأخيرة بدأت مفاهيم جديدة تتحدث عن وظيفة المدرسة ومنها ضرورة أن تكون جزءا كبيرا من دراسة المجتمع والمساهمة في حل مشكلاته التي تحيط به ، وحلولها بزيادة التقارب والاتصال والمشاركة بين المدرسة والمجتمع وعن طريق عرض تلك المشكلات أمام الأنظار محاولة لتحسين الحياة مع الإبقاء على دورها الأساسي بنقل التراث الثقافي والاجتماعي وحقل المواهب وتغذية المعلومات ، كما ان على المجتمع ان يقوم بتقديم كل الإمكانيات والمساعدات التي يمكن ان تسهم في تحقيق أهداف العملية التربوية ورفع مستواها، وتستجد الإدارة المدرسية نفسها امام تفاعل كبير بين الجيل الجديد والمجتمع ليرز دور المدير وسلوكه القيادي لهذا التقارب والتواصل بصيغة متكاملة اكبر أن المدرسة هي احد الركائز الرئيسية في تطور المجتمع فهي المؤسسة التعليمية والتربوية الأولى لكسب الطلبة بالمعلومات والخبرات والمعارف لتنشئتهم وإعدادهم للحياة العلمية لانها تعمل على توجيههم ورفع درجة استعدادهم علميا واجتماعيا وثقافيا عن طريق تعديل سلوكياتهم، فهم من عوائل مختلفة وهذا يتطلب ان يكون هناك من يمثل السلوك الصحيح امامهم ومدير المدرسة من خلال تأثيره فيهم وفي المعلمين والعاملين في المدرسة هو السلوك

لامثل لهم ، أن السلوك القيادي لمجموعات الطلبة وهم في مرحلة الدراسة الثانوية مهم جدا لهم فهو القدوة التي تكسبهم درجة عالية من التأثير ، وبالتالي درجة عالية من النجاح لان التأثير الكبير يولد الحب وهذا يجعل الطالب يتعلق بالبيئة التي يعيش فيها وشعوره بالمواطنة الصالحة، إضافة إلى الخطط والبرامج التربوية المعدّة سيرقد المجتمع بمخرجات عالية النجاح والتعرف على ميولهم بالمستقبل، فهم مقبلين على الدخول في الجامعات والكليات ليكونوا رجال المستقبل في جميع المجالات. على الإدارة التربوية أن تتولى كل الاهتمام بكل عناصر العملية التربوية وعلى رأسهم المدير، لانه هو القائد لهذه العملية التعليمية وأي نجاح او فشل لها سينعكس على نجاح لأ فشل المهنة الأخرى في المجتمع، لان المخرجات ستكون كذلك ، فأداء المدير للمدرسة وإنجازاته لمهام والمسؤوليات التي انيطت به بتوجب عليها إنجازها. (اسعد، ٢٠٠٨ : ١٨) ان سلوك قائد المدرسة يأتي بعد الوالدين فهو الصانع الذي تعهدت الامة بشرف تولي أجيالها وتنمية شخصية أبنائها من مصاف الدول ولأتم من خلال قدرته على التأثير فيهم وادراكه لهذه المسؤولية وإيمانه برسائله وأهميتها وخطورتها، فالسلوك هو مجموعة التصرفات والتغيرات الخارجية والداخلية التي يسعى الفرد عن طريقها في جميع شؤون الحياة ويعبر عنها وهو أساس النجاح في جميع الاعمال دون استثناء من ابسط عامل في الدولة الى قيادتها، وحديث الرسول صلى الله عليه وآله وسلم دليل ذلك حيث قال ((كلكم راعٍ وكلكم مسؤول عن رعيته)).

أولاً: مشكلة البحث:

ان التقدم والتخلف في المجتمعات اصبح رهينا بتطور الإدارة أو تخلفها اكثر من أي نوع عصر مضى، فالإدارة تحتل المركز الأول في حياتنا من حيث الأهمية ، ومن تابرز عناصر الإدارة هي القيادة التي من خلالها تتطور الأمم اهم أم تبقى جاثمة في حضيضه، وتشكل التربية الإدارة الاجتماعية لرسم معالم التقدم في أي مجتمع ، وإدارة المؤسسات التربوية من اهم مسؤولياتها هي تنفيذ السياسات والبرامج التعليمية وترجمة الأهداف لتؤثر في أبنائها من اجل مستقبل زاهر، والمرحلة الثانية مهمة جدا في أعداد وصياغة شخصية الطلبة نحو رفد الجامعات بالاختصاصات التي يتطلب المجتمع ويحتاجها في بناء مستقبل يمكن من خلاله أن تتطور الدولة في كافة الميادين مع الاحتفاظ بالتراث الثقافي والاجتماعي والحضاري للبلد لانه هويته المميزة. نظرا لأهمية الدور الذي يتبوأ به مدير المدرسة وهو الحجر الأساس ومرتكز العملية التربوية برمتها، وهو الذي يقوم بعد أنوار من خلال سلوكه القيادي والمسؤوليات التي تقع على عاتقه في حل المشكلات التي تواجه المدرسة وبصفته مثالا نجد فيه الصفات العالية مثل القدرة على التعامل مع الطلبة بهذا العمر ، وإتخاذ القدرات البناءة وان يكون موضوعيا في معالجة تلك المشكلات بالشكل الصحيح. ان السلوك القيادي لمدير المدرسة يعتبر المعيار الذي يقاس به عمل المعلمين والعاملين وسلوكيات ونتائج الطلبة في المرحلة الثانوية، فهو القائد التربوي الذي له دور في تحسين العملية التعليمية أو فشلها فنجاحه يبدأ من خلال المناخ الذي يشعره حتى الاولياء الأمور والتقدير الذي يحضى به بين تلاميذ المدارس الأخرى ، وهذا مرهون بتوظيف الطاقات والتفاهم وحماية وحدة تماسك المعلمين والعاملين بشعور الطلبة بالجو الدراسي المميز والانتماء نحو المدرسة ، وأما فشله فيعني التسرب من الدراسة وتنقل المعلمين إلى مدارس أخرى وكثرة المشكلات والمخرجات المدنية وبالتالي فشل العملية التعليمية.

ثانياً: أهمية البحث

- يستمد البحث اهميته لكونه من البحوث القليلة التي حاول التعرف على السلوك القيادي لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في محافظة بغداد (الرصافة الاولى) في ضوء علم الباحثان ويستمد هذا البحث أهميته من خلال النقاط التالية:
١. يفيد البحث في توفير معلومات ميدانية ذات مصداقية علمية عن السلوك القيادي لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية، وكذلك في معرفة الاختلاف في السلوك القيادي لدى مديري المدارس الثانوية
 ٢. تساعد نتائج البحث للتعرف إلى السلوك القيادي لدى مديري مدارس الثانوية بهدف تعزيزها والوقوف على نقاط القوة والضعف في السلوك القيادي ومعالجتها من خلال الدورات التدريبية لمدرء المدارس.
 ٣. توفر نتائج البحث قدراً من المعلومات لوزارة التربية التي يمكن أن تساعد في تطوير برامجها لتأهيل مديري مدارس الثانوية.
 ٤. يساعد هذا البحث القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في إعداد وتعديل الخطط والبرامج التي تهدف إلى تطوير القيادات التربوية في

المدارس

ثالثاً: أهداف البحث

سعى البحث للتعرف على:

١. السلوك القيادي لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في محافظة بغداد الرصافة الأولى.

٢. الاختلاف بين السلوك القيادي لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في محافظة بغداد الرصافة الأولى
٣. الفروق في السلوك لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في محافظة بغداد الرصافة الأولى تبعاً لمتغير الجنس.
٤. الفروق في السلوك لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في محافظة بغداد الرصافة الأولى تبعاً لمتغير الخبرة.

رابعاً: تساؤلات البحث

سعى البحث الإجابة عن التساؤلات الآتية:

١. ما السلوك القيادية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في محافظة بغداد الرصافة الأولى ؟
٢. هل توجد فروق بين السلوك القيادي لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في محافظة بغداد الرصافة الأولى ؟
٣. هل يوجد فروق في السلوك القيادي مديري مدارس المرحلة الثانوية في محافظة بغداد الرصافة الأولى لمتغير الجنس؟
٤. هل يوجد فروق في السلوك القيادي مديري مدارس المرحلة الثانوية في محافظة بغداد الرصافة الأولى لمتغير الخبرة؟

خامساً: حدود البحث

الترم الباحثان ان اثناء البحث بالمحددات الآتية:

١. الحدود البشرية: مديري مدارس المرحلة الثانوية في محافظة بغداد الرصافة الأولى.
٢. الحدود المكانية: المدارس الحكومية في مديرية تربية الرصافة الأولى محافظة بغداد.
٣. الحدود الزمانية: تم إجراء البحث في الفصل ٢٠٢٢ - ٢٠٢٣

سادساً: تحديد المصطلحات:

السلوك القيادي

- أ- **تعريف (السويدي، ٢٠٠٨)** مختلف الأعمال والنشاطات التي يقوم بها رؤساء الأقسام العلمية في إنشاء عملهم وتفاعلهم مع التدريسيين والآخرين " (السويدي، ٢٠٠٨: ٤٦)
- ب- **التعريف النظري:** توظيف كامل لكل العوامل الداخلية والخارجية والسلوكية للفرد وبما يؤهله لقيادة الجماعة لمواجهة مشكلة أو موقف ما لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف.
- ج- **التعريف الإجرائي:** ما تقيسه اداة السلوك القيادي على وفق الاستبانة المعدة لهذا الغرض والدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة تمثل مستوى السلوك القيادي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة واسط.

١. الإدارة المدرسية:

- أ- **تعريف (اسعد، ٢٠٠٨)** "هي مجموعة من العمليات التربوية المترابطة والمتكاملة مع بعضها البعض والتي ينفذها مجموعة من التربويين المؤهلين في جميع النواحي العملية والنظرية من اجل تحقيق أهداف العملية التربوية الرامية للتوصل إلى حاجات المجتمع، ويتم عن طريق مجموعة من الأنشطة والإجراءات المتعددة كالخطط والتنظيم والتقويم والتنفيذ. " (اسعد، ٢٠٠٨: ١٤).
٢. **مدير المدرسة:** "أحد أعضاء الهيئة التدريسية الذي تعهد إليه إدارة المدرسة ويفضل حملة الشهادات الجامعية بدرجة بكالوريوس فأعلى والمعد إعدادا تربوياً وممن عمل معاوناً سابقاً، ولديه خبرة لا تقل عن خمس سنوات في التدريس كشف فيها عن الكفاءة العلمية والتربوية وعن القابلية للإدارة والتنظيم" (وزارة التربية، ١٩٧٧: ٧).
٣. **المعاون:** "أحد أعضاء الهيئة التدريسية ولديه خبرة لا تقل عن ثلاث سنوات في التدريس كشف فيها عن الكفاءة العلمية والتربوية وعن القابلية للإدارة، والتنظيم ويفضل حملة الشهادات الجامعية بدرجة بكالوريوس فأعلى والمعد إعدادا تربوياً" (وزارة التربية، ١٩٧٧: ٧).

٤. **المدرسة الثانوية:** مؤسسة تربوية رسمية تقبل الطلبة الحاصلين على الشهادة الابتدائية وتسبق المرحلة الجامعية تقدم فيها دراسات أكاديمية في العلوم والآداب. مدة الدراسة فيها ست سنوات (من الأول إلى السادس) وتظم مستويين من الدراسة (المتوسطة والإعدادية) ويتفرع المستوى الإعدادي إلى فرعين (العلمي والأدبي) بعد الصف الرابع، وتمنح شهادة تؤهل حاملها من كلا الجنسين مواصلة الدراسة الجامعية" (وزارة التربية، ١٩٨٨ : ١٣).

الفصل الثاني

أولاً: مفهوم القيادة:

انشغلت البشرية منذ أن وجدت على الأرض بمفهوم القيادة لأثرها الكبير في حركة الجماعة ونشاطها وإيجاد الأرضية المناسبة للتفاعل الإنساني الضروري لتحقيق أهداف الفرد والجماعة ، وحتى تضمن الجماعة سواء أكانت صغيرة أم كبيرة، طبيعية كانت أم فكرية أم غير ذلك، الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وضمان استمرارها في الحياة يجب أن توفر لإفرادها قيادة سليمة وحكيمة تستطيع أن حفزهم والحصول على تعاونهم من أجل بذل الجهود اللازمة بهدف تحقيق أهداف الجماعة، وهذا لا يعني ان القيادة هي كل شيء بالنسبة للجماعة، فقائد بلا جماعة لا يعني شيء ، ولن يستطيع أي قائد مهما أوتي من العلم والخبرة والموهبة أن يعمل بدون الجماعة، وهذا يعني ضرورة وجود تعاون وثيق ومشارك بين القائد والجماعة بغية توجيه الجماعة نحو تحقيق التكامل والتنسيق والتنظيم لتحقيق أهداف الجماعة أن الاهتمام الكبير والمتزايد بالقيادة يعود إلى أهمية العنصر البشري في إدارة وفعالية العمليات الخدمية والإنتاجية في الحياة وتحقيق أهدافها، فضلاً عن كون العنصر البشري العامل الأكثر ديناميكية في العمليات الخدمية والإنتاجية مقارنة بالعناصر الأخرى، لذا كان من الطبيعي أن تتساءل البشرية عن هذا المفهوم بـ ماذا، ولماذا، ومتى، وكيف، وأين، ومن. كان من الطبيعي أن يتصدى الباحثان ون والدارسون والمهتمون بهذا المفهوم بالبحث والدراسة والتحليل وبمختلف الوسائل منذ أقدم العصور وقدموا العديد من المفاهيم والمصطلحات المرادفة لهذا المفهوم، وكان الأمر يزداد تعقيداً باختلاف وجهات نظر الباحثان بين والدارسين والقادة للذين ظهروا في التاريخ في تحديد مفهوم القيادة، لان ما تتركه من اثر في حاضرها وتأثيرات مستقبلية سلبية كانت أم ايجابية في المجتمعات تبقى خالدة وربما تفاعلت تأثيراتها مع أخرى مستحدثة أو مطورة عنها أي القيادة فضلاً عن طبيعة القيادة ذاتها فهي معقدة حتى أن البعض كان ينظر إلى القيادة على أنها خرافة رومانسية، وبازدياد عدد المفاهيم والمصطلحات والتعاريف التي كان يطرحها الباحثان ون، كان هذا المصطلح يزداد تعقيداً بتعدد أنماط السلوك القيادي فضلاً عن العوامل التي تؤثر في تحديد النمط القيادي من خلال الظروف المحيطة والمتغيرات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية وما تعلق منها بالزمان أو المكان ولهذا فان هذه التعاريف في حقيقة الأمر كانت تعبر عن آراء أصحابها فضلاً عن البيئة الاجتماعية، والقيم والتقاليد التي نشأوا عليها والمدارس العلمية التي ينتمون اليها وبالتالي فإن ما عرض من مفاهيم وتعاريف في القيادة هي بعدد الباحثان بين والدارسين والمهتمين فيها، فمنهم من يرى أنها عملية تأثير بالآخرين، ومنهم من يرى أنها عملية تفاعل بين القائد وإتباعه، ومنهم من يعتبرها سلوكاً أو فعلاً يقوم به يجعل منه قائداً.

يرى (Hellrigell,2001) "أن موضوع القيادة مشابه للموشور إذ إن هنالك شيئاً جديداً كلما نظرنا إليه من زاوية مختلفة" (Hellrigell,2001: 324). شخص (Ivancevich & Matteson, 2002) مفهوم القيادة على "أنها انعكاسات لقوى الشخصية التي يتمتع فرد دون غيره في توجيه ورقابة الآخرين وتحقيق إمكانية توافقهم مع توجيهاته لتحقيق الهدف" (Ivancevich & Matteson, 2002). P.425)

١. **نظرية السمات القيادية:** يعتبر التسلسل التاريخي في دراسة القيادة بدا من دراسة سمات أو خصال القادة. وهذا طبيعي بالنسبة للمجتمعات في تلك الحقبة التاريخية وحاجتها إلى أفراد يتمتعون بصفات جسمانية كالقوة والشجاعة والبراعة في استعمال الأسلحة سواء أكانت للصيد أم للحرب، حيث يتم اختيار الرجل الأقوى كحاكم أو زعيماً لها. الفكرة الأساس لهذه النظرية إن القادة يولدون ومعهم موهبة القيادة وانه

توجد فيهم خصال تميزهم عن التابعين. (نشوان ٢٠٠٤ : ٣٦) أن ما يميز هذه النظريات أنها تفسر نشأة القيادة وظهورها إلى شخصية القائد وسماته وخصائصه الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية أورد (Kohen, 1992) بعض السمات والصفات التي أكدت عليها هذه النظريات، كسمات وصفات القائد الفسيولوجية مثل (العمر، والوزن، والصحة، والقوة، والذكاء، واللياقة... الخ)، والسمات والصفات النفسية مثل (الثقة بالنفس، والمهارة، وروح المبادرة، والقدرة على اتخاذ القرارات، وتحمل المسؤولية، واللفظ، والمعاملة الإنسانية... الخ)، والسمات الاجتماعية مثل (المركز والمكانة الاجتماعي، والطاقة الحركية، والاهتمام بفاعلية الجماعة، والتعاون والتماسك، وغيرها) (العميان، ٢٠١٠: ١٣٠) مما تقدم يتبين أن هناك ضرورة ملحة لتوافر بعض السمات والصفات في القادة لتؤهلهم لقيادة مجموعة من الأفراد أو منظمة ما، والتأثير في سلوك المرؤوسين، حيث ان هذه السمات او الصفات يمكن أن تميز القادة عن المرؤوسين، إضافة إلى ما تم ذكره من السمات والصفات، يفترض إمام القادة بعدد من المهارات المكتسبة التي ترتبط وتؤثر على القائد وأدائه وبما يساعد على تحقيق الأهداف المحددة والمرغوب بها، وذلك عن طريق التأثير على سلوك المرؤوسين في ظل الظروف والمواقف المحيطة به، ولهذا لا بد من ان يتمتع القائد بعدد من السمات والمهارات، وقد اتفقت اغلب الدراسات الحديثة على أن أهم مهارات القادة الإداريين ما يلي:

- أ- **المهارات الذاتية:** تشمل مجموعة من السمات اللازمة لبناء شخصية الافراد ليصبحوا قادة.
- ب- **المهارات الفنية:** تتعلق بالجوانب التنفيذية وغالبا ما تعكس مستوى المعرفة والخبرة لدى القائد وهذه المهارة يتم اكتسابها من القائد من خلال الممارسة الواعية والهادفة الى تنمية القدرات الذاتية ومن خلال المشاركة في ورشات العمل والبرامج التدريبية المتخصصة ومن خلال العمل اليومي في قطاع العمل وبما يحقق الأهداف المحددة (عريفج، ٢٠٠٤: ١٤٢).
- ج- **المهارات الإنسانية:** هي القدرة على تفهم سلوك العاملين ودوافعهم الشخصية وعلاقاتهم وميولهم واتجاهاتهم وكذلك العوامل المؤثرة على سلوكهم. وهذه المهارة تمكنه من القدرة على التعامل معهم وإشباع حاجاتهم وحل مشاكلهم وتحقيق أهدافهم وأهداف العمل.
- د- **المهارات الذهنية:** قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه الترابط بين أجزائه، واثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه من بقية أجزائه، وقدرته على فهم علاقات الموظف بالمنظمة (ستراك، ٢٠٠٤: ١٩).
- هـ- **المهارات التنظيمية:** هي القدرة على تفهم نظريات التنظيم والتطوير التنظيمي والنظرة للمنظمة والعمل على أساس أنها نظام متكامل ومفتوح وتفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، وكذلك فهم البيئة المحيطة، وان المنظمة جزء لا يتجزأ منها وإنها تؤثر فيها وتتأثر بها، كذلك إجادة أعمال السلطة والصلاحيات وتنظيم العمل وتوزيع المهام والواجبات وتنسيق الجهود بين العاملين وتفهم القرارات وإبعادها وأثرها. إن أهمية مهارات القائد الإداري تكمن في بلوغ وتحقيق أهداف العمل ورفع الإنتاجية والأداء وكذلك تحقيق أهداف العاملين ورفع رضاهم الوظيفي وضمان نوعية عمل مستمرة وفعالية إدارية وتنظيمية دائمة مجال توضيح القيادة كان لها الدور الفعال والمميز في تقدم الدراسات والبحوث، فضلا عن إن ما تنادي به هذه النظرية من ضرورة توافر حد معقول من بعض السمات والخصال كالذكاء، والفهم، والإدراك، والحفز العالي.... الخ. ان امتلاك مواقف العلاقات الإنسانية، أمر ضروري جداً للقادة والمديرين في المنظمات وهذا ما أثبتته الكثير من المواقف العملية في منظمات الأعمال والنظم التربوية المختلفة إذ لا يمكن إن نتجاهل دور وفاعلية المديرين الذين يتسمون بالخصال والسمات الجيدة التي أوردنا بعض منها، وبشكل عام فان هذه النظرية تعطي توجيهاً يساعد مراكز البحوث والجهات المعنية بأمر القيادة بتأهيل مناسب للأفراد وتعزيز هذه السمات الايجابية لديهم من خلال الدراسة والبحث والاستقصاء لما لتلك السمات من فاعلية وأهمية للقادة أو المديرين في استخدام المنهج العلمي في عملية اتخاذ القرار والتكيف مع التكنولوجيا الحديثة في عصر يتسم بالمعرفة المستمرة والمتغيرة.
٢. **النظريات السلوكية في القيادة:** تطورت هذه النظريات عن سابقتها وفق مفهوم منظري النظريات السلوكية في القيادة، من منطلق إخفاق النظريات التقليدية السابقة في تقديم تفسير واضح ومنطقي لفعالية القيادة، متأثرين بما قدمته حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة والمنظمات وتحول اهتمام الباحثين من التركيز على الخصائص والسمات الفردية للقادة إلى بحث السلوك والأفعال للقادة أو على ما يقوم به القادة

وليس على ما هو ماهيته أي التركيز على السلوك القيادي. يعتقد أصحاب هذه النظريات ان التدريب قادر على تأهيل قادة قادرين على التفاعل مع المرؤوسين وعلى استثارة الدافعية لديهم نحو مزيد من العمل وتحقيق الأهداف (حمودة واللوزي، ٢٠٠٨: ٧٤) أن سلوك القادة يؤثر بصورة مباشرة في فاعلية العمل الجماعي، فضلا عن إمكانية تعلم وتغيير هذا السلوك، خلاف السمات التي تكون موروثا أو مكتسبة خلال فترة زمنية طويلة، وبالتالي فان تغييرها أو إعادة تدويرها أمر شبه مستحيل، حيث أن الكثير من الأفراد يتسمون بسمات جيدة ولكنهم ليسوا بقادة، لذا سعى الباحثان ون إلى التعرف على السلوك القيادي الذي يمارسه القادة بغية التأثير على المرؤوسين، وكيفية استخدام الصلاحيات الممنوحة لهم، وبما يحقق الأهداف الرسمية المحددة وإشباع رغبات العاملين من جهة أخرى. أشار العميان إلى وجهة نظر هذه النظريات في دراسة القيادة بتأكيدا على سلوك القائد الملاحظ مع الأخذ بنظر الاعتبار العوامل النفسية والاجتماعية والشخصية، والموقفية كمحددات سلوكية مهمة (العميان ٢٠١٠: ٢٩) يلاحظ في النظريات السلوكية رغم تعددها وجود شبه اتفاق على تبني تحليل لسلوك القائد يعتمد على بُعدين رئيسيين هما: بُعد الاهتمام بالعمل وبُعد الاهتمام بالعاملين، وعلى الرغم من اختلاف التسميات التي تطرح فإنها ذات المعنى، بصورة أو بأخرى، مع مراعاة ظروف كل نظرية وزمانها ومكانها، وهناك بعض من العلماء أضاف بُعدا ثالثا سمي بالفاعلية.

أ- دراسات (Ronald Lippitt & Ralph White, 1993) تم إجراء هذه الدراسات في مؤسسة الأبحاث في جامعة ايوا الأمريكية من قبل الباحثان ان (Ronald Lippitt & Ralph White, 1939) تحت إشراف العالم Kurt Lewin، ورغم الضعف في الأسس التجريبية التي قامت عليها هذه الدراسات، ومضي فترة زمنية طويلة على هذه الدراسات في مجال القيادة حول اثر السلوك القيادي في مجموعات العمل وكان الهدف منها محاولة التعرف على طبيعة القيادة إلا انه ينبغي على كل من يتصدى لدراسة القيادة أن يلم بتلك الدراسات ونتائجها، لان بعض من هذه الدراسات ونتائجها مازالت تشكل أساسا سليما لدراسة القيادة، وانبثق من هذه الدراسات ثلاثة أنماط للسلوك القيادي عند اتخاذ القرار هي:

١. السلوك القيادي الدكتاتوري (الأوتوقراطي - التسلطي - الاستبدادي): حيث يحاول القائد على وفق هذا السلوك إن يستأثر بأكبر قدر ممكن من السلطة وعلى المرؤوسين الطاعة والتنفيذ، والقائد غالبا ما يقوم باحتكار عملية اتخاذ القرار في المنظمة التي يرأسها ونادرا ما تعطى المسببات التي بنيت عليها عملية اتخاذ القرار، فضلا عن رفضه المقترحات التي تخالف وجهة نظره، والمرؤوسين في هذا النمط يكونوا سلبيين وعدائيين، لكنه يحقق إنتاجية أعلى من بقية الأنماط وخاصة في أول الأمر إلا أنها مرهونة بوجود القائد الديكتاتوري وبممارسته الضغط على المرؤوسين،

السلوك القيادي الديمقراطي في هذا النمط من السلوك القيادي يحاول القائد أن يشارك المرؤوسين بعملية اتخاذ القرار ويشجع النقاش حول موضوع القرار وما هي أفضل الطرق لتنفيذه مع لأخذ بنظر الاعتبار مقترحاتهم وأفكارهم الجيدة والقرار هنا لابد أن يحظى بموافقة الأغلبية، وفي هذا النمط من السلوك القيادي تكون إنتاجيته في بداية الأمر أقل من النمط الديكتاتوري ولكن سرعان ما يزداد ويتفوق على بقية الأنماط لزيادة قدرات وإمكانيات الأفراد وتطور مهارات الشخصية والابتكارات في حل المشكلات

٣. القيادة التفاعلية: تقوم هذه النظرية على أساس التفاعل والتكامل بين نظرية السمات والمنهج التوفيقي في القيادة، فالقيادة الناجحة وفق هذه النظرية لا تعتمد على السمات التي يتمتع بها القائد في موقف معين وإنما على قدرته على التعامل مع أفراد الجماعة التي يقودها وهذا يعني انه يجب اقتناع أفراد الجماعة التي يقودها بالسمات التي يمتلكها أو اكتسبها بمرور الزمن، وأهميتها لتحقيق أهدافهم (الغربوتي، ٢٠١٢: ١٠٥) من هنا تبرز أهمية المرؤوسين في نجاح أو فشل القيادة من خلال دورهم في معاونته وتأييد القائد ليظل دائم التحكم في المواقف التي تواجهه، فضلا عن دورهم في تحديد السمات القيادية المطلوبة في القائد. ويجب على القائد وفق هذه النظرية إن يكون عضوا في الجماعة يشاركها معاييرها وقيمتها واتجاهاتها وأهدافها، ويتفهم ويتعرف على مشكلات الجماعة، والعمل على حلها لكي يحقق التفاعل ويحدث نوع من التناسق والتكامل بين جميع عناصر موقف القيادة من شخصية القائد ونوع المرؤوسين وإشكال العلاقات القائمة بين أفراد الجماعة،

والموقف بما يتضمنه من نوع العمل والإطار الثقافي الذي هو جزء منه، فضلاً عن إدراك القائد للجماعة، وإدراك الجماعة للقائد، ثم إدراكهم جميعاً للموقف بما يحقق أهداف المنظمة ومتطلبات الجماعة (الزبي وبركة، ٢٠١٣: ٥٥)

السلوك القيادي في عملية اتخاذ القرار: سابقاً كان ينظر إلى القائد أو المدير الناجع وفق أغلب النظريات السائدة في تلك الحقبة الزمنية انه ذلك الفرد الذي يتمتع بالذكاء والقدرة على التصور، واخذ المبادرة، والقدرة على اتخاذ القرارات الرشيدة أو المثلى، وضمن الفترة الزمنية المحددة للقرار، فضلاً عن القدرة على كسب ثقة وإعجاب مرؤوسيه، وكانت هذه النظرة من مسلمات وبديهيات تلك الفترة، حيث كان ينظر اغلب الناس إلى القيادة على أنها تتكون من تابع ومتبوع، بمعنى آخر قادة وتابعين. مع ظهور مفهوم ديناميكية الجماعات وأهمية إن يدرس العاملون في الحقل الإداري ديناميكية سلوك الجماعة والتعرف على إبعادها، وانتشار معاهد التدريب الإداري، وتغير تركيب الطبقة العاملة، فضلاً عن تزايد رفض المرؤوسين للصورة التقليدية من السلطة القائمة على أساس مفهوم القوة أو امتلاك صلاحية إصدار القرار في المنظمة، وضعت هذه الأمور القادة أو مديري المؤسسات إمام مفترق طرق يدفعه باتجاهين هما: الاتجاه الأول: من خلال معرفة المديرين بواقع المفهوم الجديد للقيادة باتجاه دعوة المرؤوسين للمشاركة في عملية اتخاذ القرار، ورغم إن هذا الخيار من ناحية يبدو انه الأفضل وفق أغلب التصورات المعاصرة والمطابقة لأفكار النظريات الحديثة في السلوك القيادي ولمفهوم عملية اتخاذ القرار وفق تلك النظريات، لكن من ناحية أخرى نجد إن القائد أو المدير تدفعه خبرته و معرفته لنوع جماعة العمل إلى اتخاذ القرار بنفسه على أساس انه الأكثر معرفةً وفهماً للمشكلة محل القرار. الاتجاه الثاني: اختيار بديل من بين عدة بدائل لأنماط السلوك القيادي وحسب مقتضيات كل موقف أو التدرج في استخدام هذه البدائل من الأنماط (كما في بعض النظريات)، مع مراعاة الموقف بمجمل تفاصيله، وأدناه أهم هذه البدائل من الأنماط:

١. القائد يشخص ويحدد المشكلة ويحصر بدائل محل القرار الممكن ويختار القرار أو مقترح القرار المناسب. هنا دور المرؤوسين ينحصر بتنفيذ القرار ووضعه موضع التطبيق

٢. القائد يشخص ويحدد المشكلة محل القرار، ويسمح للمرؤوسين باقتراح أو تصور حلول بديلة أو ممكنة، بعد حصر كل البدائل واحتمالاتها يختار البديل الذي يعتقد انه الأفضل في تحقيق أهداف المنظمة .

٣. القائد يشخص المشكلة محل القرار ويحدد الحدود التي يجب ان يتخذ القرار في نطاقها، ثم يفوض حق اتخاذ القرار إلى الجماعة.

٤. القائد يفوض عملية اتخاذ القرار إلى الجماعة في نطاق السلطة المخولة له بموجب القانون. وإذا شارك الرئيس المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار فانه يحاول القيام بذلك دون سلطة تزيد عن تلك التي يتمتع بها كل عضو من أعضاء مجموعة عملية اتخاذ القرار، فضلاً عن التزامه بتطبيق أي قرار تتخذه المجموعة يجب إن يأخذ بالاعتبار إن كل قائد يعمل ضمن إطار معين ومحدد من المعلومات والمهارات التي يتطلبها الدور الذي يؤديه، فضلاً عن أنماط معينة من السلوك، توجه تفاعله مع المرؤوسين وتحدد كفاءته في العمل (نشوان ونشوان، ٢٠٠٤: ٣٩)

اثر العولمة على السلوك القيادي: لقد أصبح العالم اليوم في ظل المستجدات البيئية التي يعيشها بعد النصف الثاني من القرن العشرين، قرية صغيرة بفعل التطورات في المجالات الصناعية والخدمية وما رافقها من تطور وسائل الاتصال والمواصلات وانتشار المعرفة وشبكة الانترنت وصار بالإمكان نقل الأموال وحركة الأشخاص وتبادل لأفكار بشكل سريع بين مختلف القارات والدول، والتحول من عصر الصناعة "الذي كان فيه دور القائد يتمحور حول تعظيم الاستفادة من الأصول المادية باستعمال المرؤوسين" إلى عصر المعرفة أو ما يطلق عليه اقتصاد المعرفة "الذي يتمحور دور القادة فيه على تطوير الموارد البشرية، لان الموارد البشرية هي التي تعظم الاستفادة من الأصول المادية وليس العكس" وهذا لأمر ولد منافسة شديدة في سبيل الحصول على الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على إدارة دفة التغيير ومواجهة واحدة من اخطر التحديات التي تواجه النظم التربوية في العالم اجمع إلا وهي العولمة بكل مظاهرها. جوهر العولمة يتضمن الانتقال من المجال المحلي والوطني إلى المجال الإقليمي والعالمي، وهذا يعني لا حدود ولا حواجز زمنية أو مكانية، وبهذا المعنى تمتد

العولمة لتشمل وتؤثر في كل مفصل من مفصل الحياة الاجتماعية، والثقافية، والاقتصادية، والسياسية. وهذا وضع العالم إمام نوع آخر من التحديات لم يشهد العالم مثله إن التحديات التي تواجهها المنظمات لا تعني صعوبات ومشاكل واستحالة تحقيق الأهداف في ظلها فقط، بل يمكن أن تحمل هذه التحديات فرص حقيقية لتحقيق أهداف وإنجازات ربما كانت تتطلب بيئة مثالية وخاصة لتحقيقها وهذه التحديات وفرتها، لذا كان من الطبيعي أن يطرأ تعديل جوهري على دور القائد والسلوك القيادي الذي يمارس في مختلف المنظمات، وبما يلاءم الاستجابة الفاعلة لمتطلبات العولمة وما تشتمله من تقنيات عالية التعقيد في مجتمع القرن الحادي والعشرين القائم على مفاهيم التعددية والانفتاح والتواصل عبر عالم القرية الصغيرة، فضلا عن رعاية وتنمية الأصول البشرية أو ما يطلق عليه رأس المال الفكري أو المعرفي، القائم على قدرة العاملين، ومهاراتهم، ومعارفهم المكتتزة في عقولهم. (محمود، ٢٠١١: ٢٨) وهناك متطلبات وشروط لكي يحقق القائد التربوي الفعال الأهداف المحددة ويظهر إمكاناته وقدراته لمواجهة التحديات التي تواجه العملية التربوية في القرن الحادي والعشرين وأدناه بعض تلك الشروط والمتطلبات:

١. توفير الاستقرار الوظيفي والعيش الكريم للكوادر التربوية، وبما يتلاءم مع الرسالة التربوية التي يؤدونها في المجتمع.
٢. إن تدعم التشريعات التربوية المهارات المطلوب توافرها في القادة التربويين.
٣. إن تكون الصلاحيات والسلطات المخولة له تمكنه من تأدية مسؤولياته وواجباته بشكل يمكن من تحقيق الأهداف المحددة
٤. القدرة على تطبيق الإدارة المفتوحة التي تعتمد على المشاركة الفعلية لجميع العاملين لتحقيق الأهداف ورفع مستوى الأداء وتحقيق الجودة الشاملة (أبو بكر، ٢٠٠٠: ٥٣).
٥. التحول من النظرة المحلية الضيقة إلى التفكير والعمل ضمن مفهوم التقدم العلمي.
٦. تنمية الاتجاهات الايجابية نحو العولمة لدى منتسبي الإدارة التربوية حتى يتمكنوا من التفاعل معها بشكل صحيح (السلمي، ٢٠٠١: ١٤٤).

دور مدير المدرسة الثانوية تجاه المجتمع المحلي: إن التطورات العالمية المعاصرة في مجال التربية والتعليم أصبحت تركز على قضايا التعليم الثانوي ومواجهة التحديات الناتجة عن الحاجة المتزايدة لمزيد من فرص التعليم الثانوي ذا النوعية الجيدة والملائمة لتحقيق التنمية ومواجهة تحديات العولمة التي تحتاج إلى قوة عاملة تمتلك معارف وكفايات لا يمكن تحقيقها من خلال التعليم الابتدائي وحده، وهذا مما وضع مدير المدرسة الثانوية إمام تحديات كبيرة، فرضت عليه أن يتخلى عن الدور التقليدي السابق القائم على أساس الحارس الأمين في تلقين المعرفة ومراقبة العاملين معه وإعطائهم الأوامر وإجراء الاتصالات مع الإدارات العليا، وغيرها من المهام الروتينية والتقليدية، ليتحول إلى وظيفة جديدة واسعة ومتطورة تبعا لتطور المجتمع ذاته، وركن حيوي في إدارة العملية التربوية والتعليمية في المجتمع، من خلال تفاعله المستمر مع المجتمع، وإدارة العلاقة مع مجالس أولياء أمور الطلبة، وإطلاعهم على مدى تقدم أبنائهم في النواحي العلمية والتربوية والاجتماعية ونشاطاتهم وعلاقاتهم داخل لمدرسة، من خلال تنشيط دور مجالس الإباء ومشاركتهم في إدارة المدرسة، فضلا عن الإفادة من خبرات ومعارف أولياء أمور الطلبة ونفوذهم الاجتماعي في تسهيل تنفيذ برامج المدرسة المختلفة، كما ان العلاقة مع منظمات المجتمع المدني المختلفة لها فائده من خلال دعمها للمدرسة فضلا عن توفير نظام للمراقبة والمحاسبة أساسه المجتمع ان العلاقات التي يقيمها مدير المدرسة الثانوية في المجتمع الذي يؤدي نشاطه فيه تنشأ بحكم الأدوار التي يؤديها والتي تظهر على شكل أنماط مختلفة من السلوك القيادي الذي يمارسه مع الآخرين (أفراد أو منظمات)، كمنسق بين القوى الساندة في عمل المدرسة وبما تخدم العملية التربوية (الزبيدي واخرون، ٢٠١٥: ١٦٩)

دور مدير المدرسة الثانوية تجاه الطلبة: إن رسالة التعليم أمانة عظيمة شرف الله بها كل من يعمل في مجال التعليم، لخصوصيتها الإنسانية باعتبارها عملية محورها الإنسان وفوائدها ونجاحها يتوقف عليها مصير الأمم وتقدمها، وبها تنفجر الطاقات المبدعة والخلاقة

لتضيء سبل الحياة وتنير العقول بنور المعرفة وتعد أفراداً صالحين قلباً وعقلاً مدير المدرسة عليه مسؤولية تجاه رعاية الطلاب والاهتمام بهم وفهمهم نفسياً واجتماعياً والتفاعل معهم بأسلوب يشعرهم فيه بالمحبة والتقدير والعناية بهم على أساس فردي ما أمكن ذلك والتعاون مع أعضاء الهيئة التدريسية في هذا الشأن والعمل على تنظيم برامج التوجيه والإرشاد الشامل للنواحي النفسية والاجتماعية والأكاديمية والأخلاقية ومتابعة المشكلات المترتبة على ذلك بطريقة فعالة (العجمي، ٢٠٠٠: ٢١٩).

علاقة مدير المدرسة الثانوية بأعضاء الهيئة لتدريسية إن مدير المدرسة هو أهم عضو في الإدارة المدرسية، وإدارته الرشيدة للمدرسة وفق الأسس العلمية للإدارة هي الطريق إلى تحقيق أهداف المدرسة المتوازنة مع أهداف العاملين، كما يعد مدير المدرسة قائد خلال سلوكه الإداري العملي في إدارته للمدرسة والقائد الرشيد هو الذي يتفاعل مع أفراد جماعته تفاعلاً إيجابياً يؤدي إلى تنمية قدراتهم وتجديد طاقاتهم وتحقيق أهدافهم، والقادر على تفهم سلوك أعضاء الهيئة التدريسية ودوافعهم وتوقعاتهم، وترتكز قيادته على العلاقات الإنسانية السليمة في أدائه مع أعضاء الهيئة التدريسية، حيث إن رفع الكفاية البشرية الإنتاجية إنما يعتمد بالدرجة الأساس على مدى تقدم العلاقات الإنسانية التي تؤثر إيجاباً على المناخ المدرسي، فضلاً عن قدرته على استخدام العلم بطريقة صحيحة وبما يدفع العملية التعليمية والتربوية في المدرسة ويساعد على تحقيق أهداف المدرسة ولكي يكون مدير المدرسة الثانوية ذا تأثير فعال ينبغي إن يتبع نمطاً مناسباً من السلوك القيادي الذي يتعامل به مع المدرسين والطلبة، ومدير المدرسة الناجح هو الذي يعترف بفاعلية القوى التي تحدد السلوك القيادي الأنسب لمواجهة موقف معين (اسعد، ٢٠٠٨: ١٦٣).

الفصل الثالث

إجراءات البحث :

يتوقف إختيار أي منهج على نوع وطبيعة الدراسة التي يقوم بها الباحثان . وهذا يعني أن لكل دراسة او بحث منهجاً خاصاً يتبع لحل مشكلته، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي وحالتها الإرتباطية نظراً لملاءمته طبيعة المشكلة وهو " يمثل تشخيصاً علمياً للمشكلات أو الظواهر بقدر ما يتوفر من أدوات موضوعية، ثم يعبر عن هذا التشخيص برموز لغوية ورياضية مضبوطة على وفق تنظيم محكم

أولاً منهج البحث

أتبع الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي لتحقيق أهداف البحث الحالي ، ويعرف المنهج الوصفي بأنه استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر التعليمية أو النفسية كما هي قائمة في الحاضر بقصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها . (الغنام وآخرون ، ١٩٨١ ، ص ٥١) ويتضمن هذا الفصل وصفاً لمجتمع البحث وعينته وشرحاً للخطوات التي تمت في إعداد الاستبانة والتعرف على مؤشرات الصدق والثبات وتطبيقها واستخدامها في إجراءات البحث.

ثانياً: مجتمع البحث :

يتضمن مجتمع البحث الحالي معاوني مدراء المدارس في محافظة بغداد الرصافة الاولى للعام الدراسي (٢٠٢٢-٢٠٢٣) ومن الذكور والاناث وللدراسة الصباحية وقد اخترنا وبصورة قصدية عينة من مجتمع البحث، وهي (معاوني مدارس المرحلة الثانوية في بغداد الرصافة الاولى) للعام الدراسي (٢٠٢٢-٢٠٢٣)

ثالثاً: عينة البحث:

بلغت عينة البحث الحالي (٥٠) معاون ومعاونة اختيروا بطريقة عشوائية موزعين على اساس الجنس (٢٥) للذكور (٢٥) للإناث ومن مدارس بغداد الرصافة الأولى.

رابعا: أداة البحث:

وصف المقياس

بنى الباحثان مقياس السلوك القيادي والذي يتكون من ٥٠ فقرة وبدائل اجابة خماسية

صلاحية الفقرات :

للتعرف على صلاحيات الفقرات فقد تم عرض المقياس على مجموعة من الخبراء المتخصصين في قسم العلوم التربوية والنفسية لتحديد مدى صلاحية كل من الفقرات وفي اراء المختصين , فقد حصلت فقرات المقياس على الصلاحية من جميع الخبراء والتي تمثل (٥٠) فقرة .

خامسا: الخصائص السايكومترية :-

١- الصدق يعني جودة المقياس بوصفه اداة لقياس ما وضع من أجل قياسه او السمة المراد قياسها (الظاهر ١٩٩٩: ١٣٢) وقد تحقق في المقياس الحالي (الصدق الظاهري) من خلال عرضه على مجموعة من الخبراء والمختصين في التربية وعلم النفس للحكم على صلاحيات الفقرات في قياس الخاصية المراد قياسها .

٢-الثبات : تحقق الثبات في هذا المقياس عن طريق اعادة الاختبار حيث قام الباحثان باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار وذلك بعد تطبيق المقياس على عينة تتكون من (٥٠) معاون ومعاونة (٢٠٢٣ /٣/١٦) واختيرت وبطريقة عشوائية ثم اعيد تطبيق بطريقة لنفس عينة الاختبار بعد مرور اسبوعين بتاريخ (٢٠٢٣ /٣/٢٨) وتم استخراج معامل الثبات الذي بلغ (٠,٧٢) وهو معامل ثبات جيد وبذلك تحقق الثبات للمقياس الحالي وبطريقة الاختبار وإعادة الاختبار .

سادسا: الوسائل الاحصائية : استخدمنا الوسائل الاحصائية تبعا لمتطلبات البحث وكالاتي :

١-الوسط الحسابي:

مجموع درجات الافراد

قانون الوسط الحسابي =

عدد الافراد

مجموع الدلائل

٢-الوسط الفرضي =

عددها

الفصل الرابع

أولاً: عرض النتائج ومناقشتها تم استخراج النتائج الاحصائية فأظهرت نتائج التحليل الاحصائي أن المتوسط الحسابي لدرجات أفراد عينة البحث اذ بلغ (٦٦,١٢) درجة وبنحرف معياري قدره (١٧,٣) درجة وعند موازنة المتوسط الحسابي المحسوب مع المتوسط الفرضي والبالغ (٦٨) درجة وباستعمال التائي لعينة واحدة t- test تبين ان القيمة التائية المحسوبة بلغت (١ , ٨٢) درجة وهي اصغر من القيمة الجدولية البالغة (٢,٤٢) درجة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وبدرجة حرية (٤٩) والجدول ٣ يوضح ذلك جدول(٣)

حجم الع	متوسط الحس	الانحراف المع	المتوسط الفر	درجة الح	القيمة المحس	القيمة الجدو	مستوى الدلا
	١٢	٣			٢	٢	٥

اظهرت النتائج وجود فروق بين المتوسط الحسابي للعينة البالغة (٦٦,١٢) وبين المتوسط الفرضي والبالغ (٦٨) ولصالح المتوسط الفرضي اي ان المتوسط الحسابي لدرجات الطلبة اصغر من المتوسط الفرضي. مما يشير إلى أن مدرء مدارس المرحلة الثانوية في بغداد الرصافة الأولى، اكثر من (١٣٠) مدير ومديرة في المدارس الثانوية ، لديهم سلوك قيادي جيد وعالي، وكذلك يتبين من خلال النتائج بأن لديهم رغبة في العمل الذي يقومون به، وهذا نتيجة لمعرفتهم وإدراكهم بأهمية عملهم وأهمية الوظيفة التي يقومون بها، وهي تربية الأجيال وما

يتمتعون به من مكانة اجتماعية مرموقة ومحترمة في المجتمع وهذا يولد لديهم الرغبة في العمل وحبهم وعطائهم لعملهم وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج العديد من الدراسات كدراسة جوزيف (٢٠٠٤) ودراسة فلمبان .

ثانياً: التوصيات:

١. يوصي الباحثان بمشاركة مدراء المدارس بالندوات العلمية والمؤتمرات الداخلية والخارجية التي تخص القيادة والسلوك القيادي في المؤسسات التعليمية.

٢. يوصي الباحثان بإجراء العديد من البحوث والدراسات في موضوع السلوك القيادي لتطوير العملية التربوية .

ثالثاً: المقترحات:

١. إجراء دراسة تبحث علاقة السلوك القيادي بمواضيع تربوية ونفسية أخرى مثل (التوافق النفسي ،الأداء ، المعرفة) .

٢. إجراء دراسة تهدف للتعرف على السلوك القيادي في مؤسسات المجتمع الأخرى.

٣. إجراء بحوث مشابهة على المراحل الدراسية الأخرى كالمرحلة الابتدائية.

المصادر:

المصادر العربية

القرآن الكريم

- أبو بكر، فاتن، نظم الإدارة المفتوحة، ايتراك للنشر والتوزيع والطباعة، القاهرة، مصر، ٢٠٠٠.
- أحمد أحمد إبراهيم، (٢٠٠٢). الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، ط١. دار الفكر العربي للطباعة والنشر. القاهرة.
- حكيم، منتظر بن حمزة، (١٩٩٥). الحوافز المهنية والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكليات المعلمين"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، ٨، ص ٩٣ _ ١٥٥.
- دويكات، فيصل عبد الجليل سعادة، (٢٠٠٠). نمط القيادة وتفويض السلطة عند مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية.
- ستراك، رياض بدري، دراسات في الإدارة التربوية، دار الأوائل، عمان، ٢٠٠٤ .
- السلمي، علي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ٢٠٠١.
- شحاتة، حسن (١٩٩٤): النشاط المدرسي "مفهومه، ووظائفه، ومجالات تطبيقه، الدار المصرية اللبنانية، ط٣، مصر.
- عبده، حسام سامر (٢٠١٠). الإدارة الرياضية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع. عمان.
- العجمي، محمد حسنين، الإدارة المدرسية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٠.
- عريفج، سامي سلطي (٢٠٠٤). الإدارة التربوية المعاصرة. ط٢، عمان: دار الفكر.
- النعيمي، فلاح (١٩٩٤) "اثر عوامل الموقف في السمات القيادية، دراسة ميدانية لمدراء بعض المنظمات الصناعية العراقية" مجلة ابحاث اليرموك (١٠٠١)، ص ١٧٩٠ _ ٢٥١.

المصادر الأجنبية:

- Al-Hadehod, D.A. (١٩٨٤): Leadership behavior of Elementary Public School Principals in the State of Kuwait- University of Southern California, The Graduate School Los Angeles California (Unpublished Thesis.)
- Avolio. Bruce.Q (١٩٩٩). Full Leader Ship Development. Building the Vital Forces In Organization. Thousands Oaks. Sage Puplication.
- Follett, Mary, P., Dynamic Administration The Collected of Mary Parker Follett, Fox and Lyondell Urwick, Pitman Publishing, Inc., New York, USA, ١٩٧٣.

- Fulmer, R. M., Practical Human Relations, Homewood III, Richard D. Irwin, Inc, ١٩٨٣.
- Griffin, Ricky, Management, ٤th. Ed, Houghton Mifflin Company, Boston, USA, ١٩٩٣
- Hughes, R, A study of the Relationship of School Climate, Managerial System, Public Control Ideology and Student Academic Achievement in Selected Kentucky Secondary School, Dissertation Abstract International, Vol. ٤٧. No. ٥, p. ١٥٥٠. ١٩٨٦.
- Hughes, R., Leadership, ٤th ed, McGraw- Irwin, London : ٢٠٠٢
- Ivancevich & Matteson, Organizational Behavior and Management, McGraw-Hill, New York, ٢٠٠٢.
- Kohen, Allen and et al, Effective Behavior in Organizations, ٥th ed., Homewood. J. L., Boston, USA, ١٩٩٢
- Moorhead, Gregory & Griffin, Ricky W., Organization Behavior, Houghton Mifflin in company, Boston, ١٩٩٣
- Raymond, Jones, The Application of Management Principles in schools, Secondary school Administration: A Management Approach. Meredydd Hughes, Second Edition, Oxford: Pengamon Press, ١٩٧٤.
- Schein, H., Organization Psychology, Prentice-Hill Englewood Cliffs, New Jersey, USA, ١٩٦٥
- Shertty, Leadership and Organization Character, Personal Administration, Vol: ٣٣, No: three, July-August, ١٩٧٥

• الملاحق

استبانة السلوك القيادي بصورته النهائية

الأستاذ الفاضل..... المحترم .

تحية طيبة ...

يرجو الباحثان تفضلكم بالاطلاع على فقرات الاستبانة النهائية راجين تعاونكم في ملء الاستبانة بالمعلومات بكل دقة، علماً أن المعلومات جميعها تستخدم لأغراض البحث العلمي، لذا يرجى عدم ترك أي فقرة بدون اجابة.

علماً أن بدائل الاستجابة أمام كل فقرة في الاستبانة هي (دائماً - أحياناً - غالباً - نادراً - أبداً)

ملاحظة : لا داعٍ لذكر الاسم

معلومات عامة : يرجى وضع علامة (✓) في المربع المناسب لك

النوع الاجتماعي : ذكر ☐ انثى ☐

الباحثان

المجال الأول: علاقته بالمعلم

ت	الفقرات	دائماً	أحياناً	غالباً	نادراً	أبداً
١	يوضح الافعال التي يرى فيها صمت المعلمين فيها					
٢	يجب ان يسجل المعلمين ملاحظاته تحديداً					
٣	يحث المعلمين على بذل مزيداً من الجهد من خلال متابعته وتواجده					
٤	يحرص على تسوية الخلافات بين المعلمين					
٥	يسمح لبعض المعلمين ذوي الخبرات الطويلة ببعض التهاون في العمل					
٦	لا يعطي المعلم اي حريه اثناء التدريس					
٧	يحث المعلمين على بذل مزيداً من الاهتمام بالطلبة					
٨	يحدد لكل معلم نوع النشاط الذي يقوم به					
٩	يعطي كل معلم الحق في المبادرة التي يراها مناسبة					
١٠	يعطي المعلمين الحق في التفكير والتدبر فيما يخص الطلبة					

المجال الثاني: علاقته بالطلبة

ت	الفقرات	دائماً	أحياناً	غالباً	نادراً	أبداً
١	يعتبر المسؤول عن تحفيز الطلبة نحو التفوق					
٢	يتحمل مسؤولية النتائج مهما كانت					
٣	يتعامل مع الطلبة بطريقة غير جارحه ولكن بحرص عند كل خطأ منهم					
٤	لا يسمح بالتأثيرات الشخصية بتعامله مع طلبته					

مجلة الجامعة العراقية المجلد (٦٤) العدد (١) (٣٠ - ١١) تشرين الثاني لعام ٢٠٢٣

٥	غير متسامح امام القوانين واللوائح				
٦	يرفض ان يبرر اخطائه امام طلبته				
٧	يمنح طلبته شعوراً بالراحة اثناء حديثه معهم				
٨	دائم الاستعداد لتغيير الممارسات التدريسية بشكل افضل للطلبة				
٩	يسعى الى اقناع المعلمين ان مصلحة الطلبة فوق كل اعتبار				
١٠	يذكر انجازات المعلمين في السنوات السابقة امام كليته				

المجال الثالث: محيط العمل

ت	الفقرات	دائماً	احياناً	غالباً	نادراً	ابداً
١	يحب الافكار الجديدة في محيط العمل					
٢	يتحكم في ادارة العمل بقوة					
٣	عندما يجد الخطأ ينتقده امام الجميع					
٤	يرى ان على الجميع الالتزام بما هو مطلوب من واجباتهم					
٥	يشجع على توحيد اجراءات العمل للجميع					
٦	حريص علي انجاز العمل في المواعيد المحددة					
٧	يبث روح التعاون والتنسيق بين فريقه كخلية نحل					
٨	لا يفضل اهداً على اخر ويتصرف وفق المصلحة العامة					
٩	يؤكد على اتباع القواعد المحددة في اداء العمل التدريسي					
١٠	يقيم الاداء الوظيفي دون استشارة احد					

المجال الرابع: ثقته بنفسه

ت	الفقرات	دائماً	احياناً	غالباً	نادراً	ابداً
١	اثناء حديثه تجده غير مستعد للنقاش					
٢	يجب الجميع لسلطته					
٣	طريقة عمله ثابتة ولا يقبل التغيير فيها					
٤	نبرة صوته تتم على ثقته بنفسه					
٥	يعطي الجميع فرصه لطرح آرائهم					
٦	يأخذ قراراته دون استشارة احد					
٧	سهل المعاشرة طيب ودود					
٨	يتوقع ان تكون مجرى الامور مثل ما يتوقعها دائماً					
٩	يرفض مناقشة الافعال التي يقوم بها					
١٠	يقدم الثناء وكلمات المجاملة على كل جهد مبذول					

المجال الخامس: علاقته بأولياء أمور الطلبة

ت	الفقرات	دائماً	احياناً	غالباً	نادراً	ابداً
١	يتحدث بأسم المعلمين عند حضور الزائرين للمدرسة					
٢	يركز على ان يكون المعلمين الذين يتولون ادارتهم اكثر تميزاً من المعلمين الآخرين					
٣	يبذل قصارى جهده للحصول على مميزات وظيفية أخرى من خلال علاقته بأولياء الأمور ومراكزهم ومناصبهم					
٤	لا يميل الى تكوين علاقات اجتماعيه خارج اطار العمل					
٥	يهتم بتنظيم أمور العمل كي يحصل على أطراء من أولياء الأمور					
٦	يجب ان يستشير المدقق ويرى ان الجميع غير قادرين على التصرف الصح بدونه					
٧	يرفض الاختلاط ودائم الجلوس في مكتبه وحيداً					
٨	يفرض جزء من صلاحيته لبعض المعلمين من ذوي الخبرات الطويلة					
٩	يركز على ادق التفاصيل في القرارات التي يستخدمها مجلس الأباء والمعلمين					
١٠	يحافظ على لقائه بأولياء الامور كل شهر بصورة منتظمة					

