

الأداء الإداري وأنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر

المشرفين التربويين

م.م. خديجة واحد عبود

جامعة بغداد / كلية ابن رشد قسم العلوم النفسية والتربوية

khadijamuhur@gmail.com

الكلمات المفتاحية : الاداء الادارية ، السلوك الاداري ، مدراء المدارس الابتدائية ، المدارس الابتدائية

الملخص :

المشكلة المطروحة للدراسة ، التي ظهرت في البحث في القراءات السابقة والنظر المستمر في السلوكيات الإدارية التربوية بشكل عام ، والبحث أيضاً في الدراسات السابقة المتعلقة بالاداء الإداري، وأنماط السلوك الإداري ، والاستبانات التي أجريت ، وكذلك الشكاوى التي تأتي إلى المديرات التربوية في المدارس الابتدائية في المديرية العامة ، تبين ان هناك مشكلة يجب دراستها تتعلق باختلافات أنماط الممارسات والسلوكيات والأساليب الإدارية التقليدية غير القابلة للتثبيت من قبل مديري المدارس الابتدائية والتي انعكست سلباً على النشاطات العملية والتعليمية وأشكال السلوكيات المعمول فيها . وليس لديهم المؤهلات العلمية التي تمكنهم من إيجاد الحلول المهنية والآنية الناجحة للمشاكل التي تواجه المؤسسات التعليمية . نحن بحاجة ماسة إلى رفع الوضع الحقيقي لهذه المؤسسات في العراق ، من قادة إداريين فاعلين للعمل فيها . مع موظفين قادرين لإيجاد الحلول والمقترحات المناسبة التي تخدم عملية التدريس والتعليم لتعزيز هذه المؤسسات .

ستحاول الباحثة شرح أهمية هذا البحث في تعاملها مع موضوعة البحث إذ ان للشفافية الإدارية أهمية لأنها تعد إحدى المداخل المهمة لعلاج العديد من المشكلات الإدارية لأنها جزء أساس تعتمد عليه الإدارة الحالية في المؤسسات التعليمية. لحل المشاكل واحتياجات المؤسسات التعليمية لاتخاذ أنماط وأساليب إدارية مرنة تعزز أداء العمل وتحسين إنتاجية العمال ، لتحقيق أهداف مؤسسات المدارس .

**Administrative performance and patterns of administrative behavior
for the heads of primary schools from the educational supervisors
viewpoint**

**Asst. Instructor Khadija Wahid Abboud / University of Baghdad,
College of Education Ibn Rushd, Department of Psychological and
Educational Sciences**

khadijamuhur@gmail.com

keys words; Administrative performance, administrative behavior, heads of primary schools, primary schools.

Abstract

The problem of this study came through previous readings and the constant consideration of educational administrative behaviors in general; the previous studies related to administrative performance, patterns of administrative behavior, and the questionnaires that were conducted, as well as the complaints that come to educational officials in the primary schools in the general directorates led to investigate the differences in the patterns of practices and behaviors, the traditional administrative methods that cannot be stated by the heads of primary schools, which were negatively reflected on the practical and educational activities and forms of established behaviors. They do not have the academic qualifications that would enable them to find successful and professional solutions to the problems facing educational institutions. We urgently need to develop these institutions in Iraq, and improve their administrative leaders and employees roles to be able to find suitable solutions and suggestions that serve the teaching and education process and strengthen these institutions. The researcher will try to explain the importance of this research through its dealings with the subject. The administrative clarity is important since it represents one of the important approaches to address administrative problems because it is a basic part that the current administration depends on in educational institutions. To solve problems and providing the needs of educational institutions and adopting flexible administrative patterns and methods that enhance work performance and improve worker productivity, to achieve the goals of school institutions.

الاطار العام للبحث

مشكلة البحث :-

نلاحظ ان العصر الحالي الذي نعيشه اليوم يشهد العديد من التغيرات أو التطورات السريعة وعدم الاستقرار في الميادين كافة نتيجة التسارع والتقدم العلمي والثورة المعلوماتية والاتصالية والاكتشافات والاختراعات غير المسبوقة ، وبدأت مظاهر العولمة تلقي بظلالها شيئاً فشيئاً ، ولاسيما مفاهيم الانفتاح والتعاون والجهود المشتركة تحمل معاني التقدم والتطور الحاصل والتعامل معها بشكل إيجابي عن طريق استعمال المفاهيم الإدارية الحديثة في الإدارة لإيجاد نظم جديدة ومتطورة ، وبدأت مثل هذه الاعتقادات تظهر لدى المؤسسات التربوية ولذلك أصبح التوجه العالمي نحو أسلوب الديمقراطية والتعددية ومبدأ الشفافية الإدارية بدلاً عن الأساليب الدكتاتورية والفردية والضبابية من أجل الارتقاء بمستوى أداء المؤسسات التربوية لتحقيق جودة متميزة للارتقاء بها نحو الأفضل .

فالاداء الإداري من المفاهيم الإدارية المتطورة التي يترتب على المؤسسات التربوية جميعها لأثرها البالغ في إحداث التطورات الإدارية الناجحة ، والوصول إلى بناء هيكل تنظيمي سليم قادر على مواجهة التحديات الجديدة والتغيرات والتطورات المحيطة في بيئة العمل المؤسسي ، ومعالجة المشاكل الإدارية والتعرف على الصعوبات التي تواجه التطور الإداري كالانحرافات والأخطاء الإدارية ، فضلاً عن غياب الأسلوب والنمط الديمقراطي ، وانتشار الإهمال واللامبالاة ، وعدم انتشار مظاهر الثقة والتمكين ، والتضخم الوظيفي ، والانظمة الكلاسيكية والتقليدية ، وغياب التنسيق بينهم ، وضعف المرونة ، وإضفاء الطابع السري الشديد على المهام والمسؤوليات الإدارية في المؤسسات (اللوذي، ٢٠٠٢ : ١٤١)

إن استعمال الأنماط الإدارية التقليدية وغياب مفهوم الاداء في العمل الإداري بين الإدارات ، انعكس على المؤسسات التربوية وبيان ملامح التسلطية والمركزية الشديدة في تنفيذ التعليمات ، مما أدى إلى انتشار مظاهر غير مرغوبة مثل عدم الوضوح ، والغموض في أدوار المدرسين والمدرسات ، وعدم المشاركة في صنع القرارات ، وعدم التفويض الفاعل وتقليص الصلاحيات والتعتم على المعلومات وغياب الأسلوب الديمقراطي داخل المؤسسة ، وأكدت أن الأسلوب والنمط الديمقراطي الشفاف يمكن مديري المدارس الابتدائية في المؤسسات التربوية من تحمل مسؤولياتهم عن طريق وجود قنوات اتصال مفتوحة وتدفق حر للمعلومات في المؤسسة (محسن، ٢٠١٦ : ٢).

إن المؤسسات التربوية تعاني من اخفاقات ادارية متمثلة بالتنظيم العمودي المركزي الذي يسبب صعوبة الاتصالات لاستبدال المعلومات وتبسيطها في اتخاذ القرارات ؛ لذا يتسم هذا التنظيم بالبيروقراطية العالية حول تركيز السلطات والصلاحيات في المستويات الادارية العليا ، وهذا يؤدي الى ضعف اساسيات النظام التربوي وينعكس هذا الواقع على الصلاحيات الخاصة بكل مستوى من المستويات الادارية يترتب على مديري المدارس ان يعيدوا النظر في منظومات الصلاحيات بما يخدم التوجه نحو الشفافية والديمقراطية الادارية في مؤسساتهم التربوية . (وزارة التربية، ٢٠١٢ : ٢١)

إنه لم يعد استعمال الأسلوب والنمط التقليدي أمراً ممكناً في ضوء التحديات البيئية الداخلية أو الخارجية، الأمر الذي جعل المؤسسات التربوية بحاجة ماسة إلى مديري مدارس مبدعين ومتمكنين وقادرين على التكيف مع تلك المتغيرات والتطورات التي حصلت في البيئة التربوية في ظل عصر العولمة والتطور التكنولوجي الذي يتطلب من المدرسين والمدرسات جميعهم الارتقاء بالمؤسسة والوصول إلى هرم التفوق والتطور في أدائها .

(عبد الله ، ٢٠١٤ : ٤٦٢)

يوجد ضعف وتدن في المستوى العام للمهارات والقدرات في مجال الإدارة والالتزام بالإجراءات الروتينية والبيروقراطية وممارسة السلوكيات الإدارية بالمؤسسة التربوية .
(العلوان، ٢٠٠٤ : ٤٧)

هذا وقد أشار (محمد ، ٢٠١٤) إلى أن هناك العديد من المؤسسات التربوية في العراق تعاني من مشكلات وسلبات لبقائها عقوداً طويلة أسيرة بالأساليب والأنماط البيروقراطية الشديدة وهرمية المستويات الإدارية وتعقيداتها وطول خطوط الاتصال الرسمي وسرية المعلومات ومحدودية الصلاحيات التي يتمتع بها المدرسون والعاملون في المؤسسة.
(محمد ، ٢٠١٤ : ١٣٧)

إن المشكلة الجوهرية التي تواجه الإدارة أو المؤسسات التربوية هي غياب الرؤية الحقيقية للأدوار والأساليب الجديدة التي تمارسها تلك الإدارات بوصفها مؤسسة معرفية وليست مؤسسة تعليمية تقليدية.

(عليوي ، ٢٠٠٥ : ٢٣)

الإدارات المدرسية بالعراق ما زالت تعمل على وفق أنماط السلوك الإداري التقليدي ولا ترتقى إلى مستوى الطموح ، مما يؤدي إلى ضعف فاعلية العمل الإداري وانعدام روح التعاون بين الطرفين . كما أشار إلى أن النماذج القيادية التقليدية غير المرنة والشفافة ، لا بد من تجاوزها ومعالجتها عن طريق تبني الأساليب الإدارية الحديثة بدلاً عن الأساليب التقليدية للارتقاء بأداء العمل الإداري في المؤسسة.
(٢٠١٢ : ١)

المشاكل التي تعصف بالمؤسسات التربوية اليوم ليست عدم كفاءة العاملين ، وإنما تعود إلى الأساليب والأنماط السلوكية الإدارية لدى بعض مديري المدارس غير المرنين والشفافين في مؤسساتهم .
(الجبوري ، ٢٠١٥ : ٤)

عدم قيام المؤسسات التربوية بتطبيق مبدأ الشفافية الإدارية في مجال عملها وتوعية العاملين بأهميتها في إنجاز أنشطتها وتحسين أدائها في محاربة الانحراف الإداري وتقيد نفوذه إذ إنه يشوه ويهدم التطوير الإداري ويسلب مديري المدارس الأهداف المرجوة لتحقيقها في المؤسسة .
(محمود ، ٢٠٠٨ : ٧١)

وبهذا الصدد أكدت ورقة العمل المقدمة إلى وزارة التربية للعام (١٩٨٩) أن هناك ضعفاً في الإعداد والتأهيل والتطوير الإداري لمديري المدارس وعدم الالتزام بالقيود المهنية ، وغياب جو الحرية ، وقلة الاهتمام بالشفافية الإدارية من الإدارات ، هي من أهم المشكلات التنظيمية في أداء عملهم الإداري .

(وزارة التربية، ١٩٨٩ : ١٣)

إن المعطيات الجديدة التي فرضتها الظروف المتغيرة في مجالات الحياة كافة يقتضي على القيادات الإدارية أن تواكب التغيير والتطوير في سلوكهم الإداري من أجل تطبيق مفهوم الشفافية الإدارية في إدارة مؤسساتهم ومجريات هذه التغيرات ، والتخلي عن العديد من الأساليب الإدارية ومصادر القوة والنفوذ السائدة في النظام الإداري القديم ، وإجراء تعديلات جوهرية في المناهج الإدارية السائدة، فلم يعد هناك مكاناً للإدارة المغلقة وغير الشفافة في مؤسساتهم التربوية .
(العمرى، ٢٠١٣ : ٣٠)

وكذلك أكدت دراسات ضرورة تطوير إجراءات وآليات العمل لدى مديري المدارس في المؤسسات التربوية فهماً وفكراً وممارسة كإطار ، لتوجيه العمل الميداني ، لتحقيق الخطط

الاستراتيجية الغايات واتخاذها وترسيخ مبدأ تكافؤ الفرص عن طريق فريق العمل ، ولتحقيق ذلك لابد من ترسيخ مفهوم الشفافية الإدارية فعلاً وقولاً في مؤسساتهم أمّا عربيات أكدت على ضرورة تشجيع مديري المدارس في المؤسسات التربوية على التغيير والتحديث في أساليبهم الإدارية ، لتكون أكثر وضوحاً بما يسهم في الوصول إلى درجة عالية من الشفافية الإدارية في تدفق المعلومات والقرارات الإدارية بما يخدم العملية التربوية .
(عربيات، ٢٠١١: ٣٩-٥٩)

فالإدارة تحتل مكانتها المهمة بين المجتمعات الحديثة والمتطورة ، فهي بمنزلة المحور الرئيس لمختلف الميادين والمجالات الفاعلة التي لها أثرها الواضح في تقدم المجتمع وتطوره وهذا مرهون بنوع التربية والتعليم وكيفية إدارته ولكي تكون المؤسسة المدرسية ناجحة وفعالة ، لابد من توافر إدارة كفوءة وقادرة على أداء واجباتها ومهامها بكفاءة عالية ومتميزة ، وتساعد الشفافية الإدارية على تنفيذ الأعمال الإدارية بنزاهة ، فضلاً عن ضرورة امتلاكها مهارات قيادية وما يرتبط بها من عمليات الإبداع والابتكار والتجديد والقدرة على حل المشكلات ومواجهتها .

(عبيد، ١٩٩٤: ٤٢)

وهذا مما يتطلب من مديري المدارس الابتدائية في المؤسسات التربوية فمن الضروري أن يجمع الإداري الناجح بين المواصفات الإدارية التي يجب أن يتصف بها، فضلاً عن المسؤوليات أو السلطات الموكلة إليه ، إذ إنّ فاعلية المؤسسة التربوية بمختلف مستوياتها تعتمد بالدرجة الأساس على الشفافية الإدارية ونمط السلوك الإداري الذي يمارسه مدير المدرسة في التعامل مع المدرسين والمدرسات متمثلاً بمدى قدرته على اختيار النمط السلوك الإداري المناسب لهم لتسيير العمل بما يتفق مع أهدافه لتطوير مستوى العمل المدرسي والقدرة على أداء مهامها بنجاح ، لتحقيق الأهداف المنشودة في المؤسسة المدرسية ، لابد من التعامل مع مبدأ الشفافية الإدارية التي شغلت حيزاً كبيراً في ضوء التحديات والمتغيرات والتطورات المتسارعة ، إن المؤسسة المدرسية تعد من الأنظمة الاجتماعية المفتوحة فإن حدث أي خلل أو قصور في أي جانب من جوانب أداء العمل الإداري فسيؤدي إلى خلق بيئة عمل مليئة بالصراعات والخلافات والتوتر ، إذ يؤدي هذا القصور بدوره إلى إضعاف أداء العاملين المتمثلة (بالمدرسين والمدرسات) داخل مؤسساتهم المدرسية ومن ثم ينعكس على أدائهم المهني .

وإلى جانب المبررات أعلاه فقد تحسست الباحثة عن طريق القراءة والاطلاع المستمرين في الأدب الإداري التربوي بصورة عامة ، والدراسات والبحوث المتعلقة بالأداء الإداري ونمط السلوك الإداري وكذلك المقابلات التي أجرتها ، فضلاً عن الشكاوى التي تتردد بشكل مستمر في الأوساط التربوية في المدارس الابتدائية بمديريات التربية ، إن هنالك مشكلة لابد التوقف عندها ودراساتها تتعلق في تباين ممارسة أنماط وسلوكيات وأساليب إدارية تقليدية غير شفافة لدى مديري المدارس ، مما تنعكس سلباً على فاعلية العملية التربوية وعلى سلوك العاملين فيها ، الذين لا يتمتعون بمؤهلات علمية تمكنهم من إيجاد حلول تربوية ناجحة لحل مشكلات المؤسسات المدرسية ، فهناك حاجة ماسة للنهوض بواقع هذه المؤسسات في العراق فلا بد من استعمال مديري مدارس كفوئين يمارسون مبدأ الاداء الإدارية المرن الذي يقتضي أساليب أو أنماط علمية إدارية متميزة لممارسة أداء عملهم مع المدرسين والمدرسات لخدمة العملية التربوية والتعليمية في هذه المؤسسات المدرسية للارتقاء بالعمل نحو الأفضل .

أهمية البحث //

تعد التربية الركيزة الأساس والعامل المهم والفاعل في مواكبة العصر الحديث في دفع حركة المجتمع وتطوره نحوه تحقيق أهدافه الاستراتيجية ، إذ وعت الأمم والشعوب بأهمية التربية والتعليم بوصفها أداة في بناء الفرد وتطويره لصقل شخصيته بما ينسجم مع التطورات والتغيرات الحاصلة في مناحي الحياة كافة، وبما يكفل تحقيق أهدافها وتطوير أداء أفرادها ، فإن رجال الفكر والمختصين يعطون للتربية أهمية كبيرة ؛ لأنها تعمل على نشر المعتقدات والأفكار والمبادئ ونقلها للأجيال والناشئة عن طريق المؤسسات التربوية والتعليمية لدورها المهم في الاهتمام بتربية الفرد وتعليمه بما ينسجم مع فلسفة المجتمع والإسهام في تقدمه وتطوره .

(وزارة التربية، ١٩٨٩ : ١٤)

إن الإدارة في أي مؤسسة كانت بحد ذاتها عملية إنسانية اجتماعية تتناسق وتتطافر فيها جهود العاملين جميعهم في المؤسسة، من أجل استعمال الإمكانيات البشرية المتاحة أفضل استعمال وأن تحقق الأهداف التي وجدت من أجلها المؤسسة، وإن زمام الأمور في تسيير هذه الجهود تقع على عاتق القائد في توجيه جهود العاملين في إطار من التنظيم أو التعامل الإنساني والحرص على تحقيق الأهداف التربوية المنشودة في المؤسسة .

(Randel, 1965 : 188)

فالإدارة لها مكانة مهمة ومرموقة في المجتمعات المتقدمة وتزداد هذه الأهمية بازدياد مجالات أنشطة الأفراد وتنوعها، فالإدارة في المنظور الحديث هي وظيفة إنسانية يعتمد نجاحها إلى حد كبير على المشاركة وروح التعاون في المؤسسة، ومدى قدرة المدير في توظيف الإمكانيات والقدرة بشـ كل يضـ من تحقيق الأهداف التربوية بأقصر وقت وأقل جهد ممكن من أجل الارتقاء بأداء المؤسسة وتطورها .

(سمعان، ١٩٨٧ : ١٤)

فإن الإدارة تقع على عاتقها تحمل المسؤولية في وضع السياسات ومناهج والخطط وترجمة الأهداف التربوية إلى واقع ملموس ، وتتولى تنفيذ هذه السياسات وتحقيق أهداف الإدارة التربوية التي يعم انتشارها على أنحاء البلد كبيرها وصغيرها .

(الخطيب وآخرون، ١٩٩٦ : ١٠٨)

فالإدارة التربوية تزداد أهمية عن بقية الإدارات الأخرى ؛ كون تعاملها مع الفرد وتسعى للتنمية وتطوير جوانب الشخصية جميعها، وبذلك ازداد الاهتمام بها بشكل واسع في الجوانب الإنتاجية والخدمية على حد سواء الأمر الذي أدى إلى تطور الإدارة حتى أصبحت علماً له فروع في النظام التربوي الذي يدار عن طريقها النظام التعليمي في أي مجتمع ، لدفع حركة تطور الأفراد والمجتمع إلى الأمام في إطار الشفافية الإدارية الذي تتوافر فيه العلاقات الإنسانية الإيجابية بما يكفل تحقيق الأهداف بكفاية وفاعلية في المؤسسة المدرسية .

(علي، ٢٠٠٤ : ٢٥)

فأهداف الإدارة التربوية اليوم تغيرت واتسع مجالها، فلم تعد مجرد عملية رتيبة تهدف إلى تسيير شؤون المدرسة تسييراً رتيباً على وفق قواعد وتعليمات معينة بالنواحي الإدارية ، بل أصبحت تعنى بالنواحي الفنية وبكل ما يتصل بالعاملين والطلبة وأداء مدرسيهم في المدرسة ، وبالمناهج وطرائق التدريس ، والنشاط المدرسي الفني وتنظيم العلاقة بين المدرسة وبين المجتمع المحلي ، وغير ذلك من النواحي التي تتصل بالعملية التربوية بطريقة مباشرة وغير مباشرة .

(عزت، ٢٠٠٤ : ٧)

فالإدارة التربوية في أي مؤسسة تربوية تعد المرتكز الأول والأساس والمسؤول عن تدني وقصور الأداء فيها ، لذا ؛ فإن آثارها تبرز في معرفة ومعالجة القصور والتدني والعمل على تقديم المقترحات والحلول لتجنبها .

(الدوك ، ٢٠٠١ : ٥)

إذ لابد من تطوير الإدارة التربوية وتفعيل أدائها ورفع كفاءتها الإدارية عن طريق إكسابها المهارات والخبرات القيادية والإدارية اللازمة لمواجهة المستجدات والتغيرات التكنولوجية والثورة المعرفية لمواكبة العصر عن طريق الأداء الإداري المتميز الذي يعد من أهم نشاطات التنمية والتطوير للمؤسسات الحديثة في مجال التطوير الإداري .

(الطخيس ، ٢٠٠١ : ٨)

فإن المؤسسة المدرسية تحتاج إلى تطوير جوهري في الآليات ، ويكون منظماً كلما تبنت المؤسسات المدرسية ذلك التطوير في سلوكها . هناك أساليب ومداخل كثيرة لإحداث التطوير للمؤسسات منها تحسين العمليات الأساس للمؤسسة المدرسية استعمال المداخل التطويرية لتطبيق الإدارة التشاركية وإعادة هندسة العمليات الإدارية الذي يعد أبرز المداخل التطويرية الإدارية لإحداث التطوير الذي يعرف بالهندرة الإدارية .

وتعد الإدارة المدرسية الناجحة الحجر الأساس في العملية التربوية والتعليمية ، فهي التي تحدد وترسم الطرق وتسير السبيل أمام العاملين في ميدان التربية بمراجعة الأعمال ومتابعة النتائج متابعة هادفة، مما يساعد على إعادة النظر في التنظيمات والأنشطة والتشريعات وتعديلها أو إعادة النظر في أساليب التنفيذ التي يمكن عن طريقها تحقيق الأهداف المتوخاة .
(أحمد ، ١٩٩١ : ٢٥٥)

والإدارة المدرسية هي عبارة عن جهاز يتألف من مدير المدرسة ومعاونيه والمدرسين والمدرسات والإداريين. والكل يعرف مسؤولياته ومهامه ومتطلبات عمله، إذ يعمل الكل تحت إدارته بروح التعاون والمشاورة لانجاح العملية التعليمية .
(أبو الوفا وآخرون، ٢٠٠٠ : ١٠)

وتعد الإدارة المدرسية الجهة التنفيذية لسياسات التربية العليا والأهداف العامة والنظرة المستقبلية لواقع العملية التربوية والتعليمية، لذا فمن الواجب التركيز عليها ، والاهتمام بتطوير أداء المدرسين والمدرسات وتحسينه ، فمدير المدرسة ليس مجرد منفذ للسياسات المدرسة، بل هو قائد لصرح تربوي تعليمي مهم جداً، فهو مخطط ومنفذ، ومشرف تربوي في آن واحد في المؤسسة المدرسية .
(عزت، ٢٠٠١ : ٥٥)

وبذلك فإن نجاح المدرسة في أداء مهماتها يتوقف بدرجة كبيرة على كفاءة إدارتها وقدرتها على توجيه العملية التربوية نحو الأهداف المخطط لها ، وهذا النجاح يتوقف بصورة عامة على القائمين بها ومدى إخلاصهم كفاءتهم ، لأنهم يشكلون المحور الأساس في العملية الإدارية ، ولكي يؤدي مدير المدرسة مهامه الإدارية والتربوية بالمستوى المطلوب لابد أن يلم إماماً كافياً بالتعليمات والقوانين والأنظمة المتعلقة بسير العمل التربوي في المدرسة ، ويعمل على تطبيقها نصاً وروحاً ويراجعها بشكل دوري ويواكب ما يطرأ عليها من تجديدات وتعديلات لمواكبة التطورات والتغيرات الحاصلة اليوم .
(عباسي ، ٢٠٠٨ : ٣)

ويعد مدير المدرسة الركن الأساس في العملية التربوية لأنه المسؤول عن تنفيذ الخطط والاستراتيجيات والسياسات والبرامج التعليمية ، والسعي إلى ترجمة الأهداف إلى واقع ملموس ، وهو الذي يؤثر على نوعية المخرجات ، ومن أجل تحقيق هذه المهام الإدارية والتربوية والفنية ، لابد أن يكون على درجة عالية من الكفاءة والمعرفة في معالجة المشكلات والأزمات الإدارية من غير أن تؤثر على انفعالاته ومشاعره ويتصدى لها بأسلوب ونمط إداري يعتمد على التفكير والتحليل ، والعمل على تهيئة مناخ إداري شفاف للعمل المناسب، وإيجاد نسق من العلاقات

الإنسانية الإيجابية القائم على التعاون المشترك بين مكونات المدرسة كلها، وأن يكون قادراً على توجيه أدائهم وإدارة العمليات الإدارية بفاعلية داخل المؤسسة المدرسية وتوضيح الأدوار وتوجيه الطاقات والجهود وتعبئتها واستعمال أساليب وأنماط السلوك الإدارية المعاصرة .
(عبد الحميد ، ٢٠٠٥ : ٢٨)

إن الدور المهم الذي يقوم به مدير المدرسة وطبيعة الأعمال الصعبة التي يعمل فيها والمسؤوليات المناطة به وأهمية موقعه بوصفه مدير المؤسسة بأن يكون مثلاً يحتذى به، ولابد التحلي بالصفات التي تشجع التعاون المشترك ، ولقد بات واضحاً أن مدير المدرسة يعمل على تحسين الأساليب التربوية للمدرسين والمدرسات وتحفيز نموهم المهني وإسهامهم في رفع مستواهم عن طريق الأسلوب والنمط والشفافية الإدارية المتبعة منه .

(هاشم ، ١٩٩٦ : ١٤٢)

فالشفافية الإدارية تعد من المفاهيم الإدارية الحديثة المتطورة في الأدب الإداري التي تتناول جانباً من جوانبها البعد الشفاف للإدارة ، وهي تعد المطلب الأساس للإدارة الناجحة، كونها تسهم في تنمية التنظيمات الإدارية، وتقودها إلى مواجهة المستجدات والتغيرات العالمية المتسارعة ، إذ تحاول معالجة العديد من المشاكل الإدارية، كالإرباك والفوضى في مجال العمل وتطوير العمل الإداري، وتعزيز دور الولاء للعاملين، وزيادة إنتاجيتهم، وشد همهم، وترسيخ قيم التعاون، والعمل الجماعي وتضافر الجهود ، ووضوح النتائج وتحسينها، والتقليل من الغموض والضبابية ، واستئصال الخطأ، والانحرافات الإدارية التي تحدث في المؤسسات . (دعيس ، ٢٠٠٤ : ١١)

وتأتي أهمية الشفافية الإدارية في حادثة الموضوع ، إذ يعدّ إحدى المداخل المهمة لمعالجة العديد من المشكلات الإدارية كونه الجزء الأساسي الذي تركز عليه الإدارة الحالية في المؤسسات التربوية في معالجة وتجنب الوقوع في براثن الانحراف والخلل الإداري الذي يعدّ جذوراً لكل المشكلات ويمنع تحقيق الأهداف التربوية .

(محمود ، ٢٠٠٨ : ٤٤)

كما أظهرت أن الشفافية الإدارية بين مديري المدارس مع بعضهم البعض من جهة، وبين والمدرسين والمدرسات من جهة أخرى ، حتى لا تكون المؤسسة غامضة في توجهاتها وأهدافها ، معروفة بالنسبة للعاملين فيها، ومن ثم يكون روح الانتماء لها . في المكاشفة والمصارحة وإيضاح المعلومات بين المدير والعاملين ، وهذا مما يعزز دور الولاء لدى العاملين ويزيد من إنتاجيتهم ويشد همهم حين يعرفون كل شيء عنها كونهم يشكلون جزءاً من هذه المؤسسة .
(البهجي ، ٢٠٠٩ : ١٢)

إن تطبيق الشفافية الإدارية في المؤسسات التربوية تتطلب من مديريها تبني نمطاً من الانفتاح والمرونة والوضوح في تعامله مع العاملين في المدرسة عن طريق مشاركتهم المعلومات اللازمة في صنع القرار مع إفصاحه لهم عن دوافعه وقيمه وعواطفه الذاتية التي تمكن العاملين من تقييم تصرفاته المهنية والأخلاقية بدقة، خلق مستويات عالية من الشفافية الإدارية .
(الطوخي، ٢٠٠٢ : ٩)

الشفافية الإدارية واحدة من أهم أركان مقومات نجاح محاور خطط التطوير والتغيير ومحاوره ، لأنها توافر العمل في بيئة تتسم بالشفافية التامة فتؤدي إلى جودة الأداء المؤسسي، إذ يواجه مديري المدارس الكثير من التحديات التي تقف ضد إحداث التغييرات المطلوبة. ولضمان مشاركة العاملين فيها ينبغي إقناعهم بمضامين التغيير ودواعيه، ولهذا فإن الإدارة التي تتبنى مبدأ الشفافية الإدارية وتعلن عن خططها وسياساتها تكون بذلك قد قلصت من الطاقات السلبية التي يبذلها العاملين في مقاومة التغيير وتحولها إلى طاقات إيجابية تحقق الأهداف ودفع حركة التقدم والنهوض بالمجتمع .
(الراشدي، ٢٠٠٧ : ١٧)

فالشفافية الادارية تعمل على المشاركة في اتخاذ القرارات وتسمح في توعية مديري المدارس واطلاعهم على الخيارات المتاحة ، وتحقيق العدالة في تقييم أداء العاملين والوصول الى ما يعرف بالنظام المفتوح ، فضلا عن كونها آلية لتحقيق المساءلة ، وتحقيق النزاهة الإدارية للعاملين جميعهم في المؤسسة المدرسية والابتعاد عن الاجتهاد الشخصي في تفسير القوانين والأنظمة والتوسع في اللامركزية وبساطة الهيكل التنظيمي وسهولة إيصال المعلومات من القمة إلى القاعدة والتغذية العكسية ، ذلك فان وجود تشريعات واضحة وشفافة تؤدي إلى تنمية الثقة للعاملين كافة والحفاظ عليها والشفافية الإدارية تعزز الرقابة الذاتية ؛ إذ يتمتع العاملون في المؤسسة المدرسية المطبقة لمفهوم الشفافية الإدارية باستقلالية أكثر في أثناء قيامهم بواجباتهم ومهامهم الوظيفية ، بشكل واضح ولديهم من الصلاحيات ما يكفي في اتخاذ القرارات الخاصة بنطاق عملهم ضمن قواعد العمل وانظمته ، وهذا يشجع الرقابة الذاتية بدلاً من الرقابة الإدارية المستمرة . (هوفماستر ، ٢٠٠١ : ٣١٩)

إن أكثر الأساليب والسلوكيات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية نجاحاً هو الأسلوب والنمط الديمقراطي التعاوني ، إذ إنه يقوم بمشاركة العاملين في المؤسسة المدرسية في عملية صنع القرارات ويبقى الاتصال الفاعل والمؤثر في البيئة التنظيمية أكثر شفافية إدارية . لأنه يسهم في إشباع حاجات ورغبات العاملين في المؤسسة وتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة التي يعملون فيها . (Likert,1961:184)

فهناك نمط السلوك الإداري الديمقراطي الذي يحرص على العلاقات الإنسانية السليمة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار ، ويسعى إلى تهيئة المناخ المدرسي لتحفيز العاملين لبذل أقصى جهودهم لتحقيق الأهداف المنشودة ، وهناك نمط السلوك الدكتاتوري الذي يهتم كثيراً بإنجاز العمل ، والاستبداد بالرأي والمركزية في اتخاذ القرار ، واتباع أساليب توجيه الأعمال بواسطة الأوامر ، وهناك نمط السلوك التسيبي الذي يحرص على إعطاء العاملين قدراً من الحرية في ممارسة أعمالهم وتترك المسؤوليات جميعها للعاملين ، فقد تجمع الإدارة بين النمطين الديمقراطي والدكتاتوري . (عبد الغني ، ٢٠٠٥ : ٦)

لذا فإن أنماط السلوك الإداري حظيت باهتمام الكتاب والباحثين والدارسين في هذا المجال كون فاعلية المؤسسة المدرسية تتوقف بالدرجة الأساس على نمط السلوك الذي يمارسه مدير المدرسة مع العاملين وعلى مدى قدرته في اختيار نمط السلوك الإداري المناسب لهم ، ونمط السلوك المتبع منهم إذ يترك أثراً ايجابياً أو سلبياً على العاملين في عملهم فإذا كان سلوكه مبنياً على احترام مشاعرهم والاهتمام بأهدافهم وأخذها بعين الاعتبار ، سوف يترك أثراً ايجابياً في نفوس العاملين وينعكس ذلك على روحهم المعنوية ، أما إذا كان مبنياً على التسلط وعدم احترام مشاعر المدرسين والمدرسات فقد ينعكس ذلك سلباً على رضاهم في المؤسسة المدرسية (Owens,1981: 36)

وأكدت البحوث والدراسات أن السلوك الإداري للمدير في المؤسسة المدرسية له أثر واضح بالتفهم الكامل لمتغيرات ومسببات سلوك الأفراد داخل المؤسسة ، وكيفية التعامل معها ومحاولة إيجاد تفسيرات للأبعاد التي ينطوي عليها هذا السلوك ، فسلوك المدير داخل المؤسسة المدرسية يؤثر على تحديد وتوجيه سلوك الأفراد ، أو له أهمية في تحديد علاقة بين الأفراد والمؤسسة ، وأثر كل منها في الآخر على قناة الفرد ودفاعيته في أداء العمل ، ومن ثم تحفيزه ورفع كفايته لتحقيق أهداف المؤسسة المدرسية عن طريق النمط والأسلوب المتبع .

(علي ، ٢٠١٠ : ١٣)

فإن السلوك الإداري يعد ضرورة إدارية لا يمكن الاستغناء عنها ، لغرض تحقيق أهداف المؤسسة المدرسية بأعلى مستوى ممكن من الجودة والفاعلية . إذ تهدف دراسة السلوك الإداري

إلى تفهم الجوانب النفسية والسلوكية للمدير بصفته موظفاً وفرداً يتحكم بالقوانين والتعليمات والأعراف وينظمها تنظيمًا سلوكيًا إداريًا سواء أكان يقوم بهذا العمل منفرداً أم عضواً في فريق العمل . وفهم العوامل السلبية والإيجابية التي تؤثر على السلوك الإداري لمديري المدارس هذا يصبُّ في خدمة بيئة العمل في المؤسسة المدرسية والعاملين فيها . (قاسم ، ٢٠٠٣ : ١٣)

ولكي يؤدي المدرسون والمدرسات دورهم في مؤسساتهم المدرسية بفاعلية وقدرة يتطلب إدارات واعية ومتطورة على مستوى عالٍ من الكفاية والفاعلية تعمل على توجيه العملية التربوية والمهنية وتسهيل عملية الوصول إلى الأهداف التربوية ونوعية التعليم وفق الأسس العلمية الدقيقة والتحليل الموضوع ، كي تعمل على ممارسة الأساليب والسلوك الإداري المناسب والقدرة على دفع المدرسين والمدرسات والعاملين فيها نحو العمل وتشجيعهم وتحفيزهم مما يؤدي إلى تحقيق الشفافية الإدارية المرنة لديهم وهذا ينعكس بنحو واضح على زيادة إنتاجهم وأدائهم، فالمدير الواعي قادر على تفعيل دور العاملين وتحفيزهم على القيام بمسؤولياتهم وواجباتهم الملقاة على عاتقهم

(الشمري ، ٢٠٠٩ : ٢١)

تكمُن أهمية أنماط السلوك الإداري بنحو عام في المؤسسات المدرسية كونها تعدّ الأداة الفاعلة والأساسية في تنظيم وتنسيق جهود المدرسين والمدرسات في مؤسساتهم، فهي أداة ضرورية للتنظيمات الإدارية لتجعلها أكثر ديناميكية وفاعلية ، فهي المعيار الأساس الذي يحدد في ضوءها مدى نجاح التنظيمات الإدارية في تحقيق أهدافها

(كنعان ، ٢٠٠٢ : ١١٧)

يعد نمط السلوك الإداري المرتكز الأساس الذي يعتمد عليه تقدم المؤسسة المدرسية وبغيره لا يمكن تحقيق أي تغيير فاعل أو إصلاح حقيقي في أي مؤسسة ، فنمط السلوك الإداري يتعامل مع أفراد عاملين مختلفي الثقافات ومتعددي الاتجاهات ، وهذا يتطلب من مدير المدرسة في مؤسساتهم المدرسية القدرة على التعامل معهم بغض النظر عن اختلافاتهم مع ضرورة تنسيق جهودهم من أجل بلوغ الأهداف المنشودة ، عن طريق هذا المنطلق احتلت أنماط السلوك الإداري مكاناً رئيساً في الإدارة المدرسية .

(عبد الخالق ، ٢٠٠٩ : ١٢)

تستنتج الباحثة مما ذكر أن نمط السلوك الإداري والاداء يعد من العوامل الأساسية والمهمة في نجاح المؤسسات بشكل عام والمؤسسة التربوية والتعليمية بشكل خاص ، فنمط السلوك الإداري الشفاف الذي يمارسه مديري المدارس له أثر كبير على المدرسين والعاملين فيه ، لأنهم يقودون المؤسسة المدرسية نحو التطور والتقدم ، ويخلقون عوامل الإبداع وروح الابتكار بصورة مستمرة ، مما يؤدي إلى مواكبة التطورات والتغيرات الحاصلة في مجالاتها كافة .

وبناءً على ما تقدم فإن مديري المدارس لهم دور كبير ومؤثر على سير أداء مؤسساتهم التربوية سلبيًا أو إيجابيًا تبعاً للنمط والسلوك الإداري الذي يمارسونه وإحداث الاداء الإدارية ، إذ إن مديري المدارس الكفؤين يحفزون العاملين للقيام بإسهامات تؤدي بهم إلى بلوغ الأهداف المرجوة في المؤسسة المدرسية ، وينعكس ذلك على مدى تحقيق الأهداف التربوية العامة وعلى أداء العاملين في الإدارات التربوية ، إذ يؤثر نمط السلوك الإداري على أبعاد الهيكل والمناخ المؤسسي الشفاف ، وإجراءات العمل ، والاتصالات ، واتخاذ القرارات ؛ والحوافز .

يمكن تحديد أهمية البحث الحالي على النحو الآتي:

- ١- يساعد البحث الحالي مديري المدارس الابتدائية في التعرف على مستوى ممارستهم لعملية مبدأ الاداء الإدارية في مؤسساتهم المدرسية وجودة استعمالها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة .
- ٢- يسهم هذا البحث في التطرق إلى أنماط السلوك الإداري التي يمارسها مديري المدارس الابتدائية ، وبيان درجة مدى تأثيرها السلبي والإيجابي في إيجاد الجو الملائم لتحقيق ودفع المدرسين

والمدرسات الذين يعملون معهم في تحقيق مستوى من الاداء الإدارية في بيئة عمل المؤسسة المدرسية .

٣- يسهم هذا البحث التعرف على مبدأ الاداء الادارية ونمط السلوك الإداري ، لما لهذين المتغيرين من أثر معنوي متبع من مديري المدارس الابتدائية لأنه يعود بالنفع على المؤسسة المدرسية .

٤- يفيد القائمون والمشتغلون في وزارة التربية عن طريق النتائج التي قد تساهم في تعزيز تصورات متخذي القرار في الإدارة التربوية عند اختيار الإدارات في مؤسساتهم التربوية وصولاً إلى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب .

٥- يعد موضوع البحث الحالي من الموضوعات الحديثة ؛ لأنّ الباحثة لم تعثر عن طريق اطلاعها على أي دراسة مماثلة لها ، وحاولت إيجاد دراسات سابقة تربط بالاداء الإدارية وعلاقتها بأنماط السلوك الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية (على حد علم الباحثة) ، وتعد هذه الدراسة أول دراسة من نوعها في العراق .

أهداف البحث //

يهدف البحث الى :-

١- التعرف على الاداء الإدارية لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر الاشراف التربوي .

٢- التعرف على أنماط السلوك الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر الاشراف التربوي .

٣- إيجاد الفروق في الاداء الإدارية على وفق متغير الجنس (ذكور - إناث).

٤- إيجاد الفروق في أنماط السلوك الإداري (الديمقراطي ، الدكتاتوري ، التسبيبي) لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر الاشراف التربوي على وفق متغير الجنس (ذكور - إناث).

٥- التعرف على العلاقة بين الاداء الإدارية وأنماط السلوك الإدارية لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر الاشراف التربوي .

حدود البحث //

يتحدد البحث الحالي بمشرفي المدارس الابتدائية ومشرفاتها في (محافظة بغداد) لمديرية تربية الرصافة الأولى ومن كلا الجنسين (ذكور- إناث) للعام الدراسي (٢٠١٩-٢٠١٨) .

تحديد المصطلحات //

أولاً: أنماط السلوك الإداري

أ - النمط - عرفه كل من:-

١- هوراس (Horace, 1985):-

"هو مجموعة من المكونات السلوكية التي تحدد صفات أداء المدير في تحقيق الأهداف المرجوة في المؤسسة " .

٢- (المرهون والجزراوي ، ١٩٩٥):-

"هو الطريقة التي تؤدي إلى إنجاز وأداء الأعمال أو هو الطريقة التي يتعامل بها المدير مع الآخرين والذي يميزه عن الآخرين " .

(المرهون ، الجزراوي ، ١٩٩٥ : ٤٨٦)

ب- السلوك الإداري - عرفه كل من :-

١- (القياي ، ١٩٨٥) :-

"ويقصد به كل ما يقوم به المدير من حركات واتصال وما يصدر عنه من أقوال وأفعال ، وما يشعر به من انفعالات وعواطف وميول ونزعات وما يعنى به من أفكار وخيالات وإدراكات

" . (القياي ، ١٩٨٥ : ٣٣)

٢- (بركات، ١٩٨٨) :-

"هو ذلك السلوك الذي يتطلب نظاماً مفتوحاً متكاملًا ويتألف هذا السلوك من أجزاء متعددة يقوم كل منهما بأداء وظيفة محددة " . (بركات ، ١٩٨٨ ، ٩٠)

٣- (الأزهري ، ١٩٩٣) :-

"أنه مجموعة من الخصائص المميزة ، والعوامل الأساسية التي تجعل المدير يؤثر في العاملين ويسلك سلوكه الفردي " .

(الأزهري ، ١٩٩٣ : ٢٨٧)

٤- (رضوان ، ١٩٩٤) :-

"هو سلوك يقوم به المدير للمساعدة على بلوغ الأهداف الجماعية وتحريكها نحو هذه الأهداف الجماعية وتحسين التفاعل الاجتماعي بين الأعضاء والحفاظ على تماسك الجماعة في المؤسسة " . (رضوان ، ١٩٩٤ : ١٨)

٥- (الحسنية ، ١٩٩٩)

"إنه النشاط الذي يمكن تلمسه بطريقة غير مباشرة للأعمال والواجبات التي يقوم بها المدير باستعمال الوسائل (المادية والبشرية والمعنوية) التي وضعت تحت تصرفهم لتحقيق الأهداف " . (الحسنية ، ١٩٩٩ : ١٤)

٦- (ناجي ، ٢٠٠١)

"هو نشاط المدير داخل المؤسسات التي يعملون فيها والتي تحكمه القوانين والأنظمة داخل المؤسسة"

(ناجي ، ٢٠٠١ : ١٥)

ج - أنماط السلوك الإداري:-

١- (نجيب ، ٢٠٠١) :-

" هي العملية التي تؤثر في سلوك العاملين وتهيء المناخ الملائم بالقدر الذي يقوم به المدير بأداء مهماته ، وتحفيز العاملين للعمل بروح الفريق ، ليكون قادراً على تحقيق أهداف المؤسسة وفتح الآفاق التي تعمل على تطوير الجوانب الإيجابية ، ومعالجة الجوانب السلبية بالتدريب اللازم في المؤسسة للوصول إلى المستوى المطلوب " .

(نجيب ، ٢٠٠١ : ١٣)

٢- (يوكل ، 2002) :-

"إنه عملية التأثير في الآخرين للوصول إلى فهم واتفاق مشترك حول الأعمال المطلوب أداؤها ، وكيفية إنجازها بفاعلية فهي عملية تسهيل للجهود الفردية والجماعية لتحقيق أهداف مشتركة في المؤسسة " .

(يوكل ، 2002 : 7)

٣- (ستراك ، ٢٠٠٤) :-

"إنه الأسلوب الذي ينتهجه مدير المدرسة للتأثير في سلوك العاملين ، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة المدرسية " . (ستراك ، ٢٠٠٤ : ٦)

٤- (اللامي ، ٢٠١٣) :-

"هو الأسلوب الذي يرتأيه مدير المدرسة ويعده مناسباً للحالة أو لطبيعة المدرسة من أجل تنفيذ الأعمال بصورة سليمة لتحقيق الأهداف " . (اللامي ، ٢٠١٣ : ١٣)

التعريف النظري :- في ضوء التعريفات المذكورة تبنت الباحثة تعريف (اللامي ، ٢٠١٣) تعريفاً نظرياً لعلاقته بالبحث الحالي .

التعريف الإجرائي :-

ويقصد به مجموعة من السلوكيات والأفعال التي يقوم بها مديري المدارس داخل مؤسساتهم اتجاه العاملين والمتعلقة بالسلوك والنمط الإداري المتمثلة بالنمط (الديمقراطي ، الدكتاتوري ، التسبيبي)، وتقاس الدرجة التي يحصل عليها المستجيب عن طريق الإجابة عن فقرات أداة أنماط السلوك الإداري.

عرفته وزارة التربية (٢٠١١) :

مدير المدرسة الابتدائية :-

هو أحد أعضاء الهيئة التدريسية حاصل على الشهادة الجامعية بدرجة بكالوريوس فما أعلى ومعد إعداداً تربوياً ، وعلمياً ، ومهنياً ، فضلاً عن ذلك لا بد أن تتوفر فيه شروط بأنه ملتزم بالدوام الرسمي وسبق ان عمل معاوناً ومدة لا تقل عن سبع سنوات أو ثلاث سنوات في المناطق النائية وقد اجتاز دوره تدريبية تؤهله في ممارسة الإدارة المدرسية .

(وزارة التربية / أ / ٢٠١١)

عرفته وزارة التربية (٢٠١١):

المدرسة الابتدائية

هي مرحلة التعليم الابتدائي ومدتها ست سنوات وتتكون من مستويين المستوى المتوسط ، ومدته ثلاث سنوات والمستوى الإعدادي و يتكون من ثلاث سنوات وينقسم على قسمين العام والمهني . (وزارة التربية /ب/ ٢٠١١)

- أنماط السلوك الإداري :-

مفهوم أنماط السلوك الإداري

لا بد من توضيح مفهوم السلوك الإداري للأفراد في مؤسساتهم ، فهو أي شيء يفعله أو يقوله أو يفكر ويسمع به الأفراد ، فهناك احتمالات عدة تكون نتيجة مؤثرات خارجية أو داخلية ، يتجه الأفراد بسلوكهم إلى جهة معينة أملين أن يصلوا إلى هدف معين او ما يقربهم له ، فهو استجابة لموقف معين أو لسد حاجات معينة (مثل الحاجة للطعام أو الدفاع عن النفس) ، فسلوك الأفراد هو مصدر كل النشاطات المنتجة وغير المنتجة ومن ثم هو أوسع وأشمل من السلوك الإداري أما مصطلح " السلوك الإداري " فمؤلف من كلمتين هما "سلوك " و " إداري " وكلمة إداري تدل على كل ما يتصل بالإدارة والنشاط الإداري والواقع الإداري والتفكير للقائد الإداري مثل الحركات والأقوال والأفعال المرتبطة بالفاعلية والنشاط والقدرة الإدارية ، وهناك نشاط إداري غير ظاهر مثل التفكير والقيم والاتجاهات والدافعية ، فالسلوك الإداري يتميز عن سلوك الأفراد في أنه يظهر في بيئة محددة وهي بيئة أداء العمل ويخضع إلى التعليمات والأنظمة والقوانين المتعارف عليها . (الحسنية ، ١٩٩٩ ، ٢١ - ٢٢)

ويختلف سلوك الأفراد على وفق المؤسسات فهناك سلوك في المؤسسة ثقافية وسلوك صحي في المؤسسة الصحية ، وسلوك ثقافي ، وسلوك تعليمي في المؤسسة التعليمية وسلوك سياسي في المؤسسة السياسية وسلوك اجتماعي كتعبير عن الحياة الاجتماعية ، لذا فإن كلمة سلوك إداري تعبر عن سلوك الأفراد إدارياً وسلوك القيادات الإدارية في المؤسسات التربوية كافة أو سلوك العاملين في الأجهزة الإدارية للمؤسسات المختلفة ، فالسلوك الإداري هو سلوك إنساني ويختلف من شخص إلى آخر ، لكون السلوك الإداري له ملامح وسمات خاصة به تميزه عن العلوم السلوكية الأخرى . (محسن ، ٢٠٠٤ ، ٢٢ - ٢٣)

لقد تباين الباحثون والمختصون في الأدب الإداري حول الآراء والأفكار التي تدور بشأن مفهوم السلوك الإداري

ويتفق أغلب الباحثين على إن مفهوم السلوك الإداري يرتبط بمفاهيم السلوك التنظيمي والسلوك الإنساني والسلوك القيادي وتطبيقها أن السلوك التنظيمي هو دراسة المعارف الخاصة بالسلوك الإنساني في التنظيم الإداري ، وأن هدف دراسة السلوك التنظيمي هو تحسين العلاقة الإنسانية بين الأفراد والإدارة العليا وكذلك البيئة الخارجية لتحقيق أهداف إنسانية أفضل . (Dives, 1989 : 302)

إن السلوك الإداري يشمل العلاقات جميعها لأي مؤسسة من المؤسسات سواء أكانت علاقات داخلية رسمية أم غير رسمية أفقية أم عمودية أم علاقات خارجية مع كل ما يحيط بالمؤسسة من قريب أو بعيد .

(عساف ، ١٩٩٩ : ٣٩)

السلوك الإداري هو تطبيق جوانب المعرفة العلمية عن كيفية تعامل العاملين في المنظمة كأفراد وجماعات داخل المنظمة ، وذلك بهدف زيادة إنتاجية العاملين . (Newstrom , 1993 : 163)

"والسلوك الإداري" عملية أو مجموعة عمليات يتم بمقتضاها تعبئة القوة البشرية والمادية وتوجيهها توجيهاً كافياً لتحقيق أهداف الجهاز الإداري الذي توجه فيه ، "وإن مفهوم السلوك الإداري هو تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين عن طريق التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لمجهوداتهم"، "وإن السلوك الإداري هو توفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق أهداف معينة". (العريفي وآخرون ، ١٩٩٦ : ٢٤)

السلوك الإداري "هو الأنواع أو الفئات أو الخصائص التي تميز الأفراد عن آخرين ، مثل العادات ونمط الاستجابة للموقف ونمط التفكير وغيرها من السمات السلوكية " . (قاسم ، ٢٠٠٠ : ٧٠)

بينما أشار (جواد ، ٢٠٠٠) " إلى أنها العادات التي تتكون آلياً بفعل تكرار السلوك والتي تساعد الإنسان على مواجهة مواقف الحياة " . (جواد ، ٢٠٠٠ : ٥٥)

على الرغم من وجود تشابه بين السلوك الإنساني والسلوك الإداري لكن تبقى هناك مميزات السلوك الإنساني إنه يتصل بالفرد وسلوكياته بشكل عام ، وأن الاختلاف بينهما يكون في السلوك الإنساني يكون وأشمل ويتكون من أنواع سلوكيات الإنسان كافة في حياته العامة والخاصة . (قاسم ، ٢٠٠١ : ١٥)

لذلك أصبح لزماً على الإداريين ضرورة الاهتمام بتحديد السلوك لتحقيق الفهم المتبادل بين القيادات الإدارية والعاملين (المتمثلة بمديري المدارس الابتدائية) في سبيل تحقيق أهداف إدارة المؤسسة .

(القيوتي و زويلف ، ١٩٩٣ : ٢)

و بناء على ما تقدم تم استعراض المفاهيم التي تم عرضها لمفهوم السلوك الإداريين ، أن الاختلافات من وجهة نظر الكتاب بسيطة بالنسبة للمفاهيم وهي متشابهة بالمضمون بصورة عامة وذلك من خلال فهم ودراسة سلوك القيادات الإدارية في المؤسسة ، ومعرفة أسلوب تفكيرهم ومكونات شخصياتهم والاتجاهات والقيم لديهم وكذلك الممارسات السلوكية وتفاعلات هذه السلوكيات مع بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة في الوقت نفسه . لذا يمكن القول أن السلوك الإداري هو تلك القدرة والإمكانية التي تؤثر بها القيادات الإدارية على العاملين وخلق التعاون فيما بينهم من أجل أن تتحقق الأهداف المنشودة في المؤسسة المدرسية .

أهمية الأنماط السلوكية للقائد الإداري في المؤسسات التربوية :

تطرق الكتاب والمختصون والدارسون في الأدب الإداري التربوي إلى دراسة أنماط السلوك الإداري للقيادات الإدارية (المتتمثلة بمديري المدارس) والعاملين أو المستفيدين من الخدمات في المؤسسات ، إذ إن تفهم طبيعة أنماط السلوك الإداري للقائد الإداري يوضح التباين والاختلاف بين الأفراد والمجموعات في المؤسسة ويفسره ، وإن تفسير الأنماط يساعد في زيادة فعالية إدارة العنصر البشري في المؤسسات ، ومن ثم المساهمة في زيادة مستوى الكفاءة والفاعلية لهذه المؤسسات فهي تمثل جوهر النجاح أو الفشل في المؤسسة ، ومن هنا فإن الدارسين والممارسين المهتمين بإدارة المؤسسات يحتاجون إلى مزيد من المعارف والخبرات والمهارات الخاصة بأنماط السلوك الإداري وكيفية التعامل معها وتوظيفها لصالح المؤسسة والارتقاء بها وتطورها .

دراسات سابقة

من اطلاع الباحثة على دراسات سابقة كونها من الأمور والمستلزمات الأساسية لأي بحث علمي يعطي معرفة ورؤية واضحة للباحثة والاستفادة منها في الإجراءات أو في تحليل نتائج البحث وبعد المراجعة والاطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة والدوريات ومواقع الانترنت المتعلقة بموضوع البحث الحالي ، (حسب علم الباحثة) وجدت دراسات تناولت هذا المتغير مع متغيرات أخرى ، وكذلك مع متغير أنماط السلوك الإداري مع متغيرات أخرى لذلك مكنت تلك الدراسات من الاطلاع على الطريقة والإجراءات ومنهجية البحث التي استعملت فيها والنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات على النحو الآتي :-

أولاً:- دراسات عربية:

١-دراسة (عبيدات ، ١٩٩٢) :

القيم المؤثرة في السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية في الأردن وموقف القيم الإسلامية منها

هدفت الدراسة التعرف على مدى تأثير القيم الإسلامية والقيم غير الإسلامية على السلوك الإداري لمديري المدرسة الثانوية في محافظة إربد / الأردن . وتتألف عينة البحث ومن (٢٤١) معلماً ومعلمة إذ تشكل نسبة العينة (٢٥%) من المجتمع الأصلي .

وكانت أداة البحث استعمال الباحثة الاستبانة الخاصة بقياس مدى تأثير القيم الإسلامية وغير الإسلامية على السلوك الإداري لمديري المدرسة الثانوية في محافظة إربد / الأردن . (٣٤) فقرة . أما الوسائل الإحصائية التي استعملت: معادلة سبيرمان ، معادلة بروان ، اختيار التائي لعينتين مستقلتين .

النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير القيم الإسلامية والقيم غير الإسلامية على السلوك الإداري لمديري المدرسة الثانوية .

٢-دراسة (عبد الرحيم ، ١٩٩٦) :

"انماط السلوك القيادي لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة إربد وعلاقتها بالرضا الوظيفي لديهم "

هدفت الدراسة التعرف على أنماط السلوك القيادي لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة إربد ، وبيان أثر متغيري الجنس والخبرة في التدريس في الرضا الوظيفي لديهم .

واستعمل الباحث المنهج الوصفي وكان مجتمع الدراسة يتألف من (٥٨١٥) معلماً ومعلمة عاملين في محافظة إربد واختيرت منهم عينة عشوائية بلغت (٧٧٥) معلماً ومعلمة تمثل مدارس المحافظة جميعها .

أما الوسائل الإحصائية التي استعملت : فهي مقياس جوردين لوصف السلوك القيادي ومقياس الرضا الوظيفي وتحليل البيانات باستعمال المتوسطات الحسابية والنسب المئوية وتحليل التباين الأحادي والثنائي واختيار (نيومن كولز) للمقارنات .

النتائج التي توصلت إليها الدراسة:
تبين أن النمط التسلسلي كان أكثر الأنماط شيوعاً بين الأنماط الإدارية لدى مديري المدارس الأساسية.

٣-دراسة (السعود ، ٢٠٠٩)

" أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن لنظرية ليكرت (نظام ١- نظام ٤) وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم "

هدف الدراسة التعرف على :

١- الأنماط الإدارية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن على وفق نظرية ليكرت من وجهة نظر المعلمين.

٢- مستوى الولاء التنظيمي لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظرهم .

٣- هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن للأنماط السلوك الأربعة وفقاً لنظرية ليكرت ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين ؟

وقد استعمل الباحث المنهج المسحي الارتباطي إذ بلغت عينة الدراسة من (٢٥٦) معلماً ومعلمة يعملون في (٦٥) مدرسة منها (٣٠) مدرسة للذكور (٣٥) مدرسة للإناث.

الوسائل الإحصائية : المتوسطات الحسابية ، الانحرافات المعيارية ، معامل ارتباط بيرسون .
النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

١- إن مديري المدارس يمارسون الأنماط الإدارية بدرجات متفاوتة .

٢- إن مستوى الولاء التنظيمي لدى مديري المدارس قد جاءت بدرجة منخفضة .

٣- وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين كل من الأنماط الإدارية ومستوى الولاء التنظيمي لدى مديري .

ثانياً- دراسات عراقية

١-دراسة (محمود، ١٩٨٨) :

" أنماط القيادة الإدارية السائد لمديري المدارس الإعدادية وعلاقتها ببعض المتغيرات كما تراها الهيئة التدريسية "

هدفت الدراسة التعرف على أنماط القيادة الإدارية السائدة لمديري المدارس الإعدادية في بغداد وعلاقتها ببعض المتغيرات كتدريب المديرين والمديرات وعمرهم الإداري وجنسهم كما تراها الهيئة التدريسية

تألفت عينة البحث من (٤١٠) مدرساً ومدرسة بواقع (٢٠٥) مدرساً و(٢٠٥) مدرسة .

وأعدت الباحثة استبانة تصنف على ثلاثة أنماط إدارية هي (الديمقراطي والأوتوقراطي والتسببية) وقد تأكدت الباحثة صدق وثبات الاستبانة بالوسائل الإحصائية المستعملة في الدراسة .

أما الوسائل الإحصائية التي استعملتها : معامل الارتباط ، تحليل تباين .

اما النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

١- ان النمط الديمقراطي هو الأكثر شيوعاً في المدارس الإعدادية في بغداد.

- ٢- أظهرت عدم وجود علاقة دالة بين متغيري التدريب والعمر الإداري .
- ٢-دراسة (مصلح ، ٢٠١٠) :
- " السلوك الإداري لمديري ومديرات المدارس الإعدادية في ضوء نظريتي (X و y) وعلاقته ببعض المتغيرات"
- هدفت الدراسة التعرف على السلوك الإداري لمديري ومديرات المدارس الإعدادية في ضوء نظريتي (X,Y) ومعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين السلوك الإداري لمديري والمديرات في ضوء نظرية (X,Y) وفقاً لمتغيرات الجنس والمؤهل الدراسي والعمر ومدة الخدمة الوظيفية. استعملت الباحثة عينة بلغ عدد أفرادها (١٢٦) مديراً ومديرة مدرسة، بواقع (٥٩) مدرسة إعدادية في الكرخ و(٦٧) مدرسة إعدادية في الرصافة/ قامت الباحثة ببناء أداة تقيس السلوك الإداري لمديري ومديرات المدارس الإعدادية في ضوء نظريتي (X) و (y)، والمكون من (٤٢) فقرة بعد التأكد من صدقها وثباتها.
- الوسائل الإحصائية التي استعملت : اختبار شيفيه – تحليل التباين الاحادي – الاختبار التائي لعينتين مستقلتين – مربع كاي _معامل فاي .
- اما النتائج التي توصلت إليها الدراسة :
- ١- إن المديرين والمديرات يختلفون في سلوكهم الإداري على وفق نظريتي (X) و (y) .
 - ٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في سلوك المديرين والمديرات تبعاً لمتغير الجنس.
 - ٣- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في سلوك مديري ومديرات وتبعاً لمتغير العمر ولصالح فئة (٥٣ – فأكثر) .
 - ٤- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في سلوك المديرين والمديرات تبعاً لمتغير المؤهل . (تربوي – غير تربوي) لصالح ذي المؤهل التربوي .
 - ٥- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في سلوك المديرين والمديرات الإداريين تبعاً لمدة الخدمة الوظيفية (١٤- ١٩) (٢٠ - فأكثر) .
- ٣-دراسة (حسين، ٢٠١٣) :
- " انماط السلوك الإداري لمديري المدارس المتوسطة وفقاً لتصنيف ليكرت وعلاقتها بالسلوك الابداعي لمدرسي التربية الرياضية "
- هدفت الدراسة التعرف على :
- ١- أنماط السلوك الإداري لبعض مديري المدارس المتوسطة وفقاً لتصنيف ليكرت.
 - ٢- علاقة أنماط السلوك الإداري لبعض مديري المدارس المتوسطة بالسلوك الابداعي لبعض مدرسي التربية الرياضية .
- استعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، والعينة مؤلفة من (١٣٢) مديراً ومديرة في المدارس ابتدائية وكذلك من (٢٣٢) مدرساً ومدرسة في المدارس الابتدائية في مدينة بغداد . استعمل الباحث أدوات البحث الاستبانة لجمع المعلومات.
- الوسائل الإحصائية : تحليل تباين ، معمل ارتباط بيرسون .
- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:-
- ١- إن النمط التشاركي الديمقراطي هو النمط الإداري السائد لدى مديري هذه المدارس.
 - ٢- ظهور علاقة ارتباط إحصائية بين درجة ممارسة المديرين للأنماط الإدارية الأربعة ومستوى السلوك الإبداعي لمدرسي التربية الرياضية .
- ٤- دراسة (اللامي، ٢٠١٣)
- "علاقة إدارة الانفعالات بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس ومديراتها الاعدادية"

تهدف الدراسة التعرف على :

- ١- إدارة الانفعالات لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية.
 - ٢- الأنماط القيادية السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية.
 - ٣- الفروق في إدارة الانفعالات لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية على وفق متغير الجنس (ذكور - وإناث).
 - ٤- الفروق في الأنماط القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية على وفق متغير الجنس (ذكور - وإناث).
 - ٥- العلاقة بين إدارة الانفعالات والأنماط القيادية لدى مديري المدارس ومديراتها الإعدادية.
- وقد استعمل الباحث النمط الوصفي ، لذلك استعمل الباحث أداتين إحداهما لقياس إدارة الانفعالات ، والثانية لقياس الأنماط القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية ، وبعد تحقق الباحث من الخصائص السيكومترية للأداتين قام الباحث بتطبيقهما على مجتمع البحث جميعها من مديري ومديرات المدارس الإعدادية الصباحية في مدينة بغداد جانب الرصافة (الأولى ، والثانية ، والثالثة) والبالغ عددهم (١١٧) مديراً ومديرة، وبواقع (٧٣) مديراً و(٤٤) مديرة.
- الوسائل الإحصائية الآتية : (الاختبار التائي لعينتين مستقلتين، ومعامل ارتباط بيرسون، والثبات بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار، ومعادلة الفاكرو نباخ، ، ومعادلة هويت ، ومعادلة الخطأ المعياري ، والاختبار التائي لعينة واحدة وتحليل التباين متعدد المتغيرات (للقياسات المتكررة).

النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- ١- أظهرت النتائج أن لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية القدرة على إدارة انفعالاتهم.
- ٢- وإن النمط القيادي السائد لديهم هو النمط الديمقراطي أولاً ثم يليه النمط التسلسلي ثم النمط التسبيبي.
- ٣- عدم وجود فروق دالة إحصائية في إدارة الانفعالات بحسب متغير الجنس (ذكور - وإناث).
- ٤- عدم وجود فروق دالة إحصائية في الأنماط القيادة (الديمقراطي، والتسلسلي، والتسبيبي) على وفق متغير الجنس (ذكور - وإناث).
- ٥- وجود علاقة دالة موجبة بين إدارة الانفعالات والنمط القيادي الديمقراطي، ووجود علاقة دالة سالبة بين إدارة الانفعالات والنمط القيادي التسلسلي، وعدم وجود علاقة دالة بين إدارة الانفعالات والنمط القيادي التسبيبي.

ثالثاً- الدراسات الأجنبية المتعلقة بأنماط السلوك الإداري

١- دراسة (Benit 1992)

(The Relationship between Principals Leadership style teacher Job sati's Faction)

(العلاقة بين النمط القيادي لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين في الولايات المتحدة الأمريكية)

هدفت هذه الدراسة التعرف على العلاقة بين النمط القيادي للمديرين والرضا الوظيفي للمعلمين ، وقد اشتملت عينة الدراسة على (٤٨٤) معلماً من معلمي منطقة مترو ديترويت الأمريكية و(٢٧) مديراً أذ تم تصنيف المديرين في هذه الدراسة طبقاً لنظرية هيرسي - بلانشارد في القيادة وعن طريق المعالجة التحليلية والوصفية للبيانات توصلت النتائج إلى ما يأتي :

- ١- يؤثر النمط القيادي للمدراء على الرضا الوظيفي للمعلمين .
 - ٢- هناك علاقة إيجابية بين الأنماط القيادية للمديرين وبين الرضا الوظيفي
- موازنة دراسات السابقة مع الدراسة الحالية :

من خلال استعراض الباحثة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع بحثها الحالي وجدت ان هذه الدراسات متباينة وبعضها متفقة مع مضمون الدراسة من حيث (المنهج ، الأهداف ، العينة ، وأدوات البحث ، والوسائل الإحصائية ، والنتائج)

أولاً - المنهج :

الدراسات التي سعت في منهجها في المحور للمتغير (أنماط السلوك الإداري) فقد اتفقت الدراسات السابقة جميعها مع الدراسة الحالية في استعمال المنهج الوصفي التحليلي كدراسة ودراسة (عبيدات، ١٩٩٢)، عبد الرحيم (١٩٩٦)، ودراسة السعود (٢٠٠٩)، ودراسة محمود (١٩٨٨)، ودراسة مصلح (٢٠١٠)، ودراسة حسين (٢٠١٣)، ودراسة اللامي (٢٠١٣).
ثانياً - الأهداف :

أما الدراسات التي سعت في أهدافها للمتغير (أنماط السلوك الإداري) فقد اختلفت أهداف الدراسات السابقة العربية والعراقية والأجنبية التي تناولت أنماط السلوك الإداري، إذ إنها تباينت وتنوعت تبعاً للدراسة ومشكلة البحث ، فمنها ما يؤكد على علاقة أنماط السلوك الإداري بمتغيرات عديدة مـــــــثل الألقـــــــيم المـــــــؤثرة في السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية وموقع القيم الإسلامية منها كدراسة (عبيدات ، ١٩٩٢) علاقتها بالرضا الوظيفي كدراسة (عبد الرحيم ، ١٩٩٦)، وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي كدراسة (السعود ، ٢٠٠٩) ، علاقتها ببعض المتغيرات كدراسة (محمود ، ١٩٨٨) ، نظريتي (X,Y) وعلاقته ببعض المتغيرات كدراسة (مصلح ، ٢٠١٠)، وعلاقتها بالسلوك الابداعي كدراسة (حسين ، ٢٠١٣)، وعلاقتها بإدارة الانفعالات كدراسة (اللامي ، ٢٠١٣)، علاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين كدراسة (Benit, 1992)، أما الدراسة الحالية فقد هدفت إلى التعرف على أنماط السلوك الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية في محافظة بغداد الرصافة ، وهي أول دراسة عراقية تناولت متغير السلوك الاداري وانماطه .

ثالثاً - العينات :

سعت الدراسات في عيناتها للمتغير (أنماط السلوك الإداري) فيما يخص العينة فقد تباينت الدراسات السابقة في عدد وطبيعة أفراد العينة إذ كان عدد أفراد العينة في دراسة (مصلح ، ٢٠١٠) (١٢٦) فرداً كحد أدنى بينما دراسة (عبد الرحيم ، ١٩٩٦) (٧٧٥) فرداً كحد أعلى تراوحت أعداد أفراد العينة في الدراسات السابقة الأخرى بين هذين العددين ، أما من حيث طبيعة الأفراد الذي سحبت منه ، أما الدراسة الحالية فقد بلغت عينة البحث (٤٠٠) مدرساً ومدرسة ممن يعملون في المدارس الابتدائية في مديريات محافظة بغداد الرصافة .

رابعاً - أدوات البحث :

اتفقت الدراسات السابقة جميعها على استعمال الاستبانة كأداة رئيسة لغرض جمع المعلومات والبيانات الخاصة ببحثهم ، إذ قامت الباحثة ببناء استبانة وقد تضمنت خمسة مجالات هي (وضوح التعليمات والسياسات وإجراءات العمل والممارسات والعمليات الإدارية والمساءلة الإدارية والمشاركة والعمل الجماعي) وقد تضمن كل مجال مجموعة من الفقرات الخاصة بها ، أما الأداة الثانية خاصة بالمتغير (أنماط السلوك الإداري) فقد قامت الباحثة ببناء استبانة، وقد تضمنت ثلاثة مجالات (النمط الدكتاتوري ،النمط الديمقراطي ، النمط التسبيبي) ، وقد تضمن كل مجال مجموعة من الفقرات الخاصة بها .

خامسا - الوسائل الإحصائية :

تنوعت الوسائل الإحصائية المستعملة في الدراسات السابقة تبعاً لتنوع أهدافها من أجل تحليل البيانات والوصول إلى النتائج وتم استعمال الوسائل الإحصائية الأكثر استعمالاً هي : الفاكرونباخ

وإعادة الاختبار والمتوسطات الحسابية وانحرافات المعيارية تحليل التباين المتعدد والمقارنات البعدية ومعامل بيرسون والنسب المئوية واختيار مان - وتني واختبار كروسكال واختبار توكي (TUkey-test) للمقارنة التائية واختبار (نيومن كولز) للمقارنة البعدية، معادلة براون واختبار شيفيه للمقارنات البعدية والاختبار التائي لعينة واحدة والاختبار التائي لعينتين مستقلتين والاختبار التائي لدلالة معاملات الارتباط ومربع كاي ومربع فاي وأما الدراسة الحالية فقد استعملت الباحثة فيه الوسائل الإحصائية الآتية عن طريق الحقيبة الإحصائية (spss) مربع كاي، والاختبار التائي لعينتين مستقلتين ، ومعامل ارتباط بيرسون، والثبات بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار معادلة الفاكرونباخ ، مقياس النزعة المركزية ، الاختبار التائي لعينة واحدة، وتحليل التباين متعدد المتغيرات (للقياسات المتكررة)، واختبار شيفيه للمقارنات البعدية المتعددة .

سادساً - نتائج الدراسات :

تباينت الدراسات السابقة في النتائج التي توصلت إليها من حيث أهدافها وتنوع إجراءاتها وعيناتها وأدواتها المستعملة ، ونتائج البحث الحالي ستكون قد حققت هدف البحث الحالي .
مدى الإفادة من الدراسات السابقة :

تعود دراسات السابقة بفائدة ومنفعة كبيرة ، إذ تساعد الباحثة بإعطاء تطوراً ودراسة وشاملة لعنوان البحث وهذا يؤدي إلى زيادة لاثراء واتساع والاطلاع على النحو الآتي :-

- ١- تعزيز المشكلة وتعميقها البحث الحالي لدى الباحثة .
- ٢- الاطلاع على المصادر والأدب الإداري والدوريات التي تعزز أهمية البحث المتعلقة بموضوع أنماط السلوك الإداري.
- ٣- اتباع منهجية البحث والإجراءات المناسبة للبحث الحالي .
- ٤- تفيد الباحثة في تحديد مجتمع وعينة البحث الأساسية .
- ٥- تساعد على اختيار الوسائل الإحصائية المناسبة من أجل تحقيق أغراض أهداف البحث.
- ٦- الاستفادة من نتائج البحث السابقة في مناقشة النتائج التي توصل إليها البحث الحالي.
- ٧- الإفادة في كيفية صياغة الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات في ضوء ما توصلت إليه نتائج البحث.

مقياس أنماط السلوك الإداري:

لهدف التوصل إلى بناء مقياس أنماط السلوك الإداري . تم بناء هذه المقياس على وفق الخطوات الآتية:

- ١- قامت الباحثة بتحديد التعريف النظري لمفهوم أنماط السلوك الإداري استناداً إلى النظرية التكاملية التي اعتمدتها الباحثة نظرياً في تفسير أنماط السلوك الإداري .
- ٢- تحديد مجالات مفاهيم أنماط السلوك الإداري الأساسية .
- ٣- الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بمفهوم أنماط السلوك الإداري.
- ٤- مناقشة مجموعة واستشارتهم من الخبراء والمختصين في مجال الإدارة التربوية والإدارة العامة .
تم عرض فقرات الأداة بصيغتها الأولية البالغة (٣٦) فقرة على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (١٦) محكماً وحددت لها ثلاثة أوزان (صالح ، غير صالح ، الملاحظات والتعديلات إن وجدت) على التوالي لكل فقرة .

التحليل المنطقي لفقرات المقياس :

إن التحليل المنطقي يعد ضرورياً عند إعداد الفقرات، لأنه يؤثر في مدى تمثيل الفقرة ظاهرياً لقياس ما عدت لقياسه، إلا أنه قد يكون مضللاً، لاعتماده على آراء المحكمين الذاتية، فضلاً عن إن الفقرة الجيدة في صياغتها ترتبط بالصفة التي تسهم في رفع قيمتها التمييزية ومعامل صدقها . (مجيد ، ٢٠٠١ : ٧٧١)

لذلك عرضت فقرات مقياس (أنماط السلوك الإداري) بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص بالتربية والإدارة العامة والإدارة التربوية ، وقد بلغ عددهم (١٦) محكماً الملحق (٧)، وطلب منهم إبداء رأيهم في مدى صلاحية فقرات المقياس البحث من حيث ملائمتها لمستوى العينة وللمجال الذي تنطوي فيه، ومن ذلك تم حذف (١٥) فقرة التي لم تحرز على اتفاق المحكمين ، مع إجراء بعض التعديلات والإضافات اليسيرة على بعض الفقرات الموزعة على ثلاثة أنماط من مجالات المقياس البحث، وبذلك أصبح عدد فقرات المقياس بعد الحذف (٢١) فقرة بعد التحكيم إذ كانت (٣٦) فقرة

التحليل الإحصائي لفقرات مقياس البحث (أنماط السلوك الإداري):

ويقصد بالقوة التمييزية للفقرات، مدى قدرة الفقرات على التمييز بين ذوي المستويات العليا وذوي المستويات الدنيا من الأفراد للسمة التي تقيسها الفقرة ويعد التمييز من الخصائص القياسية المهمة للمقاييس النفسية إذ يتمكن المقياس من الكشف عن الفروق الفردية بين الأفراد في السمة التي يراد قياسها . (الأنصاري، ٢٠٠٠: ٥)

كما يرى كرونباخ أن هناك علاقة قوية بين دقة المقياس والقوة التمييزية للفقرات (Cronbach and Gleser, 1965:64) وتعد الفقرات التي تمتلك قوة تمييزية، أنها الفقرات لها قدرة عالية على التمييز بين الأفراد ذوي الدرجات العليا والدرجات الدنيا ، أما الفقرات التي لا تستطيع التمييز بين هؤلاء الأفراد فإنها تكون عديمة الفائدة، ويجب أن تحذف من مقياس البحث بصيغته النهائية . (تايلر، ١٩٨٩: ١٠٠)

١- تمييز الفقرات:

يقصد بحساب القوة التمييزية للفقرات في المقاييس النفسية بأنه عملية استبعاد الفقرات التي لا تميز بين الأفراد والإبقاء على الفقرات التي تميز بينهما في الإجابات. (عديس، ١٩٩٩: ٣٣٨)

وبعد تطبيق المقياس على أفراد العينة البالغ عددهم (٤٠٠) مدرساً ومدرسة في مدينة بغداد وتصحيح أساليبهم وتمارينهم الإجابة، ولاستخراج القوة التمييزية لفقرات المقياس ، ورتب درجات أفراد العينة من أعلى درجة كلية إلى أقل درجة كلية وحددت المجموعتان المتطرفتان في الدرجة الكلية بنسبة (٢٧%) في كل مجموعة .

وبذلك تكونت لدينا مجموعتان عدد كل منها (١٠٨) فرداً ودرجات المجموعة (٢٧%) العليا ما بين (٢٦-٣٥) (٢٧-٣٤) درجة ، والمجموعة (٢٧%) الدنيا ما بين (١٠-٢١) (٢٠-١١) وبعد تطبيق معادلة الاختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين في حساب الفرق بين المجموعتين في درجات كل فقرة من فقرات المقياس تبين أن الفقرات جميعها مميزة عند مستوى دلالة (٠,٠١) دالة إحصائياً ، على أساس أن القيمة التائية المحسوبة تمثل القوة التمييزية للفقرة .

إيجاد العلاقة بين درجة الفقرة بالدرجة الكلية للأداة :

تم حساب معامل ارتباط بيرسون وظهر ان معاملات الارتباط تراوحت بين (٠,٤٠١ - ٠,٦٧٨) ولمعرفة دلالتها الإحصائية قورنت قيمة معامل الارتباط المستخرجة كانت أعلى من القيمة المحسوبة لمعامل الارتباط (٠,٠٨٧) بدرجة حرية (٢١٤) عند مستوى دلالة (٠,٠١) ، وكانت جميعها دالة إحصائياً ، لذا يعد هذا مؤشراً على صدق مقياس البحث .
الخصائص القياسية السيكمترية لمقياس (أنماط السلوك الإداري):
أولاً- صدق الأداة:

يعد الصدق من الخصائص الأساسية والمهمة في بناء المقاييس والاختبارات النفسية، فالاختبار الصادق هو الذي يقيس ما يهدف قياسه (fonagy&Higgitt,1984:21). ويعد الصدق ضرورياً في بداية إعداد الفقرات، لأنه يؤشر مدى تمثيل الفقرة للسمة التي أعدت من أجل قياسها .
(مجيد وصالح، ١٩٨٧: ١٨٦)

ولإيجاد صدق مقياس أنماط السلوك الإداري تم استخراج الصدق الظاهري والصدق البنائي على النحو الآتي:

- ١- الصدق الظاهري:
- ويتحقق هذا النوع من الصدق عند عرض مقياس أنماط السلوك الإداري على مجموعة من المحكمين للحكم على صلاحية المقياس في الصفة التي وضع من أجل قياسها .
(الغريب ، ١٩٨٨ : ٦٧)
- ويعتمد الصدق الظاهري على التأكد من المظهر العام لنوع المفردات ووضوحها ، ودقتها ، وكيفية صياغتها

(عبد الرحمن ١٩٩٨ : ١٨٤)

وقد تم استخراج الصدق عند عرض الفقرات على المحكمين كما ذكره ذلك .
٢- صدق البناء:

ويقصد بصدق البناء هو مدى قياس المقياس للسمة، أو ظاهرة سلوكية معينة . (الزويبي، ١٩٨١ : ٤٣)

كما يعدُّ من أكثر أنواع الصدق أهمية ، لأنه يعتمد على التحقق التجريبي من مدى تطابق درجات الفقرات مع البناء

النفسى للخاصية المراد قياسها .
(ثورندايك وهيجن، ١٩٨٩ : ٧٠)

إنَّ صدق البناء هو المدى الذي يمكن أن نقرر بموجبه أن المقياس يقيس بناء نظري محدد أو خاصية محددة .

(Anastasi,1976:15)

وبعد تجانس الفقرات في قياس ما أعدت لقياسه عن طريق ارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية للسمة التي تنتمي إليها وكمؤشر على صدق البناء . (فرج، ١٩٨٠ : ٣١٣)
وقد قامت الباحثة بحساب القوة التمييزية لفقرات المقياس أنماط السلوك الإداري ، وكذلك علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس يعدهما مؤشرين لصدق بناء مقياس البحث .
ثانياً: ثبات:

يشير الثبات إلى إجراءات القياس إذ تعطي القيم نفسها للخاصية المقاسة في كل مرة يتم قياسها ، أو هو مدى اتساق المقياس مع نفسه في القياس اي مرة ثانية .
(Baron,1981:418)

التعرف على أنماط السلوك الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المدرسين المدرسات.

ولتحقيق ذلك استعملت الباحثة تحليل التباين متعدد المتغيرات (للقياسات المتكررة) وقد أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية بين الأنماط الثلاثة (الديمقراطي، والدكتاتوري، والتسبيبي)، بلغت القيمة الفائية المحسوبة (١٦١,٢٤١) وهي أعلى من القيمة الفائية الجدولية البالغة (٢,٩٩) عند مستوى دلالة (٠,٠١) وبدرجة حرية (٣٩٩). ولمتابعة دلالة الفروق استعملت الباحثة اختبار شيفيه للمقارنات البعدية المتعددة وأظهرت المقارنة بين مجموعتي (النمط الديمقراطي، والنمط الدكتاتوري).

وجود فروق دالة إحصائية، إذ بلغت قيمة شيفيه المحسوبة (٥,٢٦٥٠) درجة وهي أكبر من قيمة شيفيه الحرجة البالغة (٢,٩٩). وبالمقارنة بين المتوسطات نجد أن الوسط الحسابي للنمط الديمقراطي والبالغ (٢٣,٣٠٢٥) أعلى من الوسط الحسابي للنمط الدكتاتوري البالغ (٢١,٩٢٧٥). بينما أظهرت نتائج المقارنة بين مجموعتي (النمط الديمقراطي، والنمط التسبيبي) وجود فروق دالة إحصائية، إذ بلغت قيمة شيفيه المحسوبة (١,٣٧٥٠) درجة وهي أكبر من قيمة شيفيه الحرجة البالغة (٢,٩٩). وبالمقارنة بين المتوسطات نجد أن الوسط الحسابي للنمط الديمقراطي والبالغ (٢٣,٣٠٢٥) أعلى من الوسط الحسابي للنمط التسبيبي والبالغ (١٨,٠٣٧٥).

أما نتائج المقارنة بين مجموعتي (النمط الدكتاتوري، والنمط التسبيبي) فقد أظهرت وجود فروق دالة إحصائية، إذ بلغت قيمة شيفيه المحسوبة (٣,٨٩٠٠ -) درجة وهي أكبر من قيمة شيفيه الحرجة البالغة (٢,٩٩). وبالمقارنة بين المتوسطات نجد أن الوسط الحسابي للنمط الدكتاتوري البالغ (٢١,٩٢٧٥) أعلى من الوسط الحسابي للنمط التسبيبي البالغ (١٨,٠٣٧٥).

وهذا يدل أن مديري المدارس يتمتعون بنمط السلوك الإداري الديمقراطي في أداء الأعمال التي تقع على عاتقهم مع المدرسين والمدرسات أكثر من النمط أو الأسلوب الدكتاتوري والتسبيبي بغض النظر عن نوع المؤسسة وحجمها ومكان وجودهم، وهذا يعني أن السلوك الذي يتبعه مديري المدارس مع أتباعهم ذو أهمية بالغة في المؤسسة المدرسية وتحقيق أهدافها وتتاح بذلك فرص للجميع للإبداع والتمكين وتحديد الأهداف وتنفيذها في المؤسسات، فضلاً عن وجود مناخ إداري وبيئة عمل تعزز ترسيخ مبادئ الشفافية الإدارية والاحترام المتبادل للحقوق، ووجود رؤية مشتركة بعمل أفراد المؤسسة جميعهم بواسطة فريق عمل واحد نحو تحقيق الأهداف، والمدير الديمقراطي لا يتسلط في عمله وإنما يتفاعل مع المدرسين والمدرسات عن طريق عقد اللقاءات وإجراء الحوار والمناقشات، ويطلعهم على المشكلات جميعها التي تواجه المؤسسة المدرسية ويسمح لهم بتبادل الأفكار والمقترحات ويشاركونه في اتخاذ القرارات لحل تلك المشكلات. كما يطلق على هذا النمط بالإدارة الجماعية والتشاركية؛ إن المدير الديمقراطي يهتم كثيراً بالعاملين ويهيء لهم الراحة النفسية وتحقيق أهدافهم؛ ولذا يمكن القول أن مديري المدارس متفهمون لدورهم الإداري وأثره في انجاح المدرسة، وإن ذلك لا يمكن تحقيقه إلا من خلال اتباع السلوك الإداري الديمقراطي في الإدارة المدرسية، كما يدل أن مديري المدارس يستعملون النمط الدكتاتوري والنمط التسبيبي في بعض الظروف والمواقف ويمارس المدير هذه الأنماط الإدارية بنسبة متفاوتة. اتفقت نتيجة البحث الحالية مع دراسة (محمود، ١٩٨٨)، ودراسة (حسين، ٢٠١٣)، ودراسة (اللامي، ٢٠١٣) واختلفت مع دراسة (عبد الرحيم، ١٩٩٦).

الفروق في أنماط السلوك الإداري (الديمقراطي ، الدكتاتوري ، التسببي) لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المدرسين والمدرسات على وفق متغير الجنس (ذكور - إناث)

استعملت الباحثة الاختبار التائي لعينتين مستقلتين لكل أسلوب من الأساليب الثلاثة وكانت النتائج كالآتي :

١. النمط الإداري الديمقراطي :-

أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطي درجات إجابات أفراد العينة على وفق متغير الجنس (الذكور - والإناث) في نمط السلوك الديمقراطي لدى القيادات الإدارية إذ بلغت القيمة التائية المحسوبة (١,١٧٤) وهي أصغر من القيمة التائية الجدولية (١,٩٦) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٣٩٨). وهذا ما يشير على وفق إجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الجنس (ذكور - إناث) إلى أن مديري المدارس يمارسون النمط السلوك الإداري الديمقراطي بشكل متساو ومتقارب ، ويعزى هذا إلى إدراك مديري المدارس ان تطبيق النمط السلوك الإداري الديمقراطي له أثر في نفوس المدرسين معه في مؤسساتهم المدرسية ، وأثره عميق في تشكيل أجيال صاعدة اصحاب المستقبل ورجاله ومستوى الوعي والثقافة اللتين يتمتعون بها تجعلهم مدركين لأهمية هذا النمط لما فيه من اقناع واستشهاد بالحقائق ، وينسجم هذا مع اتجاهات الإدارة التربوية الحديثة الذي يركز على الاهتمام بحاجات المدرسين والمدرسات وتلبيتها ويراعي العلاقات الإنسانية ، وظهرت لديهم هذا السلوكيات الإدارية، لأنهم يتمتعون بإعطاء الفرصة لمدرسيهم لمشاركتهم في اتخاذ القرارات وتوزيع المهام للعاملين على وفق قدراتهم وإمكاناتهم لتحقيق الأهداف التربوية معاً بعيداً عن التعصب بالرأي والأهواء ، وتطبيقهم الأنظمة والتعليمات والقوانين بحذافيرها الصادرة من قبل وزارة التربية وتطبيقها بطريقة مرنة على وفق ظروف المدرسة . (عباس ، ٢٠٠٨ : ٢٥)

لذا يمكن القول بأن الأساليب السلوكية الإدارية الديمقراطية التي يستعملها مديري المدارس على درجة عالية من الأهمية ؛ لأنها تشكل الأسلوب والطريقة التي يتصل بها المدير مع اتباعه إذ إن السلوك الإداري الديمقراطي هو العامل الرئيس في نجاح المؤسسات التربوية أو فشلها بصورة عامة وله دور حاسم في سلوك العاملين في إيجاد جو المناخ العلمي الفاعل في المؤسسة المدرسية ، فإن استعمال مديري المدارس هذا السلوك الإداري لأنه يعد أكثر فاعلية وكفاية وتأثير في تحقيق أهداف المؤسسة المدرسية .

٢. النمط الإداري الدكتاتوري :- فيما يخص الفروق في النمط القيادي التسبلي حسب متغير الجنس (ذكور - إناث)

أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطي درجات إجابات أفراد العينة على وفق متغير الجنس (الذكور - والإناث) في نمط السلوك الإداري الدكتاتوري لدى مديري المدارس ، إذ بلغت القيمة التائية المحسوبة (١,٩٦٥) وهي أصغر من القيمة التائية الجدولية (١,٩٦) عند مستوى دلالة (٠,٠١) ودرجة حرية (٣٩٨) ، وهذا يشير إلى أن مديري المدارس يمارسون نمط السلوك الإداري الدكتاتوري لكلا الجنسين بشكل متقارب ، أيضاً إن بعض المواقف الإدارية الحرجة تستوجب استعمال هذا النمط أو السلوك الإداري لغرض السيطرة على الأحداث والحيلولة دون تفاقمها لضمان سير أداء العمل وجودته بصورة منتظمة داخل المؤسسة المدرسية ، من أجل تحقيق الأهداف المرجوة . وهذا يدل أن مديري المدارس يقومون بإعطاء الحرية الكاملة لاتباعهم في اختيار الإجراءات والوسائل لتنفيذ المهام الموكلة لهم ، ولا يشركوهم إلا في

الضرورة عند رسم السياسات وينفذون أعمالهم بكفاية ويكرسون معظم وقتهم للعمل ويؤدونه بإخلاص وهم حازمون وملتمزمون بأداء المسؤوليات والمهام الملقاة على عاتقهم .
(العمارة، ٢٠١٢: ٦٤)

لذا يمكن القول إن مديري المدارس في المؤسسة المدرسية يعدون المحور الأساسي الذي يعتمد عليه في نجاح المؤسسة و تحقيق أهدافها ، إذ يرتبط ذلك بالكيفية التي يقومون بها لإدارة المؤسسة والسلوك الإداري الذي يمارسونه أو السمات الإدارية الناجحة التي تتمركز في شخصيتهم وكفائتهم على توظيف العمل البناء من أجل الارتقاء بالمؤسسة والعاملين فيها .

٣. النمط الإداري التسيبي :- فيما يخص الفروق في النمط القيادي التسيبي على وفق متغير الجنس (ذكور - إناث) .

أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطي درجات إجابات أفراد العينة بحسب متغير الجنس (الذكور- الإناث) في نمط السلوك الإداري التسيبي لدى القيادات الإدارية، إذ بلغت القيمة التائية المحسوبة (١,٧٠٨) وهي أصغر من القيمة التائية الجدولية (١,٩٦) عند مستوى دلالة (٠.٠١) ودرجة حرية (٣٩٨) .

وهذا يدل على أن مديري المدارس كانوا يستعملون السلوك الإداري على وفق هذا النمط بصورة متقاربة ومتشابهة مع أفراد العينة لكلا الجنسين الذي يقوم على أساس عدم التدخل في مجريات الأمور، ويترك الحبل على الغارب ولا يؤدي دوراً يذكر في تسيير شؤون الأفراد أو إقرار أساليبه الإدارية وتحديد أهدافه .

وبناءً على ما تقدم يجب التأكيد على ضرورة الاهتمام بالسلوك الإداري لأنه يمثل إحدى المحددات الرئيسة لكفاية الإدارة وإنتاجيتها ، فالإدارة المستبدة والمتسيبة غالباً ما تخفي وراءها عدم الكفاية والقدرة والجودة على التوجيه السليم مما يعكس سلباً على العلاقات العامة بين الإدارة والمدرسين والمدرسات في المؤسسة المدرسية . وقد اتفقت نتيجة البحث الحالي مع دراسة (مصلح، ٢٠١٠) ، ودراسة (اللامي، ٢٠١٣) .

الاستنتاجات

- في ضوء نتائج البحث تم التوصل للاستنتاجات على النحو الآتي :
- ١- تبين النتائج أن مديري المدارس الثانوية بحسب إجابات أفراد العينة يمارسون مبدأ الشفافية الإدارية بمستوى جيد في مؤسساتهم المدرسية وكانت دالة إحصائية لصالح متوسط درجات أفراد العينة البحث .
 - ٢- إن نمط السلوك الإداري الديمقراطي هو النمط السائد والشائع أكثر من النمطين أو الأسلوبين الدكتاتوري والتسيبي وكانت جميعها دالة على وفق إجابات أفراد العينة .
 - ٣- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على وفق إجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الجنس (ذكور - إناث) في ممارسة مديري المدارس الثانوية مبدأ مفهوم الشفافية الإدارية.
 - ٤- إيجاد الفروق في أنماط السلوك الإداري (الديمقراطي-الدكتاتوري- التسيبي) على وفق متغير الجنس (ذكور- إناث) إذ تشير النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في النمط الديمقراطي ، بينما أظهرت نتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في النمط الدكتاتوري ، وأما نتائج النمط التسيبي عدم وجود فروق دالة إحصائية بحسب متغير الجنس (ذكور - إناث).
 - ٥- تشير النتائج وجود علاقة موجبة دالة إحصائية بين الشفافية الإدارية والنمط الديمقراطي ، أما فيما يخص علاقة الشفافية الإدارية بالنمط الدكتاتوري فقد اتضح وجود علاقة عكسية سالبة دالة إحصائية ، وكذلك عدم وجود علاقة دالة إحصائية بين الشفافية الإدارية والنمط التسيبي بحسب إجابات أفراد العينة .

التوصيات

في ضوء نتائج البحث توصي الباحثة بالآتي:

- ١- ضرورة قيام القائمين والمشتغلين في وزارة التربية إلى تبني ونشر وتطبيق المفاهيم الحديثة والمتطورة في ممارسة أداء الأعمال وعلى رأسها مبدأ مفهوم الشفافية الإدارية في المؤسسات المدرسية لتصبح منهجاً في المؤسسات التربوية التعليمية، مما يؤدي إلى إسهامها في بناء منظومة قيمة للمؤسسات كافة للارتقاء بالمجتمع وتحقيق الأهداف المرجوة .
 - ٢- ضرورة قيام وزارة التربية بعقد مؤتمرات علمية وورش عمل وفتح دورات تدريبية لتطوير وإعداد مديري المدارس في المؤسسات التربوية ، لغرض تأهيلهم وتدريبهم وإكسابهم مهارات وزيادة استعدادهم للعمل والتعامل مع المفاهيم الإدارية الحديثة المعاصرة لمواكبة التغيرات والتطورات والمستجدات الحاصلة اليوم
 - ٣- العمل على تحفيز وتشجيع إيجاد أساليب وأنماط إدارية حديثة تعمل على إقامة علاقات إنسانية جيدة بينها وبين مدرسيهم لإشاعة المناخ الملائم في مؤسساتهم المدرسية .
 - ٤- التأكيد على تبني ممارسات وسلوكيات وأساسيات تتسم بالشفافية الإدارية من أجل الوضوح والإفصاح عن أداء العمل الإداري المدرسي مما يزيد من إنتاجية مدرسيهم وشد حماسهم ودوافعهم .
 - ٥- العمل على زيادة الاهتمام بتطوير وتنمية العاملين علمياً ومهنياً وفنياً عن طريق تفويضهم للصلاحيات والاهتمام بحاجاتهم ورغباتهم وتزويدهم بالتغذية الراجعة العكسية .
 - ٦- ضرورة قيام وزارة التربية اختيار المدير على وفق معايير مع مراعاة الخبرة والمهارة المؤهلة له والتركيز على نمط السلوك الإداري المهتم بمدرسيهم داخل المؤسسة المدرسية .
- المقترحات

تقترح الباحثة إجراء الدراسات الآتية :-

- ١- إجراء دراسة مماثلة عن الشفافية الإدارية وعلاقتها بأنماط السلوك الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معاونيهم .
- ٢- إجراء دراسة عن الشفافية الإدارية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي على مستوى مديري المدارس الابتدائية .
- ٣- إجراء دراسة عن الشفافية الإدارية وعلاقتها بالتمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعة المستنصرية .
- ٤- إجراء دراسة عن أنماط السلوك الإداري وعلاقتها بالتطوير التنظيمي لدى مديريات التربية في محافظة بغداد من وجهة نظر موظفيها .

المصادر العربية :

- ١- أبو الوفا ، جمال محمد، وحسين سلامة عبد العظيم (٢٠٠٠) : اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية ، مصر.
- ٢- أحمد ، شكري سيد (١٩٩١): الرضا عن العمل لدى معلمي ومعلمات الرياضيات وعلاقته بكل من تأهيلهم التعليمي وخبرتهم التدريسية ، جامعة قطر ، الدوحة.
- ٣- الأزهرى ، محي الدين (١٩٩٣) : الإدارة و دور المديرين أساسيات وسلوك ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر .
- ٤- بركات ، محمد خليفة ، ومحمد أبو الهلال (١٩٨٨): علم النفس التربوي، مكتبة عين شمس . القاهرة ، مصر .
- ٥- البهجي ، احمد عصام (٢٠٠٩): الشفافية واثرها في مكافحة الفساد الإداري ، ط١ ، دار الفكر الجامعي ، الاسكندرية ، مصر .
- ٦- التميمي ، حيدر علي (٢٠٠٩) : الإدارة التربوية الاشراف التربوي ، ط (١) ، دار الكتب والوثائق بغداد.
- ٧- ثورنديك ، روبرت ، وهيجن اليزابيث (١٩٨٩) : القياس والتقويم في علم النفس والتربية ، ترجمة زيد عبد الله الكيلاني وعبد الرحمن عدس، مركز الكتاب الأردني، عمان، الأردن .
- ٨- الجبوري ،محمد سمير (٢٠١٥) : علاقة ادارة المعرفة بأنماط السلوك القيادية لدى مديري المدارس الاعداية في محافظة بغداد ، رسالة ماجستير، كلية التربية ، الجامعة المستنصرية ، بغداد، اطروحة ماجستير، بغداد ، العراق .
- ٩- الحسنية ، سليم ابراهيم (١٩٩٩) : السلوك الإداري والتنظيمي والعلوم السلوكية ، ط (١) ، مؤسسة الوراق ، عمان – الأردن.
- ١٠- حسين ،منذر مهدي (٢٠١٣) : أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس المتوسطة وفقاً لتصنيف ليكرت وعلاقتها بالسلوك الابداعي لمدرسي التربية الرياضية ، رسالة ماجستير (غير منشورة) كلية التربية – الجامعة المستنصرية، بغداد ، العراق .
- ١١- الخطيب ، رادح ، وأبو فرسخ، وفاء (١٩٩٦): الأنماط القيادية السائدة في جامعة اليرموك العلوم التكنولوجية الأردنية كما يراها أعضاء هيئة التدريس، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد ٣ ، عمان ، الأردن .
- ١٢- دعبس ، منال فؤاد (٢٠٠٤) : مدى تطبيق الشفافية في مراكز الوزارات الأردنية ، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة اليرموك ، اربد، الأردن .
- ١٣- الدويك، تيسير (٢٠٠١): الإدارة التربوية والمدرسية والاشراف التربوي، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن .
- ١٤- الراشدي ، علي (٢٠٠٧) : الإدارة بالشفافية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، طبعة الاولى ، عمان ، الأردن .
- ١٥- رضوان، شفيق (١٩٩٤) : السلوكية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، بيروت ، لبنان .
- ١٦- الزوبعي، عبد الجليل (١٩٨١): الاختيارات والمقاييس النفسية، جامعة الموصل، ط٢، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، بغداد، العراق.
- ١٧- ستراك، رياض بدري (٢٠٠٤): دراسات في الإدارة التربوية، دار الأوائل، عمان ، الأردن .
- ١٨- السعود ، راتب (٢٠٠٩) : انماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن لنظرية ليكرت (نظام ١ – نظام ٤) وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم ، عمان ، الأردن .
- ١٩- سمعان ، هيب ، ومرسي ، محمد (١٩٨٧): الإدارة المدرسية الحديثة ، عالم الكتب ، القاهرة ، مصر.
- ٢٠- الشمري ، سالم بن مبارك (٢٠٠٩): درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية والصعوبات التي تواجهها، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة اليرموك ، الأردن.
- ٢١- شمس الدين، محمود ، والفقي ، اسماعيل (٢٠٠٧) : السلوك الإداري ، ط١، دار الفكر ، ط١، عمان ، الأردن .
- ٢٢- الطخيس، إبراهيم عبد الله (٢٠٠١): الإدارة التربوية، دار ابن سيانة، الرياض، السعودية.
- ٢٣- الطوخي ، سامي (٢٠٠٢): الإدارة بالشفافية ، اكااديمية السادات للعلوم الادارية ، مركز البحوث والمعلومات ، مجلة علمية محكمة ، العدد ١ ، القاهرة ، مصر.

- ٢٤- العامري ، محمد عامر (٢٠١٢) : السلوك القيادي لمديري المدارس الإعدادية على وفق نظرية هالين وعلاقته بفاعليتهم الإدارية وثقة المدرسين بهم ، رسالة ماجستير ، وزارة التربية ، بغداد ، العراق .
- ٢٥- عباس ، ابراهيم (٢٠٠٨) : الإدارة المدرسية والصفية ، منظومة الجودة الشاملة ، ط ١ ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر .
- ٢٦- عبد الحميد ، طارق (٢٠٠٥) : الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية ، دار الفكر ، ط ١ ، عمان ، الأردن .
- ٢٧- عبد الخالق ، أميمة (٢٠٠٩) : فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم (رسالة ماجستير غير منشورة) ، الجامعة الإسلامية بغزة ، غزة ، فلسطين .
- ٢٨- عبد الرحمن ، محمد السيد (١٩٩٨) : دراسات في الصحة النفسية ، دار قباء للنشر ، القاهرة ، مصر .
- ٢٩- عبد الرحيم ، زهير (١٩٩٦) : أنماط السلوك القيادي لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة اربد وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، الأردن .
- ٣٠- عبد الله ، سليمان (٢٠١٤) : درجة التزام مديري المدارس الثانوية الرسمية بتطبيق الشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين ، دراسة ميدانية ، المجلد ١٥ ، العدد ١ ، الامارات .
- ٣١- عبيد ، بدران محمود (١٩٩٤) : النمط القيادي لمديري المدارس الابتدائية وعلاقته بالمناخ التنظيمي ، رسالة ماجستير غير منشورة - كلية التربية ابن رشد - جامعة بغداد ، بغداد ، العراق .
- ٣٢- عبيدات ، احمد محمد (١٩٩٢) : القيم المؤثرة في السلوك الإداري لمدير المدرسة الثانوية في الأردن وموقع القيم الإسلامية منها ، ملخصات رسائل ماجستير في التربية ، ط ٣ ، جامعة اليرموك .
- ٣٣- العبيدي ، ماهر موسى ، والناصر ، عبد المجيد (٢٠٠٥) ، الاقتصاد العراقي بين الواقع والطموح ، الجزء الأول ، ندوة علمية أقامها مكتب الاستشارات في كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، العراق .
- ٣٤- عدس ، عبد الرحمن ، (١٩٩٩) : الإحصاء في التربية ، دار الفكر للطباعة والنشر ، عمان ، الأردن .
- ٣٥- عربيات ، بشير (٢٠١١) : الشفافية الإدارية لدى مدراء التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمدراء المدارس العاملين معهم ، مجلة التربية ، العدد (١٤٥) ، جامعة القاهرة ، مصر .
- ٣٦- العرفي ، عبد الله ، ومهدي عباس (١٩٩٦) : مدخل في الإدارة التربوية ، ط (١) ، دار الكتب الوطنية ، منشورات جامعة قان يونس ، بنغازي - ليبيا .
- ٣٧- عزت ، جودت (٢٠٠١) : الإدارة المدرسية الحديثة ، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- ٣٨- عزت ، جودت : (٢٠٠٤) : الإدارة التعليمية الاشراف التربوي ، اصولها وتطبيقاتها ، ط ٢ ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- ٣٩- عساف ، عبد المعطي ، (١٩٩٩) : السلوك الإداري التنظيمي ، مؤسسة الوراق للنشر ، عمان - الأردن .
- ٤٠- العلوان ، علاء الدين (٢٠٠٤) : نحو رؤية مشتركة للتربية في العراق ، الوضع الحالي للتربية والتعليم والرؤى الجديدة ، وزارة التربية العراقية ، بغداد ، العراق .
- ٤١- علي ، عيسى (٢٠٠٤) : درجة ممارسة القيادة التربوية لدى مديري المدارس التعليم الأساسي في مدينتي دمشق وحمص وعلاقتها ببعض المتغيرات ، مجلة جامعة دمشق ، مجلد (٢٤) عدداً ، سورية .
- ٤٢- علي ، محسن (٢٠١٠) : القيادة التربوية ، المؤسسة الحديثة للكتاب ، بيروت - لبنان .
- ٤٣- عليوي ، غنية ذياب ، (٢٠٠٥) : الأنماط القيادية لمديري المدارس الإعدادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، كلية التربية ، الجامعة المستنصرية ، بغداد ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، بغداد ، العراق .
- ٤٤- العميرة ، محمد حسين (٢٠١٢) : مبادئ الإدارة المدرسية ، ط ٤ ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- ٤٥- العمري ، مشرف بن علي (٢٠١٣) : درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الإدارية ومعوقاتهما وطرق تحسينها ، رسالة ماجستير ، جامعة ام القرى ، مكة المكرمة ، السعودية .
- ٤٦- الغريب ، رمزية (١٩٨٨) : التقويم والقياس النفسي والتربوي ، مكتب الأنكلو ، القاهرة ، مصر .
- ٤٧- عبد الغني ، حميد (٢٠٠٥) : أنماط السلوك الإداري ، دار شمس ، للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر .
- ٤٨- فرج ، صفوت (١٩٨٠) : القياس النفسي ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر .
- ٤٩- قاسم ، محمد (٢٠٠٠) : السلوك التنظيمي ، دار الشروق ، (ط ١) ، عمان - الأردن .

- ٥٠- قاسم ، محمد (٢٠٠١): السلوك التنظيمي ، مكتبة الشرق ، (ط٢) ، عمان - الأردن.
- ٥١- قاسم ، محمد (٢٠٠٣) ، مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان الأردن .
- ٥٢- كنعان، نواف (٢٠٠٢) : القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة، ط٤، عمان، الأردن .
- ٥٣- اللامي، احمد فاضل عباس (٢٠١٣): علاقة إدارة الانفعالات بالأنماط القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الاعدادية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة المستنصرية ، كلية التربية ، بغداد، العراق .
- ٥٤- اللوزي ،موسى (٢٠٠٢) : التنمية الإدارية ، ط١ ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن .
- ٥٥- مجيد ، وهيب (١٩٨٧) : طرق البحث في العلوم السلوكية ، مطبعة التعليم العالي، بغداد، العراق .
- ٥٦- مجيد، وهيب (٢٠٠١): القياس النفسي ، ط١، مؤسسة مصر مرتضى للكتاب العراقي ، القاهرة ، مصر
- ٥٧- محسن ،منتهى عبد الزهرة ،(٢٠١٦): أثر تعزيز الشفافية في التخلص من ظاهرتي الوساطة والمحسوبية للفساد الإداري ، بغداد ، العراق .
- ٥٨- محسن ، علاء حاكم (٢٠٠٤): السلوك الإداري لرؤساء الأقسام العلمية وعلاقته بالروح المعنوية لأعضاء الهيئات التدريسية في جامعة بغداد، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، ابن الهيثم- جامعة بغداد ، العراق .
- ٥٩- محمد ،ثائر رائد (٢٠١٤) : الاداء الوظيفي لدى عمداء كليات جامعة بغداد وعلاقته بالنظام الإداري المركزي، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية ، ابن رشد ، بغداد ، العراق.
- ٦٠- محمود ، اسيل هادي (٢٠٠٨) : أسس الشفافية الإدارية وعلاقتها بمكافحة الفساد الإداري ،مجلة الادارة والاقتصاد ، العدد الحادي والسبعون ، بغداد ، العراق.
- ٦١- محمود ، هناء (١٩٨٨) : أنماط القيادة الإدارية السائد لمديري المدارس الاعدادية وعلاقتها ببعض المتغيرات كما يراها الهيئة التدريسية ، دار المناهج للنشر والتوزيع، بغداد ، العراق .
- ٦٢- المدهون ، موسى ، والجزراوي ، إبراهيم محمد علي (١٩٩٥) : تحليل السلوك التنظيمي ، المركز القومي للخدمات الطلابية ، ط١ ، عمان ، الأردن.
- ٦٣- مصلح ، سناء عبيد لفته (٢٠١٠): السلوك الإداري لمديري ومديرات المدارس الاعدادية في ضوء نظريتي X و Y وعلاقته ببعض المتغيرات، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الأساسية – الجامعة المستنصرية، بغداد ، العراق .
- ٦٤- منير، محمد (١٩٨٩): الإدارة التعليمية- أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب للنشر، القاهرة ، مصر .
- ٦٥- ناجي ، حسين (٢٠٠١): السلوك التنظيمي ، دار يافا العلمية ، عمان – الأردن.
- ٦٦- نجيب، حسام (٢٠٠١)، أنماط السلوك القيادي لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة أربد وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، اتحاد الجامعات العربية، العدد (٣٧)، عمان-الأردن.
- ٦٧- هاشم ،عبد القادر ،(١٩٩٦) : الإدارة المدرسية والإشراف التربوي ، المركز العربي للخدمات الطلابية ، عمان ، الأردن .
- ٦٨- هوفماستر، البرت (٢٠٠١) : بناء ثقافة تنظيمية تقوم على النزاهة والشفافية والمساءلة ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، مصر .
- ٦٩- وزارة التربية،(١٩٨٩): المديرية العامة للإشراف التربوي، ورقة عمل ندوة المتابعة والتقويم ، بغداد، العراق.
- ٧٠- وزارة التربية العراقية (أ/٢٠١١)، المكتبة القانونية العراقية قانون ٢٢ ، المادة (٥) بغداد، العراق .
- ٧١- وزارة التربية العراقية (ب/٢٠١١)، المكتبة القانونية العراقية قانون ٢٢ ، المادة (٨)، بغداد، العراق .
- ٧٢- وزارة التربية (٢٠١٢): الاستراتيجية الوطنية للتربية في العراق المركز ، بغداد ، العراق .

المصادر الأجنبية :

- 73- Anastasi. A (1976): Psychological Testing. N. V. Maemi; an. Anastasia, A. (1988). Psychological Testing, New York, Macmillan.
- 74- Baron, A.R. (1981): Psychology, Saunders, International Editions, Japan.

- 75- Binit, Douglas, A., (1992), The relationship between principal's leadership style and teacher job satisfaction.
- 76- Dives. K and J. W (1989) Human Behavior of work. (8th ed.) mc Grow – Hill International Edition.
- 77- Horace. B., (1985), Evie Champ any English Comprehensive Dictionary Term First Edition Printed in U.A.P.
- 78- Likert, R. (1961) New pattern of Management. (1st ed.) Mc Gram- Hill Book Company, New York.
- 79- New storm, B (1993) Human Behavior at work, Mc Graw – Hill book company, New York.
- 80- Owens, C. E. (1981). An Investigation of the Relationship of Values and Security Insecurity to Student Activism.
- 81- Redden, William, J. (1967): The Management Style Theory A Typology Based on Task and Relation Orientation, Training and Development.
- 82- Yukl, Gary. (2002). Leadership in Organizations. England Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.