وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
مركـــــز البحوث النفسية

مجلــة
العلوم النفسيـة

مجلة علمية محكمـــة معتمـدة

تصدر عن مركز البحوث النفسية

حاصلـــــــة على الأعتماديـــــة

رقـم الإيــداع 614 / 1994

الرمز الدولي 1970 – 1816

المجلد (35) – العدد (2) – الجزء (5)

حزيران / 2024

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
مركز البحوث النفسية

مجلة

العلوم النفسية

مجلة علمية محكمة معتمدة تصدر عن مركز البحوث النفسية

المجلد 35 العدد 2 الجزء 5

ISSN : 1816 - 1970

رقم الايداع : ٦١٤ / ١٩٩٤

الرمز الدولي : ١٩٧٠ – ١٨١٦

حزيران / 2024

مجلة العلوم النفسية
مجلة علمية محكمة

رئيـس التحريــر/ أ.د. لطيـف غازي مكـي
مدير التحرير/ أ.م.د. عــلا حسيــن علــوان

أعضاء هيئة التحرير

الاسم	مكان العمل	البلد
- أ.د. ياسر خلف رشيد الشجيري	جامعة الأنبار / كلية التربية للعلوم الإنسانية / قسم العلوم التربوية والنفسية / طرائق التدريس	العراق
- أ.د. أسامة حامد محمد	جامعة الموصل / كلية التربية للعلوم الإنسانية / قسم العلوم التربوية والنفسية / علم النفس التربوي / قياس وتقويم	العراق
- أ.د. كامل علوان الزبيدي	جامعة بغداد / كلية الآداب / أستاذ متمرس (متقاعد) / علم النفس – صحة نفسية	العراق
- أ.د. عبد الرزاق محسن سعود	الجامعة العراقية / كلية التربية للعلوم الإنسانية قسم العلوم التربوية والنفسية / علم النفس التربوي	العراق
- أ.د. صفاء طارق حبيب	جامعة بغداد / كلية التربية ابن رشد / قسم العلوم التربوية والنفسية / قياس وتقويم	العراق
- أ.د. بشرى عبد الحسين محميد	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي/ مركز البحوث النفسية	العراق
- أ.د. يوسف حمه صالح مصطفى	جامعة صلاح الدين / كلية الآداب – أربيل / علم النفس العام	العراق
- أ.د. زكريا عبد أحمد	جامعة تكريت / كلية التربية للبنات / قسم العلوم التربوية والنفسية / علم النفس التربوي	العراق
- أ.د. مهند عبد الستار النعيمي	جامعة ديالى / كلية التربية الأساسية / قياس وتقويم	العراق
- أ.د. إيمان صادق عبد الكريم	جامعة بغداد / كلية التربية للبنات / قسم العلوم التربوية والنفسية / علم النفس التربوي	العراق
- أ.د. دونلد أوين كامرون	رئيس الجمعية الأمريكية للطب النفسي - الشخصية والصحة النفسية / واشنطن	الولايات المتحدة
- أ.د. أمل عبد الرزاق نعيم المنصوري	جامعة البصرة / كلية التربية للعلوم الإنسانية / قسم الإرشاد التربوي	العراق

الاسم	مكان العمل	البلد
- **أ.د. عصام توفيق قمر**	كلية الدراسات العليا للتربية / المركز القومي لأصول التربية / التربية وعلم النفس	مصر
- **أ.م.د. براء محمد حسن**	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي / مركز البحوث النفسية / الشخصية والصحة النفسية	العراق
- **أ.م.د. هناء مزعل حسين الذهبي**	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي/ مركز البحوث النفسية / علم النفس التربوي	العراق
- **أ.م.د. ميسون كريم ضاري**	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي/ مركز البحوث النفسية / علم النفس التربوي	العراق
- **أ.م.د. صباح عايش بنت محمد**	جامعة الشلف / كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية / علم النفس العام	الجزائر
- **أ.م.د. عبد الناصر أحمد محمد العزام**	جامعة البلقاء التطبيقية / قسم العلوم النفسية / علم النفس التربوي / علم النفس التربوي	الأردن
- **أ.م.د. زينة علي صالح**	جامعة واسط / كلية الآداب / علم النفس العام	العراق
- **أ.م.د. بيداء هاشم جميل**	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي/ مركز البحوث النفسية / علم النفس العام	العراق
- **أ.م.د. مقبل بن عايد خليف العنزي**	جامعة القصيم الحدود الشمالية / كلية التربية / قسم التربية والاحتياجات الخاصة	السعودية
- **أ.م.د. سهلة حسين قلندر**	جامعة بغداد / كلية التربية ابن الهيثم للعلوم الصرفة / علم النفس التربوي	العراق
- **أ.م.د. رجاء ياسين عبد الله**	جامعة كربلاء / كلية التربية للعلوم الإنسانية / قسم العلوم التربوية والنفسية / علم النفس التربوي	العراق
- **أ.م.د. زينب علي هادي**	الجامعة المستنصرية / كلية التربية الأساسية / قسم العلوم التربوية والنفسية / علم النفس التربوي	العراق
- **أ.م.د. ميس محمد كاظم**	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي/ علم الاجتماع	العراق

مجلة العلوم النفسية

مجلة علمية محكمة معتمدة متخصصة تصدر عن

مركز البحوث النفسية

جمهورية العراق

قسيمة اشتراك

أرجو قبول اشتراكي في مجلة العلوم النفسية :

لمدة ( ) سنة ابتداءاً من .....

الأسم : .....

العنوان : .....

قيمة الاشتراك : .....

طريقة الدفع :- نقدا ( ) شيك ( ) حوالة بريدية ( )

رقم: تأريخ / /

التوقيع : ..... : التأريخ .....

قيمة الأشتراك لعدد واحد	الأفراد :(125000) الف دينار عراقي داخل العراق (100) $ او ما يعادلها خارج العراق للمؤسسات أو المؤتمرات : (90.000) الف دينار عراقي داخل العراق (70) $ او ما يعادلها خارج العراق

شروط النشر في المجلة

أولا : تنشر المجلة الأبحاث والدراسات الأكاديمية القيمة والأصيلة باللغتين العربية والأنكليزية في حقل مجالات أهتمام المجلة نفسيا وتربويا ، والتي لم تقبل أو تنشر سابقا ،ويتحمل الباحث المسؤولية القانونية في كل القضايا المتعلقة بالأمانة العلمية أذا كان بحثه منشور أو قدم للنشر .

ثانيا: يخضع كل بحث مقدم للنشر في المجلة الى الأستلال الألكتروني على أن لاتزيد درجة الاستلال عن (20) .

ثالثا : يقدم الباحث المقبول بحثه للنشر في المجلة تعهد خطي بعدم نشر بحثه في مجلة آخرى أو حصوله على قبول نشر مسبقا .

رابعا: يقدم البحث مطبوعا على نظام (Word 2007) مصحوبا بالعنوان للبحث مع أسم الباحث الثلاثي واللقب العلمي والأختصاص وأسم الجامعة والكلية والقسم والبريد الألكتروني في بداية الصفحة الأولى للبحث باللغتين مع خلاصة للبحث باللغة العربية والأنكليزية مثبت فيها عنوان البحث واسم الباحث ومكان عمله على أن لاتزيد عن (250) كلمـــــــــة فقط .

خامسا: يجب أن لاتتجاوز عدد صفحات البحث المقدم للنشر في المجلة أكثر من (25) صفحة فقط بما فيها الجداول والأشكال والملاحق ، وبخلافه يتحمل الباحث مبلغا أضافيا مقداره (2) الفين دينار عن كل صفحة أضافية ، ولايتجاوز البحث بعد الزيادة عن (35) صفحة بكل الأحوال .

سادسا: موافقة أثنين من المحكمين المختصين الذين يقومون البحث علميا قبل نشره ، بالأضافة الى تقويم البحث من ناحية اللغة العربية والأنكليزية .

سابعا: يراعى في كتابة البحث الآتــي :

1- الأصول العلمية في كتابة البحث من حيث الدقة في التوثيق والأمانة العلمية في الـعرض.

2- يقدم البحث بنسختين مطبوعة على ورق أبيض (A4) مطبوعة على الحاسوب وعلى جهة واحدة من الورقة مــع قرص (CD)، بالمواصفات الآتية :

- الحاشية العليـا 4.50 سـم .
- الحاشية السفلى 4.50 سم .
- الحاشيـة اليمنى 3.75 سم .
- الحاشية اليسرى 3.75 سم .
- يكون الخط المستخدم نوع (Meersoft Word)، حجم الخط (14) بالنسبة للمتن و(12) بالنسبة للجداول .
- تحتوي كل صفحة على (22) سطر فقط وفقا لبرنامج التنضـيد .
- يكون التباعد بين الأسطر للصفحة الواحدة (1.15).
- تكون الأشكال والجداول واضحة ، وتستخدم فيها الأرقام العربية والنظام العالمــي للوحدات .
- يكون البحث خالي من الأخطاء اللغوية والنحوية ولاتتحمل المجلة مسؤولية ذلك .
- لا تستعمل الهوامش في أسفل الصفحات وأنما يشار رقميا الى المصادر حســب موضوعها في نهاية البحث من خلال ذكر أسم الباحث والسنة وعنوان البحث من جهة النشر والطبعة وتكتب بأسلوب (APA)...مثال

الهاشمي ،عدنان علي (2009). تحمل المسؤولية الأجتماعية وعلاقتها بأتخاذ القرار لدى التدريسيين في الجامعة ،رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة.....، كلية ..... ، قسم ..... .

- يلتزم الباحث بدفع مبلغ قدره (125) الف دينار من داخل العراق ،و (100) دولار أمريكي من خارج العراق .

- يلتزم الباحث بالتعليمات المؤشرة من الخبراء ،ويعيد الباحث النسخة الأصلية للمجلة مع نسخة جديدة ورقية آخرى مصححة .
- لاتعاد البحوث الى أصحابها قبلت أم لم تقبل للنشر.
- لايزود الباحث بكتاب قبول النشر ، الأبعد التزامه بالتعليمات أعلاه وتسليم النسخ الورقية كافة .
- المجلة غير مسؤولة عن نشر الأبحاث بعد مرور (90) يوم من دون مراجعة الباحث للمجلة والتزامه بالتعليمات كافة .

ثامنا : تحتفظ المجلة بحقها في أن تحذف أو تعيد صياغة بعض الكلمات أو الجمل بما يتلأئم مع أسلوبها في النشر .

تاسعا: تنتقل حقوق نشر البحث الى المجلة حال أشعار الباحث بقبول بحثه للنشـر .

مجالات اهتمام المجلة

1. البحوث والدراسات في مجالات العلوم التربوية والنفسية بفروعها المختلفة والطب النفسي، و الباراسايكولوجي .
2. المؤتمرات والندوات العلمية الوطنية والعربية والعالمية التي تعقد حول التخصصات في الفقرة المذكورة اعلاه
3. نشاطات وفعاليات المركز والمؤسسات الاخرى التي تهتم بالمجالات – الواردة في الفقرة (1) .

((في هذا العدد))

ت	الموضوع	الباحث	الصفحة
1	**الهُوية الوطنية ودعم المجتمع الموصلي سياحيا**	**ابتسام عصام ابراهيم زكي** **أ. م. د. اثمار شاكر الشطري** جامعة بغداد/ كلية التربية للبنات/ قسم الاجتماع	**40 – 1**
2	**بناء وتطبيق مقياس الاحباط المهني لدى تدريسيي كلية التربية الاساسية**	**أ.د. محمد عبد الكريم طاهر** كلية التربية الاساسية/ الجامعة المستنصرية	**82 – 41**
3	**جودة اتخاذ القرار وعلاقته بالضائقة الاخلاقية لدى المرشدين التربويين**	**م.د. علي احمد جاسم** كلية التربية الاساسية/ الجامعة المستنصرية	**118 – 83**
4	**اثر التعلم الخبراتي في اكتساب المفاهيم النحوية لدى طالبات الصف الثاني المتوسط والاحتفاظ بها**	**م.د إبراهيم عويد هراط** مديرية تربية كركوك	**144–119**
5	**قلق الموت لدى منتسبي القوات الأمنية**	**م.م هدى كاظم جاره** وزارة التعليم العالي والبحث العلمي / مركز البحوث النفسية	**174–145**
6	**أثر الحبسة الانفعالية على التحصيل الدراسي لدى طلبة المرحلة المتوسطة**	**م.د.نهى لعيبي سهم** **م.د. علي محمد صاحي** وزارة التربية	**208–175**
7	**الالحاح السلبي لدى طلبة الاعدادية**	**م.م. رؤى عباس علي** وزارة التعليم العالي والبحث العلمي / مركز البحوث النفسية	**236–209**
8	**فاعلية برنامج تربوي في تحسين السلوك الاخلاقي لدى طالبات المرحلة الاعدادية**	**سحر خليل عبد الرحمن** **أ.د زبيدة عباس محمد** جامعة تكريت/كلية التربية للبنات/ قسم العلوم التربوية والنفسية	**268–237**
9	**التشبث الأكاديمي لدى طلبة الجامعة**	**رفاه عناد حمد** **أ.م.د رنا عبد المنعم العباسي** الجامعة المستنصرية / كلية التربية / قسم العلوم التربوية والنفسية	**300–269**

ت	الموضوع	الباحث	الصفحة
10	**الثقافة الرقمية والأَمن الإجتماعي في مجتمع متغير ظاهرة البلوكرات أنموذجاً**	**نورا سالم محمود سعد** **زينب محمد صالح** جامعة بغداد/ كلية التربية للبنات/ قسم الاجتماع	**346-301**
11	**انماط القيادة المدرسية ومؤشرات تطبيقها دراسة ميدانية اجتماعية في محافظة بغداد/ تربية الكرخ الاولى**	**ايلاف محمد كاظم** **أ.م.د. فائز جلال كاظم** جامعة بغداد/ كلية التربية للبنات/ قسم الاجتماع	**372-347**
12	**المخططات المعرفية اللاتكيفية المبكرة وعلاقتها بالاكتئاب لدى طلبة الجامعة**	**م.م ميساء علي عطية الجبوري** جامعة بغداد/ كلية التربية للبنات/ قسم العلوم التربوية والنفسية	**412-373**
13	**اثر برنامج تدريبي بأسلوب العلاج الواقعي في خفض التقويض الاجتماعي لدى المرشد التربوي**	**م.م زينة سبتي عبد اللطيف علوان** الكلية التربوية المفتوحة/ مركز واسط	**448-413**
14	**الاستقامة- التواضع وعلاقته بالمقبولية لدى طلبة جامعة بغداد على وفق HEXACO**	**أ.م.د ازهار هادي رشيد** جامعة بغداد/ كلية التربية للبنات/ قسم العلوم التربوية والنفسية	**482-449**
15	**التنمر المدرسي وعلاقته بنمط الشخصية (c) لدى طلبة المرحلة الاعدادية**	**لينا علي هلال** وزارة التربية/ مديرية تربية الكرخ الثانية	**534-483**
16	**أثر برنامج ارشادي معرفي سلوكي في تحسين الاستخدام الحكيم لمواقع الانترنت لدى طلبة كلية التربية الاساسية الشرقاط / جامعة تكريت**	**م.د. سراب عبد الستار محمد** كلية التربية الاساسية الشرقاط/ جامعة تكريت	**566-535**
17	**استراتيجية تنال القمر في تنمية الوعي الاثري عند طلاب الصف الخامس الادبي في التاريخ**	**م.م اماني عبد سليم** وزارة التعليم العالي والبحث العلمي / مركز البحوث النفسية	**590-567**
18	**القوة الناعمة وانعكاساتها في ثقافة السلام**	**اسيل مجيد مشكور علي** **أ. م. د. منى حيدر عبد الجبار** جامعة بغداد/ كلية التربية للبنات/ قسم الاجتماع	**616-591**

أنماط القيادة المدرسية ومؤشرات تطبيقها

دراسة ميدانية اجتماعية في محافظة بغداد/ تربية الكرخ الاولى

ايلاف محمد كاظم

الاستاذ المساعد الدكتور

فائز جلال كاظم

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي/ جامعة بغداد/ كلية التربية للبنات/ قسم الاجتماع

المستخلص:

يهدف البحث إلى التعرف على مفهوم القيادة المدرسية وأنماطها من خلال دراسة وتحليل الأساليب الحديثة في الإدارة والقيادة المدرسية، وتنمية وتطوير القادة، وإكسابهم المهارات الفنية والعلمية والفنية لنجاح المؤسسة التعليمية. ويستمد البحث أهميته من معرفة دور القيادة المدرسية وفعاليتها في بناء وتطوير قدرات الطلاب، وتعزيز مداركهم العلمية والمعرفية، وتنمية شخصية الطالب، واندماجها، ونموها جسدياً، وعقلياً، واجتماعياً، وعاطفياً، كما وكذلك تحليل واقع عمل القيادات المدرسية وأنماطهم وتحدياتهم وسبل تفعيل قدراتهم من خلال البرامج والأساليب الحديثة وتهيئة المناخ والبيئة التي تشعرك بالاطمئنان على حقوقك واستقرارك النفسي. ولهذا السبب تم اعتماد استبانة في جمع البيانات، وتم تطبيق الدراسة على عينة قصدية قوامها (200) مستجيب. وتوصل البحث إلى نتائج أهمها: اتسمت عينة الدراسة بمجموعة من الخصائص والسمات التي تتناسب مع متطلبات الدراسة، حيث شكلت نسبة الإناث 66%، بينما شكلت نسبة الذكور 34%، وكان المؤهل العلمي مناسباً، وتركز على حاملي شهادة البكالوريوس. أما بالنسبة لمدة الخدمة فقد بلغت نسبة من لديهم خدمة من 15 سنة فما فوق 78%. % ومن حيث الفئة العمرية كانت النسب بين 30 سنة و50 سنة حوالي 80%. كما استفادت من الدورات التدريبية قيادات المدارس (مدير، معاون، مرشد). أما بالنسبة لأساليب القيادة، فقد جاء أسلوب القيادة الدبلوماسية في المرتبة الأولى، يليه أسلوب القيادة الديمقراطية، ثم القيادة الفوضوية، يليه القيادة البيروقراطية. وفي المركز الأخير جاء أسلوب القيادة الديكتاتورية. بعد ذلك تم تقديم التوصيات، وكان أبرزها ضرورة أن تتوفر في القائد الشروط اللازمة لشغل هذا المنصب، وكذلك الخصائص والمعايير السلوكية المتعلقة بالجوانب العقلية والجسدية والعقلية، مع أهمية النزاهة والأخلاق، فالإدارة تمثل العلم والفن والأخلاق.

الكلمات المفتاحية: القيادة المدرسية، الادارة المدرسية.

Abstract:

The research aims to identify the concept of school leadership and its patterns through studying and analyzing modern methods in school administration and leadership, developing and developing leaders, and equipping them with artistic, scientific, and technical skills for the success of the educational institution. The research derives its importance from knowing the role of school leadership and its effectiveness in building and developing students' capabilities, enhancing their scientific and cognitive perceptions, developing the student's personality, integrating it, and growing physically, mentally, socially, and emotionally, as well as analyzing the reality of school leaders' work, their patterns, challenges, and ways to activate their capabilities through modern programs and methods and creating the climate and environment that You feel reassured about your rights and psychological stability. For this reason, a questionnaire was adopted in collecting data, and the study was applied to a purposive sample of (200) respondents. The research reached results, the most important of which are: The study sample was characterized by a set of characteristics and characteristics commensurate with the requirements of the study, as females constituted 66%, while males constituted 34%, and that academic qualification was appropriate, concentrated on holders of a bachelor's degree, with the presence of holders of higher degrees at approximately 16%. As for the length of service, the percentage of those who They have service from 15 years and up at a rate of 78%. As for the age group, the percentages were between 30 years to 50 years and approximately 80%. School leaders (principal, assistant, counselor) also benefited from the rehabilitation courses, and after that recommendations were presented, the most prominent of which is the need for the leader to meet the necessary conditions to fill this position, as well as behavioral characteristics and standards related to the mental, physical and mental aspects.With the importance of integrity and ethics, management represents science, art, and ethics:.

Keywords: school leadership, school administration

مقدمة

تُعد القيادة المدرسية من أكثر العمليات تأثيراً على النظام التربوي فهي تؤثر على دافعية الافراد للأداء إذ تُعد محوراً اساسِ للعلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين، فهي تركز على السلوك القيادي بإعتباره يؤثر بدرجة كبيرة في الكفاءة التنظيمية لمختلف المنظمات لذلك لابد من وجود قيادة مدرسية فعالة قادرة على مواجهة متطلبات تغيرات النظام التربوي الحديث وتحقيق الأهداف بأحسن الوسائل وبأقل التكاليف،و القيادة المدرسية تُعد نوعاً من التأثير الإجتماعي فهي ظاهرة تشمل مختلف الأدوار التي يمارسها النظام التربوي من خلال التاثير، فالتقصير القيادي ليس حكراً على من يشغل موقع القيادي رسمياً، فالقيادة التربوية تعتبر عملية اجتماعية مستمرة تمارس من خلال دور متميز

مشكلة البحث:

تواجه العملية التعليمية والإدارة المدرسية والقيادة تحديات مختلفة تؤثر على مخرجات النظام وجودتها. ولا تزال القيادات المدرسية تواجه تحديات اجتماعية واقتصادية وتشريعية وحتى سياسية مختلفة، تؤثر في طبيعة ونوع وفعالية وكفاءة الأداء، وهو ما ينعكس على تنشئة الأجيال وتنشئتها. ونظراً لعدم وجود سياسة تعليمية واضحة المعالم، فضلاً عن تأثر عملية اختيار قادة المدارس بالمحاصصة أو العلاقات دون النظر إلى الكفاءات والخبرات، فإن ذلك سيؤثر على عملية بناء الشخصية، وبعض المعلمين وقادة المدارس – افتقارهم إلى بعض الخصائص والمهارات مما يقلل من كفاءة وفعالية الأداء في المدرسة. تحقيق القيادة المدرسية الناجحة. ومما سبق يمكن التعرف على أهم الأسئلة:

1. ماهي أهم أنماط القيادة المدرسية؟
2. ما هي مؤشرات تطبيق أنماط القيادة المدرسية ؟

أهمية البحث:

1. تستمد الدراسة أهميتها من الدور الذي تلعبه القيادة المدرسية في العمل على تحقيق أهداف المدرسة باعتبارها مسؤولية وطنية واجتماعية وتمكينها من مواكبة الواقع

والنهوض بالقيادة من خلال تنمية مهاراتها وإمكانية تحقيقها. توسيع معرفتها في مجال الإدارة والقيادة.

2. معرفة أهمية ودور تنمية القيادات المدرسية وفعاليتها في بناء قدرات الطلاب وتعزيز مداركهم العلمية والمعرفية.
3. ومن المؤمل أن يفتح هذا البحث آفاقاً جديدة لدراسات وأبحاث أخرى يمكن أن تعالج هذا الموضوع من جوانب أخرى.

أهداف البحث:

التعرف على:

1. أبرز أنماط القيادة المدرسية.
2. مؤشرات تطبيق أنماط القيادة المدرسية.

الجانب النظري للبحث:

التعريف بالمفاهيم والمصطلحات العلمية

1. المدرسة: تعرف المدرسة بأنها كيان داخل النظام التعليمي. وهي مؤسسة تعليمية يتعلم فيها الطلاب دروساً في مختلف العلوم. وتنقسم الدراسة إلى عدة مراحل وهي الابتدائية، المتوسطة، أو الإعدادية، والثانوية. يطلق عليها الدراسة الابتدائية الإجبارية في العديد من البلدان. وتنقسم المدارس إلى مدارس حكومية، ومدارس خاصة، ومدارس خاصة. تلتزم العديد من المدارس حول العالم بالزي الموحد لمنع التمييز الطبقي وللحفاظ على مظهر الطلاب والانضباط الجيد. تسعى المدرسة كمؤسسة تعليمية إلى التميز في تقديم الخدمات التعليمية والارتقاء بالطلاب إلى مستوى جودة الأداء لتحقيق مخرجات تلبي احتياجات سوق العمل. كما تعمل المدرسة على ضمان المناخ الصحي العام (أحمد وشعلان). (2016، ص 17)
2. الإدارة المدرسية: يعرفها جيم هارولد فوكس بأنها كل نشاط يتم من خلاله تحقيق الأغراض التعليمية بشكل فعال ويقوم بتنسيق وتوجيه الخبرات المدرسية والتعليمية وفق نماذج مختارة ومحددة من الجهات العليا داخل الإدارة المدرسية (العمري، 2011،

ص31). التعريف الإجرائي للإدارة المدرسية (هي أسلوب أو طريقة إدارة تطبق على وظائف العملية الإدارية بما يتوافق مع خصوصية البيئة والسياسة العامة وفلسفة تربوية أوجدتها الدولة ويقوم بها أكثر من فرد) على نحو المشاركة والتعاون والتفاهم المتبادل وهي هيئة تتكون من مدير المدرسة ونائبه والأساتذة الأوائل والأساتذة الرواد وكل من يعمل في النواحي الفنية."، "وإداري من أجل هدف يتعلق بالمخرجات (الطالب) وفق مواصفات الجودة الفنية والأخلاقية والسلوكية، مع الرغبة في إعداد الشباب بما يتوافق مع أهداف المجتمع والصالح العام للدولة بل يسعى أيضاً إلى تسهيل وتطوير النظام المدرسي، أو هو الأسلوب الذي يتبعه مديرو المدارس الثانوية في محافظة بغداد لأداء الأعمال الموكلة إليهم من أجل تحقيق أهداف المدرسة.

3. القيادة: تُعرف القيادة بأنها (عملية التأثير على أنشطة وعمليات مجموعة من الأعضاء وتوجيههم في اتجاهات محددة أو عملية التأثير على المرؤوسين نحو تحقيق أهداف محددة) (العامري والغالبي، 2014، ص 204). وتعرف حسب المفهوم الإداري حيث تعني: "القدرة على التأثير في سلوك الآخرين والأفراد المرؤوسين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المنشودة". (العلاق، 2005، ص12)
4. القيادة المدرسية: وتعرف بأنها التأثير في الآخرين، وتقوم الإدارة والقيادة التربوية على مجموعة من المعارف والخصائص والمهارات التي يجب أن تتوافر في قائد المدرسة حتى يتمكن من تحقيق ذلك. لتحقيق الأهداف على أكمل وجه (العجمي (2010، ص43) تعريف إجرائي في ضوء المفاهيم والأدبيات التي تناولت القيادة (وهي إدارة المناهج والنظام الذي تقوم عليه إدارة المدرسة). هي القدرة والتأثير الذي يمتلكه بعض الأشخاص ويؤثرون في أفكارهم وميولهم من خلال القيادة ذات الخصائص المرتبطة بعمل ونشاط النظام التربوي، والتي من خلالها يتم توظيف العملية الإدارية ووظائفها وتطبيقها في نشاط المدرسة. مراعاة خصوصية وخصائص وطبيعة ومحتوى ومحتوى العملية التعليمية وضوابطها، والتي تهدف إلى الوصول إلى مخرجات الطالب على المستوى الثقافي والإنساني والمعرفي، وتوظيف الموارد والعناصر لتحقيق أفضل الأهداف، إذ تساعد القيادة الجيدة في المدارس على تعزيز الثقافة الإيجابية. تحفيزية للموظفين وتجربة عالية الجودة للمتعلمين لتحقيق النجاح الدائم.

وتكمن أهمية القيادة في:

1. أنها حلقة الوصل بين الموظفين وخطط المنظمة ورؤاها المستقبلية.
2. إنها البوتقة التي تنصهر فيها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
3. تعزيز القوى الإيجابية في المؤسسة والحد من الجوانب السلبية قدر الإمكان.
4. ضبط وحل مشاكل العمل وحل الخلافات وترجيح الآراء.
5. تطوير وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم موارد المنظمة، ويتخذ الأفراد من القائد قدوة لهم.
6. مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة. 7. يسهل على المنظمة تحقيق أهدافها المحددة."

خصائص القائد الفعال في المدرسة:

القيادة تعني وجود القائد ويجب أن يتميز بمجموعة من الخصائص والسمات الشخصية لمدير المدرسة (قائد المدرسة)، وبعضها عام ويجب تواجده في أي مدرسة. القائد ولكن طبيعة المجال والنشاط تفرض عدداً من الخصائص الخاصة المناسبة التي يتمتع بها القائد الفعال في المدرسة مجموعة من الخصائص والتي تشمل:-

1. التخطيط السليم: يهتم القادة بالتخطيط السليم لضمان نجاح الخطط وتحقيقها النتائج المرجوة. القادة لا يتركون أي شيء للصدفة أو الحظ. يقومون بالتحليل والبحث والاستفسار قبل بدء العمل.
2. التنظيم: القائد في المدرسة يعرف ويدرك قيمة التنظيم ليس فقط في الحفاظ على الوقت والمال والجهد ولكن أيضًا في تحقيق نتائج أفضل. ستجد أن مكتب القائد منظم. يحتفظ فقط بالأشياء التي يحتاجها إما في أدراجه أو على مكتبه. يقوم كل يوم بإعداد قائمة بكل ما يريد القيام به. ويتبعه حسب الأولويات. ولا يبدأ عملاً جديداً إلا بعد أن ينهي العمل الذي يقوم به أولاً. لديه نظام حفظ الملفات الذي يتميز بالدقة. والحداثة، ويعمل في بيئة منظمة ومرتبة (جاري/سلر، 2011، ص 345).
3. تحديد الأهداف: لا يوجد نجاح دون تحديد مسبق للأهداف. يعرف القائد في المدرسة قوة وأهمية تحديد الأهداف، فيخصص كل الوقت الكافي لتخطيط أهدافه، سواء كانت أهدافاً شخصية أو أهدافاً للعمل. يحدد القائد وقتاً لعائلته، وهواياته الخاصة، والقراءة،

والاسترخاء، والتطوير الشخصي، والعمل، وتطوير الفريق الذي يقوده. فهو يوازن بين أهدافه المختلفة لتحقيق حياة أفضل والبقاء دائمًا في موقع قيادة المدرسة. (D. Katz, R. Kahn, 2006, PP. 182-183.

4. اتخاذ القرار: يتم تدريب القائد على كيفية اتخاذ القرارات بسهولة وسلاسة مع الاستمتاع. وفي عملية اتخاذ القرار لا ينتظر الأشياء حدوثها، بل يتخذ القرار بتنفيذها
5. المخاطرة: يميل القائد إلى المخاطرة، ويدرك أنه يجب عليه قبول بعض المخاطر حتى يتمكن من تحسين مستوى حياته وأدائه حتى يتمكن من ذلك.
6. مهارات التواصل: يتمتع القائد بمهارات التواصل وهو مستمع يعرف متى يتكلم وكيف ينقل أفكاره ويوصل رسائله، كما أنه لا يقاطع الناس أبداً أثناء حديثهم، كما يعرف كيف يواجه الخلافات والنقد وله القدرة على خلق روح الألفة مع أي شخص حتى أصعب الناس (ياسر سلامة، 2003 ص 157-158)
7. إدارة التغيير: القائد يرحب بالتغيير. في الواقع، التغيير جزء من سلوكه اليومي. لا يحب الروتين ولا يقبل القيام بنفس التصرفات بشكل متكرر. إنه يفهم أن التغيير هو الحقيقة الوحيدة في الحياة. كما أنه يتوقع التغيرات التي قد تحدث في السوق ويتصرف وفقًا لذلك.

أساليب وأنماط القيادة المدرسية:

إن القيادة ليست مجرد وظيفة، بل هي عملية متكاملة تستجيب لجميع الظروف ولها أشكال وأنماط يمكن استخدامها حسب البيئة أو الظروف أو المواقف أو شخصية القائد. ومن الطبيعي أن لا تخرج أساليب وأنماط القيادة في القطاع التربوي عن أساليب القيادة المعروفة في الأدبيات، مع مراعاة خصوصية النشاط."، "وطبيعة النظام التعليمي ومتطلبات القائد والقيادة، (عبود، 2020، ص22). ويمكن عرض أشهر الأنماط وهي مهما كانت وجهات النظر التي تفسر القيادة ونشوء القادة. هناك إجماع على أن الأساليب القيادية ثلاثة، ولكن هناك من يزيدها، ويمكن تقديمها كأنماط وأساليب شائعة يمكن استخدامها في المجال التربوي أو للقيادة المدرسية وهي (العامري و الغالبي، 2006، ص643)

1. الدكتاتورية والقيادة الاستبدادية: تركز النظريات الكلاسيكية أو التقليدية للإدارة على ضرورة إنجاز العمل المحدد وفق الطريقة أو الأسلوب الذي تم تحديده مسبقًا، فتتم

السيطرة بدقة، وهذا يقوم على مفهوم المدير الاستبدادي، هذا النمط الإداري. وينصب تركيز القائد هنا على العمل من أجل الوصول إلى الحد الأقصى من الإنتاجية، ولا يهتم بالعلاقات الإنسانية، بل يتعامل مع التابعين كأدوات لإنجاز العمل (الغالبي والعامري، 2011، ص 199)، حيث يصدر القائد في المدرسة أوامر محددة، يطالب فيها مرؤوسيه بالامتثال والولاء، ويؤكد على إكمال العمل، ويمارس رقابة وثيقة، ويتخذ قرارات فردية دون مشاركة المرؤوسين، ويهدد باستخدام السلطة لفرض النظام. . ورغم إمكانية نجاح هذا الأسلوب الدكتاتوري ضمن هذا الأسلوب فإن القائد في المدرسة يعمل بهيمنته الكاملة في مجال إصدار القرارات والإشراف على العمل ووضع السياسات وهي قريبة من الفردية وبعيدة عن المشاركة الجماعية. وهنا تضعف التفاعلات بين الأفراد، وتنخفض الروح المعنوية، وينتشر عدم التماسك وضعف التواصل، وتظهر المواقف العدائية في مكان العمل، وبالتالي تقل نسبة الاندفاع إلى العمل.

2. القيادة الديمقراطية: يتميز هذا النوع من القيادة بضرورة مشاركة كل فرد من أفراد المجموعة في أنشطتها وفي تحديد أهدافها ورسم خططها. يشجع على إقامة علاقات ودية بين أعضاء المجموعة. ويقوم هذا النوع من القيادة على فكرة الحوافز الإيجابية والمبادرة والابتكار وتنمية مهاراتهم الإدارية ورفع معنوياتهم، ونرى ذلك في ذلك. أسلوب القيادة مرن إلى حد ما. (النعيمي، 2008، ص99) ويعتمد هذا الأسلوب على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، وفيه يمارس القائد الإشراف العام لتحفيز الأفراد وزيادة الإنتاجية، ويعتمد على أسلوب التأثير أكثر من استخدام السلطة الرسمية لتحريك المرؤوسين، وزيادة التفاعل المباشر والمستمر بين القائد والمرؤوسين. يشجع هذا الأسلوب القيادة المدرسية بدرجاتها المختلفة في إنجاز المهام وتنمية الأفراد. تشجع القيادة الديمقراطية في المدرسة المشاركة من خلال تبادل المعلومات ومساهمتها في مراحل تطوير القرار مع إتاحة الفرصة الكاملة لتطوير المهارات وتمكين العاملين. (عبود، 2021، ص 43)

3. القيادة الفوضوية: يتضمن هذا الأسلوب عدم تدخل القائد في شؤون العمل وترك مسؤولية العمل للعمال. ويتميز بالفوضى وعدم الالتزام، وهذا يؤدي إلى الضعف."،

"احترام العمال للقائد وضعف الإنتاج وضعف تماسك المجموعة والإهمال والإهمال: يمنح هذا الأسلوب المرؤوسين الحرية المطلقة في تحديد المهام والأنشطة، ولا يتدخل القائد الرسمي. يتيح هذا الأسلوب إطلاق العنان لمبادرات الموظفين ومواهبهم وتدريبهم على اتخاذ القرارات التي تعد من العوامل المهمة في تحقيق الفعالية نظرًا لتحرره من مركزية القائد في إدارة الأمور والقرارات، إلا أن هذا النمط يحدث أيضًا مع الذين يقدرون مهامهم ويشعرون بالمسؤولية وحجم المهام الموكلة إليهم، وهم جديرون بالثقة (العبيدي، 2001، ص 43)

4. القيادة البيروقراطية: مفهوم البيروقراطية هو أحد مفاهيم علم الاجتماع و الإدارة المعروفة بالقيادة التي تعتمد على مركزية اتخاذ القرار، وقواعد وإجراءات صارمة، وهيكل هرمي. ويؤكد على السيطرة والاستقلالية المحدودة للموظفين. وفي حين أنه يضمن الاتساق والنظام، فإنه قد يؤدي إلى استجابات أبطأ للتغيرات والتحديات في بيئة الأعمال الديناميكية. تنبع القيادة البيروقراطية من جذور الأسلوب الإداري السياقي وهي متجذرة في مبادئ البيروقراطية، التي تؤكد على الهياكل الهرمية، والتقسيم الواضح للعمل، والالتزام الصارم بالقواعد واللوائح. أي القادة البيروقراطيين يمنحون الأولوية للكفاءة والاتساق والاستقرار في منظماتهم.
5. القيادة الدبلوماسية: تعتبر الدبلوماسية أحد الأساليب الحضارية لبناء العلاقات، ويشيع استخدام هذا المصطلح في السياسة والخارجية. العلوم، ولكنها في الحقيقة تمثل نمطًا لإدارة الأمور والأوضاع. فالحوار من أجل تحقيق الأهداف يمثل فن إدارة الشؤون الدولية، وهو ما يتطلب مراقبة دقيقة وقدرة على التوجيه والإقناع. (الخفاجي، 2011، 19) يمثل علم وفن تمثيل الدول وإجراء المفاوضات من خلال إدارة المواقف بطريقة تقدم صيغ إدارية وقانونية ولها قواعد يتم تطويرها من خلال المناهج والأساليب المعرفية، مع حاجتها للمواهب والمهارات الشخصية، والخصائص المحددة التي تساهم في تحقيق المطلوب. (الفتلاوي، 2013، ص91)."

الدراسات السابقة

1. **دراسة حيدر، 2021،(الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية)**

يهدف البحث إلى-:

- ما النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة أعضاء الهيئة التدريسية.
- ما الفرق بين النمط القيادي السائد لدى مديري ومديرات المدارس المتوسطة تبعاً لمتغير الجنس/ذكور/إناث.

2. **دراسة : Raed Issam MOHSEN, 2022 :The Role of School Administration in Promoting Citizenship Values among Learners -Official High Schools in Tripoli City as a Mode**

دور الإدارة المدرسية في تعزيز قيم المواطنة لدى المتعلمين – المدارس الثانوية الرسمية في مدينة طرابلس نموذجا

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة المدرسية في تعزيز قيم المواطنة لدى المتعلمين في المدارس الثانوية العامة بمدينة طرابلس. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع البحث المادي من المدارس الثانوية الحكومية بمدينة طرابلس، بينما يتكون المجتمع البشري من مديري هذه المؤسسات والبالغ عددهم 13 مديراً. تكونت العينة البشرية من 10 مديرين من أصل 13 وبذلك شكلت 76.9% من مجتمع الدراسة. تم قياس الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ، حيث أظهرت قيمة معامل ثبات الحديد للاستبيان 0.957، مما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات. واستخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على كل فقرة من فقرات الاستبيان ولتحليل البيانات التي تم جمعها. تم الاعتماد على العديد من الأساليب الإحصائية أبرزها الحزمة الإحصائية SPSS، وكانت نتائج الدراسة كما يلي:

- مدراء المدارس الثانوية العامة في طرابلس يعززون قيم المواطنة لدى المتعلمين بدرجة عالية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دور مديري المدارس الثانوية الحكومية في تعزيز قيم المواطنة لدى المتعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الإطار العملي

أولاً: الإجراءات المنهجية للبحث

وتعتمد الإجراءات المنهجية للبحث على نوع ومنهجية الدراسة وأدوات جمع البيانات ومجالات البحث والأساليب الإحصائية المستخدمة.

1. **نوع الدراسة ومنهجيتها:** يندرج هذا البحث ضمن البحث الوصفي التحليلي الذي يعتمد على وصف وتحليل طبيعة الظاهرة محل الدراسة. وقد قمنا في البحث الحالي باختيار عينة قصدية مكونة من (200) فرداً من قيادات المدرسة (مدير المدرسة، والمعاون، والمرشد التربوي).
2. **أدوات جمع البيانات:** تم استخدام أداة الاستبيان كأداة أساسية لجمع المعلومات الخاصة بالبحث. وقد أجرى الباحث الصدق الظاهري للأداة بعد عرضها على عدد (10) محكمين. وتم الاعتماد على الاستبيان بعد إجراء التعديلات عليه، وبناء على ذلك تم صياغة الاستبيان بصورته النهائية أيضاً. وتم استخدام أداة المقابلة وأداة الملاحظة.
3. **مجالات البحث:** وتضمنت ثلاثة مجالات رئيسية:

أ- المجال البشري: ويقصد به الأشخاص الذين تم اختيارهم ليكونوا العينة المختارة، وأجريت عليهم الدراسة الميدانية كجزء من مجتمع البحث. وهم القيادات المدرسية لعدد من المدارس الواقعة ضمن منطقة الكرخ التعليمية الأولى والتي يبلغ عددها (92) مدرسة، وبلغ عدد القيادات المدرسية ما يقارب 892 بين مدير ومعاون ومرشد، وذلك لوجود أكثر من مدرسة واحدة، فتم اختيار عينة وقدرت بـ (270) فرداً، وبعد التدقيق تم تسوية العينة لأغراض التحليل (200) فرداً.

ب- المجال المكاني: ويقصد به التعريف الجغرافي للمنطقة التي أجري فيها البحث ويقتصر على حدود وزارة التربية وتحديداً المدارس الثانوية في الكرخ الاولى.

ت- المجال الزماني: ونقصد به مدة العمل الميداني للبحث والذي يتم بجمع البيانات عن طريق استمارة الاستبانة بشكلها الاولي في تاريخ 29/ شباط 2024 وكذلك اختبار الاستبانة بشكلها النهائي 12 نيسان 2024 الى نهاية جمعها في تاريخ 15/نيسان 2024م لتغطية متطلبات العمل الميداني

4. **أدوات التحليل الإحصائي :** وتم استخدام بعض الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات، وهذه الأساليب هي كما يلي: التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الثبات ألفا كرونباخ، تحليل الانحدار البسيط، ومعامل ارتباط بيرسون.

ثانياً: الإطار التحليلي

وسنتناول في هذا الجزء من البحث عرض وتحليل جداول البحث الخاصة بخصائص أفراد العينة، وكذلك تحليل البيانات الخاصة بأساليب القيادة المدرسية.

1. **وصف وتحليل خصائص أفراد العينة:** سنعرض النتائج المتعلقة بوصف البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة من خلال (الجنس، العمر، سنوات الخدمة الوظيفية، المؤهل العلمي، عدد الدورات التدريبية في مجال القيادة، المسمى الوظيفي أو المنصب)

جدول (1)

يبين توصيفا للمعلومات الشخصية لعينة الدراسة

التفاصيل	توزيع الخاصية	العدد	النسبة %
الجنس	انثى	132	%66
	ذكر	68	%34
	المجموع	200	%100
الفئة العمرية	اقل من30سنة	3	%1.5
	39-30	50	%25
	49-40	91	%45.5
	59-50	56	%28
	المجموع	200	%100

التفاصيل	توزيع الخاصية	العدد	النسبة %
عدد سنوات الخدمة الوظيفية	أقل من 5	19	%9.5
	10-5	30	%15
	15-11	31	%15.5
	20-16	64	%32
	26-21	23	%11.5
	27فأكثر	33	%16.5
	المجموع	200	%100
التحصيل الدراسي	بكالوريوس	168	%84
	دبلوم عالي	1	%5
	ماجستير	22	%11
	دكتوراه	9	%4.5
	المجموع	200	%200
عدد الدورات	دورة واحدة	62	%31
	دورتين	48	%24
	ثلاث فأكثر	90	%45
	المجموع	200	%100
الدرجة الوظيفية	مدير	80	%40
	معاون	81	%40.5
	مرشد	39	%19.5
	المجموع	200	%100

نلاحظ من الجدول أن عينة البحث كانت فيها النسبة الأكبر من الإناث (66%)، والفئة العمرية (40–49) سنة حصلت على النسبة الأكبر (45.5%)، وكانت النسبة الأكبر لسنوات الخدمة للمجموعة – بين 16–20 سنة حيث وصلت إلى 32%. وجاءت نتيجة المؤهلات العلمية لعينة الدراسة لصالح حملة البكالوريوس حيث بلغت النسبة 84%، وهذا يدل على تنوع المؤهلات العلمية للقيادة المدرسية. وكانت نتيجة الدورات التدريبية في مجال القيادة لعينة الدراسة دخولهم 3 دورات فأكثر بنسبة 45%، وكان غالبيتهم في وظيفة معاون بنسبة 40.5%

2. عرض وتحليل النتائج الخاصة بالقيادة المدرسية

جدول (2)

يبين معامل الارتباط بين عبارات القيادة المدرسية وانماطها

ت	اولا: القيادة الدكتاتورية او الاوتوقراطية	ألفا كورنباخ	معامل الارتباط
1	يعتمد انجاز العمل على اعطاء الأوامر والاجبار على فعله	.873	.214
2	يضمن اسلوب القيادة الرسمية سرعة انجاز المهام وسرعة انجاز القرار	.868	.284
3	يتطلب التعامل مع المرؤوسين تركيز السلطة بيد مدير المدرسة	.875	.017
	ثانيا: القيادة الديمقراطية		
4	يسهم اسلوب المشاركة والحوار في تعزيز الولاء والانتماء لدى المرؤوسين	.868	.236
5	يتبع القائد اسلوب القيادة التشاركية في ايجاد أفضل الحلول للمشكلات	.868	.292
6	يتسم الأسلوب الديمقراطي ببطئ اتخاذ القرارات نتيجة اشراك كافة الأعضاء في القرارات الهامة	.872	.163
	ثالثا: القيادة البيروقراطية		
7	تعتمد القيادة البيروقراطية على صنع القرار المركزي وطول الاجراءات وفق هيكل هرمي	.869	.220
8	يتقيد القائد بحرفية القانون ويتبع القواعد والنظم	.866	.361

ت	اولا: القيادة الدكتاتورية او الاوتوقراطية	ألفا كورنباخ	معامل الارتباط
	بدقة		
9	تشكل القيادة البيروقراطية عائقا امام التطور والأبداع	.867	.348
	رابعا: القيادة الفوضوية		
10	تعتمد القيادة الفوضوية اسلوبا يعطي للقائد قدر كبير جدا من الحرية للعاملين والاستقلالية في اتخاذ القرارات المختلفة	.868	.325
11	يسمح النمط الفوضوي للقائد التخلي عن دوره الريادي البناء ويسير على وفق ماتمليه عليه الظروف والاحوال	.867	.339
12	تؤثر القيادة الفوضوية على العاملين مايؤدي الى ضعف المتابعة	.864	.445
13	يتعين على القائد الفوضوي تقديم الارشاد والتوجيه للعاملين لتحقيق الأهداف المحددة	.867	.342
	خامسا:القيادة الدبلوماسية		
14	تركز القيادة الدبلوماسية على التفاهم والتعاون بين العاملين	.865	.445
15	تتضمن القيادة الدبلوماسية التواصل الفعال مع مرؤوسيه لانجاز العمل الذي يتميز بمرونة في معالجة المشكلات	.867	.309
16	تسعى القيادة الدبلوماسية بمهارات عالية لتحقيق الأهداف عبر العمل الجماعي والدافع المشترك لانجاز المهام	.864	.483
17	يواجه القائد صعوبة في تنفيذ بعض القرارات نتيجة الاستماع إلى العديد من الآراء.	.874	.067

* القيمة ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية(0.01)

* القيمة ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية(0.05)

ويتضح من الجدول (2) أن قيم الدلالة الإحصائية جميعها أقل من 0.05 وهي ذات دلالة إحصائية وتشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العبارات المتعلقة بطبيعة القيادة المدرسية وأنماطها الخمسة المبينة في الجدول أعلاه. ولذلك فإن هذه العبارات صحيحة عند وضعها، وكانت قيم الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05).

جدول (3)

يوضح قيمة معامل الثابت (الفا كورنباخ) لكل الدراسة ومجموعة الفقرات

الفقرات	معامل الفا كورنباخ
17	.8690

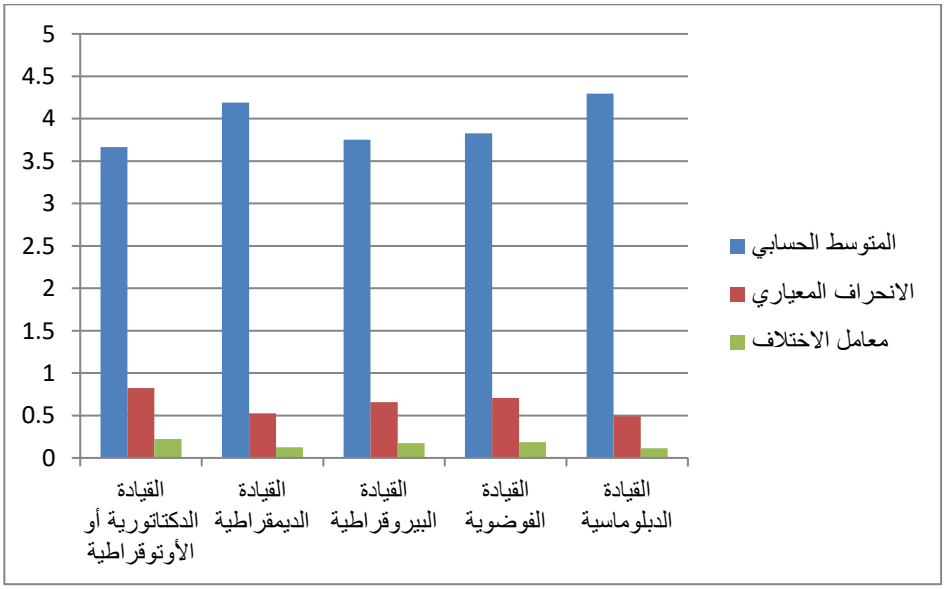
وأظهرت النتائج في الجدول (4) أن قيم معامل الارتباط بين الاستبانة الكلية ومحور القيادة المدرسية وأنماطها (0.05)، وكانت قيم الدلالة الإحصائية ذات دلالة إحصائية، إذ كانت جميعها أقل من (0.05).

جدول (4)

يوضح المتوسط والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للأبعاد الخاصة بالقيادة المدرسية

المتغير القيادة المدرسية وأنماطها	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
القيادة الدكتاتوريةأو الأوتوقراطية	200	3.6643	0.82483	%22.52	5
القيادة الديمقراطية	200	4.1894	0.52636	%12.56	2
القيادة البيروقراطية	200	3.7506	0.65949	%17.58	4
القيادة الفوضوية	200	3.8291	0.70777	%18.48	3
القيادة الدبلوماسية	200	4.2968	0.49046	%11.41	1
المجموع	200	3.941	0.6417		

يمكن أن نفهم من الجدول أعلاه الأهمية النسبية لكل بعد من أنماط القيادة المدرسية. وجاءت القيادة الدبلوماسية في المرتبة الأولى، بوسط حسابي (4.2968)، وانحراف معياري (0.49046)، ومعامل اختلاف (11.41%). ومن حيث الأهمية النسبية، فقد جاء في المرتبة الثانية. أما أسلوب القيادة الديمقراطية فقد بلغ الوسط الحسابي (4.1894)، بينما بلغ الانحراف المعياري (0.52636) ومعامل الاختلاف (12.56%). وفي المركز الأخير جاء بعد أسلوب القيادة الدكتاتورية أو الاستبدادية، والذي تمثل بالوسط الحسابي (3.6643) والانحراف المعياري (0.82483). (ومعامل الاختلاف (22.52%). ومن هذا نجد أن نتائج التحليل الإحصائي للمحور المتعلق بالقيادة المدرسية وأساليبها بلغت الانحراف المعياري الكلي لجميع الأبعاد مجتمعة والذي بلغ (0.6417)، في حين بلغ المتوسط الحسابي العام (3.941) لجميع الأبعاد. المحور الأول المتعلق بأساليب القيادة. المدرسة وأنواعها. ومن الجدول رقم (4) والشكل رقم (1) يمكن فهم الأهمية النسبية المتعلقة بمحور القيادة المدرسية وأنواعها.



شكل رقم (1) المتوسط والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للابعاد الخاصة بالقيادة المدرسية

3. تحليل ومناقشة اجابات عينة الدراسة الاسئلة المفتوحة

وقدمت الباحثة ضمن فقرات الاستبيان سؤالين مفتوحين للإجابة عليهما بشكل عام، مع تضمين المقترحات. وقد لوحظ أن البعض لم ينتبه لهذه الأسئلة، أو أن البعض أجاب عليها وقدم اقتراحات وآراء تم توجيهها في السؤال الثاني حتى نتمكن من معرفة الأساليب والخطوات المقترحة في تطوير الأساليب القيادية. وأشار البعض إلى أكثر من مقترح أو حدد أكثر من نمط. ولذلك ستجد أن عدد الإجابات لا علاقة له بعدد وحجم العينة، والجدول (5) يوضح هذه المقترحات.

السؤال الاول : من وجهة نظرك أي نمط من أنماط القيادة هو الأكثر تأثيراً؟

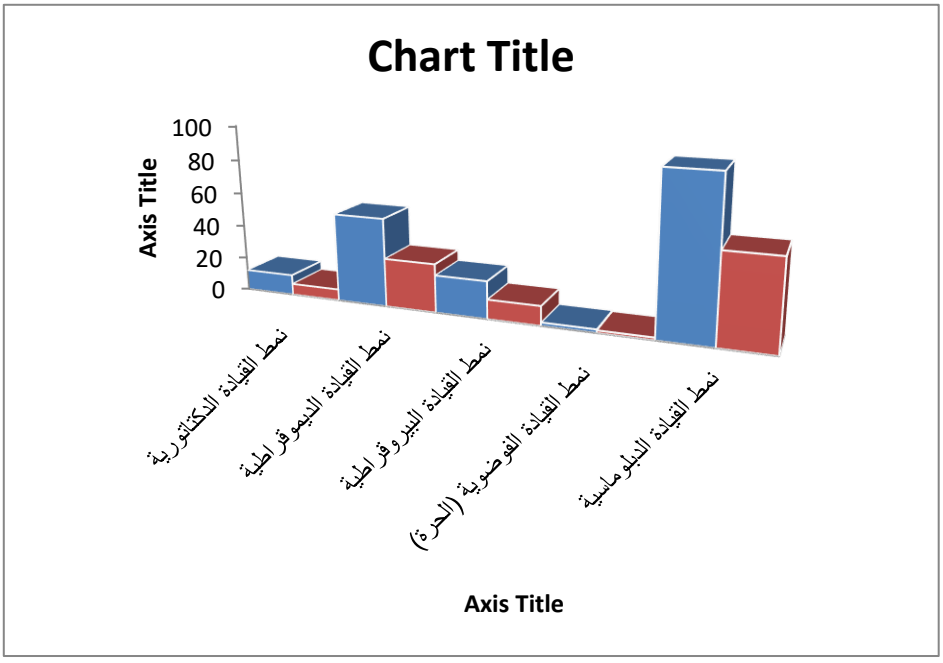
جدول (5)

يبن اي الانماط اكثر تاثير من وجهة نظر العينة المبحوثة

	التكرار	النسبة	الترتيب
نمط القيادة الدكتاتورية	12	%6.6	4
نمط القيادة الديمقراطية	52	%28.5	2
نمط القيادة البيروقراطية	22	%11.4	3
نمط القيادة الفوضوية	2	1.5%	5
نمط القيادة الدبلوماسية	92	%52	1
المجموع	180	%100	

ويتضح من الجدول (5) أن أفراد العينة المبحوثة أجابوا على وجهة نظرهم بسؤال مفتوح حول ما هي الانماط المؤثرة من وجهة نظرهم بغض النظر عن التفاصيل

والفقرات السابقة. وجاء أسلوب القيادة الدبلوماسية في المركز الأول بعدد (92) مشاركاً وبنسبة 52%، وجاء بعده من حيث الأهمية. أما التأثير فهو أسلوب القيادة الديمقراطية، كما أشار 52 مشاركاً بنسبة 28.5%. وفي المركز الثالث جاء أسلوب القيادة البيروقراطية بـ 22 إجابة وبنسبة 11%. أما أسلوب القيادة الدكتاتورية فقد حصل على 12 إجابة وبنسبة 6.6%، وجاء أسلوب القيادة الفوضوية (الحر). وأخيراً 1.5%. ويلاحظ أن الترتيب من حيث الأهمية النسبية كان منطقياً ومتسقاً مع توجهات أفراد عينة الدراسة في إجاباتها التفصيلية. ويمكن توضيح ذلك في الشكل رقم (2)



شكل رقم (2) يبين اي الانماط اكثر تاثير من وجهة نظر العينة المبحوثة

السؤال الثاني :إذا أردنا تطبيق القيادة المدرسية كاستراتيجية، ماهي المقترحات الأكثر أهمية حسب وجهة نظركَ/كِ؟

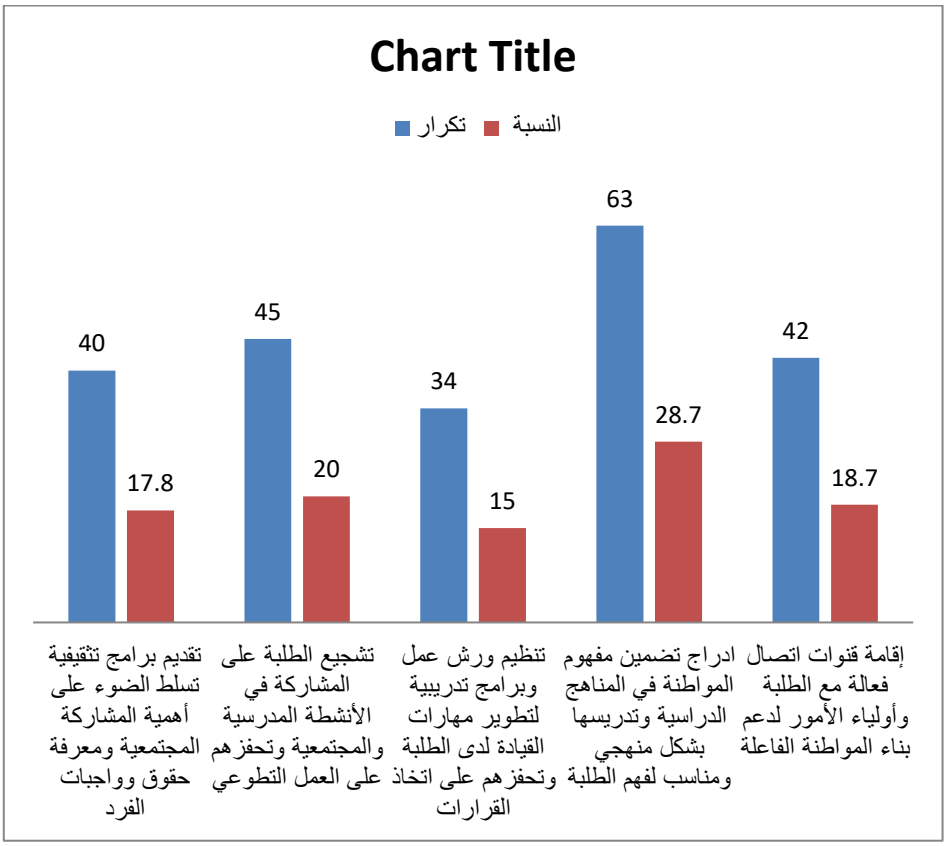
جدول (6)

يبين اهم المقترحات والاليات من وجهة نظر العينة المبحوثة

ت	الفقرة	التكرار	النسبة	الترتيب	
1	تقديم برامج تثقيفية تسلط الضوء على اهمية المشاركة المجتمعية ومعرفة حقوق وواجبات الفرد	40	%17.8	4	
2	تشجيع الطلبة على المشاركة في الأنشطة المدرسية والمجتمعية وتحفزهم على العمل التطوعي	45	%20	2	
3	تنظيم ورش عمل وبرامج تدريبية لتطوير مهارات القيادة لدى الطلبة وتحفزهم على اتخاذ القرارات	34	%15	5	
4	ادراج تضمين مفهوم المواطنة في المناهج الدراسية وتدريسها بشكل منهجي ومناسب لفهم الطلبة	63	%28.7	1	
5	اقامة قنوات اتصال فعالة مع الطلبة وأولياء الأمور لدعم بناء المواطنة الفاعلة	42	%18.7	3	
	المجموع	224	%100		

ومن الجدول رقم (6) والذي يوضح وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حول المقترحات والآليات والإجراءات التي يمكن أن تعتمدها القيادة المدرسية لتفعيل الأنماط

المناسبة، الفقرة التي تنص على (تتضمن مفهوم المواطنة في المدرسة) وجاءت المناهج وتعليمها بطريقة منظمة ومناسبة لفهم الطلاب) في المرتبة. وجاءت الأولى بعدد 63 مشاركاً بنسبة 28.7%، فيما جاءت في المركز الثاني فكرة (تشجيع الطلاب على المشاركة في الأنشطة المدرسية والمجتمعية وتحفيزهم على العمل التطوعي)، حيث بلغ حجم الاستجابة 45 مشاركاً بنسبة 20%. أما في المركز الثالث فقد رأت عينة الدراسة أن (إنشاء... قنوات تواصل فعالة مع الطلبة وأولياء الأمور لدعم بناء المواطنة الفاعلة) بنسبة 18.7% يمثلون 42 فرداً. أما من يرون أن (تقديم البرامج التعليمية التي تبرز أهمية المشاركة المجتمعية ومعرفة حقوق الفرد وواجباته) هو إحدى الآليات، فقد أشار إلى ذلك 40 مشاركاً بنسبة 17.8. %. أما المركز الأخير من حيث المقترحات والآليات، (تنظيم ورش عمل وبرامج تدريبية لتنمية المهارات القيادية لدى الطلاب وتحفيزهم على اتخاذ القرارات) فيعتبر من الأساليب الممكنة والمعززة، حيث كانت الإجابة 34 مشاركاً، على مستوى معدل 15%. ويلاحظ أن جميع هذه المقترحات تختلف من حيث الترتيب والأهمية النسبية للأغراض. ويعتبر البحث خطوات حقيقية ومطلوبة، ويمكن ترتيب أولوياته في ضوء بيئة العمل وحجم التحديات ونوعها، إلا أنه عبر عن توجهات العينة بشكل متوافق.



شكل رقم (3) يبين اهم المقترحات والاليات من وجهة نظر العينة المبحوثة

النتائج

1. بغض النظر عن طبيعة الإدارة المدرسية وأساليب القيادة فإنها تلعب دوراً في تنفيذ برامج العملية التعليمية، كما أن شخصية المدير أو القائد وخصائصه تؤثر على إدارة شؤون المدرسة وتنفيذ التعليمات. وفي جميع الأحوال فإن وجود القيادة المدرسية يعد من المتطلبات الأساسية للعملية التعليمية.
2. ضرورة إعداد الخطط الإستراتيجية لشغل المناصب القيادية. في المدرسة من خلال إكسابهم المهارات من جهة وتقييم سير خط الخدمة، وأن عملية الاختيار تتم وفق أسس موضوعية وواقعية وفنية بعيدة عن الاختيار العشوائي.

3. أظهرت نتائج الدراسة أن نسبة الإناث أكبر من نسبة الذكور في مجال القيادة، حيث بلغت نسبة الإناث (66%)، في حين بلغت نسبة الذكور (34%).
4. أظهرت نتائج الدراسة أن تركيز الفئة العمرية بين (40–49) سنة بلغ (45.5%).
5. أظهرت نتائج الدراسة أن سنوات الخدمة بين (16–20) سنة بلغت (32%) وهي الفئة الأكبر.
6. تبين نتائج الدراسة أن المؤهلات العلمية لعينة الدراسة والتي تكونت من أكثر من ثلثي حملة البكالوريوس بنسبة 84%.
7. أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة المدرسية (مدير المدرسة، المساعد، المرشد) استفادت من الدورات التأهيلية، وهذا يدل على أن العينة تستطيع فهم الغرض والأهداف وتستطيع المساهمة في تعزيز إجاباتها بشكل أكثر دقة وواقعية.
8. يتضح من نتائج الدراسة أن غالبية أفراد العينة المدروسة هم من يشغلون وظيفة (مساعد) حيث بلغت نسبتهم (40.5%).
9. أشارت نتائج الدراسة حول أنماط القيادة المدرسية إلى تباين النسب من حيث الأهمية النسبية على مستوى كل بعد. وجاء بعد القيادة الدبلوماسية في المرتبة الأولى والمتوسطة. حسابيا (4.2968) وبانحراف معياري (0.49046). يليه من حيث الأهمية النسبية في المرتبة الثانية أسلوب القيادة الديمقراطية، وكان الوسط الحسابي (4.1894). وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد أسلوب القيادة الدكتاتورية أو الاستبدادية، والذي تمثل بالوسط الحسابي (3.6643) وبمعيار الانحراف (0.82483)، وهو ما يمثل تسلسلاً منطقياً في أهمية ودور كل نوع من أنواع القيادة.
10. قدم الباحث ضمن فقرات الاستبيان سؤالين مفتوحين للإجابة عليهما بشكل عام مع تضمين المقترحات. ولوحظ أن البعض لم ينتبه لهذه الأسئلة، أو أن البعض أجاب عليها وقدم اقتراحات وآراء. السؤال الأول: ما هي الأنماط الأكثر تأثيراً؟ وقد أجابت العينة المبحوثة من وجهة نظرها. وتبين أن أسلوب القيادة الدبلوماسية احتل المرتبة الأولى بعدد (92) مشاركاً وبنسبة 52%. يليه من حيث الأهمية والتأثير أسلوب القيادة الديمقراطية، كما أشار 52 مشاركاً، وبنسبة 28.5%. أما الأنماط فجاءت بعد

ذلك، ويلاحظ أن الترتيب من حيث الأهمية النسبية. وجاءت منطقية ومنسجمة مع توجهات أفراد عينة الدراسة في إجاباتها التفصيلية.

11. يتضح من النتائج التي تبين وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في المقترحات والآليات والإجراءات. اتفقت عينة الدراسة على أهمية إدراج مفهوم المواطنة في المناهج المدرسية وتعليمه بشكل منهجي ومناسب لفهم الطلبة) في المرتبة"، "وجاءت الأولى بعدد 63 مشاركاً وبنسبة 28.7%، فيما جاءت في المرتبة الثانية فكرة (تشجيع الطلبة على المشاركة في الأنشطة المدرسية والمجتمعية وتحفيزهم على العمل التطوعي). ثم جاء الاهتمام بكافة الأنشطة التي تعزز دعم وترسيخ قيم المواطنة، حيث بلغ حجم الاستجابة 45 مشاركاً بنسبة 28.7%. 20%، وفي المركز الثالث اعتقد أفراد عينة الدراسة بـ (إنشاء قنوات تواصل فعالة مع الطلاب وأولياء الأمور لدعم بناء المواطنة الفاعلة) بنسبة 18.7% يمثلون 42 فرداً، بينما اعتقد أفراد عينة الدراسة أن (تقديم برامج تعليمية تسلط الضوء على أهمية المشاركة المجتمعية ومعرفة حقوق الفرد وواجباته من بين الآليات التي أشار إليها 40 مشاركا بنسبة 17.8%، أما المركز الأخير من حيث المقترحات والآليات (تنظيم ورش عمل وبرامج تدريبية للتطوير). المهارات القيادية لدى الطلبة وتحفيزهم على اتخاذ القرارات) تعتبر من الأساليب الممكنة والمعززة حيث كانت الإجابة 34 مبحوثا وبنسبة 15%.

التوصيات

1. ضرورة الاهتمام بالعملية التعليمية ووضع استراتيجيات متكاملة لذلك وتوفير كافة المقومات والمتطلبات اللازمة لنجاح العملية من الناحيتين الفكرية والمادية.
2. منح إدارة المدرسة صلاحية اختيار الأنماط القيادية المناسبة وإتاحة فرص التفاعل والتكامل وتجهيز المستلزمات المطلوبة.
3. من الممكن أن تتبنى إدارة المدرسة النهج الدبلوماسي والديمقراطي، بالإضافة إلى الحفاظ على السياقات الإدارية من خلال إشراك الموظفين، كل حسب منصبه ومسؤوليته، في التخطيط والتنفيذ واتخاذ القرارات المناسبة.

4. الاختيار المناسب للقيادة المدرسية وفق ثوابت وقواعد الترقية والجمع بين سنوات الخدمة وتراكم الخبرة وخط الخدمة ومدى التزامها بالقيم والقواعد المهنية، كما حسن الاختيار ويعتبر القادة التربويون أمراً مهماً لنجاحهم، كما يشكلون قدوة ونموذجاً يحتذى به.
5. من الضروري أن تتوفر في القائد الشروط اللازمة لشغل هذا المنصب وكذلك الخصائص والمعايير السلوكية المتعلقة بالجوانب العقلية والجسدية والعقلية، مع أهمية النزاهة والأخلاق لأن الإدارة تمثل العلم والفن والأخلاق.
6. الاهتمام بإشراك القيادات الإدارية في الدورات والمؤتمرات والندوات التي من شأنها تنمية المهارات وتجديد المعلومات وزيادة كفاءة الأداء.
7. ضرورة التعاون مع الجامعات والمعاهد وبيوت الخبرة ضمن برنامج مستدام ومستمر يشمل جميع القيادات الشابة العاملة حاليا أو المرشحين للمستقبل (كلا الجنسين) لإعدادهم من خلال دورات مختلفة وفي مجالات مختلفة من شأنها أن تجعل منهم قادة ناجحون ويجعلونهم أكثر تأثيراً على شخصية الطالب سواء لأغراض التعليم أو بناء روح المسؤولية..

أولا: المصادر العربية

1. احمد، ابراهيم احمد، شعلان، عبد الحميد عبد الفتاح ، المدرسة الفعالة ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2016 .
2. العمري، رياض كريم عبدالله ، الادارة المدرسية والابداع، دار الحصاد للنشر والتوزيع، سوريا، 2011
3. العامري، صالح مهدي محسن والغالبي طاهر محسن منصور ، الادارة والاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2014
4. العلاق، بشير ، أسس الإدارة الحديثة ، نظريات ومفاهيم ،ط1 دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان الاردن 2008
5. العجمي ، محمد حسين ، (2010) ، الاتجاهات الحديثة للقيادة الادارية والتنمية البشرية ، الطبعة الثانية ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان الاردن

6. جاري اسلر ، اساسيات الادارة ترجمة سرور نجيب سرور ومراجعة محمد الفاتح دار المريح للنشر الرياض السعودية 2011
7. سلامه ، ياسر: الإدارة المدرسية الحديثة، دار عالم الثقافة، عمان، 2003
8. عبود، سالم محمد ، سلسلة كيف نفكر الاستراتيجيا ، انماط القيادية والتفكير الاستراتيجي ، دار الدكتور للعلوم للنشر والتوزيع ، بغداد 2020
9. النعيمي ، صلاح عبد القادر، الادارة ، هيئة التعليم التقني ، دار اليازوري، للنشر الاردن، 2008
10. عبود، سالم محمد ، سلسلة كيف نفكر استراتيجيا / انما القيادة الاستراتيجية / دار الدكتور للعلوم للنشر والتوزيع بغداد 2021
11. العبيدي، نماء ،الاساليب القيادية لادارة الازمات ، بحث ماجستير غير منشور ،كلية الادارة والاقتصاد –جامعة بغداد 2001
12. الخفاجي، سامي ، الدبلوماسية سلاح فاعل في تحديد مصير الانسانية والحضارة ، دار امنة للنشر والتوزيع ، الاردن 2011
13. الفتلاوي، سهيل حسين ، الدبلوماسية بين النظرية والتطبيق ، دار الحامد للنشر والتوزيع الاردن ، 2013
14. م.د. حيدر علي حيدر / لأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية أكلية التربية / الجامعة المستنصرية مجلة ا بحوث التربوية والنفسية العدد 26

المصادر الاجنبية:

1. D. Katz, R. Kahn: The Social Psychology of Organizations, John Wiley and Sones, New York, 2006.
2. Raed Issam MOHSEN, 2022 The Role of School Administration in Promoting Citizenship Values among Learners -Official High Schools in Tripoli City as a Mode