

## مدى ممارسة مديري المدارس الابتدائية لأساليب القيادة التربوية من وجهة نظر المعلمين

م.م.ضحى خالد جراد

doha.khaled@uomustansiriyah.edu.iq

الجامعة المستنصرية/ كلية التربية الاساسية

### الملخص

يسعى البحث الحالي الى التعرف على مدى ممارسة مديري المدارس الابتدائية لأساليب القيادة التربوية من وجهة نظر المعلمين. ومن اجل تحقيق اهداف البحث اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال عينة من معلمي المرحلة الابتدائية بلغت (١٧٨) معلم وفقا لمجموعة من المتغيرات الديمغرافية، ومن اجل جمع البيانات والمعلومات فقد تم تصميم استبانة والتحقق من صدقها وثباتها وبعد تطبيق اداة البحث توصلنا الى النتائج التالية :

١. توجد فروق دالة احصائيا في متغير العمر نحو القيم التربوية، العمل الاداري، وقيمتي الامانة والاخلاص. بينما لا توجد فروق دالة احصائيا نحو قيمتي الامانة والاخلاص، وقيمة الصبر.

٢. توجد فروق دالة احصائيا في متغير المؤهل الدراسي نحو القيم التربوية، وقيمتي الامانة والاخلاص، وقيمة الصبر. بينما لا توجد فروق دالة احصائيا نحو قيمة اداب الحديث، وقيمة الصبر.

٣. لا توجد فروق دالة احصائيا في متغير سنوات الخبرة نحو القيم التربوي التي لم تحديدها في الدراسة .

الكلمات المفتاحية: مديري المدارس، اساليب، القيادة التربوية، المعلمين

### The extent to which primary school principals practice educational leadership methods from the point of view of teachers

M. Duha Khalid Jarad

Mustansiriya University/ Faculty of Basic Education

### Abstract

The current research seeks to identify the extent to which primary school principals practice educational leadership methods from the point of view of teachers. In order to achieve the research objectives, the researcher followed the descriptive analytical method through a sample

of primary school teachers amounting to (178) teachers according to a set of demographic variables, and in order to collect Data and information: A questionnaire was designed and its validity and reliability were verified. After applying the research tool, we reached the following results:

1. There are statistically significant differences in the age variable regarding educational values, administrative work, and the values of honesty and sincerity. While there are no statistically significant differences regarding the values of honesty and sincerity, and the value of patience.
2. There are statistically significant differences in the academic qualification variable regarding educational values, the values of honesty and sincerity, and the value of patience. While there are no statistically significant differences regarding the value of hadith etiquette and the value of patience.
3. There are no statistically significant differences in the variable of years of experience regarding educational values that were not identified in the study.

**Keywords: school teachers, methods, educational leadership, teachers**

### الفصل الاول: التعريف بالبحث

#### مشكلة البحث

برزت مشكلة الدراسة بوجود فجوة في العملية التربوية داخل المجتمع بين النظرية والتطبيق، ففي الوقت الذي تعمل فيه وزارة التربية العراقية خطة متكاملة هدفها التغيير والتطوير في الجهاز التربوي إلى الافضل، وتعد دورات تدريبية للمدراء لتبصيرهم بأحدث النظريات والتطورات في الادارة التربوية، وتسعى لتفعيل رسالة التعليم وتعزيز العلاقات بين افراد الجسم التعليمي. يتردد بأن هناك مشاكل تربوية في التعليم والانضباط والسلوك، وما ينجم عن ذلك من مشاكل اجتماعية وسياسية وثقافية، ربما ادت إلى الانخفاض في مستوى اداء المدارس. فالحاجة اليوم تقتضي توفر عناصر قيادية تقود العملية التربوية وتتولى المسؤولية بدلا من عناصر ادارية تقليدية لا تقوى على التطوير، والتجديد، والتغيير، ومواكبة روح العصر الذي

نعيشه وانطلاقاً من ان القيادة الفعالة هي العامل الوحيد في تحديد نجاح المدرسة او سقوطها، وان نجاح العملية التربوية داخل المدرسة يعتمد على سلوك القائد وتأثيره في اداء المعلمين، انت هذه الدراسة للكشف عن مدى ممارسة مديري المدارس في محافظة بغداد للقيادة التربوية من وجهة نظر عينة من المدرسين ؟

#### اهمية البحث

تتلخص اهمية البحث الحالي في الجوانب التالية :

١. اهمية مدخل القيادة الادارية كونه من المداخل المهمة في مجال الادارة منظمات الادارة .
٢. اهمية احتواء السلوكيات الادارية في بيئة الاعمال في الوقت الحاضر نظراً لكونها من اكثر السلوكيات الظاهرة والملاحظة في البيئات المنظمة .
٣. السعي الى القاء مزيد من الضوء والاهتمام بموضوع القيادة التربوية في المدارس نظراً لكونها من المراحل التعليمية المهمة والاساسية في بناء شخصية المتعلم
٤. تعد الدراسة الحالية استكمالاً لتوجه المؤسسات الحكومية التربوية الساعية الى تجويد عمل القيادات التربوية على مستوى المدارس وتقييم ادائها بشكل مستمر .

#### اهداف البحث

يسعى البحث الحالي الى التعرف على مدى ممارسة مديري المدارس الابتدائية لأساليب القيادة التربوية من وجهة نظر المعلمين .

#### حدود البحث

يتحدد البحث الحالي بالحدود التالية:

١. الحد المكاني: المدارس الابتدائية في جانبي الكرخ والرصافة في بغداد
٢. الحد الزمني: العام الدراسي ٢٠٢٣-٢٠٢٤
٣. الحد البشري: مدراء ومعلمين المدارس الابتدائية في جانبي الكرخ والرصافة في بغداد

الفصل الثاني: اطار نظري ودراسات سابقة

#### المحور الاول: اطار نظري

#### مفهوم القيادة التربوية

يعد موضوع القيادة التربوية من ابرز الموضوعات واهمها في مجال الادارة كعملية، فالقيادة كمفهوم محيره، وتنال من الحوار ما يزيد من اهميتها وغموضها وتطلع الاداريين للتمكن من مهاراتها ، بالإضافة الى ان القيادة التربوية مركب ربانها قائد يشار اليه بالبنان له سمات شخصية هامة واساسية في فعالية العملية القيادية (غبانين، ٢٠٠٩، ص١٢٧). وقد تطورت القيادة التربوية من التركيز على المهام (حيث العمل قبل الافراد) الى القيادة التربوية القائمة على التركيز على الافراد بعد ان اصبح الافراد يتمتعون بالقدرات العلمية والفنية في الكثير من

المنظمات، ولكن هذا لم يكن كافياً لان تحديات بيئة الاعمال التي تتسم بالمنافسة الشديدة والمنافسين الذين يأتون بالمبادئ والاساليب الجديدة من البيئات المختلفة. وازاء هذا كله لابد من القيادة الجديدة اكثر قدرة على التغيير والتعامل بروح ايجابية مع الافكار الجديدة وان تكون نصيرة وراعية للابتكار والمبتكرين (نجم، ٢٠١١، ص ٢١٢) .

وتعرف القيادة التربوية بانها: " سمات وقدرات فائقة تمكن القائد من التأثير في الاخرين لتحقيق اهداف مشتركة وفق رؤية ملهمة في اطار موقفي محدد " (الكبير، ٢٠١٦، ص ٤١) .

وقد عرفها الرقب (٢٠١٠، ص ٢٢) بأنها: " عملية احداث التغيير المرغوب من قبل القادة والمرؤوسين ، من خلال الارتقاء بمخرجات العمل المراد تحقيقها " .

ويرى صفحي (٢٠١٣م، ص ١٣) بأن القيادة التربوية هي: "عملية التأثير من مديري المنظمات الخاصة على العاملين داخل المنظمة، وحثهم لإداء اعمالهم الموكلة اليهم".

وتعرف القيادة التربوية في هذه الدراسة بأنها : قدرة القادة على التأثير في العاملين في المدارس بأقصى اداء ممكن مما يؤدي للحد من مقاومتهم للتغيير التنظيمي وتحقيق اهداف المدرسة .

### اهمية القيادة التربوية

#### تتلخص اهمية القيادة التربوية في الجوانب التالية :

- أ. تعد حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية .
- ب. تعتبر البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات الادارية(السكرانة، ٢٠١١: ٢٦) .
- ت. تدعم القوى الايجابية في المنشأة وتقلص الجوانب السلبية قدر الامكان .
- ث. السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء .
- ج. تنمية وتدريب ورعاية الافراد باعتبارهم اهم مورد للمنشأة كما ان الافراد يتخذون من القائد الاداري قدوة لهم .
- ح. مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة .
- خ. تسهيل للمؤسسة لتحقيق الاهداف المرسومة لها .
- د. العمل على تدريب واعطاء الرعاية للمورد البشري باعتباره اهم مورد بالمؤسسات(خيري، ٢٠١٣: ٢١٣) .

### عناصر القيادة التربوية

حدد (السعود ، ٢٠١٣، ص ٧٤) ثلاثة عناصر للقيادة التربوية وهي:

١. القائد: وهو احد افراد الجماعة المميزين ، يمتلك القدرة على التأثير فيهم، للحصول على ولائهم الطوعي، واستجاباتهم وتفاعلهم، كي يمتلك القوة في اتخاذ القرارات لبقية افراد الجماعة، وعليه فلا يكون القائد قائدا الا اذا حصل على ولاء الجماعة التي يعمل معها.

٢. الجماعة: وهم مجموعة من الافراد الذين يشتركون في رغبتهم لتحقيق هدف ما، ويعترفون بالقائد الذي يقودهم لتحقيق هذا الهدف، ويدينون له بالولاء والطاعة .
٣. الهدف : ويقصد له الغاية العليا التي تسعى الجماعة لتحقيقها .
٤. نظريات القيادة التربوية:

من خلال الدراسة والاطلاع يتبين تعدد النظريات المتخصصة في تفسير ظاهرة القيادة التربوية، ولعل ذلك يعزي لان موضوع القيادة التربوية كان ولا زال موضوعا حيويا للدراسة والبحث وهو من اهم اركان نجاح المنظمات او فشلها، فيما يلي سرد لأهم هذه النظريات :

١. نظرية الرجل العظيم :

تبين هذه النظرية ان بعض الأفراد يولدون وهم يحملون صفات قيادية، اي ان القائد بمفهوم هذه النظرية يولد ولا يدرّب على القيادة، وتفترض هذه النظرية ان التغيرات التي تحدث في حياة الجماعة انما تتحقق بواسطة اشخاص ذوي مواهب وقدرات غير عادية، فالقائد الفذ يستطيع ان يغير من سمات الجماعة وخصائصها، وقد واجهت هذه النظرية انتقادات كثيرة من اهمها: ان درجة التغيير التي يحدثها شخص ما في الجماعة تتفاوت تبعا للظروف، فهي ليست مطلقة ومقيدة بشخصية القائد بقدر ما ترتبط بظروف الجماعة واستعدادها لتقبل التغيير واستيعابه (الخضرا، ٢٠٠٩، ص٢٧٨) .

## ٢. نظرية السمات:

تقوم هذه النظرية في تفسيرها للقيادة على مفهوم اساسي مؤداه ان الفعالية في القيادة تتوقف على سمات وخصائص معينة تتسم بها شخصية القائد عن غيره، كما ان توافر هذه السمات في شخص ما يجعل منه قائدا فعالا (قنديل، ٢٠١٠، ص٤٣) .

وقد حاولت هذه النظرية تحديد الصفات التي يتميز بها القائد سواء كانت جسدية ام عقلية ام شخصية ام اجتماعية، الا ان هذه النظرية لم تقدم اجابة علمية عن الكثير من الاسئلة المثارة بشأن القيادة التربوية، ولكنها كشفت عن سمات القيادة التي يمكن اكتسابها وتعلمها (عطوي، ٢٠٠١، ص٨١) .

اعتمد اصحاب هذه النظرية على ملاحظة عدد من القادة والزعماء واستخدموا الطريقة الاستنتاجية للكشف عن السمات القيادية في هؤلاء القادة وعن طريقها استطاعوا ان يستنبطوا الصفات الغالبة التي وجدت مشتركة في هؤلاء القادة والزعماء وخرجوا من ذلك بأن هذه الصفات ضرورية للقيادة (الحسيني، ٢٠٠٩، ص٧٩) .

## ٣. النظرية الموقفية :

وفقا لهذه النظرية فان اي فرد يمكن ان يصبح قائدا اذا ما وجد نفسه في موقف او ازمة تستدعي الحل واستطاع ان يتعامل معها ويقدم حولا مقبولة، وليس بالضرورة ان يكون هؤلاء الاشخاص

استثنائية في قدراتهم، بل يمكن ان يكونوا اشخاص عاديين ولكنهم يغتنمون الفرصة (القيوتي، ٢٠٠٣، ص ١٨٥).

ولهذه النظرية عدة نماذج من اشهرها نموذج فيدلر والذي اكد على ان الموقف القيادي يرتكز على ثلاث عناصر تؤثر في اسلوب القيادة تحت اي ظرف من الظروف وهذه العناصر هي:

أ. **علاقة القائد بالجماعة:** حيث يتوقف نفوذ القائد على مدى قبوله من جماعة العمل فكلما كانت العلاقة جيدة زاد نفوذه وتأثيره وسهل عليه تحفيزهم وتشجيعهم على التعاون والقائد الذي يتمتع بعلاقات جيدة مع المرؤوسين لا يحتاج للاعتماد على سلطته الرسمية كثيرا بعكس القائد الذي لا يمتلك علاقات طيبة فانه يضطر للجوء الى السلطة وقوة النفوذ.

ب. **هيكله المهام او تحديد الوظيفة:** اي ما هي درجة وضوح المهام المطلوبة من المرؤوسين ومدى امامهم بأبعادهم وللقائد دور بارز في توجيه اعضاء الفريق بشكل اكبر فعالية .

ج. **مدى قوة منصب القائد:** ويحدد هذا المدى قدرة القائد على السيطرة والتحكم في المرؤوسين ، فاذا توافر للقائد سلطة رسمية يزيد نفوذه وتأثيره على مرؤوسيه (قنديل، ٢٠١٠، ص ٤٧) .

وهناك ايضا النموذج الموقفي لهيرسي وبلانشر والذي ينص على ان الاسلوب الاكثر كفاءة في قيادة المرؤوسين يتوقف على درجة نضج المرؤوسين ومستوى قدرتهم وخبراتهم العملية (قنديل، ٢٠١٠، ص ٤٩) .

#### ٤. النظرية التفاعلية :

ظهرت هذه النظرية كنتيجة للانتقادات التي تعرضت لها النظريات السابقة، وهي تجمع بين كل من نظرية السمات والنظرية الموقفية فالقيادة الناجحة في هذه النظرية لا تعتمد على السمات التي يتمتع بها القائد في موقف معين بل تعتمد بشكل اساسي على قدرة القائد على التفاعل مع افراد الجماعة (الرقب، ٢٠١٠، ص ٣٤).

المحور الثاني: الدراسات السابقة

دراسة (غلام، رؤوف، ٢٠١٥): القيادة التربوية في ضوء نظريتي  $x-y$  وعلاقتها بالروح المعنوية لمديري المدارس الإعدادية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على القيادة التربوية في ضوء نظريتي  $x-y$  وعلاقتها بالروح المعنوية لمدرء المدارس الإعدادية أذ تكون مجتمع الدراسة من مدرء المدارس الإعدادية في مدينة بغداد من ست مديريات تربوية للعام الدراسي ٢٠١٣ - ٢٠١٤ م وقد بلغ عدد المدرء (٢١١) مديراً، وبلغت عينة البحث من (١٥٠) مدير ومديرة من مجتمع البحث الكلي بنسبة (٧١%) وتمثل هذه العينة المجتمع تمثيلاً كاملاً ، تم استخدام أداتين في الدراسة: الأولى مقياس القيادة التربوية في ضوء نظريتي  $x-y$  والأداة الثانية لمقياس الروح المعنوية. توصلت النتائج إلى أن النمط القيادي السائد لمدرء المدارس جاء في ضوء نظرية  $Y$ . كذلك أظهرت النتائج أن

الروح المعنوية للمدراء جيدة . وظهرت كذلك وجود علاقة معنوية بين القيادة التربوية في ضوء نظرية Y والروح المعنوية يوصي الباحثان باهتمام مديريات التربية بأراء ومقترحات مدراء المدارس الإعدادية وبذل مديريات التربية المزيد من الاهتمام نحو تطبيق أساليب الإدارة الحديثة بما يسهم في تحسين نمط القيادة التربوية في المدارس الإعدادية".

دراسة (زيدان, ٢٠٢١): الابداع الاداري وعلاقته بالقيادة التربوية والثقافة التنظيمية لدى مدراء المدارس الثانوية في ضوء بعض المتغيرات

"يستهدف البحث الحالي التعرف على مستوى كل من الابداع الاداري، والقيادة التربوية، ومستوى الثقافة التنظيمية وكذلك معرفة العلاقة بينهما لدى عينة من مدراء المدارس الثانوية للعام الدراسي ٢٠١٩ - ٢٠٢٠، في ضوء بعض المتغيرات (الجنس، مدة الخدمة)، وقد قامت الباحثة ببناء أداة لقياس الثقافة التنظيمية، واستعمال أداة جاهزة لقياس مستوى القيادة التربوية وقياس الابداع الإداري، وبعد استخراج الصدق والثبات للمتغيرات الثلاث قامت الباحثة بتطبيق المقاييس على عينة عشوائية من مدراء المدارس الثانوية بلغت (٦٦) مديرا ومديرة، ولغرض معالجة البيانات إحصائيا استخدمت الباحثة معامل ارتباط بيرسون والاختبار التائي لعينة واحدة وعينتين مستقلتين وتحليل التباين الاحادي. وقد أظهرت النتائج: وجود مستوى جيد لكل من الابداع الإداري، والقيادة التربوية والثقافة التنظيمية لدى مدراء المدارس الثانوية، وكذلك وجود علاقة ارتباط ايجابية بين كل من الابداع الاداري والقيادة التربوية والثقافة التنظيمية. وخرج البحث بالعديد من التوصيات والمقترحات".

#### الفصل الثالث: اجراءات البحث

سنتطرق في هذا الفصل الى الاجراءات البحثية التي قامت بها الباحثة, من خلال تحديد منهج ومجتمع وعينة البحث فضلا عن اجراءات اعداد اداتا البحث والتحقق من الخصائص الاحصائية لهما وكما يلي:

#### أولاً: منهجية البحث

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل اجابات عينة من معلمي المرحلة الابتدائية في جانبي الكرخ والرصافة,فضلا عن كون المنهج المستخدم هو المنهج المناسب في الدراسة الحالية .

#### ثانيا : مجتمع البحث

تكون مجتمع البحث الحالي من جميع المعلمين ومدراء المدارس في جانبي الكرخ والرصافة في

بغداد

## عينة البحث

تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية طبقية من معلمي المرحلة الابتدائية في جانبي الكرخ والرصافة بلغت (١٧٨) .

الخصائص الاولية :

## ١. المتغيرات الديمغرافية حسب الفئة العمرية

## جدول (١) توزيع افراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	العدد	النسبة المئوية %
اقل من ٢٥ سنة	١٦	٠,٠٩
من ٢٥ إلى اقل من ٣٠ سنة	٦٨	٣٨,٢
من ٣٠ إلى اقل من ٣٥ سنة	٦٢	٣٤,٨
من ٣٥ إلى اقل من ٤٠ سنة	١٦	٠,٠٩
من ٤٠ سنة فأكثر	١٦	٠,٠٩
المجموع	١٧٨	%١٠٠

يتضح من الجدول (١) ان النسبة الاكبر كانت للفئة العمرية من ٢٥ - اقل من ٣٠ سنة بنسبة ٣٨,٢% يليها الفئة العمرية من ٣٠ - اقل من ٣٥ سنة بنسبة ٣٤,٨% يليها ونسبة متساوية الفئات العمرية الثلاث الاخرى اقل من ٢٥ سنة، من ٣٥- إلى من ٤٠ سنة ، ٤٠ سنة فأكثر بنسبة متساوية قدرها ٩,٠% .

## ٢. المتغيرات الديمغرافية حسب المؤهل الدراسي

## جدول (٢) توزيع افراد عينة الدراسة حسب المؤهل الدراسي

المؤهل الدراسي	العدد	النسبة المئوية %
بكالوريوس	١١	٣٥,٤
دبلوم عالي	٤٩	٢٧,٥
ماجستير	٩٥	٦,٢
دكتوراه	٢٣	١٢,٩
المجموع	١٧٨	%١٠٠

يتضح من الجدول (٢) ان النسبة الاكبر من افراد عينة الدراسة كانت للحاصلين على مؤهل بكالوريوس بنسبة ٣٥,٤% يليها فئة الحاصلين مؤهل دبلوم عالي بنسبة ٢٧,٥% يليها الحاصلين على دكتوراه بنسبة ١٢,٩% وكانت النسبة الاقل للحاصلين على مؤهل ماجستير بنسبة ٦,٢% .

## ٣. المتغيرات الديمغرافية حسب سنوات الخبرة

## جدول (٣) توزيع افراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية %
اقل من ٥ سنوات	٩٨	٥٥,١
من ٥ إلى اقل من ١٠ سنوات	٣٨	٢١,٣
من ١٠ إلى اقل من ١٥ سنة	٢١	١١,٨
من ١٥ سنة فأكثر	٢١	١١,٨
المجموع	١٧٨	%١٠٠

يتضح من الجدول (٣) ان النسبة الأكبر من افراد عينة الدراسة للذين تتراوح سنوات خبرتهم اقل من ٥ سنوات بنسبة ٥٥,١% يليها فئة الذين تتراوح خبرتهم من ٥ إلى اقل من ١٠ سنوات بنسبة ٢١,٣% يليها ونسبة متساوية كل من فئة الذين تتراوح سنوات خبرتهم من ١٠ إلى اقل من ١٥ سنة ، وفئة ١٥ سنة فأكثر بنسبة ١١,٨% .

## اداة البحث

تم تطوير استبانة الدراسة اعتماد على الاطار النظري والدراسات السابقة في الموضوع،وقد تكونت الاستبانة من جزئين :

الجزء الاول : يتضمن مجموعة من المعلومات الديمغرافية حول عينة البحث : العمر،،المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية.

الجزء الثاني: ويتضمن هذا الجزء فقرات تغطي ممارسة مديري المدارس الابتدائية لاساليب القيادة التربوية،وقد توزعت الفقرات حسب المجالات:

اولا: القيم الادارية للقيادة التربوية : ١-١٠

ثانيا: قيمتي الاخلاص والامانة للقيادة الادارية : ١١-٢٠

ثالثا: قيمة الصبر للقيادة الادارية : ٢١-٣٠

رابعا: آداب الحديث للقيادة الادارية : ٣١-٣٨

## الخصائص السايكومترية للاستبانة

## اولا: الصدق

تحقق الباحث من صدق الاستبانة من خلال صدق المحكمين، وقد تم عرض الاستبانة مع التعريف النظري لكل متغير مع المجالات الخاصة بكل مجالات على عينة من الخبراء والمتخصصين بلغت (٥) ،وقد طلب منهم تحكيم الفقرات وبيان مدى سلامتها من الناحية اللغوية ومدى انتماء الفقرة للمجال او للمتغير،وقد اعتمدت الدراسة على الحد الادنى من نسبة الاتفاق والبالغة (٨٠%) من عينة الخبراء وبناء على هذا المعيار فقد عدت جميع الفقرات صالحة لقياس ما وضعت من اجله .

## ثانيا : الثبات

تحققت الباحثة من ثبات الاستبانة من خلال تطبيق معادلة الفا كرونباخ على مجالات الاستبانة وكما يلي:

#### جدول (٤) ثبات الاستبانة وفقا لمعادلة الفا كرونباخ

نوع المتغير	الابعاد	قيمة الفا كرونباخ
ممارسة مدرء المدارس الابتدائية	اولا: القيم الادارية للقيادة التربوية :١-١٠	٠.٧٦٥
	ثانيا: قيمتي الاخلاص والامانة للقيادة الادارية :١١-٢٠	٠.٨٣٤
	ثالثا: قيمة الصبر للقيادة الادارية : ٢١-٣٠	٠.٧٨٩
	رابعا: آداب الحديث للقيادة الادارية :٣١-٣٨	٠.٨٤٣
	الكلي	٠.٧٣٤

يتضح من خلال الجدول السابق ان قيم ثبات الاستبانة دال احصائيا وهذا مؤشر على تمتع المجالات الاستبانة للبحث الحالي بقيم ثبات جيدة

#### الوسائل الاحصائية

استعمل الباحث الوسائل الاحصائية التالية :

١. الوسط الحسابي
٢. الانحراف المعياري
٣. الوزن المنوي
٤. معامل ارتباط بيرسون
٥. معادلة الفا كرونباخ
٦. الفصل الرابع: نتائج البحث والاستنتاجات والتوصيات

اولا: الاحصاءات الوصفية لمجالات الاستبانة

اولا: القيم الادارية للقيادة التربوية

جدول (٥) التكرارات والنسب المئوية لإجابات افراد عينة الدراسة نحو القيم الادارية للقيادة

#### التربوية

م	العبارات	خيارات الاجابة								المجموع			
		موافق جدا		موافق		لا ادري		غير موافق			غير موافق اطلاقا		
		ن	%	ن	%	ن	%	ن	%		ن	%	
١	تسود القيم التربوية بين القيادة الادارية والموظفين	٤٠	٢٢,٥	٧٩	٤٤,٤	٢١	١١,٧	٣٥	١٩,٧	٣	١,٧	١٧٨	١٠٠%

١٠٠ %	١٧٨	٨,٤	١٥	٧,٣	١٣	١١,٣	٢٠	٤٨,٣	٨٦	٢٤,٧	٤٤	٢ تسود القيم التربوية بين الموظفين
١٠٠ %	١٧٨	١٢,٤	٢٢	١٦,٨	٣٠	٨,٤	١٥	٤٧,٨	٨٥	١٤,٦	٢٦	٣ لدى القيادة الادارية استعداد للمشاركة مع زملائها دون خوف من فقدان وظيفته
١٠٠ %	١٧٨	٠٠	٠٠	٢٢,٥	٤٠	١٠,١	١٨	٤٢,١	٥٧	٢٥,٣	٤٥	٤ تتبادل القيادات الادارية باستمرار المعلومات الهامة التي تتعلق بالقيم التربوية
١٠٠ %	١٧٨	٠٠	٠٠	١٢,٤	٢٢	٢١,٣	٣٨	٤١,٠	٧٣	٢٥,٣	٤٥	٥ يتبادل الموظفون الافكار والآراء لترسيخ قيمة القيم التربوية
١٠٠ %	١٧٨	٠,٦	١	١٨,٥	٣٣	١٦,٣	٢٩	٤٢,١	٧٥	٢٢,٥	٤٠	٦ يدرك الموظفون لنهم مسئولون عن تحسين اداء اعمالهم دون الحاجة الى تدخل رقابي من قبل القيادات الادارية
١٠٠ %	١٧٨	٣,٩	٧	٣٦,٥	٦٥	١٣,٥	٢٤	٣٦,٠	٦٤	١٠,١	١٨	٧ يتسم اداء القيادة الادارية بدافعية كبيرة بدون تدخل من القيادة التربوية
١٠٠ %	١٧٨	١,١	٢	١٧,٤	٣١	٧,٣	١٣	٣٢,٠	٥٧	٤٢,٢	٧٥	٨ يغلب على العلاقات بين الموظفين روح الاخوة والزمالة
١٠٠ %	١٧٨	١٥,٢	٢٧	٢٩,٢	٦٢	١٦,٩	٣٠	٢٩,٧	٦٣	٩,٠	١٦	٩ يشعر الموظف انه يأخذ كل حقوقه دون مطالبة
١٠٠ %	١٧٨	٠٠	٠٠	٧,٣	١٣	٩,٠	١٦	٥٩,٠	١٠	٢٤,٧	٤٤	١٠ تستخدم القيادة الادارية قدراتهم في انجاز العمل وفقا للقيم التربوية

يوضح الجدول السابق التكرارات والنسب المئوية لإجابات افراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بالقيم التربوية للقيادة الادارية، ومن ثم يمكن اعادة ترتيب هذه العبارات حسب المتوسطات الحسابية من الهم فالأقل أهمية وهو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات افراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالمحور الاول مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الترتيب	المحددات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الاول	تستخدم القيادة الادارية قدراتهم في انجاز العمل وفقا للقيم التربوية .	٤,٠١	٠,٧٩٥٤
الثاني	يغلب على العلاقات بين القيادة الادارية روح الاخوة والزمالة .	٣,٩٦	١,١٣
الثالث	تتبادل القيادة الادارية الافكار والآراء لترسيخ القيم التربوية .	٣,٧٩	٠,٩٦٠٥
الرابع	تسود القيم التربوية بين القيادات الادارية.	٣,٧٣	١,١٦
الخامس	تتبادل باستمرار القيادة الادارية المعلومات الهامة التي تتعلق	٣,٧٠	١,٠٨

		بالقيم التربوية .	
١,٠٣	٣,٦٧	يدرك الموظفون انهم مسئولون عن تحسين اداء اعمالهم دون الحاجة إلى تدخل رقابي من قبل القيادات الادارية .	السادس
١,٠٨	٣,٦٦	تسود القيم التربوية بين القيادة الادارية والموظفين .	السابع
١,٢٦	٣,٣٥	لدى القيادة الادارية استعداد للمشاركة مع زملائه دون خوف من فقدان وظيفته .	الثامن
١,١٣	٣,١١	يتسم اداء القيادة الادارية بدافعية كبيرة دون تدخل من الادارة .	التاسع
١,٢٤	٢,٨٨	تشعر القيادة الادارية انها تأخذ كل حقوقه دون مطالبة .	العاشر
	٣,٥٨	المتوسط العام للمحور	

من خلال الجدول السابق رقم (٦) والذي يوضح المتوسطات الحسابية لإجابات افراد عينة الدراسة نحو المحددات المتعلقة بالقيم التربوية على القيادة الادارية، يتبين ان عدد (٧) عبارات قد جاءت بمتوسطات حسابية تقع في درجة موافقة (موافق جدا) في حين جاء عدد (٣) عبارات بمتوسطات حسابية تقع في درجة موافقة (لا ادري) . وكان ترتيب العبارات حسب المتوسطات الحسابية من الاله فالأقل اهمية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة لتأثير القيم التربوية على القيادة التربوية كالتالي:

في الترتيب الاول جاءت العبارات رقم (١٠) تستخدم القيادة الادارية، قدراتهم في انجاز العمل بمتوسط حسابي ٤,٠١ وانحراف معياري ٠,٧٩٥٤ .  
وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة رقم (٨) يغلب على القيادة الادارية ، روح الاخوة والزمالة بمتوسط حسابي ٣,٩٦ وانحراف معياري ١,١٣ .  
في الترتيب الثالث جاءت العبارة رقم (٥) تتبادل القيادة الادارية، الافكار والاراء لترسيخ القيم التربوية بمتوسط حسابي ٣,٧٩ وانحراف معياري ٠,٩٦٠٥ .  
في الترتيب الرابع جاءت العبارة رقم (٢) تسود القيم التربوية بين القيادة الادارية، بمتوسط حسابي ٣,٧٣ وانحراف معياري ١,١٦ .  
في الترتيب الخامس جاءت العبارة رقم (٤) تتبادل القيادة الادارية ، باستمرار المعلومات الهامة التي تتعلق بالقيم بمتوسط حسابي ٣,٧٠ وانحراف معياري ١,٠٨ .  
وتشير هذه المتوسطات إلى ان توفر القيم التربوية يؤثر على اداء القيادة الادارية، ويدعم ذلك بمتوسط العام لإجابات عينة الدراسة على هذا المحور والذي بلغ ٣,٥٨ .

ثانيا: قيمتي الاخلاص والامانة للقيادة الادارية :

جدول (٧) التكرارات والنسب المئوية لإجابات افراد عينة الدراسة نحو المحور الثاني

م	العبارات	خيارات الإجابة										المجموع	
		موافق جدا		موافق		لا ادري		غير موافق		غير موافق اطلاقا			
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد		
١	تتعامل الاقسام الادارية بامانة واخلاص مع بعضها البعض في انجاز اعمالها	١٩	١٠٠,٧	٩٧	٥٤,٥	١٠	٥,٦	٣٦	٢٠,٢	١٦	٩,٠	١٧٨	١٠٠%
٢	يكلف الموظفون في قسم معين القيام بانجاز اعمال تخص اقسام اخرى	١٠	٥,٦	٣٨	٢١,٣	٥٨	٣٢,٦	٦٣	٣٥,٤	٩	٥,١	١٧٨	١٠٠%
٣	تشارك القيادة الادارية، في اقسام مختلفة في فرق عمل	٣١	١٧,٤	٩٥	٥٣,٤	٣٥	١٩,٦	١٧	٩,٦	٠٠	٠,٠	١٧٨	١٠٠%
٤	يشارك الموظفون بامانة واخلاص في اقسام مختلفة في لجان مشتركة	٣٠	١٦,٨	٩٢	٥١,٧	٤٧	٢٦,٤	٩	٥,١	٠٠	٠,٠	١٧٨	١٠٠%
٥	تخضع القيادة الادارية، اهدافه لاهداف الجماعة	٣٧	٢٠,٨	٦٣	٣٥,٤	٦٠	٣٣,٧	١٣	٧,٣	٥	٢,٨	١٧٨	١٠٠%
٦	تخضع القيادة الادارية، مصالحها لمصلحة الجماعة	٢٧	١٥,٢	٥٩	٣٣,١	٤٩	٢٧,٦	٢٣	١٢,٩	٢٠	١١,٢	١٧٨	١٠٠%
٧	تسود الامانة والاخلاص في العمل بين الموظفين والقيادة الادارية	٢٧	١٥,٢	١١٩	٦٦,٩	١٢	٦,٧	١٨	١٠,١	٢	١,١	١٧٨	١٠٠%
٨	تضع القيادة الاهداف التربوية بامانة واخلاص	١٤	٧,٩	١٠٩	٦١,٢	٣٢	١٨,٠	٢٣	١٢,٩	٠٠	٠,٠	١٧٨	١٠٠%
٩	تعمل القيادة الادارية، والموظفون معا بشكل جماعي	٤٦	٢٥,٨	٨٣	٤٦,٦	٢٤	١٣,٦	٢٣	١٢,٩	٢	١,١	١٧٨	١٠٠%
١٠	التنافس بين الموظفين في العمل تسوده روح المنافسة الشريفة البعيدة عن الصراعات	٥٣	٢٩,٨	٦٨	٣٠,٢	٢١	١١,٨	٣١	١٧,٤	٥	٢,٨	١٧٨	١٠٠%

يوضح الجدول السابق التكرارات والنسب المئوية لإجابات افراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بتأثير قيمتي الاخلاص والامانة في السلوك الاداري للقيادة الادارية، ومن ثم يمكن اعادة ترتيب هذه العبارات حسب المتوسطات الحسابية من الالهة فالأقل اهمية وهو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (٨) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالمحور الثاني المرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الترتيب	المحددات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الاول	تسود روح الامانة والاخلاص في العمل بين الموظفين والقيادة الادارية .	٣,٨٤	٠,٨٤٠٠
الثاني	تعمل القيادة الادارية، والموظفون معا بشكل جماعي .	٣,٨٣	٠,٩٩٤٢
الثالث	يشارك الموظفون بامانة واخلاص في اقسام مختلفة في لجان مشتركة .	٣,٨٠	٠,٧٧٤٣
الرابع	تخضع القيادة الادارية مصالحها لمصلحة الجماعة .	٣,٨	١,٢٠
الخامس	يشارك الموظفون في اقسام مختلفة من فرق عمل .	٣,٧٨	٠,٨٤٣٣
السادس	التنافس بين الموظفين في العمل تسوده روح المنافسة الشريفة البعيدة عن الصراعات .	٣,٧٣	١,١٤
السابع	تخضع القيادة الادارية، اهدافه لاهداف الجماعة .	٣,٦٤	٠,٩٨٢٩
الثامن	تضع القيادة الاهداف التربوية امانة واخلاص .	٣,٦٤	٠,٨٠٦٠
التاسع	تتعامل الاقسام الادارية بامانة واخلاص مع بعضها البعض في انجاز اعمالها .	٣,٣٧	١,١٨
العاشر	يكلف الموظفون في قسم معين القيام بانجاز اعمال تخص اقسام اخرى .	٢,٨٧	٠,٩٩١٦
المتوسط العام للمحور		٣,٦٣	

من خلال الجدول السابق رقم (٨) والذي يوضح المتوسطات الحسابية لإجابات افراد عينة الدراسة نحو مدى تأثير قيمتي الاخلاص والامانة في السلوك الاداري للقيادة الادارية، يتبين ان عدد (٨) قد جاءت بمتوسطات حسابية تقع ي درجة موافقة (موافق) في حين جاءت عبارتان بمتوسطات حسابية تقع في درجة موافقة (لا ادري) . وكان ترتيب العبارات حسب المتوسطات الحسابية من الهم فالأقل اهمية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة كالتالي:

في الترتيب الاول جاءت العبارة رقم (٧) تسود روح الامانة والاخلاص في العمل بين الموظفين والقيادة الادارية، بمتوسط حسابي ٣,٨٤ وانحراف معياري ٠,٨٤٠٠ . وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة رقم (٩) تعمل القيادة الادارية، والموظفون معا بشكل جماعي بمتوسط حسابي ٣,٨٣ وانحراف معياري ٠,٩٩٤٢ . وفي الترتيب الثالث جاءت العبارة رقم (٤) يشارك الموظفون بامانة واخلاص في اقسام مختلفة في لجان مشتركة. بمتوسط حسابي ٣,٨٠ وانحراف معياري ٠,٧٧٤٣ .

وفي الترتيب الرابع جاءت العبارة رقم (٦) تخضع القيادة الادارية، مصالحتها لمصلحة الجماعة بمتوسط حسابي ٣,٨ وانحراف معياري ١,٢٠ .

وفي الترتيب الخامس جاءت العبارة رقم (٣) يشارك الموظفين في اقسام مختلفة في فرق عمل بمتوسط حسابي ٣,٧٨ وانحراف معياري ٠,٨٤٣٣ .

وتشير هذه المتوسطات إلى وجود تأثير لثقافة العمل الجماعي لدى افراد عينة الدراسة ويدعم ذلك المتوسط الحسابي العام لهذا المحور والذي بلغ ٣,٦٣ .

ثالثا: قيمة الصبر للقيادة الادارية :

### جدول (٩) التكرارات والنسب المئوية لإجابات افراد عينة الدراسة نحو المحور الثالث

م	العبارات	خيارات الاجابة									
		موافق جدا		موافق		لا ادري		غير موافق		غير موافق اطلاقا	
		ن	%	ن	%	ن	%	ن	%	ن	%
١	لدى القيادة الادارية لطبيعية العمل الذي يؤدونه .	٣٧	٢٠,٧	٩٠	٥٠,٦	٣٢	١٨,٠	١٦	٩,٠	٣	١,٧
٢	لدى القيادة الادارية صبر لتحقيق اهداف التربية .	٢١	١١,٨	٩٦	٥٣,٩	٤٠	٢٢,٥	١٩	١٠,٧	٢	١,١
٣	لدى القيادة الادارية منظومة عادات مشتركة حول الصبر لاداء العمل الاداري .	٩	٥,١	٨٧	٤٨,٩	٥٨	٣٢,٥	٢٤	١٣,٥	٠	٠,٠
٤	لدى القيادة الادارية ادراكات مشتركة في الصبر حول العمل الاداري.	١٥	٨,٤	١٠	٥٧,٣	٣٠	١٦,٩	٣١	١٧,٤	٠	٠,٠
٥	قيمة الصبر على سلوك القيادة الادارية.	٣٩	٢١,٩	١١	٦١,٨	١٣	٦,٧	١٦	٩,٠	٠	٠,٠
٦	يتخاطب الموظفون في امور العمل الاداري بلغة صبر مشتركة .	١٧	٩,٦	١٢	٧١,٩	٨	٤,٥	٢٥	١٤,٠	٠	٠,٠
٧	يتخاطب الموظفون في امور العمل الاداري بمفاهيم مشتركة لقيمة الصبر .	٢٠	١١,٢	٩٣	٥٢,٢	٢٤	١٣,٥	٤٠	٢٢,٥	١	٠,٦
٨	يتبادل الموظفون سرد قصص النجاح والابداع في العمل الاداري وفقا لقيمة الصبر.	٢١	١١,٨	٩١	٥١,٢	٤١	٢٣,٠	٢٥	١٤,٠	٠	٠,٠
٩	يسمح للموظفين بايداء ارائهم نحو الصبر في القرارات المتعلقة بوظيفتهم.	٤٣	٢٤,٢	٧٥	٤٢,١	٢٧	١٥,٢	٢٣	١٢,٩	١٠	٥,٦
١٠	يتم عمل اجتماعات دورية يدلي فيها الموظفون بآرائهم نحو الصبر في العمل الاداري.	٢٨	١٥,٧	٧٢	٤٠,٤	٢٦	١٤,٦	٢٤	١٩,١	١٨	١٠,٢

يوضح الجدول السابق التكرارات والنسب المئوية لإجابات افراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بقيمة الصبر على السلوك الاداري للقيادة الادارية ، ومن ثم يمكن اعادة ترتيب هذه العبارات حسب المتوسطات الحسابية من الالم فالأقل اهمية وهو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (١٠) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات افراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالمحور الثالث مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الترتيب	المحددات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الاول	قيمة الصبر على سلوك القيادة التربوية .	٣,٩٦	٠,٨٠٨٨
الثاني	لدى القيادة التربوية صبر لطبيعة العمل الذي يؤديه .	٣,٧٩	٠,٩٢٨٩
الثالث	يتخاطب الموظفون في امور العمل الذي يؤديه.	٣,٧٦	٠,٨٠٨٠
الرابع	يسمح للموظفين بابداء آرائهم نحو الصبر في القرارات المتعلقة بوظيفتهم .	٣,٦٦	١,١٤
الخامس	لدى القيادة التربوية صبر لتحقيق اهداف التربية .	٣,٦٤	٠,٨٦٥٩
السادس	يتبادل الموظفون سرد قصص النجاح والابداع في	٣,٦٠	٠,٨٧١٦
السابع	لدى القيادة الادارية ادراكات مشتركة في الصبر حول العمل الاداري.	٣,٥٦	٠,٨٧٥٦
الثامن	يتخاطب الموظفون في امور العمل الاداري بمفاهيم مشتركة لقيمة الصبر .	٣,٥١	٠,٩٨١٤
التاسع	لدى القيادة الادارية منظومة عادات مشتركة حول الصبر لاداء العمل الاداري .	٣,٤٥	٠,٧٨٨٨
العاشر	يتم عمل اجتماعات دورية يدلي فيها المحددات.	٣,٣٢	١,٢٣
المتوسط العام		٣,٦٢	

من خلال الجدول السابق رقم (١٠) والذي يوضح المتوسطات الحسابية لإجابات افراد عينة الدراسة نحو تأثير قيمة الصبر على السلوك الاداري للقيادة الادارية يتبين ان عدد (٩) عبارات قد جاء بمتوسطات حسابية مرتفعة تقع جميعها في درجة (موافق) فيما جاءت عبارة واحدة فقط بمتوسط حسابي يقع في درجة (لا ادري) .

وكان ترتيب العبارات حسب المتوسطات الحسابية من الالم فالأقل اهمية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة كالتالي:

في الترتب الاول جاءت العبارة رقم (٥) لدى القيادة الادارية صبر لطبيعة العمل الذي يؤديه بمتوسط حسابي ٣,٩٦ وانحراف معياري ٠,٨٠٨٨ .

وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة رقم (١) لدى القيادة الادارية صبر لطبيعة العمل الذي يؤديه بمتوسط حسابي ٣,٧٩ وانحراف معياري ٠,٩٢٨٨٩ .

وفي الترتيب الثالث جاءت العبارة رقم (٦) يتخاطب الموظفون في امور العمل الاداري بلغة صبر مشتركة. بمتوسط حسابي ٣,٧٦ وانحراف معياري ٠,٨٠٨٠ .

وفي الترتيب الرابع جاءت العبارة رقم (٩) يسمح للموظفين بابداء ارائهم نحو الصبر في القرارات المتعلقة بوظيفتهم. بمتوسط حسابي ٣,٦٦ وانحراف معياري ١,١٤ .

وفي الترتيب الخامس جاءت العبارة رقم (٢) لدى القيادة الادارية صبر لتحقيق اهداف التربية بمتوسط حسابي ٣,٦٤ وانحراف معياري ٠,٨٦٥٩ .

وتشير المتوسطات الحسابية لاجابات افراد عينة الدراسة والتي جاءت غالبيتها في درجة الموافقة مما يشير إلى وجود الرؤية المشتركة ويدعم ذلك المتوسط العام لعبارات هذا المحور والتي بلغت ٣,٦٢ .

رابعاً: آداب الحديث للقيادة الادارية :

#### جدول (١١) التكرارات والنسب المئوية لاجابات افراد عينة الدراسة نحو المحرر الرابع

م	العبارات	خيارات الإجابة											
		موافق جداً		موافق		لا ادري		غير موافق		غير موافق اطلاقاً			
		النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد		
١	تهتم القيادة الادارية بقيمة آداب الحديث لنقل الممارسات الافضل من قسم إلى اخر.	٢٨	١٥,٧	٨٣	٤٦,٦	٢٩	١٦,٣	٣٦	٢٠,٢	٢	١,٢	١٧٨	١٠٠%
٢	تهتم القيادة الادارية بتوفير فرص التعلم المستمر للموظفين على قيمة اداب الحديث .	٥٢	٢٩,٢	٦٤	٣٦,٠	٢٩	١٦,٣	٢٩	١١,٢	٤	٢,٢	١٧٨	١٠٠%
٣	تهتم القيادة الادارية بترسيخ قيمة آداب الحديث بين الموظفين من خلال التدريب.	٦١	٣٤,٣	٧٢	٤٠,٤	٢٢	١٢,٤	١٩	١٠,٧	٤	٢,٢	١٧٨	١٠٠%
٤	اتاحة فرص التدريب على قيمة اداب الحديث لكل الموظفين.	٤٦	٢٥,٨	٥٨	٣٢,٦	٣٧	٢٠,٨	٣٤	١٩,١	٣	١,٧	١٧٨	١٠٠%
٥	يتم ترشيح الموظفين للتدريب على قيمة آداب الحديث حيب امكانياتهم المعرفية.	٣٣	١٨,٥	٧٤	٤١,٦	٣٠	١٦,٩	٣٧	٢٠,٨	٤	٢,٢	١٧٨	١٠٠%
٦	تهتم الادارة بتطوير قيمة آداب الحديث لدى الموظفين في الاقسام المختلفة على نطاق واسع.	١٨	١٠,١	٤٥	٢٥,٣	٨١	٤٥,٥	٢٣	١٢,٩	١١	٦,٢	١٧٨	١٠٠%
٧	تهتم الادارة بتحفيز الموظفين على المشاركة الايجابية في تحقيق اهداف العمل الاداري.	٤٥	٢٥,٣	٦٥	٣٦,٥	٣٣	١٨,٥	٢٧	١٥,٢	٨	٤,٥	١٧٨	١٠٠%
٨	يتم اطلاع كافة الموظفين على خطط التطوير الخاصة بالعمل الاداري.	٤٤	٢٤,٧	٤١	٢٣,٠	٥٠	٢٨,١	٣٥	١٩,٧	٨	٤,٥	١٧٨	١٠٠%

يوضح الجدول السابق التكرارات والنسب المئوية لإجابات افراد عينة الدراسة على العبارات حسب المتوسطات الحسابية من الالهم فالأقل اهمية وهو ما يوضحه الجدول التالي :

**جدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات افراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالمحور الرابع مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية**

الترتيب	المحددات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الاول	تهتم القيادة الادارية بترسيخ قيمة آداب الحديث بين الموظفين من خلال التدريب .	٣,٩٣	١,٠٤
الثاني	تهتم القيادة الادارية بتوفير فرص التعلم المستمر للموظفين على قيمة آداب الحديث.	٣,٧٣	١,١١
الثالث	تهتم ادارة بتحفيز الموظفين على المشاركة الايجابية في تحقيق اهداف العمل الاداري.	٣,٦٢	١,١٤
الرابع	اتاحة فرص التدريب على قيمة آداب الحديث لكل الموظفين .	٣,٦١	١,١١
الخامس	تهتم القيادة الادارية بقيمة آداب الحديث لنقل الممارسات الافضل من قسم إلى اخر .	٣,٥٥	١,٠١
السادس	يتم ترشيح الموظفين للتدريب على قيمة آداب الحديث حسب امكانياتهم المعرفية .	٣,٥٣	١,٠٨
السابع	يتم اطلاع كافة الموظفين على خطط التطوير الخاصة بالعمل الاداري .	٣,٤٣	١,١٨
الثامن	تهتم الادارة بتطوير قيمة آداب الحديث لدى الموظفين في الاقسام المختلفة على نطاق واسع .	٣,٢٠	٠,٩٩٩٢
المتوسط العام		٣,٦٣	

من خلال الجدول السابق رقم (١١) والذي يوضح المتوسطات الحسابية لإجابات افراد عينة الدراسة نحو آداب الحديث على السلوك الاداري للقيادة الادارية.

يتبين ان عدد (٨) عبارات قد جاءت بمتوسطات حسابية تقع في درجة (موافق) في حين كانت هناك عبارة واحدة فقط جاءت بمتوسط حسابي يقع في درجة (لا ادري) .

وكان ترتيب العبارات حسب المتوسطات الحسابية من الالهم فالأقل اهمية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة كالتالي:

وفي الترتيب الاول جاءت العبارة رقم (٣) تهتم القيادة الادارية بترسيخ قيمة آداب الحديث بين الموظفين من خلال التدريب. بمتوسط حسابي (٣,٩٣) وانحراف معياري (١,٠٤) .

وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة رقم (٢) تهتم القيادة الادارية بتوفير فرص التعلم المستمر للموظفين على قيمة آداب الحديث . تتم بصورة عادلة بمتوسط حسابي (٣,٩٠) وانحراف معياري (١,٠٥) .

وفي الترتيب الثالث جاءت العبارة رقم (٧) تهتم الادارة بتحفيز الموظفين على المشاركة الايجابية في تحقيق اهداف العمل الاداري. بمتوسط حسابي (٣,٨٠) وانحراف معياري (١,٢٢). وفي الترتيب الرابع جاءت العبارة رقم (٤) اتاحة فرص التدريب على قيمة آداب الحديث لكل الموظفين. بمتوسط حسابي (٣,٧٣) وانحراف معياري (١,١١).

وفي الترتيب الخامس جاءت العبارة رقم (١) تهتم القيادة التربوية بقيمة آداب الحديث لنقل الممارسات الافضل من قسم إلى آخر. بمتوسط حسابي (٣,٦٢) وانحراف معياري (١,١٤). وتشير هذه المتوسطات العالية إلى ان قيمة آداب الحديث تؤثر على السلوك الاداري للقيادة الادارية هي متوفرة بدرجة واضحة ويدعم ذلك المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا المحور والتي بلغت (٣,٦٣).

ثانيا: التحقق من فرضيات البحث

#### ١. الفئات العمرية

#### جدول (١٣)

نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفرق بين متوسطات اجابات افراد عينة الدراسة نحو

فرضيات الدراسة وفقا للفئة العمرية

فرضيات الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	النسبة الفئوية	الدلالة الاحصائية	الفروق
الفرضية الاولى	بين المجموعات داخل المجموعات الاجمالي	١٠,٣٢٩ ٦٧,١٥٣ ٧٧,٤٨٢	٤ ١٧٣ ١٧٧	٢,٥٨٢ ٠,٣٨٨	٦,٦٥	٠,٠٠	توجد
الفرضية الثانية	بين المجموعات داخل المجموعات الاجمالي	٤,٦٠٧ ٥٠,٧٨٩ ٥٥,٣٩٦	٤ ١٧٣ ١٧٧	١,١٥٢ ٠,٢٩٤	٣,٩٢	٠,٠٠	توجد
الفرضية الثالثة	بين المجموعات داخل المجموعات الاجمالي	٥,٤٨٥ ٦٧,١٥٥ ٧٢,٦٤٠	٤ ١٧٣ ١٧٧	١,٣٧١ ٠,٣٨٨	٣,٥٣	٠,٠٨	لا توجد
الفرضية الرابعة	بين المجموعات داخل المجموعات الاجمالي	١,٢٩٧ ١٢٤,٠٥٢ ١٢٥,٣٥٠	٤ ١٧٣ ١٧٧	٠,٣٢٤ ٠,٧١٧	٠,٤٥	٠,٧٧	لا توجد
الفرضية الخامسة	بين المجموعات داخل المجموعات الاجمالي	٧,٠٢٠ ٦١,٦٠٠	٤ ١٧٣	١,٧٧٥ ٠,٣٥٦	٤,٩٢	٠,٠٠	توجد

				١٧٧	٦٨,٦٢٠		
--	--	--	--	-----	--------	--	--

$$a = 0,05$$

من خلال الجدول السابق رقم (١٣) الخاص باجابات افراد عينة الدراسة وفقا للفئة العمرية وجد ان الدلالة الاحصائية للفرضية الاولى والثانية والخامسة وهي جميعا قيما اقل من (٠,٠٥) مما يعني انه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات افراد عينة الدراسة تبعا للفئة العمرية اقل من ٢٥ سنة من ناحية وبقية الفئات العمرية الاخرى لصالح الفئات العمرية الاخرى وهذه النتيجة تبين اثر متغير الفئة العمرية على تأثير القيم التربوية على سلوك القيادة التربوية .

كذلك تبين وجود فروق نحو محور تأثير قيمتي الامانة والاخلاص على سلوك الاداري للقيادة الادارية بين نفس الفئة العمرية اقل من ٢٥ سنة لصالح الفئات العمرية الاخرى وهذه النتيجة تبين اثر متغير الفئة العمرية على تأثير قيمتي الامانة والاخلاص على سلوك القيادة التربوية كذلك تبين وجود فروق نحو قيمتي الحلم والتسامح بين نفس الفئة العمرية اقل من ٢٥ سنة لصالح الفئات العمرية الاخرى وهذه النتيجة تبين اثر متغير الفئة العمرية على تأثير قيمتي الحلم والتسامح على السلوك الاداري للقيادة الادارية .

## ٢. المؤهل العلمي

### جدول (١٤) نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفرق بين متوسطات اجابات افراد عينة

#### الدراسة نحو فرضيات الدراسة وفقا للمؤهل الدراسي

فرضيات الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	النسبة الفئوية	الدلالة الاحصائية	الفروق
الفرضية الاولى	بين المجموعات داخل المجموعات الاجمالي	٨,٧١٣ ٦٨,٧٦٩ ٧٧,٤٨٢	٣ ١٧٤ ١٧٧	٢,٩٠٤ ٠,٣٩٥	٧,٣٤	٠,٠٠	توجد
الفرضية الثانية	بين المجموعات داخل المجموعات الاجمالي	٠,٩٩٦ ٥٤,٤٠٠ ٥٥,٣٩٦	٣ ١٧٤ ١٧٧	٠,٣٣٢ ٠,٣١٣	١,٠٦	٠,٣٦	لاتوجد
الفرضية الثالثة	بين المجموعات داخل المجموعات الاجمالي	٤,٥٧١ ٦٨,٠٦٩ ٧٢,٦٤٠	٣ ١٧٤ ١٧٧	١,٥٢٤ ٠,٣٩١	٣,٨٩	٠,٠١	لاتوجد
الفرضية الرابعة	بين المجموعات داخل المجموعات الاجمالي	٥,٩٧٢ ١١٩,٣٧٨ ١٢٥,٣٥٠	٣ ١٧٤ ١٧٧	١,٩٩١ ٠,٦٨٦	٢,٩٠	٠,٠٦	لاتوجد
الفرضية	بين المجموعات						

الخامسة	داخل المجموعات	٦,٣٧٠	٣	٢,١٢٣	٠,٠٠	توجد
الاجمالي		٦٢,٢٥٠	١٧٤	٠,٣٥٨	٥,٩٣	
		٦٨,٦٢٠	١٧٧			

$$a = 0,05$$

من خلال الجدول السابق رقم (١٤) الخاص باجابات افراد عينة الدراسة وفقا للمؤهل الدراسي وجد ان الدلالة الاحصائية للفرضية الاولى والثانية والخامسة وهي جميعا قيما اقل من (٠,٠٥) مما يعني انه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات افراد عينة الدراسة تبعا للمؤهل الدراسي فيما كانت الدلالة الاحصائية للفرضية الثانية والرابعة اكبر من (٠,٠٥) مما يعني انه لاتوجد فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات افراد عينة الدراسة تبعا للمؤهل الدراسي على الفرضية الثانية فقط، وكانت الفروق فيما يتعلق بمحور القيم التربوية بين المؤهل الدراسي اقل من ثانوي من ناحية وبقية المؤهلات الاخرى لصالح المؤهلات الدراسية الاخرى وهذه النتيجة تبين اثر متغير المؤهل الدراسي على تأثير القيم التربوية على السلوك الاداري للقيادة الادارية .

وفيما يتعلق بمحور قيمتي الامانة والاخلاص تبين انه كانت هناك فروق مصدرها فئة المؤهلات اقل من ثانوي من ناحية وبقية المؤهلات الاخرى لصالح المؤهلات الدراسية الاخرى وهذه النتيجة تبين اثر متغير المؤهل الدراسي على تأثير قيمتي الامانة والاخلاص على السلوك الاداري للقيادة الادارية والعمل الاداري.

كذلك محور المعايير قيمتي الامانة والاخلاص كانت هناك فروق مصدرها اصحاب المؤهل اثل من ثانوي من ناحية وبقية المؤهلات الاخرى لصالح المؤهلات الدراسية الاخرى وهذه النتيجة تبين اثر متغير المؤهل الدراسي على تأثير قيمتي الامانة والاخلاص على السلوك الاداري للقيادة الادارية والعمل الاداري .

٣. سنوات الخبرة

**جدول (١٥) نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفروق بين متوسطات اجابات افراد عينة**

**الدراسة نحو فرضيات الدراسة وفقا لسنوات الخبرة**

فرضيات الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	النسبة الفائية	الدلالة الاحصائية	الفروق
الفرضية الاولى	بين المجموعات داخل المجموعات الاجمالي	٦,٣٦٢ ٧١,١٢٠ ٧٧,٤٨٢	٣ ١٧٤ ١٧٧	٢,١٢١ ٠,٤٠٩	٥,١٨	٠,١١	لاتوجد
الفرضية الثانية	بين المجموعات داخل المجموعات الاجمالي	١,٨٤٣ ٥٣,٥٥٣ ٥٥,٣٩٦	٣ ١٧٤ ١٧٧	٠,٦١٤ ٠,٣٠٨	١,٩٩	٠,١١	لاتوجد
	بين المجموعات						

الفرضية الثالثة	داخل المجموعات الاجمالي	٣,٠٧٣ ٦٩,٥٦٧ ٧٢,٦٤٠	٣ ١٧٤ ١٧٧	١,٠٢٤ ٠,٤٠٠	٢,٥٦	٠,٠٥	توجد
الفرضية الرابعة	بين المجموعات داخل المجموعات الاجمالي	١,٨٢٦ ١٢٣,٥٢٤ ١٢٥,٣٥٠	٣ ١٧٤ ١٧٧	٠,٦٠٩ ٠,٧١٠	٠,٨٥	٠,٤٦	لا توجد
الفرضية الخامسة	بين المجموعات داخل المجموعات الاجمالي	٥,٧٨٩ ٦٢,٨٣١ ٦٨,٦٢٠	٣ ١٧٤ ١٧٧	١,٩٣٠ ٠,٣٦١	٥,٣٤	٠,٢٠	لا توجد

$$a = 0,05$$

من خلال الجدول السابق رقم ( ) الخاص بإجابات افراد عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة وجد ان الدلالة الاحصائية للفرضية الثالثة كانت (٠,٠٥) مما يعني انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات افراد عينة الدراسة تبعا لسنوات الخبرة على اربعة محاور فقط، اما محور الامانة والاخلاص فكان مصدر الفروق هي فئة اصحاب سنوات الخبرة من ١-١٠ سنوات لصالح فئة اصحاب الخبرة اقل من ٥ سنوات وهذه النتيجة تبين اثر متغير سنوات الخبرة على تأثير قيمتي الامانة والاخلاص على سلوك القيادة التربوية والعمل الاداري .

ثالثا: الاستنتاجات

توصلت الدراسة الى عدة نتائج منها:

٤. القيادة التربوية والمدرسين يدركون اثر القيم التربوية على السلوك الاداري للقيادة التربوية والعمل الاداري، ومن وجهة نظر افراد عينة الدراسة ان اهم تأثيرات القيم التربوية على افراد العينة هي:

أ. يستخدم القيادة الادارية القيم التربوية في التعامل فيما بينها.  
ب. يغلب على العلاقات بين القيادات التربوية والمدرسين روح الاخلاص والامانة في العمل الاداري.

ج. يتبادل القادة الادارية والموظفون الافكار والآراء لترسيخ القيم التربوية .  
د. تسود القيم التربوية بين القيادات في بغداد بين القيادات الادارية والمدرسين .  
هـ. يتبادل القادة الادارية باستمرار المعلومات الهامة التي تتعلق بالقيم التربوية.  
٥. يرى القادة الاداريون ان التمسك بالقيم التربوية داخل المؤسسة التعليمية تؤثر على اداء الافراد وكانت اهم هذه المؤشرات من وجهة نظر افراد عينة الدراسة :  
أ. تسود روح التواضع في العمل بين القادة الادارية والمدرسين .

- ب. يعمل القادة الادارية والمدرسين معا لتحقيق القيم التربوية .
- ج. يشارك القادة الادارية والمدرسين في اقسام مختلفة بأمانة واخلاص في لجان مشتركة لترسيخ القيم التربوية في المؤسسات التعليمية .
- د. يخضع القادة الادارية مصالحتهم لمصلحة الجماعة .
- هـ. يشارك القادة الادارية المدرسين في المدارس المختلفة في فرق عمل .
٦. ان اهم ملامح قيمة الصبر لدى القادة التربويين والمدرسين هي:
- أ. يسود فهم متبادل بين القادة والمدرسين لمفهوم الصبر في العمل الاداري داخل المؤسسات التعليمية .

- ب. لدى القادة رؤية واضحة لقيمة الصبر في العمل الاداري الذي يؤدونه.
- ج. تخاطر القادة الادارية والمدرسين في امور العمل الاداري بلغة صبر مشتركة .
- د. يسمح للمدرسين بأبداء آرائهم نحو الصبر في القرارات المتعلقة بوظيفتهم .
٧. تؤثر قيمة آداب الحديث على اداء القيادة التربوية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة كالتالي:

أ. تهتم القيادة الادارية بتطوير قيمة آداب الحديث لديها ولدى المدرسين بالمؤسسات التعليمية بمحافظة بغداد من خلال التدريب.

- ب. تحرص القيادة الادارية توفير فرص التعليم المستمر للمدرسين على قيمة آداب الحديث.
- ج. تهتم القيادة الادارية بتوفير فرص التعلم المستمر للمدرسين على قيمة آداب الحديث.
- د. تهتم القيادات الادارية بتحفيز المدرسين على المشاركة الايجابية في تحقيق اهداف العمل الاداري وفقا للقيم التربوية .

٨. تؤثر قيمة التواضع على اداء القيادات الادارية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة كالتالي:

- أ. تتاح الفرصة للموظفين للتعرف على مستوى انجازهم لمهام عملهم الاداري.
- ب. تعتبر الاخطاء مصدرا للتعلم لدى القيادات الادارية والمدرسين .
- ج. يتقبل القادة التربويون انتقادات الاخرين لهم .
- د. القادة الادارية منفتحين على الافكار والمعارف الجديدة .

٩. توجد فروق دالة احصائيا في متغير العمر نحو القيم التربوية، العمل الاداري، وقيمتي الامانة والاخلاص. بينما لا توجد فروق دالة احصائيا نحو قيمتي الامانة والاخلاص، وقيمة الصبر.

١٠. توجد فروق دالة احصائيا في متغير المؤهل الدراسي نحو القيم التربوية، وقيمتي الامانة والاخلاص، وقيمة الصبر. بينما لا توجد فروق دالة احصائيا نحو قيمة اداب الحديث، وقيمة الصبر.

١١. لا توجد فروق دالة احصائياً في متغير سنوات الخبرة نحو القيم التربوي التي لم تحديدها في الدراسة .

١٢. توجد فروق دالة احصائياً في متغير المستوى الاداري نحو القيم التربوية، وقيمتي الامانة والاخلاص، قيمة الصبر، بينما لا توجد فروق دالة احصائياً نحو قيمة آداب الحديث، وقيمة التواضع .

رابعاً: التوصيات

في ضوء الاطار النظري للبحث والنتائج التي تم التوصل، يسر الباحث ان يقدم التوصيات التالية :

١. ان تهتم الادارة التعليمية بتنمية القيم التربوية لدى كافة الموظفين بالمؤسسات التعليمية بالمحافظة .

٢. اعطاء المدرسين المرونة الكافية التي تتيح لهم العمل على ترسيخ القيم التربوية بالمؤسسات التعليمية بالمحافظة .

٣. اتاحة الفرصة للتعبير عن الآراء بأمانة واخلاص .

٤. ايجاد برنامج لتحفيز المدرسين الذين يساهمون في ترسيخ القيم التربوية في مؤسساتهم التعليمية لتحسين العمل الاداري .

٥. الاهتمام بعمل دراسات مكثفة للتعرف على دور القيم التربوية في كافة المجالات التربوية .

المصادر

• الحسيني، صلاح هادي (٢٠٠٩): القيادة الإدارية و أثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجياً : دراسة ميدانية في المنظمات الحكومية في محافظة الناصرية العراق، أطروحة جامعية مقدمة الى الأكاديمية العربية في الدنمارك، كلية الادارة والاقتصاد .

• خيري، اسامة (٢٠١٣): القيادة الادارية ، دار الراء للنشر والتوزيع ، الاردن .

• الرقب، احمد. (٢٠١٠م). علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الازهر، غزة ، فلسطين .

• زيدان، ربيعة مانع (٢٠٢١): الابداع الاداري وعلاقته بالقيادة التربوية والثقافة التنظيمية لدى مدرء المدارس الثانوية في ضوء بعض المتغيرات، مجلة آداب الفراهيدي، المجلد ١٣، العدد ١-٤٤ .

• السعود، راتب (٢٠١٢): القيادة التربوية مفاهيم وآفاق. ط١. عمان: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع .

• السكارنة، بلال خلف (٢٠١١): القيادة الادارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان

- صبحي,وائل محمد(٢٠٠٧): الإدارة الإستراتيجية منظور متكامل، دار وائل للنشر .
- عطوي,جودت (٢٠٠١): الإدارة التعليمية والإشراف التربوي: أصولها وتطبيقاتها، الدار العلمية الدولية، عمان،
- غباين، عمر.(٢٠٠٩). القيادة الفاعلة والقائد الفعال. ط٢. عمان:اثرء للنشر والتوزيع.
- قاعدة معلومات دار المنظومة(٢٠١٨م). معلومات واحصاءات، تاريخ النشر: ٢٠١٨/٧/١٥، الموقع: <https://search.mandumah.com> .
- غلام, محمد عبد كاظم,رؤوف,سامي عبد الفتاح (٢٠١٥): القيادة التربوية في ضوء نظريتي X-Y وعلاقتها بالروح المعنوية لمديري المدارس الإعدادية, مجلة البحوث التربوية والنفسية, المجلد ١٢, العدد ٤٧ .
- القريوتي، محمد (٢٠٠٣): السلوك التنظيمي. ط٣. دار الشروق، عمان، الاردن.
- قنديل، علاء (٢٠١٠): القيادة الادارية وادارة الابتكار، ط١. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع .
- الكبير، احمد. (٢٠١٦م). القيادة الاخلاقية من منظور اسلامي - دراسة نظرية تطبيقية مقارنة . (د.ط). الرياض، المملكة العربية السعودية: دار الملك فهد للطباعة .
- نجم، عبود. (٢٠١١م). القيادة الادارية في القرن الواحد والعشرين، ط١، عمان: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع .