

السلوك القيادي لمديري المدارس الاعدادية وعلاقته بثقة المدرسين بهم

م. د. محمد عامر العامري

تدريسي معهد إعداد المعلمين الرصافة الأولى

مستخلص البحث:

إن الإدارة في أي مؤسسة كانت بحد ذاتها عملية إنسانية اجتماعية تتناسق وتتضافر فيها جهود كل العاملين في المؤسسة، من أجل استعمال الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة أفضل استعمال، كي تحقق الأهداف التي وجدت من أجلها المؤسسة. وإن زمام الأمور في تسيير هذه الجهود بيد الإنسان الإداري الذي يأخذ على عاتقه توجيه جهود الآخرين في إطار من التنظيم السلس، والتعامل الإنساني، والحرص على المصالح العامة من دون تفریط. ولاشك أن الإدارة المدرسية لا تخرج في عملها عن هذا الإطار، بل إن تعاملها مع كائنات بشرية هم وسائلها وأهدافها في آن معاً، ما يجعلها أكثر مسؤولية وحساسية من أي إدارة أخرى. وليس من قبيل المبالغة القول إن الحقب الأولى من القرن العشرين قد شهدت زخماً كبيراً من الاهتمام بالإدارة ومشكلاتها .

مشكلة البحث:

إن الهدف الأساسي من إدارة أي نظام، يكمن في وجود قيادة تعنى بتوجيه أداء العاملين فيه وتنظيمها بهدف التفعيل لمدخلات النظام كافة، وأن ممارسة العمل القيادي تتطلب توافر مجموعة من القدرات، منها القدرة على إرضاء العاملين مع الحفاظ على دور التنظيم في تحقيق أهدافه، كذلك القدرة على اتخاذ القرارات السليمة، فضلاً عن استثمار الإمكانيات المتاحة في التنظيم، بحيث تتمكن من إدارة التنظيم وإنجاز مهامها بنجاح.

ولأهمية القصوى لعمل مدير المدرسة، فلا بد أن يخضع سلوكه إلى الدراسة والبحث، بغية أن تكون المعلومات عن سلوكه دقيقة وموضوعية، لذلك فإن أي بحث علمي يتصدى لدراسة السلوك القيادي فإنه يتوصل إلى تحديد أنماط هذا السلوك، وإظهار جوانبه الإيجابية وجوانبه السلبية، لذا جاء هذا البحث لإلقاء الضوء على كيف ينظر المدرسون إلى سلوك المديرين بدلالة ثقة المدرسين بهؤلاء المديرين، ورؤيتهم لفاعليتهم الإدارية. وقد اختار الباحث هذا المتغير، ثقة المدرسين بالمدير لعدم تناول البحوث لهذا المتغير على حد علم الباحث، ولأهمية المتغير بوصفه عاملاً رئيساً في نجاح المدرسة كتنظيم تربوي، كذلك جاء هذا البحث في إطار محاولات التطوير المستمر للإدارة التربوية في العراق.

أهمية البحث:

تبرز أهمية الأثر القيادي لمدير المدرسة في الإشراف التام على العملية التربوية في مدرسته لتحقيق أهدافها بشكل فاعل، فهو المسؤول عن تنظيم جميع العاملين في مدرسته، وتوجيههم وتحفيزهم، وتوفير جميع الظروف المادية والنفسية والاجتماعية الممكنة لهم، وتسهيل كل الصعوبات وتذليلها للقيام بعملهم على أفضل وجه. وهو المسؤول أيضاً عن إحداث التغيير والتطوير اللازمين في مدرسته على مستوى الأهداف، والإجراءات، وأساليب العمل، والتنظيم، وطرائق الاتصال، والعلاقات الودية، ونظم القيم والاتجاهات لمسايرة التغيرات العلمية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية. فعمل مدير المدرسة برأي (Purkey & Smith, 1983) كما أورده الطالبة (الطالبة، 1982: 140) يُعد مظهراً من مظاهر فاعلية المدرسة.

((إن مدير المدرسة الإعدادية بطبيعة الحال يتعامل مع مجموعات متنوعة ومتفاعلة من القوى البشرية هدفها خدمة الطالب في الأساس وهذه

المجموعات هي (رؤساؤه، المدرسون، الموظفون، الإداريون، الطلاب، أولياء الأمور، المجتمع المحلي). وأن طبيعة العلاقة التي تربط المدير بهذه المجموعات من الأفراد تتميز في بعض جوانبها بالتقارب والتداخل والتفاعل، وهي على جانب كبير من الأهمية، فهي تحدد مدى النشاط وإمكانيته في المدرسة، وطبيعة سير العمل فيها وتأثيرها في نفوسهم)) (أميلي، 1992: 143)

أهداف البحث:

- ❖ يهدف البحث الحالي إلى:
- ❖ التعرف إلى السلوك القيادي لمديري ومديرات المدارس الإعدادية في محافظة بغداد من وجهة نظر المدرسين والمدرسات.
- ❖ التعرف إلى الفروق الإحصائية في توزيع المديرين على أنماط السلوك القيادي ببعدي العمل والاعتبارية.
- ❖ التعرف إلى الفروق الإحصائية في السلوك القيادي (بعد العمل) بين المديرين والمديرات بحسب متغير الجنس.
- ❖ التعرف إلى الفروق الإحصائية في السلوك القيادي (بعد الاعتبارية) بين المديرين والمديرات بحسب متغير الجنس.
- ❖ التعرف إلى مستوى ثقة المدرسين بالمديرين من وجهة نظر المدرسين والمدرسات.
- ❖ التعرف إلى العلاقة بين السلوك القيادي ودرجة الثقة.
- ❖ التعرف إلى اتجاه العلاقة الإحصائية بين السلوك القيادي (بعد العمل) ودرجة ثقة المدرسين بالمديرين وقوتها .
- ❖ التعرف إلى اتجاه العلاقة الإحصائية بين السلوك القيادي (بعد الاعتبارية) ودرجة ثقة المدرسين بالمديرين وقوتها.

حدود البحث:

يتحدد البحث الحالي بمدرسي ومدرسات المدارس الإعدادية في المديرية العامة للتربية في محافظة بغداد للعام الدراسي (2010-2011).

تحديد المصطلحات:

أولاً- السلوك القيادي The Leadership Behavior:

عرّفه (الشريدة، 2001) إنه: "سلوك المدير الذي يسعى من خلاله إلى تحقيق أهداف المؤسسة عن طريق وضع الخطط للإنجاز وتحديد العلاقة بينه وبين الآخرين وتحديد خرق الاتصال والاهتمام بالتطورات التربوية وتشجيع الأفكار المبدعة". (الشريدة، 2001: 70)

في حين عرفه (الأسدي وإبراهيم، 2003) بأنه: "اندفاع الأفراد العاملين في موقف عمل بطريقة تدفعهم إلى التعاون على أكبر قدر ممكن من الإنجاز مع تلبية احتياجاتهم الاقتصادية والنفسية". (الأسدي وإبراهيم، 2003: 153)

ويعرف الباحث السلوك القيادي إجرائياً إنه: (جميع الممارسات القيادية التي يقوم بها مديرو المدارس الإعدادية المتمثلة بالسلوك القيادي المهمت ببعد العمل والسلوك القيادي المهمت ببعد الاعتبارية، ويقاس بالدرجة التي يحصل عليها مدير المدرسة من خلال استجابات المدرسين على فقرات المقياس المعد لهذا الغرض).

ثانياً- الثقة Trust:

عرّفها (Stephen, 2003) بأنها: "توقع إيجابي عن كون الشخص المقابل لن يتصرف من خلال الألفاظ والأفعال والقرارات بشكل انتهازي ما يفقد الثقة في نفس المقابل". (Stephen, P. Robbins, 2003)

كما عرفها (اليعقوب، 2004) بأنها: "استعداد الرؤوسين للقيام بما يطلبه الرئيس من أعمال في دون معرفة نتائج هذه الأعمال استناداً إلى توقعات الرؤوسين الإيجابية". (اليعقوب، 2004: 8)

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: " شعور المدرسين بالاستقرار والطمأنينة وحسن الظن والتفاؤل بما يجري من أحداث ومواقف وأقوال وأفعال بينهم وبين مديريهم، مقاسة باستجابات عينة البحث على فقرات المقياس المعد لهذا الغرض".

الإطار النظري

مفهوم القيادة الإدارية:

حظي مفهوم القيادة الإدارية بأهمية بالغة ومتزايدة مع التطور السريع الذي تعيشه الإدارة الحديثة، لذلك تعد وظيفة القيادة من أكثر المجالات التي لا تزال محط الاهتمام، بسبب أهميتها بوصفها نسانية ترتبط بالحياة اليومية للأفراد، وكذلك كونها المعيار الذي يستند إليه نجاح أي مؤسسة.

يتوقف التقدم على القيادة وما تنتجه المجتمعات واسهامها في الميراث الإنساني فهي انعكاس لحياة قادتها وما يتركون من تأثير في مختلف الميادين السياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية، فضلاً عن ذلك فقد اجمعت أغلب البحوث على أن القادة هم المورد الحيوي للمؤسسة. (العنزي، 2001، 112)

وتعد القيادة الإدارية أحد المتغيرات المهمة التي تعمل على نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها المنشودة فحيوية المؤسسة وديناميكيتهامدى استعدادها لإنجاز المهام الموكولة بها ترتبط بطبيعة القيادة الإدارية التي تهيمن على إمكاناتها البشرية والمادية فتعمل على تنسيقها لضمان تحقيق أهدافها فالقيادة الفاعلة هي التي تنسق الأعمال وتوجه الجهود وتحفز الأفراد نحو تحقيق المؤسسة. (عيد، 2000، 5)

أهمية القيادة الإدارية:

نظراً لأهمية القيادة فقد بدأ الاهتمام بموضوعها منذ العصور القديمة، إذ كان علماء الاجتماع هم أول المعنيين بالبحث عن القيادة وطبيعتها، إذ عتوا

القيادة ظاهرة نشأت وتطورت عن الطبيعة الاجتماعية للإنسان، فحيثما تتشكل الجماعة تنشأ القيادة ولا يمكن أن يكون الفرد قائداً من دون ان تكون هناك جماعة. (كنعان، 1980: 69)

لذا فإن القيادة موضوع معقد، يعنى به علماء السياسة والاجتماع والعلوم العسكرية، فضلاً عن الإدارة، كما ان هذه العلوم هي مصدر كثير مما نعرفه عن القيادة الإدارية، برغم أن القيادة الإدارية تختلف عن القيادة العسكرية، أو السياسية التي غالباً ما تكون بحجم إنساني كبير .

((وعلى الرغم من انشغال الأفراد بموضوع القيادة لقرون عدة، فإن الدراسة العلمية للموضوع تعد حديثة العهد، وبدأت مع بدايات القرن العشرين)). (Doft, 2001: 378)

القيادة مقارنة بالإدارة:

إن الإدارة والقيادة كلاهما مهمتان للمنظمات، ولكن لا يمكن لأحدهما أن تحل محل الأخرى. إذ يرى بعض من الكتاب أن المديرين قد يكونوا قادة جديدين وفاعلين، ولكن ليس كل القادة الجيدين مديرين، فالقادة لا يمتلكون سوى القليل ليعلموه الصلاحيات الرسمية للمديرين في المنظمة، ومع وجود الاختلاف في النظرة إليهما فإنهما يشتركان في تحديد الهدف، وخلق الجو المناسب لتحقيقه، ثم التأكد من إنجاز المطلوب على وفق معايير وأسس معينة.

الحاجة للقيادة:

لقد حدد كل من (كهان ولينز) عوامل رئيسة عدة عن أهمية الحاجة إلى وجود القيادة في أي مؤسسة، أولى هذه العوامل عدم شمولية تصميم المؤسسة، إذ مهما كان من الدقة، فإنه لا يمكن وضع تصميم كامل وشامل وواضح لأي منظمة، كذلك الحال عند إعداد السياسات ووضع التعليمات والأنظمة وتصميم الهيكل التنظيم بكل التفاصيل، فالواقع العملي أكثر تعقيداً وتنوعاً وشمولاً من ذلك، ولسد الفجوة بين تصميم المؤسسة والواقع العملي عند التطبيق لابد من وجود قيادة فاعلة تعالج هذه الثغرات. (حريم، 1997: 204).

صفات القيادة المدرسية الفاعلة:

تعنى مدرسة القرن الحادي والعشرين بالإصلاح الإداري والتنمية المهنية المستمرة، وقد حدد العبد الله مجموعة من الموصفات التي تمتاز بها القيادة المدرسية الفعالة وهي: قوية وشجاعة- ومحترفة- ومتمكنة (تمكن علمي)- وملتزمة- ومرنة- ومبادرة- ومتعاونة- وتشاورية- ومنفتحة- ونقدية- وتحويلية- ومبدعة- وأخلاقية- ومحفزة- ومتابعة- ومتقنة- ومتوازنة- ومحسنة- وسريعة التحرك- وتقبل الفشل برحابة صدر.(العبد الله، 2002، 80)

النظريات التي فسرت السلوك القيادي:

1- نظرية الرجل العظيم: ن الأساس الذي تقوم عليه هذه النظرية يشير إلى أن القيادة عطاء إلهي يمنح لأشخاص معينين دون سواهم، فوهمهم الله سبحانه وتعالى قدرات ومواهب خارقة وسمات غير عادية . وقد نالت تلك النظرية إعجاب الباحثين، ورجال الإدارة الأقدمين وأبدت النظريات الحديثة تحفظاً شديداً تجاه مبدأ القيادة الموروثة، ووجهت إليها انتقادات كثيرة، ومن الانتقادات التي تعرضت لها نظرية الرجل العظيم هي:

2- نظرية السمات: عدّ نظرية السمات من أولى المحاولات في إطار المدخل الفردي لتفسير ظاهرة القيادة والكشف عن السمات المشتركة للقيادة الناجحين. (نبيل، 1981، 158)

3- النظرية الموقفية: قوم هذه النظرية على افتراض مؤداه أن أي قائد لا يمكن أن يظهر كقائد إلا إذا تهيأت له في البيئة المحيطة ظروف مواتية لإظهار مهاراته وتحقيق تطلعاته.

4- النظرية التفاعلية: امت هذه النظرية على فكرة المزج والتفاعل بين المتغيرات التي نادت بها النظريات الأخرى التي سبقتها، وأعطت أهمية كبيرة لإدراك القائد لنفسه وإدراك الآخرين له، وإدراك القائد للآخرين.

- 5- النظرية الوظيفية: كزت هذه النظرية على دراسة المهام والوظائف التي تقوم بها معتمدة على المعايير التي تتصل بالمهام الوظيفية التي يقوم بها القائد. (أبو جادو، 1998، 206)
- 6- القيادة التحويلية: ذه النظرية هي اتجاه حديث يسمى إنموذج القائد المغير (المحول)، أو نمط القيادة التحويلية. وتعدّ هذه النظرية من النظريات الحديثة جداً.

الثقة:

حظي موضوع الثقة في المدة الأخيرة باهتمام الباحثين في الإدارة على أساس أن الأفراد يلزمون أنفسهم بالأهداف التنظيمية التي يتقون بها لدرجة أنهم يضحون من أجلها ويقدمونها على أهدافهم الشخصية، وبما أن الإدارة أصبحت تهتم بالعنصر الإنساني في التنظيم ومواقف العاملين وميولهم واتجاهاتهم ومداركهم، لما لذلك من أهمية على أدائهم وإنجازاتهم، فإن مناخاً من الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين ربما يكون العنصر الحاسم في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاية.

مفهوم الثقة:

الثقة من المصطلحات التي تتداول بكثرة من دون وجود اتفاق على معناها؛ إذ إنها تعدّ كلمة محيرة، فقد قام كثير من الكتاب بإجراء أبحاث ودراسات تناولوا فيها المصطلح، ولكنهم لم يقدموا تعريفاً محدداً له اعترافاً منهم بغموض المعنى واختلافه، ولكنهم كانوا يقومون بالاتفاق على الظاهر أو المعايير أو المحددات لعددها من مكونات الثقة. وتعدّ الثقة متعددة المفاهيم وتتضمن العلاقة بين الأفراد والمجموعات والمنظمات، ويمكن ان ينظر إليها كمسبب وعامل وسيط وكنتيجة. (اليعقوب، 2004: 7)

الثقة على ((أنها الاعتماد السلوكي للفرد على فرد آخر في ظل حالة من المجازفة)). (Curyal & Judge, 1995: 151)

وتعرف كذلك: ((بأن هناك احتمالية في أن يخسر شيئاً مهماً، وإن يضع الفرد نفسه عرضة لأفعال طرف آخر هو من قبيل الإقدام على المجازفة، ولكن الثقة ليست الإقدام على المجازفة وإنما هي استعداد لفعل ذلك (أي الاستعداد للإقدام على المجازفة). (Zand, 1972: 229)

الثقة في النظم الإدارية المختلفة:

يغلب على الثقة الطابع الشخصي والعاطفي، وتتأثر بمفاهيم العلم والاتجاهات الإيجابية، فضلاً عن أن هذا الموضوع يحمل في طياته الإفادة من خبرات وتجارب الشعوب الأخرى، في وقت أصبح فيه الباحثون في مجال السلوك التنظيمي يحاولون تقريب الهوة بين الثقافات المختلفة، حتى تتمكن المنظمات من الإدارة بكفاية وفاعلية خاصة بعد ظهور مفهوم عولمة السلوك التنظيمي بعد أن أصبح العالم بأسره اليوم قرية صغيرة.

فالثقة في الإدارة اليابانية تترجم إلى أن (المؤسسة هي الناس/الشعب) (The Enterprise is The People) هو من الشعارات التي تهدف إليها المؤسسة اليابانية، والتي ينظر إليها على أساس أنها مؤسسة عائلية (Family Organization) يتقاسم أفرادها العمل معاً، ويعيشون مسراتهم ومعاناتهم معاً، ويتصرفون وكأن الجميع ينتمون إلى عضوية عائلة واحدة.

أما الثقة في الإدارة الأمريكية؛ فإن المؤشر في الثقة يميل لصالح الفردية، إذ إن الثقة في المنظمة الأمريكية تؤدي إلى مزيد من العلاقات العمودية الهرمية، الأمر الذي يؤدي إلى التردد والروتين والقلق والخوف والتضحية بالأفكار الجيدة، وتدن في مستوى الأداء (Ogilvy, 1995: P.46-47) أما الثقة في الإدارة البريطانية فهي حديثة العهد فمع تطور الاقتصاد البريطاني كان يتصف بعدم الثقة فيما بين اتحادات العمال والحكومة ما أدى إلى شلل الاقتصاد، وتخفيض مستوى الحياة في البلاد.

أما الثقة في منهج الحياة الإسلامية، فإن الدين الإسلامي يعمل على أساس تقوية الروابط بين الأفراد العاملين في المنظمات على جميع مستوياتهم التنظيمية، وهو أساس متين لمنهاج بناء الثقة بالمنظمات بشكل متكامل في تنظيم حياة البشر، ويقوم هذا المنهج على الأسس الآتية:

أ- عدم مخالفة الفرد لقوله، إذ تدعو الشريعة الإسلامية المديرين لأن يكونوا أكثر الناس التزاماً بالسلوكيات التي تدعو الموظفين للتعامل كما في قوله تعالى: ﴿تَأْمُرُونَ النَّاسَ بِالْبِرِّ وَتَنْسَوْنَ أَنْفُسَكُمْ وَأَنْتُمْ ثَلَوْنُ الْكِتَابِ أَفَلَا تَعْقِلُونَ﴾ [البقرة : 44].

ب- محافظة العاملين على أسرار المنظمة، إذ يلزم الدين الإسلامي الحفاظ على أسرار المنظمة بعدها أمانة، ويزيد ذلك ثقة الإدارة بالعاملين، ولا يظهرها إلى إخفاء المعلومات المهمة عن العاملين، إذ يقول تعالى: ﴿وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمَانَاتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ﴾ وَالَّذِينَ هُمْ عَلَى صَلَوَاتِهِمْ يُحَافِظُونَ ﴿وَالَّذِينَ هُمْ أُولَاءِ لَهُمْ﴾ [المؤمنون : 11]

وخلاصة القول إن الإسلام يوجه الفرد والجماعة والتنظيم إلى إرساء دعائم قوية للثقة لا تحطمها مزاجية، ولا تقف في مواجهتها أنانية فردية، بل على كل عامل مهما كان موقعه في التنظيم العمل على بناء جسور من الثقة وتوفير مقوماتها. (بدر، 1987: 3-24)

أما الباحث فيرى أن الثقة في الإدارة المؤسسية في أيامنا الحالية صبغت بالنظرة الشخصية، وغياب المعايير الواضحة لتقويم الأداء التنظيمي، ومن أهم السلبات التي تضعف ثقة العاملين في الإدارة عدم إتاحة الفرص الكافية للموظفين في المشاركة في اتخاذ القرار، وضعف قنوات الاتصال، وعدم تطبيق أسس العدالة والموضوعية في التعامل مع الموظفين، وفي تقويم أدائهم

ورفع روحهم المعنوية، قد تكون من الأسباب المؤدية إلى سلبية المناخ التنظيمي لدينا.

الثقة والقيادة:

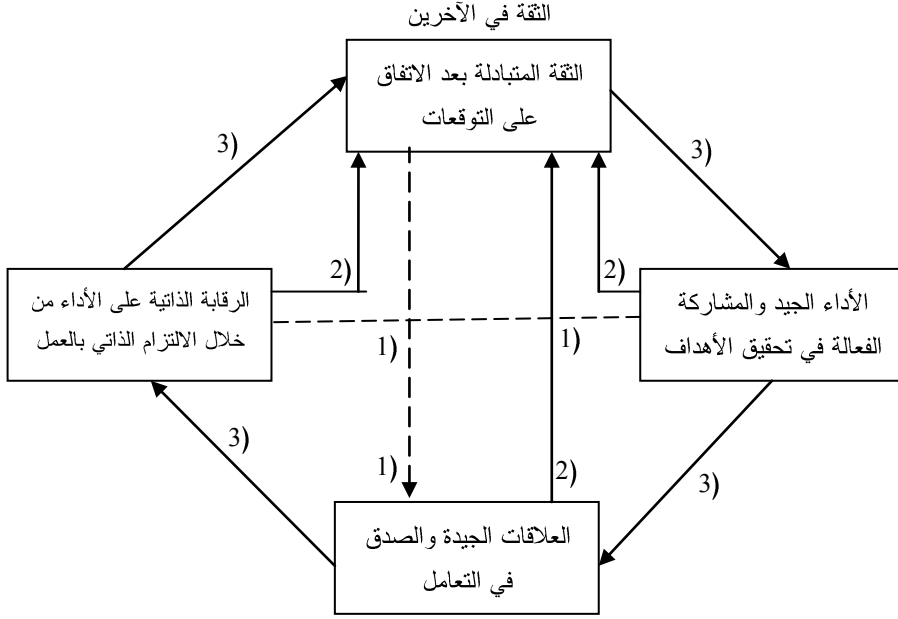
إن الثقة سمة رئيسة مرتبطة بالقيادة، وعندما تنزعز الثقة ستكون لهذه الحالة آثار خطيرة في أداء العاملين.

إن الأمانة والاستقامة من بين أبرز السمات المرتبطة باستمرار القيادة، لأن جزءاً من مهمات القائد العمل مع الآخرين للبحث عن حلول للمشاكل، وإن ذلك يعتمد على درجة ثقة الأفراد بالقائد، وتعمل الثقة واستحقاقها على تسهيل عملية وصول القائد إلى المعرفة والتعاون.

الثقة التنظيمية والأداء:

تمتزج الثقة بالإنتاجية العالية، ويؤدي الأسلوب التقليدي للإدارة الذي يعتمد على عدم الثقة في العاملين، في الوقت نفسه إلى عدم الثقة من المديرين في التنظيم نفسه، موضحاً صعوبة تحويل المجموعة من المستويات العليا، وقد أشار إلى أن الحالات ذات المستويات المنخفضة من الثقة تميل إلى الاتجاه الأدنى بصورة حلزونية، حتى لو أظهر القادة أو أعضاء المجموعة نوعاً من السلوك المتسم بالثقة العالية. إن العامل الأساسي للتحويل من جو يتسم بقلّة الثقة إلى جو يتسم بالثقة العالية، هو العلاقات المعتمدة على التعاون والسلوك الداعم نحو الأشخاص الذين يتسمون بقلّة الثقة. (الغامدي، 1990: 47)

ويمكن تمثيل العلاقة بين الثقة والأداء في الشكل الآتي:



- 1- بداية الثقة المتبادلة.
- 2- الاستجابة لهذه الثقة على مستوى الأداء والعلاقات والرقابة.
- 3- استمرارية الثقة المتبادلة ونباتها.

(الصباغ، 1986: 18-24)

الثقة والأداء.

قواعد الثقة:

لما كانت الثقة هي المتطلب الأساسي في ظل التحول من الاعتماد على السيطرة والرقابة إلى الاعتماد على المعلومات والمعرفة من أجل مواكبة التطورات في المجتمع ومواجهة التحديات والمتطلبات الجديدة، فإن الثقة تحتاج إلى قواعد ، وأهم هذه القواعد:

- 1- عدم الإفراط في الثقة بالآخرين.
- 2- محدودية الثقة .

3- الثقة تتطلب القدرة على التعلم والتكيف.

4- الثقة تتطلب الحزم.

5- الثقة تتطلب التكامل التنظيمي.

6- حاجة الثقة للاتصال.

العوامل التي تولد الثقة:

يرى جيلبرت وتوماس (Gilbert & Thomas) أن هناك أربعة عوامل رئيسية تولد الثقة هي:

1- الاتصال المفتوح.

2- إعطاء الموظفين حصة أكبر في صنع القرارات.

3- اقتسام (تبادل) المعلومات المهمة.

4- الاقتسام الحقيقي للتصورات والمشاعر.

(Gilbert & Thomas, 1998: 27)

العوامل المؤثرة في الثقة:

وقد حاول كورازيني (Corazzini) إظهار الثقة كتركيب متعدد الأبعاد وقد توصل إلى أربعة عوامل تؤثر في الثقة وهي:

1- عامل الشك (Suspicion Factor).

2- عامل أخذ المخاطرة الشخصية (Personal Risk-Taking Factor)

3- عامل أخذ المخاطرة المالية (Financial Risk-Taking Factor)

4- الأنانية (Synicism).

إجراءات البحث:

أولاً- مجتمع البحث (Population of The Study):

يتمثل مجتمع البحث الحالي بمدرسي ومدرسات المدارس الإعدادية في محافظة بغداد، إذ بلغ عدد المدرسين والمدرسات في المدارس الإعدادية في

المديريات العامة للتربية الست في محافظة بغداد (7552)، بواقع (3631) مدرساً و (3921) مدرسة. والجدول (1) يوضح ذلك.

جدول (1)

يمثل أعداد المدارس الإعدادية وأعداد المدرسين والمدرسات في

محافظة بغداد للعام الدراسي 20010-2011

النسبة المئوية	أعداد المدرسين والمدرسات			عدد المدارس الإعدادية			محافظة بغداد	
	المجموع	ذكور	إناث	المجموع	بنات	بنين		
%22	1665	725	940	39	16	23	تربية الرصافة/1	الربيع
%15	1139	620	519	33	9	24	تربية الرصافة/2	
%15	1126	633	493	29	12	17	تربية الرصافة/3	
%16	1228	598	630	34	12	22	تربية الكرخ/1	الخريف
%19	1415	646	769	41	16	25	تربية الكرخ/2	
%13	979	409	570	26	14	12	تربية الكرخ/3	
%100	7552	3631	3921	202	79	123	المجموع	

يتضح من الجدول (1) أن مجتمع البحث يشكل الذكور فيه نسبة (52%) وتشكل الإناث نسبة (48%) من أفراد المجتمع (*).

ثالثاً- عينة البحث:

بلغ مجموع عينة البحث (378) مدرساً ومدرسة، وهذه النسبة موزعة بين المدارس الإعدادية لمختلف المديريات العامة للتربية الست في محافظة بغداد.

وهذه الأعداد تعدّ كافية لتمثيل المجتمع، وبذلك يمكن التعويل على نتائجها إلى حد كبير كما مبين في الجدول (2).

(*) حصل الباحث على هذه البيانات من وزارة التربية/ قسم التخطيط التربوي.

جدول (2)

توزيع عينة البحث حسب مدرسي المدارس الإعدادية ومدرساتها
في محافظة بغداد

المجموع	عدد الملاكات التدريسية				محافظة بغداد	
	النسبة	ذكور	النسبة	إناث		
83	%56	36	%43	47	تربية الرصافة/1	الرصافة
57	%45	31	%54	26	تربية الرصافة/2	
57	%43	32	%56	25	تربية الرصافة/3	
62	%51	30	%48	32	تربية الكرخ/1	الكرخ
70	%54	32	%45	38	تربية الكرخ/2	
49	%49	25	%51	24	تربية الكرخ/3	
378	%51	186	%49	192	المجموع	

ثالثاً- أدوات البحث

تطلب البحث توفير مقياسين لغرض الإجابة على فقرات البحث، ويمكن إعطاء وصف دقيق لهذه الأدوات وعلى النحو الآتي:

المقياس الأول: مقياس السلوك القيادي لهالبن، 1966:

وفيما يأتي وصفاً لهذا المقياس:

اعتمد الباحث مقياس وصف السلوك القيادي الذي استعمله هالبن 1966 والمسمى (Leadership Behavior Description Questionnaire) (LBDQ) والذي يتكون من (30) فقرة تصف كل منها جانباً من جوانب السلوك القيادي لمديري ومديرات المدارس.

ويتألف هذا المقياس من (30) فقرة؛ الخمس عشرة الأولى تخص وصفاً دقيقاً لبعد العمل، والخمس عشرة الثانية تخص وصفاً دقيقاً لبعد الاعتبارية، وعلى المجيب التأشير على الدرجة التي يرى ان مديره يمارسها (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً)، وقد أعطى أوزاناً لهذا المستوى تبدأ من (5) وتنتهي بـ(1) على التوالي.

المقياس الثاني: مقياس الثقة:

بني مقياس الثقة من خلال الاطلاع على مجموعة واسعة من الأدبيات ذات العلاقة بموضوع الثقة في مختلف المؤسسات.

إذ بلغ عدد الفقرات (29) فقرة، وارتأى اعتماد مدرج خماسي أمام كل فقرة هي (تمارس بدرجة كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً) يقابل هذه المستويات أوزان هي (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي.

الصدق الظاهري وصدق المحتوى لأدوات البحث:

اعتمد الباحث الصدق الظاهري وصدق المحتوى لإيجاد صدق الأدوات. ويتحقق من الصدق الظاهري وصدق المحتوى بعرض المقاييس على مجموعة من المحكمين في مجال التربية وعلم النفس وطرائق التدريس والقياس والتقويم والإدارة التربوية من أجل دراستها وبيان مدى ملاءمتها، وتقديم الملاحظات عنها. وقد عدّ الباحث موافقة المحكمين على المقياس بنسبة (80%) فأكثر دلالة على صدق الفقرة، وبموجب آراء المحكمين ومقترحاتهم، فقد أبدى جميع المحكمين موافقتهم على المقاييس بصيغتهما النهائية، بعد أن عدّلت صياغة بعض الفقرات لغوياً على مقياس السلوك القيادي بحيث لا يخل هذا التعديل بالمعنى الحقيقي للفقرات.

ثبات أدوات البحث:

في البحث الحالي تحقق من ثبات أدوات البحث بطريقتين هما:

- 1- إعادة الاختبار (Test- Re- Test): طبقت الأداة على عينة (خارج عينة البحث الأساسية) والبالغ عددها (50) مدرساً ومدرسة، وبعد أسبوعين أعيد الاختبار على العينة نفسها، ثم حسب العلاقة بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني لكل أداة باستعمال معادلة ارتباط بيرسون، إذ بلغ معامل الثبات (0,76)، وهو معامل ثبات جيد يمكن الركون إليه. في حين بلغ

معامل ثبات أداة الثقة (0,95)، ويذكر أن (Faran) أشار إلى أن معامل الثبات الجيد يزيد على (70%). (Faran, 1961, P.85)

2- اعتماد معادلة الفاكرونباخ: يعتمد على علاقة كل فقرة بفقرة أخرى لجميع فقرات الأداة، ويستعمل لهذا الغرض معادلة الفاكرونباخ التي يعتمدها معظم الباحثين في الدراسات الإنسانية، إذ أكد كرونباخ نفسه (أن هذا الأسلوب هو قياس دقيق لحساب معامل الثبات بمفهوم الاتساق). (Grunbarh, 1964, P.63)، فقد بلغ معامل ثبات أداة السلوك القيادي ككل (0,78)، كما بلغ معامل ثبات الثقة (0,97) وهذه النتائج مقبولة إحصائياً، وتدلل على أن الأدوات تمتاز بدرجة مقبولة للثبات، وكما موضح في الجدول (4).

جدول (3)

ثبات الأدوات بطريقتي إعادة الاختبار والفاكرونباخ

معامل الثبات بطريقة الفاكرونباخ	معامل الثبات بطريقة إعادة الاختبار	أداة السلوك القيادي
0,78	0,76	أداة الثقة
0,97	0,95	

عرض النتائج وتحليلها:

الهدف الأول : ((التعرف إلى السلوك القيادي لمديري المدارس الاعدادية في محافظة بغداد من وجهة نظر المدرسين والمدرسات)) :

وتحقيق هذا الهدف يتطلب:

1 - وصف أنماط السلوك القيادي:

احتسبت الأوساط الحسابية لدرجات أفراد عينة البحث على فقرات الاستبانة الخاصة بالسلوك القيادي، ولكل من بعدي العمل والاعتبارية، وحساب الوسط الحسابي لكل العينة، ثم رتبنا الدرجات حسب الأفراد ولكلا البعدين، ووزعت استجابات عينة البحث البالغ عددها (378) مدرسا ومدرسة بين أربعة أنماط ليبيّنوا آراءهم بمديري مدارسهم، والجدول (4) يبين آلية التوزيع.

جدول (4)

أنماط السلوك القيادي لمديري المدارس الإعدادية

النمط	الوصف	المعيار	عدد المدرسين	ما يمثلهم من المدرء(*)	% للمديرين
النمط أ	اهتمام عال بالعمل وعال في الاعتبارية	درجة الفرد اعلى من الوسط الحسابي للعينة في كل من البعدين	94	24	24,87
النمط ب	اهتمام منخفض في العمل وعال في الاعتبارية	درجة الفرد اقل من الوسط الحسابي للعينة في العمل واعلى منه في الاعتبارية	98	27	25,93
النمط ج	اهتمام عال في العمل ومنخفض في الاعتبارية	درجة الفرد اعلى من الوسط الحسابي للعينة في العمل واقل منه في الاعتبارية	96	26	25,40
النمط د	اهتمام منخفض بالعمل ومنخفض في الاعتبارية	درجة الفرد اقل من الوسط الحسابي للعينة في العمل واقل منه في الاعتبارية	90	23	23,80
المجموع			378	100	100

وعلى وفق المعيار في جدول (4) حسب النسبة المئوية لاستجابات المدرسين في كل نمط لتعرف النسبة المئوية للمديرين ، والجدول (5) يبين وصفا لذلك .

جدول (5)

أنماط السلوك القيادي لمديري المدارس الإعدادية والنسب المئوية لما يمثلهم من المديرين في كل نمط وحسب متغير الجنس استنادا إلى نتائج استجابات عينة البحث من المدرسين

النمط ورمزه	عدد المدرسين	% للمديرين	ذكور	% للمديرين	اثاث	% للمدريات	الوسط الحسابي/ العمل	الوسط الحسابي/ الاعتبارية
النمط (أ)	94	24,87	48	25,00	46	24,731	61,570	59,409
النمط (ب)	98	25,93	51	26,56	47	25,269	60,342	60,912
النمط (ج)	96	25,40	48	25,00	48	25,806	63,625	58,964
النمط (د)	90	23,80	45	23,44	45	24,194	57,211	55,022
مجموع العينة	378	100	192	50,79%	186	49,206%	60,876	59,079

(*) حُسِبَ عدد المديرين لكل نمط بقسمة عدد المدرسين على المعامل الحسابي 3.78 والذي نتج من قسمة عدد المدرسين الكلي 378 على عدد المديرين 100 وهو أيضا عدد المدارس المشمولة بالبحث(اي تكونت عينة المدرسين من 3.78 (تقريبا 4) مدرسا من كل مدرسة.

يلاحظ من الجدول (5) أن أفراد العينة والبالغ عددهم (378) مدرّساً ومدرسة يتوزعون بين أربعة أنماط كما هي موزعة لدى هالين، إلا أن التوزيع أخذ أعداداً متباينة، إذ يظهر وبموجب الوسط الحسابي لبعد العمل والوسط الحسابي لبعد الاعتبارية. إن النمط الأكثر شيوعاً هو النمط (ب) الذي يصف بـ (اهتمام منخفض ببعد العمل وعالٍ ببعد الاعتبارية)، ثم تلاه النمط (ج) الذي يصف بـ (اهتمام عالٍ ببعد العمل ومنخفض ببعد الاعتبارية)، ثم النمط (أ) الذي يصف بـ (اهتمام عالٍ ببعد العمل وعالٍ ببعد الاعتبارية)، وذلك من خلال مقارنة درجة كل فرد في البعدين مع المتوسط الحسابي للعينة، وبهذا فقد توزعت استجابات أفراد عينة البحث (توزع المديرين) بين أربعة أنماط للسلوك القيادي لمديري مدارسهم.

وللتعرف على الفروق الإحصائية في توزع المديرين على أنماط السلوك القيادي عند مستوى دلالة (0,05)، فقد استعمل تحليل التباين الأحادي وسيلة إحصائية لذلك ، وكما مبين في الجدول (6)

جدول (6)

نتائج تحليل التباين لتوزيع مديري المدارس على الأنماط السلوكية بحسب آراء المدرسين
(بعدي السلوك القيادي)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	تقدير التباين	ف المحسوبة *	الدلالة الإحصائية
بين الأنماط	39987.34	3	13329,1	125,294	دالة عند 0.05
داخل الأنماط	39787,17	374	106,383		مستوى

• قيمة ف الجدولية عند درجة حرية 3 ، 374 وعند مستوى دلالة (0,05) = 8,54

وللتعرف على الفروق الإحصائية في توزع المديرين على السلوك القيادي في (بعد العمل) عند مستوى دلالة (0,05) ، استعمل تحليل التباين الأحادي وسيلة إحصائية لذلك ، وكما مبين في الجدول (7).

جدول (7)

نتائج تحليل التباين لتوزيع مديري المدارس على الانماط السلوكية بحسب آراء المدرسين (بعد العمل)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	تقدير التباين	ف المحسوبة *	الدالة الاحصائية
بين الانماط	12856,71	3	4285,57	133,639	دالة عند مستوى 0,05
داخل الانماط	11993,56	374	32,0683		

وللتعرف على الفروق الإحصائية في توزيع المديرين على السلوك القيادي في (بعد الاعتبارية) عند مستوى دلالة (0,05) ، استعمل تحليل التباين الإحادي وسيلة إحصائية لذلك، وكما مبين في الجداول (8).

جدول (8)

نتائج تحليل التباين لتوزيع مديري المدارس على الأنماط السلوكية بحسب آراء المدرسين (بعد الاعتبارية)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	تقدير التباين	ف المحسوبة	الدالة الاحصائية
بين الانماط	22436,87	3	7478,96	183,587	دالة عند مستوى 0,05
داخل الانماط	15235,97	374	40,7379		

يظهر من الجداول (6) ، (7) ، (8) إن قيم (ف) المحسوبة عالية، ودالة احصائيا ، وهذا يدل على وجود فروق بين الأنماط، وإن هذه الأنماط موزعة وممثلة للأنماط السلوكية في حدود هذه الدراسة.

اما فيما يخص توزيع المديرين على انماط السلوك القيادي عند مستوى دلالة (0,05) بحسب (متغير الجنس) وبحسب آراء أفراد عينة البحث، فقد حسب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات أفراد عينة البحث في مجال السلوك القيادي وبيعيه (العمل والاعتبارية)، وبحسب الجنس، وباستعمال الاختبار التائي لعينتين مستقلتين وسيلة إحصائية لبيان فيما إذا كان هناك تكافؤ بين مكوني عينة البحث أم لا ، كانت النتائج كما في جدول (9).

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات السلوك القيادي بعد العمل بحسب
الجنس والقيمة التائية المتحققة

الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت المحسوبة	ت الجدولية	درجة الحرية	الدالة الاحصائية عند مستوى 0.05
ذكور	192	61,40	8,70	0,12	1,960	376	غير دالة
إناث	186	59,98	8,82				

ويلاحظ من الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل من المديرين والمديرات في (بعد العمل)، قد أظهر أن متوسط درجات المديرين في بعد العمل كان (61,40)، وانحراف معياري (8,70)، بينما كان متوسط درجات المديرات في بعد العمل (59,98) بانحراف معياري مقداره (8,82)، ويظهر أن متوسط درجات المديرين كان أعلى من متوسط درجات المديرات. وللتأكد من أن الفرق ذو دلالة إحصائية، استعمل الاختبار التائي لعينتين مستقلتين، وقد ظهر أن القيمة التائية المحسوبة (0,12) أقل بكثير من القيمة التائية الجدولية (1,960) عند مستوى دلالة (0,05) ودرجات حرية (376) وهذا يعني ان الفروق الملاحظة بين المتوسطين ناجمة من عامل الصدفة وغير دالة إحصائياً.

وللتعرف إلى الفروق الإحصائية في السلوك القيادي (بعد الاعتبارية) بين المديرين والمديرات عند مستوى دلالة (0,05) قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات كل من المديرين والمديرات على بعد الاعتبارية، وقد ظهر أن متوسط درجات المديرين في بعد الاعتبارية كان (58,4) بانحراف معياري (9,02) درجة، بينما كان متوسط درجات المديرات (57,63) بانحراف معياري (8,66) ويظهر أن متوسط درجات المديرين أعلى من متوسط درجات المديرات. وللتأكد من أن هذه الفروق دالة إحصائياً استعمل الاختبار التائي لعينتين مستقلتين، وقد ظهر أن

القيمة التائية المحسوبة البالغة (0,094) أصغر من القيمة التائية الجدولية البالغة (1,960) ودرجات حرية (376) وكما موضح في الجدول (10).

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات السلوك القيادي بعد الاعتبارية بحسب الجنس والقيمة التائية المتحققة

الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت المحسوبة	ت الجدولية	درجة الحرية	الدلالة الاحصائية عند مستوى 0,05
ذكور	192	58,4	9,02	0,094	1,960	376	غير دالة
إناث	186	57,63	8,66				

يظهر من الجدولين (9) و (10) إنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المديرين بحسب آراء المدرسين أفراد عينة البحث وبحسب متغير الجنس ، وهذا يدل على تكافؤ مكوني عينة لبحث.

الهدف الثاني: التعرف إلى مستوى ثقة المدرسين بالمديرين من وجهة نظر المدرسين والمدرسات

والتحقق من هذا الهدف يتطلب التعرف إلى الفروق الاحصائية بين متوسط درجات العينة والمتوسط الفرضي لمقياس الثقة عند مستوى دلالة (0,05). والجدول (11) يوضح ذلك

جدول(11)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات الثقة وقيمة ت المحسوبة

عدد الافراد	عدد الفقرات	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت المحسوبة	ت الجدولية	درجة الحرية	الدلالة الاحصائية عند مستوى 0,05
378	29	87	111,9	24,78	19,53	1,960	377	دالة

وللتحقق من الفروق فقد استعمل الاختبار التائي لعينة واحدة للمقارنة بين متوسط العينة والمتوسط الفرضي للمقياس، ظهر أن المتوسط الحسابي للعينة

كان (111,9) بانحراف معياري مقداره (24,78)، بينما كان المتوسط الفرضي للمقياس (87)، ويظهر أن متوسط العينة أكبر من المتوسط الفرضي، وباستعمال الاختبار التائي، ظهر أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي، ومتوسط العينة (1,960)، ودرجة حرية (377)، وهذا يعني أن الفرق الملاحظ بين المتوسطين هو فرق ضعيف، وبما أن متوسط العينة أكبر من المقياس، فإن الفرق لصالح متوسط العينة ما يدل على أن المدرسين لديهم ثقة عالية بمدرائهم.

الهدف الثالث : التعرف إلى (العلاقة بين السلوك القيادي ودرجة الثقة)

للتعرف على العلاقة بين السلوك القيادي (ببعديه العمل والاعتبارية) ودرجة ثقة المدرسين بمديريهم، حسبت معاملات الارتباط بين درجات استجابات المدرسين على الفقرات الخاصة بالسلوك القيادي (ببعديه العمل والاعتبارية)، ودرجات استجاباتهم على الفقرات الخاصة بالثقة ، وقورنت معاملات الارتباط بالقيم الجدولية لمعامل الارتباط ، وكما يأتي :

❖ التعرف إلى العلاقة الاحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين السلوك القيادي (بعد العمل)، ودرجة ثقة المدرسين بالمديرين، النتائج في جدول (12).

جدول (12)

معاملات الارتباط بين السلوك القيادي (بعد العمل) والثقة

النمط	معامل الارتباط	درجة الحرية	القيمة الجدولية لمعامل الارتباط	الدلالة الاحصائية
الاول	- 0,046	92	0,204	غير دالة عند مستوى 0,05
الثاني	0,022	96	0,202	غير دالة عند مستوى 0,05
الثالث	- 0,693	94	0,203	غير دالة عند مستوى 0,05
الرابع	- 0,124	88	0,205	غير دالة عند مستوى 0,05
العينة	- 0,043	376	0,195	غير دالة عند مستوى 0,05

يلاحظ من الجدول (12) أن معاملات الارتباط ضعيفة وذات ارتباط عكسي (عدا النمط الثاني)، وهي أصغر من القيم الجدولية، وليست ذات دلالة إحصائية، وهذا يعني لا وجود لعلاقة بين السلوك القيادي بعد العمل وثقة المدرسين بمدرائهم.

وللتعرف إلى العلاقة الإحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين السلوك القيادي (بعد الاعتبارية) ودرجة ثقة المدرسين بالمديرين، النتائج في جدول (13)

جدول (13)

معاملات الارتباط بين السلوك القيادي (بعد الاعتبارية) والثقة

النمط	معامل الارتباط	درجة الحرية	القيمة الجدولية لمعامل الارتباط	الدلالة الاحصائية
الاول	- 0,019	92	0.204	غير دالة عند مستوى 0,05
الثاني	- 0,004	96	0,202	غير دالة عند مستوى 0,05
الثالث	- 0,071	94	0,203	غير دالة عند مستوى 0,05
الرابع	- 0,089	88	0.205	غير دالة عند مستوى 0,05
العينة	- 0,029	376	0,195	غير دالة عند مستوى 0,05

يلاحظ من الجدول (13) أن معاملات الارتباط ضعيفة وذات ارتباط عكسي، وهي أصغر من القيم الجدولية وليست ذات دلالة إحصائية. وفيما يخص العلاقة بين السلوك القيادي والثقة فالجدول (14) يبين ذلك

جدول (14)

معاملات الارتباط بين السلوك القيادي والثقة

النمط	معامل الارتباط	درجة الحرية	القيمة الجدولية لمعامل الارتباط	الدلالة الاحصائية
الاول	-0,157	92	0.204	غير دالة عند مستوى 0,05
الثاني	-0,099	96	0,202	غير دالة عند مستوى 0,05
الثالث	0,109	94	0,203	غير دالة عند مستوى 0,05
الرابع	0,032	88	0.205	غير دالة عند مستوى 0,05
العينة	0,003	376	0,195	غير دالة عند مستوى 0,05

يلاحظ من الجدول (14) أن معاملات الارتباط ضعيفة وذات ارتباط عكسي عدا النمطين الثالث والرابع والعينة ككل وهي أصغر من القيم الجدولية وليست ذات دلالة إحصائية. وبصورة عامة تؤثر النتائج ضعف العلاقة بين السلوك القيادي (ببعديه) وككل والثقة.

الاستنتاجات:

- 1- إن مديري المدارس الإعدادية ركزوا في سلوكهم القيادي على العمل وعلى العلاقات الإنسانية على نحو متقارب.
- 2- يمكن أن تكون نتائج الدراسة مؤشراً أولياً على واقع السلوك القيادي في وزارة التربية للبدء بالاهتمام بتحليل هذا السلوك على مختلف المستويات الإدارية في الوزارة وفي جميع مناطقها التعليمية.
- 3- يعد السلوك القيادي المهتم بالعلاقات الإنسانية عاملاً مؤثراً في رفع مستوى الأداء المهني للمدرسين.
- 4- لم تظهر النتائج وجود فجوات كبيرة بين الإدارة والعاملين في مجال الثقة، وهذا يعزز النتائج الخاصة بالسلوك القيادي الذي جاء في أغلبه لصالح المديرين، إذ منحوا ثقة عالية بشكل عام.

التوصيات:

- 1- العمل على خلق روح التحدي والمبادرة بين العاملين في المدرسة والعمل على تقليل هذه البيروقراطية فيها وذلك من أجل الإفادة المثلى من المهارات المتاحة لدى المدرسين، وهذا لن يأتي إلا بإعطاء المزيد من الصلاحيات.
- 2- ضرورة اعتماد الأنماط القيادية التي تتلاءم مع المواقف والظروف البيئية المتغيرة وعدم الاعتماد على نمط قيادي واحد.
- 3- ضرورة استبدال المديرين الضعفاء بالعمل بعناصر أكثر فاعلية وكفاءة.
- 4- ضرورة تدريب مديري المدارس على فن الإدارة وفي مجال القدرة على التخطيط بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الطموحة للمدرسة.

المقترحات:

- 1- إجراء بحوث عن أسباب ضعف المديرين نحو التطوير في العمل الإداري.
- 2- إجراء بحوث مماثلة للبحث الحالي على مستوى الجامعات العراقية.

المصادر

المصادر العربية:

❖ القرآن الكريم.

- ❖ أحمد، حافظ فرج، وحافظ محمد صبري، (2003)، إدارة المؤسسات التربوية، ط1، القاهرة.
- ❖ الأسدي، سعيد جاسم ومروان عبد المجيد إبراهيم، (2003)، الإشراف التربوي، ط1، عمان-الأردن.
- ❖ أميلي بلاتك، (1992/7)، التعلم الثانوي في العالم، ترجمة كمال رفيق الجراح وهدي زاهد ومنى عادل، وزارة التربية، مركز البحوث والدراسات التربوية، الملف الإعلامي التربوي.
- ❖ أوتشي، وليم، ج (1985)، النموذج الياباني في الإدارة نظرية (Z)، ترجمة حسن محمد ياس، مراجعة ربحي محمد الحسن، المملكة العربية السعودية، الرياض، معهد الإدارة العامة.
- ❖ باقر، عبد الكريم، (1984)، علم النفس الإداري، الدار الفني للطباعة والنشر، بغداد.
- ❖ بدر، حامد أحمد رمضان، (1987)، إسهامات الدين الإسلامي في رفع فعالية نظام الاتصالات بالمنظمة، المجلة العربية للإدارة، المجلد 11، العدد الأول.
- ❖ حريم، حسن (1997)، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
- ❖ الخياط، أسماء عبد الرحيم خضر (1995)، تقويم المناخ التنظيمي لأقسام كليات جامعة الموصل في ضوء أساليب القيادة فيها، جامعة الموصل، كلية التربية، رسالة ماجستير.
- ❖ رامي جمال اندراوس، عادل سالم معانية، (2008)، الإدارة بالثقفة والتمكين مدخل لتطوير المؤسسات، عالم الكتب الحديثة، أرب-عمان.
- ❖ السعودي، موسى (2005)، العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية (دراسة ميدانية)، دراسات العلوم الإدارية.
- ❖ الصباغ، زهير (1986)، من الإدارة بالخوف إلى الإدارة بالثقفة، الإدارة العامة، العدد (51).
- ❖ الشريدة، حسام نجيب (2001)، أنماط السلوك القيادي لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة أرب وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، اتحاد الجامعات العربية، العدد (37)، عمان-الأردن.
- ❖ الطويلة، محمد (1982)، أنماط السلوك القيادي لمدير المدرسة الثانوية وأثرها في العلاقة بين الإدارة والمعلمين وتصور المعلمين لفاعلية الإدارة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، أرب-الأردن.
- ❖ العبد الله، إبراهيم يوسف (2002)، رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة المدرسية، ط2، شركة المطبوعات للتوزيع والنشر، بيروت-لبنان.
- ❖ العرفي عبد الله، ومهدي عبد عباس (1996)، مدخل إلى الإدارة التربوية، جامعة خان يونس، ليبيا.
- ❖ عطوي، جودت عزت (2004)، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن.

- ❖ العنزي، سعد علي حمود (2001)، رأس المال الفكري الثروة الحقيقية لمنظمات القرن الحادي والعشرين، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الثامن، العدد (25)، بغداد.
- ❖ الغامدي، عبد الله عبد الغني (1990)، الثقة التنظيمية بالأجهزة الإدارية في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة.
- ❖ فاضل، عبد الواحد علي (1987)، معطيات التصور القيادي في العراق القديم، دار الشؤون الثقافية، بغداد.
- ❖ القريوتي، محمد قاسم ومهدي حسن (1993)، المفاهيم الحديثة في الإدارة، ط3، عمان-الأردن.
- ❖ كنعان، نواف، (1980)، القيادة الإدارية، ط1، دار العلوم، الرياض.
- ❖ كنعان نواف (1982)، القيادة الإدارية، ط2، دار العلوم للطباعة والنشر، الرياض.
- ❖ محمد، عبد الفتاح إبراهيم (1965)، فن القيادة والتوجيه في إدارة الأعمال العامة، مؤسسة فرانكلين للطباعة والنشر، القاهرة.
- ❖ نبيل، أحمد عامر (1981)، القيادة الإدارية في إطار منهج وفلسفة النظام، مركز البحوث التربوية، جامعة قطر، المجلد السادس، دراسات في الإدارة التربوية.
- ❖ اليعقوب، تمارا (2004)، ثقة الموظف بالمدير ودورها في إدراكه للتمكين في القطاع الحكومي، دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين في وزارة الصناعة والتجارة والمؤسسات التابعة لها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، أربد-الأردن.

المصادر الأجنبية:

- ❖ Doft, L. (2001), Management, Vanderbilt University, Thomson, South, Western.
- ❖ Faran, J.G., (1961), Anatetan Methods Measuring Reliability Journal of Educational Psychology, Vol.1, No.4.
- ❖ Gibson, et al (1979) Organizational Behavior Structure Proceses Busiress Pubkications, Inc.
- ❖ Gilbert, J.& Thomas, L. (1998), An Examination of Organizationl Trust Antecedents, Public Prsonnel Management, 3(27), <http://search.epnet.com>.
- ❖ Mayer, Roger C., & Daris, James H. (1995). An integrative Model of Organizational trust, academy of Managemant Review.
- ❖ Ogilvy, James (1995) The Economics of Trust, Har-Vard Business Review, November-December.
- ❖ Schein, Edaar H. (1965) Organizational Psychology, Englewood Cliffs N.d., Prentice-Hall.
- ❖ Stephen P. Robbins, (2003), Organizational Behavior Sondiego State University. Print 15/13, No.13, Rom/5 BN.
- ❖ Zand, Dale E. (1972), Trust and Managerial Problem Solving Administrative Science Quarterly.

Abstract:

The management in any institution was itself human, social workers consistent taatzafar the efforts of all employees in the organization in order to use material and human potential better use in order to attain the goals that they found for institution.

That reins in the conduct of these efforts, however, administrative rights taken it upon himself to direct the efforts of others as part of a smooth organization, and dealing and humanitarian concern for the public interest without neglecting.

There is no a doubt that the school administration do not go out in their work for this framework, but that dealing with human beings are it's means and goals at the same time together making it more responsible and sensitive than any other administration, it is not an exaggeration to say that first teras of the twentieth century has witnessed considerable momentum from the administration and attention proplems and to highlight the behavior of director being important element which depends upon the success of his foundation or failure, this is not surprising if we say that the scarcity of access to man the administration successful of the most important.

Aims:

- 1- The teacher point of view about the leadership behavior at secondary school administration in Bagdad.
- 2- Recognizing statstical differences in the administrators distribution in relation with the leadership behavior phases.
- 3- Recognizing statistical differences in the leadership behavior among administrators (regarding work factor) according to sex.
- 4- Recognizing statistical differences in the leadership behavior among (consideration factor)among administration (Principals) according to sex.
- 5- Recognizing how far teachers trust in administrators.
- 6- Recognizing the relationship between average teachers trust managers and hypothesis average to measure.
- 7- Recognizing the relation between the leadership behavior and the administrative effectiveness.

Results:

The leadership style most representative of the Iraqi schools is a style (b), this may be due to the circumstances. Nepotism and human relationships experienced by workers in the field of education which in turn reflected on the level of their interest in career, this indicates that the teachers would prefer a manager who dircts them, he continues and sets the framework for action and defines the duties and tasks at the same time focusing on building friendly relations with them trusting, mutual respect and cooperation, understanding and ecceptomtions as in type (b) and look for the owner as effective a manger and successfully. As a teachers look to their managers who focus. On criticism and attention to the affairs of Just work or attention to the needs of individuals and their own Geelings as in the style (C) medium tht productivity and less than their counterparts owners style, the teachers look to managers who do not care a bout the formal requirements of the work or special needs teachers, as in the style (D) was referring to administrative falure.