

## السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية وعلاقته بالقدرة على اتخاذ القرار

يونس محمد ابراهيم      أ.م.د. شهرزاد محمد شهاب

معهد إعداد المعلمين / نينوى

### ملخص البحث

استهدف البحث الإجابة على الأسئلة الآتية:

- 1- ما مستوى السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية في محافظة نينوى ببعديه العمل والعلاقات الإنسانية ؟
  - 2- ما مستوى القدرة على اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الابتدائية في محافظة نينوى من وجهة نظر المديرين أنفسهم ؟
  - 3- ما العلاقة بين السلوك القيادي والقدرة على اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الابتدائية في مركز محافظة نينوى ببعديه العمل والعلاقات الإنسانية ؟
  - 4- ما العلاقة بين السلوك القيادي واتخاذ القرار لدى مديري المدارس الابتدائية تبعاً لمتغير الجنس ؟
  - 5- ما العلاقة بين السلوك القيادي والقدرة على اتخاذ القرار لمديري المدارس الابتدائية تبعاً لمتغير الموقع الجغرافي ؟
  - 6- ما العلاقة بين السلوك القيادي والقدرة على اتخاذ القرار لمديري المدارس الابتدائية وفقاً لمتغير الخدمة في الإدارة ؟
- اقتصر البحث على مديري المدارس الابتدائية في مركز محافظة نينوى (البنين والبنات للعام الدراسي 2009 / 2010).

تكونت عينة البحث من 140 مديراً ومديرة اختيروا بطريقة عشوائية منها (54) مدرسة للبنات و (86) مدرسة للبنين وشكلوا نسبة (30%) من مجتمع المدراء.

اما من حيث أدوات البحث فقد تم استخدام أداتين هما:

1- لوصف السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية استخدمت الأداة التي اعتمدها الخياط في دراستها (الخياط ، 2001) والمكونة من (67) فقرة يجاب عليها باختيار أحد البدائل الخمسة الموجودة أمام كل فقرة (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً).

2- لمعرفة القدرة على اتخاذ القرار، تم اعتماد أداة القدرة على اتخاذ القرار المعدة من (موسى ، 2001) في رسالتها للماجستير ويتكون المقياس من (38) فقرة ولكل فقرة (4) استجابات.

وبعد تحليل البيانات ظهرت النتائج :-

- 1- ان لمديري المدارس الابتدائية مستواً من السلوك القيادي.
- 2- ان لمديري المدارس الابتدائية مستواً في اتخاذ القرار.
- 3- وجود علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي واتخاذ القرار لمديري المدارس الابتدائية.
- 4- يوجد فرق دال لصالح الذكور باتخاذ القرارات والسلوك القيادي.
- 5- لا يوجد فرق دال في السلوك القيادي والقدرة على اتخاذ القرار تبعاً لمتغير الموقع الجغرافي.
- 6- يوجد فرق دال لصالح فئة (16) سنة خدمة في الإدارة فأكثر في العلاقة بين السلوك القيادي والقدرة على اتخاذ القرار.

## الفصل الأول

### أولاً: مشكلة البحث :

لقد نالت الإدارة التربوية في البلدان المتقدمة خلال السنوات الأخيرة أهمية متزايدة، إذ أصبحت لها قيمة أساسية في العمل التربوي وبدأ المربون ينظرون إليها كواحدة من الفعاليات المهمة في التربية.

فقد لوحظ سعي وزارة التربية والتعليم في كل مكان إلى تطوير العملية التعليمية بما يتناسب ومتطلبات العصر التقني الذي نعيش فيه وما ينجم عنه من معرفة ونظريات تتعلق بتطوير المؤسسات التعليمية وإدارتها وأساليب العملية التعليمية بما يكفل تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، وإنها تؤمن بشكل كبير بأن التطوير المهني للمدير سيعمل على نجاح المدرسة وتطويرها، ومن ثم تحقيق الأهداف التعليمية المنشودة إذ أن الإدارة المدرسية هي جزء من الإدارة التعليمية وصورة مصغرة لفلسفتها وإستراتيجيتها، وهي القائمة على تنفيذ السياسة التعليمية بما يتفق وأهدافها التربوية التي تسعى إلى تحقيقها وزارة التربية والتعليم (دروزه، 1998: 147-148).

والمشكلة الأساسية لا تكمن في انتشار الأفكار الجديدة، بل في جعل الإصلاح التربوي واسع الانتشار والناتج، ويتعلق هذا الأمر بتهيئة الظروف والأسس التي تعزز التغيير المؤسسي الناجح والإيجابي ويتطلب ذلك وجود قادة تربويين يتسمون بالتفكير الإبداعي والابتكاري، كما يتطلب النجاح في المستقبل قادة مدارس ومؤسسات تربوية يمتازون بخصائص نوعية تختلف جوهرياً عما كان متوقفاً من القادة خلال عقد التسعينات مثلاً وما إلى ذلك لكي يغدو أكثر انسجاماً مع هذا العصر، عصر العولمة، والتطور المتسارع في مختلف وسائط الاتصال وتقنياته (Fulan.1988, p.p 10-6).

## ثانياً: أهمية البحث والحاجة إليه:

يعد العصر الحالي عصر التطورات السريعة والقفزات المتلاحقة، ولا شك أن الإدارة هي الأساس الذي تقوم عليه التربية في أي دولة تسعى إلى تطوير نفسها لمواكبة الأوضاع الحديثة، والتمكن من أداء دورها، كأداة للتنمية بشكل إيجابي (أبو الوفا، 1995: 89).

إن الصفة الأساسية للعمل الإداري الحديث هي ضرورة البحث عن حلول لكثير من المشكلات التي تتشابك وتتداخل مع العوامل المسببة لها، ومن ثم يتطلب حلها والتعامل مع كل تلك العوامل آخذاً في الاعتبار طبيعتها المتغيرة والمتقلبة على الدوام، وتتلخص المشكلة الإدارية أساساً في ضرورة العمل على تحقيق أهداف متتالية استجابة لمتطلبات التنمية المستمرة ومطالب الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية (السلي، 1973: 9).

وبذلك فإن نجاح المدرسة في أداء مهماتها يعتمد إلى حد كبير على فاعلية إدارتها وقدرتها على توجيه العملية التربوية نحو الأهداف المرسومة لها ما دام نجاح كل عمل بوجه عام يتوقف على القائمين به وبمدى إخلاصهم وكفاءتهم، ولا سيما المديرون لأنهم يشكلون العنصر الريادي في العملية الإدارية ولكي يؤدي مدير المدرسة المهمات الإدارية والتربوية بالمستوى المطلوب لا بد أن يلم إلماماً كافياً بالقوانين والأنظمة والتعليمات المتعلقة بسير العمل التربوي في المدرسة، ويعمل على تطبيقها نصاً وروحاً ويرجع إليها باستمرار ويواكب ما يطرأ عليها من تعديلات وتجديدات (العباسي، 2008: 3).

إن القيادة ظاهرة اجتماعية مهمة تتأثر بظروف المجتمع السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية، كما أنها تؤثر تأثيراً فعالاً في حياة المجتمع. فالواقع أن هناك علاقة تفاعل بين المجتمع وقادته بحيث يصعب التفريق بين ما يرجع إلى المجتمع وما يرجع إلى القادة، ونظراً لهذا التفاعل فإن لكل

السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية وعلاقته بالقدرة على اتخاذ القرار...

أ.م.د. شمرزاد محمد شهابي ، يونس محمد إبراهيم

مجتمع نوع من القيادة التي تلائمه ولا تلائم غيره، فالقيادة في مجتمع العصور الوسطى تختلف عنها في العصر الحديث، وكذلك فإن القيادة في مجتمع رعوي تختلف عنها في مجتمع صناعي، والقيادة في مجتمع صغير تختلف عنها في مجتمع كبير. (العيسوي، 1980: 285).

ويرى فيدلر (Fiedler) أن فعالية القيادة ونجاحها يتجليان في المواقف التي تحقق الانسجام بين متطلبات الموقف والنمط القيادي اللازم للموقف والسمات الشخصية للقائد، وهو يعد النمط القيادي لموقف ما فعالاً بالقدر الذي يتمكن فيه القائد من تحقيق الأهداف والنتائج التي وجد من أجلها المنصب القيادي، وعلى القائد الإداري أن يدرس جماعته، أدوارها وتماسكها وأهدافها وبناءها، وعليه أن يكون تأثيره في سلوك الجماعة وتوجيهه لأعضائها في سبيل تحقيق أهدافها بالأسلوب الديمقراطي بعيداً عن الاتوقراطية والبيروقراطية والفوضوية (بلكيس، 1990: 4-5).

كما أن الأسلوب القيادي في الإدارة يؤكد على عدد من الأمور من بينها العمل على خلق أجواء الرضا النفسي بين العاملين، والتأكيد على العمل الجماعي، وإقامة الفرصة للعاملين للمشاركة في بعض القرارات المهمة التي تخص العمل وشؤون العاملين ومناقشة أهداف المنظمة وخطط عملها. (البياع، 1984: 101).

وقد أكد سيمون (Simon) في تعليقه على عنصر اتخاذ القرارات أن لا تكون فردية وإنما تصدر عن التنظيم، كما أن المشاركة في اتخاذ القرارات تفتح المجال للجماعة لكي يعبروا عن آرائهم، ويسهموا باقتراحاتهم في كل المسائل التي تهمهم وتمس نشاطاتهم، بحيث يمكنهم المشاركة في وضع الحلول للمشاكل الإدارية، مما يخلق لديهم الإحساس بالأهمية بالنسبة لهم، ويقوي من

**السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية وعلاقته بالقدرة على اتخاذ القرار...**  
**أ.م.د. شمرزاد محمد شهابي ، يونس محمد إبراهيم**

إحساسهم بالمسؤولية، مما يؤدي إلى تحسين العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين ويرفع من روحهم المعنوية (كنعان، 1983: 233-234).

### **ثالثاً: أهداف البحث:**

يهدف البحث الحالي الإجابة على الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية في محافظة نينوى ببعدي العمل والعلاقات الإنسانية عند مستوى دلالة 0.05.
2. ما مستوى القدرة على اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الابتدائية في محافظة نينوى من وجهة نظر المدراء أنفسهم.
3. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية في محافظة نينوى ببعدي العمل والعلاقات الإنسانية وبين القدرة على اتخاذ القرار.
4. ما الفرق في العلاقة بين السلوك القيادي وبين اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الابتدائية تبعاً لمتغير الجنس.
5. ما الفرق في العلاقة بين السلوك القيادي وبين القدرة على اتخاذ القرار لمدراء المدارس الابتدائية تبعاً لمتغير الموقع الجغرافي.
6. ما الفرق في العلاقة بين السلوك القيادي وبين القدرة على اتخاذ القرار لمدراء المدارس الابتدائية وفقاً لمتغير الخدمة في الإدارة.

### **رابعاً: حدود البحث:**

يقتصر البحث على مديري ومديرات المدارس الابتدائية في محافظة نينوى (بنين وبنات) للعام الدراسي (2009-2010) .

## خامساً: تحديد المصطلحات:

### 1- السلوك القيادي:

عرفه (Fiedler, 1967) أن القيادة الإدارية هي عملية تحكمها أسس علمية (Fiedler, 1967: p11).

تعريف (شنودة ، 1976) : هي تلك القدرة التي يستأثر بها المدير في التأثير في الآخرين وتوجيههم لكسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وخلق التعاون بينهم لتحقيق الهدف (شنودة، 1976: ب.ص).

وعرف (Sharma, 1982) القيادة بأنها قدرة أو قابلية القائد في التأثير على الآخرين لأجل إنجاز الهدف في وقت معين (Sharma, 1982: p212). ويعرفها كل من بول هيرسي وبلاتشارد بأنها: عملية تأثير في نشاطات فرد أو مجموعة في سعيهم نحو تحقيق الأهداف في موقف محدد.

عرفه (الياس، 1984) بأن القيادة هي: كل مساهمة في بناء أهداف الجماعة (الياس، 1984: 170).

عرفه (زهران ، 1984): دور اجتماعي تربوي يقوم به المرء في أثناء تفاعله مع جماعة الطلاب وتنسم بالقدرة على التأثير في العاملين وتوجيه سلوكهم لتحقيق الأهداف التربوية (زهران، 1984: 75).

في حين عرفه (Davis, 1985) : إن القيادة الإدارية هي عملية التفاعل بين القائد وتابعيه، وبمقتضاها يقوم القائد بتشجيع التابعين ومساعدتهم على العمل بحماس من أجل تحقيق الأهداف (Davis, 1985: p158).

وعرفه (Hersey, 1985): هي جملة من السلوك والإجراءات التي تؤثر في نشاطات الأفراد العاملين في المؤسسة لتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة في ظروف معينة (Hersey & Blanchard, 1988: p86).

**السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية وعلاقته بالقدرة على اتخاذ القرار...**  
أ.م.د. شهرزاد محمد شهابي ، يونس محمد إبراهيم

التعريف النظري: وهو السلوك الذي يتبعه المدير للتأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق الأهداف المرسومة للمدرسة.

### **أ- السلوك القيادي المهتم بالعمل:**

وعرفه (Halpin, 1966): هو سلوك القائد في تخطيط العلاقة بينه وبين أعضاء مجموعة العمل ومحاولة تثبيت أنماط محددة بوضوح بطرق اتصال وإجراءات معينة (Halpin, 1966: p212).

تعريف (Robbins, 1979): المدى الذي يكون فيه القائد قادراً على تحديد دوره ودور أتباعه وتكوينه في السعي لتحقيق الهدف أو السلوك الذي يحاول تنظيم العمل وعلاقاته وأهدافه (Robbins, 1979:p13).

وعرفه (الشريدة، 2000) : بأنه سلوك المدير الذي يسعى من خلاله إلى تحقيق أهداف المؤسسة عن طريق وضع خطط للانجاز وتحديد العلاقة بينه وبين العاملين وتحديد طرق الاتصال، والاهتمام بالتطورات التربوية، وتشجيع الأفكار الإبداعية (الشريدة، 2000: 70).

### **ب- السلوك القيادي المهتم بالعلاقات الإنسانية:**

عرفه (دمعة، 1985): هو السلوك القيادي الذي يقوم على تقدير كل فرد وتقدير مواهبه وإمكاناته وخبراته وعده قيمة عليا في ذاته ويقوم على الاحترام المتبادل بين القائد والتابعين ومع بعضهم (دمعة وآخرون، 1985: 43).

وعرفه (الطويل، 1986) : بأنه الاهتمامات الشخصية للقائد الإداري بحاجات التابعين ويتقبل الفروق الفردية بينهم (الطويل، 1986: 254).

التعريف النظري : سلوك المدير يتمثل بالمهام التي تتصف بعلاقات طيبة مع مرؤوسيه وموظفيه وتلامذته.



### 3- المدرسة الابتدائية:

يعمل التعليم الابتدائي وفقاً لنظام المدارس الابتدائية رقم (30) لسنة (1978) على تمكين جميع الأطفال ابتداءً من إكمالهم السادسة من العمر، من تطوير شخصياتهم بجوانبها الجسمية والفكرية والخلقية والروحية وليصبحوا مواطنين سليمي الجسم والعقل والخلق يعملون بما فيه خير مجتمعهم وتحقيق التنمية والتقدم .

### 4- اتخاذ القرار:

عرفه (الهواري ، 1976): بأنه عملية المفاضلة أو الاختيار من بين عدة بدائل ممكنة يتم التوصل إليها من مراحل عملية صنع القرار، وذلك عن طريق الشخص الذي يمتلك السلطة التي تخوله إصدار القرارات في جميع مستويات التنظيم (الهواري، 1976: 33).

وعرفه (الحمداني، 1982): بأنه اختيار بديل للسلوك أو التصرف من جملة بدائل متاحة بعضها أفضل من غيرها، قد تكون أفضل من الأخرى. (الحمداني، 1982: 133).

التعريف النظري : هي خط عام من الفعل تجسده ادارة عقلانية معنية بكل الوظائف والمهام.

## الفصل الثاني

### دراسات سابقة

#### أولاً. دراسات تناولت القدرة على اتخاذ القرار:

##### 1- دراسة وايت (White, 1985)

اهتمت بتحديد مدى مشاركة المدرسين الفعلية والمرغوبة باتخاذ القرار، فضلاً عن تصور المدرسين لأسلوب المدير القيادي وفاعليته، ضمنت عينة الدراسة (434) مدرساً و(54) مديراً للمدارس الثانوية في مينسوتا

السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية وعلاقته بالقُدرة على اتخاذ القرار...

أ.م.د. شمرزاد محمد شهابي ، يونس محمد إبراهيم

(Minnesota) ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم استبيان (LBDQ)، وأداة أخرى لقياس المشاركة باتخاذ القرار، واستبيان آخر لوصف التفاعل الإداري الذي استخدم لتقييم فعالية المدراء، وخلصت الدراسة بعد استخدام معاملة الانحدار المتعددة إلى أن المدرسين يشتركون باتخاذ القرارات الخاصة بمناهجهم، وصفوفهم، لكنهم لا يشاركون في القرارات المتعلقة بتشكيل الهيئة التدريسية، وما يتعلق بميزانية المدرسة، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية دالة بين مستوى المشاركة للمدرسين، وكل من فعالية المدير ودرجته في بعد العمل، ووجود علاقة سلبية بين حرمان المدرسين من المشاركة باتخاذ القرار ودرجات كل من فاعلية المدير، وبعدي العمل والعلاقات الإنسانية، وأظهرت أخيراً عدم وجود علاقة دالة بين المستوى الفعلي لمشاركة المدرسين باتخاذ القرارات ودرجات اهتمام المدراء ببعد العلاقات الإنسانية.

(White,1985: 2886).

## 2- دراسة كونواي (Conway 1986)

استهدفت دراسة كونواي معرفة قدرة المدير ومشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية وبعض المتغيرات.

اختيرت عينة من (8) مدارس شمال غرب إنكلترا ضمنت (103) معلماً في دراسة وصفية للوقوف على رأي المعلمين بشأن مشاركتهم في اتخاذ القرارات المدرسية وعلاقته ببعض المتغيرات.

وبعد التحليل الإحصائي للبيانات، أظهرت النتائج وجود علاقة بين المنزلة الاجتماعية ومدى المشاركة في اتخاذ القرارات بمعامل ارتباط (0.544) كما أظهرت النتائج أن المديرين يتحكمون في المجالات التي تتعلق بالثواب والعقاب وفي مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات (Conway, 1986:148).

### 3- دراسة Engbretson (1987)م

أُجريت الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية في ولاية وايمونك 1987، وهدفت إلى تحديد أنماط السلوك القيادي لرؤساء الأقسام في كليات المجتمع المحلي في ولاية وايمونك من وجهة نظر رؤساء الأقسام وكذلك من وجهة نظر التدريسيين، شملت عينة الدراسة من (280) تدريسيًا و(37) رئيس قسم، وتم اختيارهم بشكل عشوائي من مجتمع الدراسة وقام الباحث باستخدام استبيان وصف السلوك القيادي (LBDQ) واستخدم الباحث معامل الارتباط والانحدار المتعدد لتحليل ومعالجة البيانات، وأظهرت الدراسات النتائج الآتية:

1. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي لرؤساء الأقسام العلمية والتدريب الإداري.

2. عدم وجود علاقة دالة معنويًا بين السلوك القيادي لرؤساء الأقسام العلمية وعدد سنوات الخدمة (Engbretson, 1987: 32-55).

### 4- دراسة موسى (2001)

1. استهدف البحث التعرف على القدرة على اتخاذ القرار لدى مديري المدارس المتوسطة وعلاقتها بمركز الضبط  
اقتصر البحث على مديري ومديرات المدارس المتوسطة في مركز محافظة نينوى للعام الدراسي (2000-2001).

تكونت عينة البحث من (51) مديراً ومديرة للمدارس المتوسطة بواقع (32) مديراً و(19) مديرة تم اختيارهم عشوائياً، فأظهرت النتائج:-

1- إن المديرين في المدارس المتوسطة أظهروا مستوى فوق المتوسط في القدرة على اتخاذ القرار.

2- إن المديرين في المدارس المتوسطة أظهروا توجهاً نحو الضبط الداخلي.

3- وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين مستوى القدرة على اتخاذ القرار ومركز الضبط.

4- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القدرة على اتخاذ القرار على وفق متغير الجنس (ذكور - إناث).

5- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مركز الضبط (داخلي - خارجي) على وفق متغير الجنس (ذكور - إناث) (موسى، 2001: 15-48).

## ثانياً. دراسات تناولت السلوك القيادي :

### 1- دراسة جيمس (James, 1992)

تناولت الدراسة معرفة علاقة أساليب القيادة لدى مديري المدارس الثانوية في غرب فرجينيا ببعض المتغيرات، كما هدفت إلى معرفة بعض الخصائص الشخصية ومستوى الدافعية المميزة لكل أسلوب من أساليب القيادة: المتسلط، المتعاون، المهمل.

اقتصرت العينة على الذكور، وتألفت من (2198) مديراً تم اختيارهم من المدارس الثانوية وتم توزيعهم تبعاً لأساليب قيادتهم إلى ثلاث مجموعات، وطبقت الدراسة ثلاث أدوات لقياس المتغيرات: الأولى لقياس الدافعية نحو العمل تكونت من (82) فقرة، والثانية لقياس خصائص الشخصية ضمت (142) فقرة نصفها إيجابية والنصف الآخر سلبية، والثالثة لقياس مهارات الاتصال.

أظهرت النتائج أن صاحب الأسلوب المتسلط يتميز بأنه عصبي المزاج وجامد التفكير وغير متعاون وقليل العلاقات ذو دافعية منخفضة، وعلى العكس فإن صاحب الأسلوب المتعاون يتميز بالديمقراطية والمرح ومتفائلاً ومتعاوناً واجتماعياً وطموحاً ومتحمساً وذو دافعية عالية، أما صاحب الأسلوب المهمل فإنه يتميز بأنه مهزوز الشخصية وذو قرارات متغيرة ودافعيته في العمل متذبذبة (James, 1992:14).

## 2- دراسة الشريدة وآخرون (1996)

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط السلوك القيادي لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة إربد، وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، من وجهة نظر المعلمين، كما تهدف إلى بيان أثر كل من متغيري الجنس والخبرة في التدريس على الرضا الوظيفي لديهم. تكون مجتمع البحث من (5815) معلماً ومعلمة ، وقد توصلت نتائج الدراسة:

شيوخ ثمانية أنماط للسلوك القيادي، كان أكثرها تكراراً النمط المعتمد بشكل كبير على كل من العمل، والسلطة، والاعتبارية، وأقلها تكراراً النمط المعتمد على السلطة بشكل أكبر من العمل والاعتبارية. وقد بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي للأنماط الإدارية المختلفة تبعاً للجنس. كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي تبعاً للخبرة في التدريس (الشريدة وآخرون، 1996: 61).

## 3- دراسة سليمان (2006)

يهدف هذا البحث إلى التعرف على مدى عناية عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية بالعمل والإنتاج (العملية التدريسية والعملية الإدارية) ومدى عنايتهم بالعاملين (بناء علاقات طيبة مع الطلبة والموظفين). فضلاً عن أثر عدد من المتغيرات الوظيفية مثل (المركز الوظيفي، اللقب العلمي، مدة الخدمة)، تكونت العينة من (100) قيادي من جامعة الموصل اختيروا بصورة عشوائية وشملت كليات جامعة الموصل جميعها، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لملاءمته وطبيعة هذه الدراسة واستخدم الاستبيان أداة لجمع المعلومات، عولجت البيانات إحصائياً باستخدام تحليل التباين الأحادي،

فأظهرت نتائج التحليل أن عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية لهم ميل إلى العناية بالعمل وبالعلاقات الإنسانية تبعاً لمتغيرات المركز الوظيفي واللقب العلمي، في حين لم تكن هناك فروق دالة إحصائية في العناية بالعمل والعلاقات الإنسانية تبعاً لمتغير مدة الخدمة. (سليمان، 2006: 37).

#### 4- دراسة أبو شعيرة (2009)

تهدف الدراسة إلى معرفة واقع الممارسات القيادية التعليمية لدى مديري المدارس في محافظة الزرقاء في المملكة الأردنية الهاشمية، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (191) مديراً ومديرة وعلى (160) مشرفاً ومشرفة اختيروا بالطريقة العشوائية وفقاً لمتغيرات الجنس والمؤهل والخبرة وتكونت أداة البحث من (54) فقرة وزعت على خمسة مجالات رئيسة هي: التعلم والتعليم، والمنهاج، النمو المهني، الرؤية والرسالة والأهداف، وأظهرت النتائج أن تقديرات مديري المدارس لواقع ممارستهم التعليمية جاءت عالية في مجالات الدراسة الخمسة، بينما كانت تقديرات المشرفين التربويين لواقع الممارسات القيادية لمديري المدارس بدرجة عالية في مجال التعلم والتعليم فقط، أما بقية المجالات فقد جاءت متوسطة، كما أظهرت فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات مديري المدارس والمشرفين التربويين للممارسات القيادية التعليمية لمديري المدارس ولصالح مديري المدارس، ولم تظهر النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي في مجال المنهج، وكذلك لم تظهر فروقاً ذات دلالة إحصائية في تقديرات مديري المدارس لواقع ممارسات القيادة التعليمية تعزى إلى متغيري الجنس والخبرة، في حين أظهرت نتائج الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيري المؤهل في مجال التعلم والتعليم والمنهاج والرؤية والرسالة والأهداف. (أبو شعيرة وآخرون، 2009: 153)

## ثالثاً: دراسات بحثت في العلاقة بين المتغيرين السلوك القيادي واتخاذ القرار:

### 1- دراسة الثوم (1987م)

هدف الثوم في دراسته إلى التعرف إلى العلاقة بين أنماط قيادة الإدارة التربوية المتوسطة وبين مشاركة مديري المدارس الإلزامية والثانوية الحكومية في الأردن في صنع القرارات التربوية.

شملت الدراسة عينة من مديري الدوائر التعليمية في المحافظات الأردنية وعينة من مديري المدارس الإلزامية والثانوية الحكومية بلغت أعدادهم (453) مديراً.

أما الاستبانة الثانية، فقد قام الباحث بتصميمها والتي تضمنت معظم الفعاليات التربوية التي تضطلع بها وزارة التربية والتعليم في المجالين الإداري والفني .

توصل الباحث إلى عدد من النتائج التي أشارت إلى أن الاختلاف في عدد سنوات الخبرة، أو المؤهل العلمي ليس له أثر في علاقة المشاركة باتخاذ القرارات التربوية لدى قيادي الإدارة المدرسية من مديري ومديرات المدارس الإلزامية والثانوية الحكومية في المجالين الإداري والفني، كما أشارت إلى أن الاختلاف في الجنس ليس له أثر في علاقة المشاركة باتخاذ القرارات التربوية لدى قيادي الإدارة المدرسية من مديري ومديرات المدارس الإلزامية والثانوية الحكومية في المجال الإداري، بينما كان هناك أثراً في علاقة المشاركة باتخاذ القرارات التربوية لدى قيادي الإدارة المدرسية في المجال الإداري، في حين لا يوجد مثل هذا الأثر في المجال الفني. (الثوم، 1987: 343-344).

## 2- دراسة الخياط (2001)

استهدف البحث الإجابة على الأسئلة الآتية:

1. ما السلوك القيادي لمديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر مدرسيهم في بعدي (العمل والعلاقات الإنسانية)؟.
  2. ما مستوى مشاركة المدرسين باتخاذ القرارات المدرسية من وجهة نظرهم؟.
  3. ما مستوى ثقة المدرسين بمديريهم؟.
  4. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي لمديري المدارس المتوسطة في كلا البعدين (العمل، والعلاقات الإنسانية) من وجهة نظر المدرسين، ومستوى مشاركتهم باتخاذ القرارات المدرسية؟
  5. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي لمديري المدارس المتوسطة ببعدي (العمل والعلاقات الإنسانية) من وجهة نظر المدرسين، ومستوى ثقة المدرسين بمديريهم؟
- اقتصر البحث على مدرسي المدارس المتوسطة النهارية في مركز محافظة نينوى (للبنين والبنات) ومدرسيها (ذكوراً وإناثاً) للعام الدراسي 2001/2000م.
- تكون مجتمع البحث من (1206) مدرساً ومدرسة وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (384) مدرساً ومدرسة اختبروا من (29) مدرسة للبنين والبنات، واستخدمت الباحثة ثلاث أدوات :-
- أ. لوصف السلوك القيادي لمديري المدارس المتوسطة.
  - ب. مقياس مستوى مشاركة المدرسين باتخاذ القرارات المدرسية.
  - ج. مقياس ثقة المدرسين بمديريهم.
- وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:



السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية وعلاقتهم بالقدرة على اتخاذ القرار...

أ.م.د. شمرزاد محمد شهابي ، يونس محمد إبراهيم

1. إن مدرسي المدارس المتوسطة يرون أن مديريهم يمارسون الأسلوب القيادي المهتم بالعمل أكثر من ممارستهم للأسلوب القيادي المهتم بالعلاقات الإنسانية.
2. إن مستوى مشاركتهم باتخاذ القرارات المدرسية فوق الوسط.
3. إن مستوى ثقتهم بمديريهم فوق الوسط.
4. وجود علاقة دالة إحصائياً بين السلوك القيادي لمديري المدارس المتوسطة في كلا البعدين (العمل، والعلاقات الإنسانية)، ومستوى مشاركة المدرسين باتخاذ القرارات المدرسية.
5. وجود علاقة دالة إحصائياً بين السلوك القيادي لمديري المدارس المتوسطة في كلا البعدين (العمل، والعلاقات الإنسانية) وثقة المدرسين بمديرهم. (الخياط، 2001: 22-58).

## الفصل الثالث

### إجراءات البحث

يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات المتبعة في تحديد مجتمع البحث وأسلوب اختبار العينة والأدوات المستخدمة

#### أولاً: مجتمع البحث

شمل مجتمع البحث جميع المدارس الابتدائية للبنين والبنات في محافظة نينوى للعام الدراسي 2010/2009 والبالغ عددها (470) مدرسة منها (285) مدرسة للبنين و(185) مدرسة للبنات وضمت (285) مديراً و(185) مديرة والجدول (1) يوضح ذلك.

## الجدول (1)

### مجتمع البحث

| المجموع الكلي للمدراء | جنس المدراء |      | عدد المدارس | جنس المدارس |
|-----------------------|-------------|------|-------------|-------------|
|                       | إناث        | ذكور |             |             |
| 285                   |             | 285  | 285         | بنين        |
| 185                   | 185         |      | 185         | بنات        |
| 470                   |             |      | 470         | المجموع     |

### ثانياً: عينة البحث

تألفت عينة البحث من (140) مدرسة من المدارس المشمولة بالبحث  
اختيرت بالطريقة العشوائية منها (54) مدرسة للبنات و(86) مدرسة للبنين  
بنسبة (29-30)% من المجتمع الأصلي والجدول (2) يوضح ذلك.

## الجدول (2)

### عينة البحث الرئيسية والموزعة جنس المدارس

| نسبتهم المئوية | المجموع الكلي للمدراء | جنس المدراء |      | عدد المدارس | جنس المدارس |
|----------------|-----------------------|-------------|------|-------------|-------------|
|                |                       | إناث        | ذكور |             |             |
| 30%            | 86                    |             | 86   | 86          | بنين        |
| 20%            | 54                    | 50          | 4    | 54          | بنات        |
|                | 140                   | 50          | 90   | 140         | المجموع     |

### ثالثاً: أدوات البحث

لغرض تحقيق أهداف البحث تم استخدام أداتين الأولى لمعرفة السلوك  
القيادي لمديري ومديرات المدارس الابتدائية، والثانية لمعرفة القدرة على اتخاذ  
القرار للمديرين والمديرات.  
وفيما يأتي وصف لكل أداة والإجراءات المتبعة في التحقق من صدقها  
وثباتها.

## 1- أداة السلوك القيادي:

استخدمت الأداة التي استخدمتها الخياط في دراستها (الخياط، 2001: 88-100)، والمكونة من (67) فقرة بعد إجراء بعض التعديلات التي تجعلها ملائمة بمستوى المدرسة الابتدائية.

وتحتوي كل فقرة من فقرات الأداة خمسة بدائل هي حسب اتجاه الفقرة إذ تم إعطاء الدرجة (5) للبدل (دائماً) و(4) لـ(غالباً) و(3) لـ(أحياناً) و(2) لـ(نادراً) و(1) لـ (أبداً)، وتعطي هذه الدرجات إلى الفقرات ذوات الاتجاه الموجب والبالغ عددها (59) فقرة أما الفقرات ذوات الاتجاه السالب فتعطي درجات البدائل على نحو معكوس.

## أ- صدق أداة السلوك القيادي:

إن صدق الأداة يمثل إحدى الوسائل المهمة في الحكم على صلاحيتها ويشير مفهوم الصدق إلى جودة الأداة لقياس ما وضعت أصلاً لقياسه (الظاهر، 2002: 132)

أي أن الأداة تعد صادقة بالقدر الذي تكون فيه دقيقة في قياس ما وضعت لأجله (Ebel, 1972: 435) وللتأكد من صدق الأداة استخدم الصدق الظاهري وذلك بعرض الاستبانة على مجموعة الخبراء ، وبعد أن أبدى الخبراء آرائهم فيما يتعلق بالأداة تم اعتماد نسبة اتفاق (80%) معياراً لقبول الفقرات الصالحة.

## ب- ثبات الأداة:

الثبات هو دقة المقياس في القياس أو الملاحظة وعدم تناقضه مع نفسه واتساقه واطراده فيما يزودنا به من معلومات عن سلوك الفرد.(أبو حطب، 1987: 101).

إن ثبات الأداة يعني أنها موثوق بها ويعتمد عليها، إلا أنه في عملية القياس لو كررنا فقد تم تطبيق الأداة على عينة الثبات والمتكونة من (22) مديراً ومديرة وكانت المدة بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني (17) يوماً إذ أشار أدمز إلى أن الفترة الزمنية ينبغي أن لا تتجاوز الأسبوعين أو ثلاثة أسابيع بين تطبيقين (Adams, 1964: 85)، وباستخدام معامل ارتباط بيرسون بين التطبيق الأول والثاني للأداة وجد أن ثبات الاستبانة يساوي (0.84) وهو معامل ثبات مرتفع (البياتي واثناسيوس، 1977: 194؛ سمارة وآخرون، 1989: 120).

### ج- تصحيح الأداة:

تحسب درجة السلوك القيادي عن طريق جمع الدرجات التي حصل عليها المدراء والمكونة من (59) فقرة وستكون أعلى درجة (5×59) وأدنى درجة (1×59).

### 2- أداة القدرة على اتخاذ القرار

تم اعتماد أداة القدرة على اتخاذ القرار المعدة من قبل موسى (2001) بعد إجراء تعديلات عليها لتلائم مدارك مديري ومديرات المدارس الابتدائية، وتتكون الأداة من (38) فقرة (موقف) موزعة على خمسة مجالات هي: مجال مفهوم اتخاذ القرار، ومجال مراحل اتخاذ القرار، ومجال الموضوعية، ومجال المرونة ومجال الجودة، وكل فقرة (موقف) تمثل مشكلة لها أربع بدائل وإحدى هذه البدائل هي الصحيحة، وتتم الإجابة عليها باختيار أحد البدائل، وتعطي درجة (1) للموقف الذي يدل على اتخاذ القرار بشكل صحيح ودرجة (صفر) على باقي الاختبارات الخاطئة، أي أن اختيار البديل الصحيح له درجة واحدة أما اختيار البديل الخاطئ فله (صفر).

### أ- صدق الأداة:

يعد الصدق من أهم خصائص الاختبارات التربوية والنفسية، إذ يتعلق بالهدف الذي يُبنى الاختبار من أجله، وبالقرار الذي يُتخذ استناداً إلى درجاته. (علام، 2000: 186)، فضلاً عن أنه شرط من شروط أدوات القياس الفعالة في قياس الظاهرة موضوع البحث (الروسان، 1999: 31).

والاختبار الصادق: يعني مقدرته على قياس ما وضع من أجله والسمة المراد قياسها. (الغريب، 1985: 677).

ويؤكد ستانلي أن اتفاق المحكمين يعد نوعاً من الصدق الظاهري. (Stanly, 1972: 104).

### ب- ثبات الأداة:

يشير الثبات إلى الانسجام أو الاتساق في النتائج (Gronbach, 1960: 126) كما يشير إلى الاستقرار، بمعنى لو تكررت عمليات القياس لأظهرت النتائج شيئاً من الاستقرار، (أحمد، 1985: 219)، والأداة الثابتة هي التي تعطي نتائج متشابهة في حالة تكرار قياس الظاهرة مرات متتالية على الأفراد أنفسهم تحت الظروف نفسها. (العجيلي وآخرون، 1990: 143).

ولغرض استخراج ثبات القدرة على اتخاذ القرار تم اعتماد طريقة الاختبار وإعادة الاختبار Test-Retest وذلك بتطبيقها على عينة بلغ عددها (22) مديراً ومديرة اختيروا بالأسلوب العشوائي وبفاصل زمني قدره (17) يوماً

### الوسائل الإحصائية:

عولجت البيانات إحصائياً باستخدام الوسائل الإحصائية الآتية:

- 1- معامل ارتباط بيرسون لإيجاد معامل ثبات أداتي البحث بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار Test-retest وإيجاد العلاقة بين السلوك القيادي والقدرة على اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الابتدائية.

السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية وعلاقته بالقدرة على اتخاذ القرار...

أ.م.د. شمرزاد محمد شهابي ، يونس محمد إبراهيم

- 2- الاختبار التائي لعينة واحدة، لإيجاد الفرق بين متوسط درجات السلوك القيادي والقدرة على اتخاذ القرار، وإيجاد الفرق بين السلوك القيادي والقدرة على اتخاذ القرار والمتوسط النظري لها.
- 3- الاختبار التائي لاختيار معنوية معامل الارتباط. (عودة، 1988: 153).
- 4- الاختبار الزائي للفرق بين معاملي ارتباط (البياتي واثناسيوس، 1977: 194).

## الفصل الرابع

### عرض نتائج البحث ومناقشتها

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج البحث وتفسيرها على وفق الأهداف التي تم وضعها وهي كما يأتي:

#### الهدف الأول:

ما مستوى السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية في محافظة نينوى بشكل عام؟

لتحقيق هذا الهدف تم تحليل البيانات التي جمعت من تطبيق أداة السلوك القيادي على مديري ومديرات المدارس الابتدائية البالغ (140) مديراً ومديرة، وباستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة وجد ان المتوسط الحسابي المتحقق بلغ (232.4133) ودرجة الانحراف المعياري بلغت (31.572) وعند مقارنته بالمتوسط الفرضي للاختبار البالغ (177) درجة، تبين أن القيمة التائية المحسوبة تساوي (21.111) هي أكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (1.960) والمستخرجة بدرجة حرية (139) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يعني وجود فرق دال بين المتوسط المتحقق والمتوسط الفرضي للاختبار، والجدول (3) يوضح ذلك.

السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية وعلاقتها بالقدرة على اتخاذ القرار...  
أ.م.د. شهرزاد محمد شهاب ، يونس محمد إبراهيم

ولما كان المتوسط المتحقق أعلى من المتوسط الفرضي فإن ذلك يشير إلى إن لمدراء المدارس الابتدائية مستوىً من السلوك القيادي.

### جدول (3)

القيمة التائية لمستوى السلوك القيادي للعينة ككل

| الدالة       | القيمة التائية             |          | الانحراف المعياري | المتوسط الفرضي | المتوسط الحسابي | العينة |
|--------------|----------------------------|----------|-------------------|----------------|-----------------|--------|
|              | الجدولية                   | المحسوبة |                   |                |                 |        |
| يوجد فرق دال | (1.960)<br>(0.05)<br>(139) | 21.111   | 31.572            | 177            | 232.4133        | 140    |

### الهدف الثاني:

ما مستوى القدرة على اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الابتدائية في محافظة نينوى من وجهة نظر المدراء أنفسهم؟

من ملاحظة الجدول (4) تبين أن المتوسط الحسابي للقدرة على اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الابتدائية يساوي (20.7423) درجة وبانحراف معياري قدرة (7.1531) وعند اختبار معنوية الفرق بين المتوسط الحسابي للقدرة على اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الابتدائية والمتوسط الفرضي والبالغ (19) باستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة ظهر أن الفرق بينها ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) إذ كانت القيمة التائية المحسوبة (2.881) وهي أكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (1.960) وعند درجة حرية (139) وهذا يعني أن لمديري المدارس الابتدائية مستوىً في اتخاذ القرار.

#### جدول (4)

القيمة التائية لمستوى القدرة على اتخاذ القرار بشكل عام

| الدالة       | القيمة التائية             |          | الانحراف المعياري | المتوسط الفرضي | المتوسط الحسابي | العينة |
|--------------|----------------------------|----------|-------------------|----------------|-----------------|--------|
|              | الجدولية                   | المحسوبة |                   |                |                 |        |
| يوجد فرق دال | (1.960)<br>(0.05)<br>(139) | 2.881    | 7.1531            | 19             | 20.7423         | 140    |

#### الهدف الثالث:

هل هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين السلوك القيادي والقدرة على اتخاذ القرار بشكل عام.

استخدم لتحقيق هذا الهدف معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين السلوك القيادي والقدرة على اتخاذ القرار لمديري المدارس الابتدائية بشكل عام حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.313) ومن ثم استخدام الاختبار التائي الخاص باختبار معنوية معامل الارتباط حيث كانت قيمة الاختبار التائي (3.871) هي أكبر من القيمة الجدولية (1.960) بمستوى دلالة (0.05) ودرجات حرية (138) وهذا يدل على وجود العلاقة الارتباطية بين السلوك القيادي واتخاذ القرار لمديري المدارس الابتدائية، والجدول (5) يوضح ذلك.

#### جدول (5)

يوضح العلاقة بين السلوك القيادي والقدرة على اتخاذ لدى مديري المدارس الابتدائية

| الدالة              | القيمة التائية       |          | قيمة معامل الارتباط | العينة العدد | العلاقة                                   |
|---------------------|----------------------|----------|---------------------|--------------|-------------------------------------------|
|                     | الجدولية             | المحسوبة |                     |              |                                           |
| توجد علاقة ارتباطية | 1.960<br>0.05<br>138 | 3.871    | 0.313               | 140          | السلوك القيادي مع القدرة على اتخاذ القرار |



## السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية وعلاقته بالقدرة على اتخاذ القرار...

أ.م.د. شمرزاد محمد شهابي ، يونس محمد إبراهيم

وقد يفسر سبب ظهور هذه النتيجة، وحسبما أشارت أغلب الدراسات إلى أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية يعد من العوامل التي تشجع المدراء وتدفعهم نحو العمل بشكل أفضل وأن اهتمام المدير بالمرؤوسين سيؤدي إلى رفع مستوى التزام المعلمين بأداء واجباتهم المناطة بهم وأن المدير سيعمل على اتخاذ القرارات المهمة بشكل أفضل.

### الهدف الرابع:

ما الفرق في العلاقة بين السلوك القيادي والقدرة على اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الابتدائية تبعاً لمتغير الجنس؟

استخدم في هذا الهدف معامل الارتباط بيرسون بين السلوك القيادي واتخاذ القرار لمدراء المدارس الابتدائية بشكل منفرد بالنسبة للمديرين والمديرات ومن ثم استخدم الاختبار الزائي للفرق بين معامل الارتباط حيث بلغت الزائية المحسوبة (1.972) وهي أكبر من القيمة الزائية الجدولية عن مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (138) لصالح الذكور وهذا يدل على أن الارتباط بين السلوك القيادي واتخاذ القرار لدى المديرين هو أعلى من الارتباط لدى المديرات، والجدول (6) يوضح ذلك.

### جدول (6)

يوضح القيمة الزائية لدلالة الفرق في العلاقة بين السلوك القيادي واتخاذ

القرار لمديري المدارس الابتدائية تبعاً لمتغير الجنس

| الدلالة                      | القيمة الزائية       |          | الدرجة المعيارية<br>لمعامل الارتباط | قيمة معامل<br>الارتباط | العدد | الجنس |
|------------------------------|----------------------|----------|-------------------------------------|------------------------|-------|-------|
|                              | الجدولية             | المحسوبة |                                     |                        |       |       |
| يوجد فرق دال<br>لصالح الذكور | 1.960<br>0.05<br>138 | 1.972    | 0.633                               | 1.562                  | 86    | ذكور  |
|                              |                      |          | 0.282                               | 0.275                  | 54    | إناث  |

السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية وعلاقته بالقدرة على اتخاذ القرار...

أ.م.د. شمرزاد محمد شهابي ، يونس محمد إبراهيم

وقد أشار المحمداوي (1991) إلى أن التفاعل الاجتماعي للرجل واطلاعه على متغيرات الحياة واحتكاكه المتواصل بأمورها ومشكلاتها يجعله أكثر تحسناً وصلابة في مواجهة المشكلات مما يجعل فعالية المدير في الميدان أكثر كما يولد لديه اتجاهًا إيجابيًا نحو مهنته أكثر مما هو عليه الحال لدى المديرية. (المحمداوي، 1991: 57)، وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (موسى، 2001).

## الهدف الخامس

ما الفروق في العلاقة بين السلوك القيادي والقدرة على اتخاذ القرار لمدرء المدارس الابتدائية تبعاً لمتغير الموقع الجغرافي؟.

استخدم في هذا الهدف معامل الارتباط لبيرسون بين السلوك القيادي واتخاذ القرار لمديري المدارس بالنسبة للمدارس الواقعة في المناطق الحضرية والريفية بشكل منفرد ثم استخدام الاختيار الزائلي لقياس الفرق بين معامل الارتباط حيث بلغت القيمة الزائلية الجدولية (1.960) والقيمة الزائلية المحسوبة (0.398) وهي أصغر من القيمة الزائلية وبدرجة معيارية (0.365) للريف و(0.442) للحضر عند مستوى دلالة (0.05) وبدرجة حرية (138) وهذا يعني أنه لا يوجد فروق دالة بين الحضر والريف تبعاً لمتغير الموقع الجغرافي، والجدول (7) يوضح ذلك.

### جدول (7)

الفروق في العلاقة بين السلوك القيادي والقدرة على اتخاذ القرار لمديري المدارس الابتدائية تبعاً لمتغير الموقع الجغرافي

| الموقع الجغرافي | العدد العينة | معامل الارتباط | الدرجة المعيارية لمعامل الارتباط | القيمة الزائلية |          |
|-----------------|--------------|----------------|----------------------------------|-----------------|----------|
|                 |              |                |                                  | الجدولية        | المحسوبة |
| ريف             | 40           | 0.352          | 0.365                            | 1.960           | 0.398    |
| حضر             | 100          | 0.417          | 0.442                            | 0.05<br>138     |          |

## الهدف السادس

ما الفرق في العلاقة بين السلوك القيادي والقدرة على اتخاذ القرار لمدرء المدارس الابتدائية وفقاً لمتغير الخدمة في الإدارة؟  
استخدم في هذا الهدف معامل الارتباط بيرسون بين السلوك القيادي والقدرة على اتخاذ القرار لمديري المدارس الابتدائية بعد أن تم تقسيم أفراد العينة تبعاً لخدمتهم في الإدارة إلى فئتين (15) فما دون و (16) فأكثر ثم استخدم الاختبار الزائي للفرق بين معاملي الارتباط فكانت القيمة الزائية المحسوبة (2.391) وهي أكبر من القيمة الزائية الجدولية (1.960) والمستخرجة بدرجات حرية (138) عند مستوى دلالة (0.05) وأظهرت النتائج وجود فروق لذوي خدمة أكثر من (15) سنة فما فوق خدمة في الإدارة والجدول (8) يوضح ذلك.

### جدول (8)

الفروق في العلاقة بين السلوك القيادي وبين القدرة على اتخاذ القرار لمدراس  
المدارس وفقاً لمتغير الخدمة في الإدارة

| الدالة                                  | القيمة الزائية |          | الدرجة المعيارية<br>لمعامل الارتباط | معامل<br>الارتباط | العينة | مدة<br>الخدمة |
|-----------------------------------------|----------------|----------|-------------------------------------|-------------------|--------|---------------|
|                                         | الجدولية       | المحسوبة |                                     |                   |        |               |
| يوجد فرق دال<br>لصالح فئة (16)<br>فأكثر | 1.960<br>0.05  | 2.391    | 0.224                               | 0.218             | 55     | 15 فما<br>دون |
|                                         |                |          | 0.648                               | 0.571             | 85     | 16<br>فأكثر   |

## الفصل الخامس

### الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

#### أولاً : الاستنتاجات

استناداً الى النتائج التي توصل اليها البحث يمكن استخلاص الاستنتاجات الآتية :

- 1- يوجد فرق دال في قياس مستوى السلوك القيادي بشكل عام أي ان لمديري المدارس الابتدائية مستواً من السلوك القيادي.
- 2- يوجد فرق دال في قياس مستوى القدرة على اتخاذ القرار بشكل عام أي ان لمديري المدارس الابتدائية مستواً في اتخاذ القرار.
- 3- توجد علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي واتخاذ القرار لمديري المدارس الابتدائية.
- 4- يوجد فرق دال لصالح الذكور في معرفة العلاقة بين السلوك القيادي واتخاذ القرار لمديري المدارس الابتدائية تبعاً لمتغير الجنس.
- 5- لا يوجد فرق دال في قياس الفرق في العلاقة بين السلوك القيادي والقدرة على اتخاذ القرار لمديري المدارس الابتدائية تبعاً لمتغير الموقع الجغرافي.
- 6- يوجد فرق دال لصالح فئة (15) سنة لمديري المدارس الابتدائية فأكثر في قياس الفروق في العلاقة بين السلوك القيادي والقدرة على اتخاذ القرار لمديري المدارس الابتدائية وفقاً لمتغير الخدمة في الادارة.

#### ثانياً : التوصيات

يوصي الباحثان في ضوء نتائج البحث بالآتي :

- 1- ضرورة ادخال مديري المدارس الابتدائية في برامج تدريبية تهدف إلى رفع كفاءتهم الادارية وتنمية مهاراتهم الدراسية.

**السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية وعلاقته بالقدرة على اتخاذ القرار...**

**أ.م.د. شمرزاد محمد شهابي ، يونس محمد ابراهيم**

- 2- ضرورة زيادة قدرة مديري المدارس الابتدائية على اتخاذ القرار بشكل يساوي دورهم عن اتخاذ القرار من خلال البرامج التطويرية.
- 3- ضرورة تزويد ادارات المدارس بكل ما هو جديد من بحوث ودراسات تتعلق بالقيادة المدرسية والتربوية.

### **ثالثاً : المقترحات**

- 1- العلاقة بين ثقة المديرين بأنفسهم وقدرتهم على اتخاذ القرارات المدرسية.
- 2- الالتزام التنظيمي وعلاقته بثقة المديرين بأنفسهم من وجهة نظر المديرين.
- 3- السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية في محافظات اخرى.
- 4- العوامل المؤثرة على السلوك القيادي وفق عدة متغيرات والخبرة الوظيفية - الخبرة الإدارية - التخصص.

### **المصادر العربية والأجنبية**

1. ابو الوفا، جمال محمد (1995)، ارادة التغيير في التربية وادارته في الوطن العربي، مصر.
2. ابو حطب، فؤاد وآخرون (1987)، التقويم النفسي، ط3، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة.
3. ابو شعيرة، خالد محمد وآخرون (2009)، واقع الممارسات القيادية لمديري المدارس في محافظة الزرقاء في المملكة الاردنية الهاشمية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، المجلد السابع، العدد الاول، دمشق.
4. احمد، ابراهيم احمد (1985)، نحو تطوير الادارة المدرسية، دار المطبوعات الجديدة، القاهرة، مصر.
5. بلقيس، احمد (1990)، القيادة وديناميات الجماعة، الاونروا، معهد التربية، عمان، الاردن.
6. البياتي، عبد الجبار توفيق، وزكريا اثناسيوس (1977) الاحصاء الوصفي والاستدلالي في التربية وعلم النفس، الجامعة المستنصرية، مطبعة مؤسسة الثقافة، بغداد.

## السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية وعلاقته بالقدره على اتخاذ القرار...

أ.م.د. شمرزاد محمد شهابي ، يونس محمد ابراهيم

7. البياع، محمد حسن (1984)، القيادة الادارية في ضوء المنهج العلمي والممارسة، الدار العربية للطباعة، بغداد.
8. الثوم، عبد اللطيف الشيخ محمد (1987) العلاقة بين انماط القيادة في مستوى الادارة التربوية المتوسطة وبين مشاركة مديري المدارس الثانوية والالزامية الحكومية في الاردن في صنع القرارات التربوية، دراسات العلوم التربوية، العدد (5)، 343-345.
9. الحمداني، موفق شوقي (1982) توجيه المناهج ووسائل التدريس لتعزيز شخصية الطالب في مسألة اتخاذ القرار، وقائع الندوة العلمية حول توجيه المناهج، ج (2)، وزارة التربية.
10. الخياط، اسماء عبد الرحيم (2001) السلوك القيادي لمديري المدارس المتوسطة وعلاقته بمستوى مشاركة المدرسين في اتخاذ القرار وتقتهم بالمديرين، جامعة الموصل، اطروحة دكتوراه.
11. دروزة، أفنان نظير (1998)، إلى أي مدى يمارس مدير المدرسة دوره الوظيفي، المجلة العربية للتربية، المجلد الثامن عشر، العدد الثاني.
12. دمعة، مجيد ابراهيم، محمد منير مرس، عبد الله الكبيسي (1985)، دراسة لواقع الادارة التعليمية في دولة قطر، الدوحة، مطبعة الخليج للنشر والطباعة.
13. راجح، احمد عزت (1965)، علم النفس الصناعي، ط2، الاسكندرية، الدار القومية للطباعة والنشر.
14. الروسان، فاروق (1999)، اساليب القياس والتشخيص في التربية الخاصة، دار الفكر لطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
15. زهران، حامد عبد السلام (1984)، علم النفس الاجتماعي، ط5، القاهرة، عالم الكتب.
16. زيدان، محمد مصطفى، عمر احمد محمد (1960)، معجم مصطلحات علم النفس، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة.
17. السلمي، علي (1973)، المنظمة العربية للعلوم الادارية مركز البحوث الادارية، مصر.
18. سليمان، حيدر خضر (2006)، اثر بعض المتغيرات في سلوك القيادات الادارية، مجلة بحوث مستقبلية، العدد الرابع عشر، مركز الدراسات المستقبلية، كلية الحدباء الجامعة.
19. سمارة، عزيز واخرون (1989)، مبادئ القياس والتقويم في التربية، دار الفكر، بيروت، لبنان.

## السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية وعلاقته بالقدرة على اتخاذ القرار...

أ.م.د. شمرزاد محمد شهابي ، يونس محمد إبراهيم

20. الشريدة، هيام نجيب (2000)، الانماط السلوك القيادي لدى مديري المدارس الاساسية في محافظة أربد وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجه نظر المعلمين، اتحاد الجامعات العربية، العدد 37، عمان، الاردن.
21. شنودة، أميل فهمي حنا (1976)، الاتصالات التربوية (دراسة ميدانية)، القاهرة، الانجلو المصرية.
22. الطويل، هاني عبد الرحمن صالح (1986)، الادارة التربوية والسلوك المنظمي سلوك الافراد والجماعات في النظم، ط1، عمان، مطبعة كتابكم.
23. الظاهر، زكريا محمد (2002)، مبادئ القياس والتقويم في التربية، ط2، دار الثقافة والنشر، عمان، الاردن.
24. العباسي، سالم الياس محمد (2008)، المرجع في العمل الاداري الدرس، مديرية الشؤون الفنية تربية نينوى.
25. العجيلي، صباح حسين وآخرون (1990)، التقييم والقياس، جامعة بغداد، دار النشر.
26. العمري، خالد (1992)، السلوك القيادي لمدير المدرسة وعلاقته بثقة المعلم بالمدير وبفعالية المدير من وجهة نظر المعلمين، ابحاث اليرموك، منشورات جامعة اليرموك، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، المجلد الثامن، العدد الثالث، 95.
27. عودة، احمد سليمان (1988) القياس والتقويم في العملية التدريسية، دار الامل، أربد، الاردن.
28. العيسوي، عبد الرحمن محمد (1980)، تصميم البحوث النفسية والاجتماعية والتربوية، دراسات في تفسير السلوك الانساني، دار الراتب الاجتماعية، مصر.
29. الغريب، رمزية (1985)، التقويم والقياس النفسي والتربوي، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة.
30. كنعان، نواف (1983)، اتخاذ القرارات الادارية - بين النظرية والتطبيق، الطبعة الاولى، الرياض.
31. المحمداوي، حسن ابراهيم (1991)، العلاقة بين تحقيق الذات واتجاهات المرشد نحو المهنة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة المستنصرية.

## السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية وعلاقته بالقدرة على اتخاذ القرار...

أ.م.د. شهرزاد محمد شهاب ، يونس محمد إبراهيم

32. موسى، شهرزاد محمد شهاب (2001) القدرة على اتخاذ القرار لدى مديري المدارس المتوسطة في مركز محافظة نينوى وعلاقتها بمركز الضبط، جامعة الموصل، رسالة ماجستير.
33. الهواري، سيد (1976)، المدير الفعال، دراسة تحليلية لأنماط المديرين، مكتبة عين شمس، القاهرة.
34. الياس، الحاج طه (1984)، الادارة التربوية والقيادة، مكتبة الاقصى، عمان.
35. Adams, G.S. (1964): measurement and evalution in education psychology and guidance, Holt, New York.
36. Conway, K. (1986) Faculty use of evaluative information decision making: the influence of locus of control and time, DAI. 47, NO,4.
37. Eb 'el, R. (1972) : Essentials of Educational Measurement, 2nd. Ed. Prentice- Hall, NewJersey, P.595.
38. Engbretson, charles (1987) An analysis of leadership behavior of division chair person in Wyoming community college, D.A.(vol 47, NO3, 3255.
39. Fiedler fred E, (1967) Atheory of leadership E-ffectiveness, NewYork. Me Graw-Hill Bookco, (1967) p.11.
40. Fulan, m.(1988) Loadership for the zist century. Eductional Loadership- 55(7), 60-10.
41. Halpin, A.W., (1966) theory and research in administration, NewYork the Macmillan.
42. Hersery. P. and Blanchard. K. H. (1988) mangment of organizational Behaviour Utilizing Haman Resources (fthed) Englewood cliffs. NewJersey. Prentice Hall.
43. James, E-Eward (1992) Research work in the testing J-Educational Administration, vol. 14, NO 2.
44. Robbins, Stephan, p. (1979) organizational Behaviour concepts and controversies, prentice, Ine. Engle wood cliffs, Newgersy.
45. Sharma R.A. (1982) organizational theory And Behaviour New Delhi, TaTame Graw-Hill p.212.
46. Stanley, J & Kenneth, D. (1972) Educational and psychological Measurement and education, 5th ed, printichill, NewJersey, p.104.
47. White, M. G. (1985) Teacher participation in secondary school Decision Making and it Relationship to the perceived Leadership style and Effectiveness of principals DAI. 46//OA.



## ملحق (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

أداة القدرة على اتخاذ القرار بصيغتها النهائية

الأخ مدير المدرسة المحترم

الأخت مديرة المدرسة المحترمة

تحية طيبة:

في النية إجراء البحث الموسوم (السلوك القيادي وعلاقته بالقدرة على اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الابتدائية).

ونظرا لكونك مدير مدرسة وقائدا تربويا ومنتخذا قرارات في مدرستك اضع بين يديك الأداة والتي تتضمن عبارات من نوع الاختيار من متعدد تصف مدى قدرة مدير المدرسة على اتخاذ القرار.

فأرجوا قراءة الفقرات بدقة وتحديد استجابتك من خلال وضع علامة (O) حول احد البدائل التي تراه مناسبة من وجهة نظرك ولا يجوز اختيار بديلين للعبارة الواحدة او تركها من دون إجابة.

علما أن الإجابات لا تستخدم إلا لإغراض البحث العلمي.

وتقبلوا فائق الشكر والتقدير

معلومات يرجى ملؤها

1. جنس المدرسة ذكور ( ) إناث ( )

2. سنوات الخدمة ( ) سنة

3. العمر ( ) سنة

## السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية وعلاقته بالقدره على اتخاذ القرار...

أ.م.د. شمرزاد محمد شهابي ، يونس محمد إبراهيم

| ت | الفقرات                                                                                                  |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | يختلف مدراء المدارس في إدراكهم لمفهوم القرار، من وجهة نظرك فان القرار يعني:                              |
| أ | تقوم طرائق محتملة لحل مشكلة معينة.                                                                       |
| ب | جمع معلومات حول مشكلة معينة.                                                                             |
| ج | اختيار البديل لحل مشكلة معينة.                                                                           |
| د | اقتراح بدائل لحل مشكلة معينة.                                                                            |
| 2 | تتضمن عملية اتخاذ القرارات خطوات عدة فما الخطوة الأولى من وجهة نظرك؟                                     |
| أ | الوعي بوجود المشكلة وتحديد أبعادها                                                                       |
| ب | جمع المعلومات حول المشكلة                                                                                |
| ج | صياغة الحلول المقترحة                                                                                    |
| د | دراسة البدائل المتاحة                                                                                    |
| 3 | يختلف مدراء المدارس في مدى مشاركة الآخرين في القرارات فأأي العبارات تمثل رأيك؟                           |
| أ | لا يهمني رأي الآخرين لأنني مسؤول عن اتخاذ القرارات                                                       |
| ب | اهتم برأي المختصين وأخذهم بعين الاعتبار                                                                  |
| ج | أفضل رأي شخص معين لأنه يحظى بثقتي                                                                        |
| د | اتخذ القرار ثم اسمع آراء الآخرين                                                                         |
| 4 | قدم إليك المعلمون في المدرسة التماسا يطلبون فيه العدول عن قرار اتخذته لمعالجة موقف ما، فماذا يكون قرارك؟ |
| أ | إلغاء القرار تلبية لرغبة المجموعة                                                                        |
| ب | تحويل الموضوع إلى الرئيس الأعلى                                                                          |
| ج | التمسك بالقرار دون التنازل عنه                                                                           |
| د | الوعد بإلغاء القرار إذا تحسنت الحالة                                                                     |
| 5 | هناك معايير محددة لاختيار البديل المناسب عند اتخاذ قرار ما فاي المعايير يحظى منك باهتمام أكثر؟           |
| أ | أن يكون البديل قابلا للتطبيق                                                                             |
| ب | ان يكون البديل اقتصاديا                                                                                  |

## السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية وعلاقته بالقدرة على اتخاذ القرار...

أ.م.د. شمرزاد محمد شهابي ، يونس محمد إبراهيم

|    |                                                                                                                                  |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ج  | أن يحقق البديل الهدف المنشود منه بدرجة عالية                                                                                     |
| د  | كل المعايير السابقة                                                                                                              |
| 6  | يختلف مفهوم صناعة القرار عن اتخاذ القرار فأَي العبارات تمثل وجهة نظرك؟                                                           |
| أ  | أنها عملية تسبق اتخاذ القرار                                                                                                     |
| ب  | يكون القائمون بها معروفين أكثر من متخذي القرار                                                                                   |
| ج  | تتضمن اختيار البديل المناسب لحل المشكلة                                                                                          |
| د  | كل العبارات السابقة غير صحيحة                                                                                                    |
| 7  | يختلف المدارس في فهمهم لهدف متابعة تنفيذ، فأَي العبارات تمثل وجهة نظرك فيما يتعلق بهدف المتابعة ؟                                |
| أ  | معرفة نتائج القرار                                                                                                               |
| ب  | زيادة الخبرة                                                                                                                     |
| ج  | كشف مشكلات جديدة                                                                                                                 |
| د  | كل العبارات السابقة صحيحة                                                                                                        |
| 8  | انتقد احد المعلمون في المدرسة الطريقة التي تتخذ بها القرارات في المدرسة الطريقة التي تتخذ بها القرارات في القسم فماذا يكون تصرفك |
| أ  | تحاول أن تكسب وده وترضيه                                                                                                         |
| ب  | تحاول أن تستفيد من نقده                                                                                                          |
| ج  | تتجاهل انتقاده                                                                                                                   |
| د  | ترد على نقده بالمثل                                                                                                              |
| 9  | يختلف مدراء المدارس في التمسك بالقرار الذي يتخذونه فانك مدير مدرسة                                                               |
| أ  | تعيد النظر في القرار اذا وجد ما يبرر ذلك                                                                                         |
| ب  | تتمسك بالقرار بعد صدوره مهما كانت الاسباب                                                                                        |
| ج  | تميل إلى تقادي القرار وتغييره تقاديا للمعارضة                                                                                    |
| د  | كل المواقف السابقة غير صحيحة                                                                                                     |
| 10 | هناك مواصفات محددة ينبغي توافرها في القرار الجيد فأَي المواصفات الآتية تعبر عن وجهة نظرك؟                                        |
| أ  | أن يكون واضحا غير قابل لتفسيرات متعددة                                                                                           |
| ب  | أن يتخذ بسرعة                                                                                                                    |

## السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية وعلاقته بالقدرة على اتخاذ القرار...

أ.م.د. شمرزاد محمد شهابي ، يونس محمد إبراهيم

|    |                                                                                     |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------|
| ج  | أن يكون مقبولا                                                                      |
| د  | أن يتصف بالمواصفات السابقة جميعها                                                   |
| 11 | تتأثر عملية اتخاذ القرار بعوامل عدة فأى العوامل الآتية أكثر أهمية                   |
| أ  | القيم التي يؤمن متخذ القرار                                                         |
| ب  | الضغوط الزمنية التي يتعرض لها متخذ القرار                                           |
| ج  | الظروف البيئية التي تتم فيها عملية اتخاذ القرار                                     |
| د  | كل العبارات السابقة مهمة                                                            |
| 12 | يلقي مدير المدرسة أحيانا صعوبات في مرحلة جمع المعلومات فأى العبارات تمثل وجهة نظرك؟ |
| أ  | كثرة المعلومات التي تتعلق بالمشكلة                                                  |
| ب  | قلة المعلومات المتوافرة                                                             |
| ج  | عدم صحة المعلومات المتوافرة                                                         |
| د  | كل العبارات السابقة صحيحة                                                           |
| 13 | عندما نتخذ قرار ما، فعلى أي من الأسس الآتية نعتد أكثر ؟                             |
| أ  | الخبرة الشخصية                                                                      |
| ب  | رأي المدير الأعلى                                                                   |
| ج  | وجهات نظر مدرس المدرسة                                                              |
| د  | المعلومات الكمية                                                                    |
| 14 | طلب احد المعلمون منحه إجازة خلال فترة الامتحانات فهل يكون قرارك                     |
| أ  | رفض منحه الإجازة                                                                    |
| ب  | محاولة فهم ظروفه قبل منحه الإجازة                                                   |
| ج  | منحه الإجازة                                                                        |
| د  | إحالة طلبه إلى جهة أعلى                                                             |
| 15 | يختلف مدراء المدارس في سرعتهم في اتخاذ القرارات فأى العبارات الآتية تمثل وجهة نظرك؟ |
| أ  | التأني في اتخاذ القرار يعد مضيعة للوقت                                              |
| ب  | القرار السريع مطلوب طالما انه يحل المشكلة                                           |
| ج  | السرعة في اتخاذ القرار نسبية تتعلق بنوع القرار                                      |

## السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية وعلاقته بالقدرة على اتخاذ القرار...

أ.م.د. شمرزاد محمد شهابي ، يونس محمد إبراهيم

|    |                                                                                                               |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| د  | كل العبارات السابقة صحيحة                                                                                     |
| 16 | يجب أن يكون البديل المختار في اتخاذ القرار متناسبا مع:                                                        |
| أ  | الهدف المراد تحقيقه                                                                                           |
| ب  | المعلومات التي يمكن جمعها                                                                                     |
| ج  | سلوك متخذ القرار                                                                                              |
| د  | حجم الصلاحيات المخولة                                                                                         |
| 17 | يرجع سبب حدوث الخطأ في اتخاذ القرار الى الخطأ في:                                                             |
| أ  | جمع المعلومات                                                                                                 |
| ب  | حصر وتحديد المشكلة                                                                                            |
| ج  | اختيار المشكلة                                                                                                |
| د  | كل ما سبق ذكره                                                                                                |
| 18 | أردت أن تفاضل بين معلمون متساويين في الشروط الأساسية لإعارة علمية احدهما صديق لك والثاني علاقتك به عادية فهل: |
| أ  | تختار صديقك لأنه أولى                                                                                         |
| ب  | تختار الآخر اظهرا لعدالتك                                                                                     |
| ج  | تلجأ إلى وسيلة موضوعية للمفاضلة                                                                               |
| د  | كل تحاول إجراء قرعة شريفة بينهما                                                                              |
| 19 | طلبت منك مديرية التربية تغيير بعض المواد الدراسية لبعض المدرسين في المدرسة خلال العام الدراسي، فهل ترى؟       |
| أ  | أن من الحكمة عدم التغيير أثناء العام الدراسي                                                                  |
| ب  | الموافقة على ذلك لأنه صادر من جهة أخرى                                                                        |
| ج  | رفض هذا التغيير المفاجئ بإصرار                                                                                |
| د  | أن تتبع أسلوبا آخر                                                                                            |
| 20 | يختلف مدراء المدارس في مدى مشاركة الآخرين في اتخاذ القرارات فأبي العبارات الآتية تمثل وجهة نظرك؟              |
| أ  | أحاول مشاركة الآخرين في كل القرارات التي اتخذها                                                               |
| ب  | مشاركة الآخرين في القرارات تعتمد على ظروف الخاصة                                                              |
| ج  | عندما املك المعلومات الكمية والجيدة لا أشارك الآخرين الرأي                                                    |

## السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية وعلاقته بالقدرة على اتخاذ القرار...

أ.م.د. شهرزاد محمد شهابي ، يونس محمد إبراهيم

|    |                                                                                               |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| د  | كل العبارات السابقة صحيحة                                                                     |
| 21 | في حالة اتخاذ قرار ما، فانك مدير المدرسة تحاول أن:                                            |
| أ  | تعتمد بدائل جاهزة                                                                             |
| ب  | تخلق بدائل جديدة                                                                              |
| ج  | تقوم البدائل أثناء التنفيذ                                                                    |
| د  | تتبع أسلوباً آخر                                                                              |
| 22 | يختلف مدراء المدارس في فهمهم لوظيفة جمع المعلومات فهل ترى                                     |
| أ  | جمع المعلومات يفيد في تحديد المشكلة                                                           |
| ب  | جمع المعلومات يساعد على تقويم البدائل                                                         |
| ج  | جمع المعلومات يفيد في وضع البدائل                                                             |
| د  | كل المعلومات السابقة صحيحة                                                                    |
| 23 | قدم لك معلم لأترضى عنه طلباً للحصول على ميزة أو مصلحة مشروعة ضمن صلاحياتك فهل يكون قرارك      |
| أ  | رفض طلبه                                                                                      |
| ب  | الموافقة على طلبه                                                                             |
| ج  | تسوف في طلبه                                                                                  |
| د  | تتبع أسلوباً آخر                                                                              |
| 24 | يختلف مدراء المدارس في محاسبة معلمين عند حدوث خطأ فأأي العبارات الآتية تمثل أسلوبك في الحاسبة |
| أ  | تحرص على محاسبة كل خطأ                                                                        |
| ب  | تعفو عن بعض الأخطاء دون عقاب                                                                  |
| ج  | تعاقب المخطئ عند إنذاره أكثر من مرة                                                           |
| د  | تدرس أسباب الخطأ قبل اتخاذ القرار                                                             |
| 25 | عندما تتخذ قرار يتعلق بالنواحي العلمية في المدرسة فانك تهتم جيد بـ                            |
| أ  | جودة القرار                                                                                   |
| ب  | مدى اتفاق المشاركين في القرار                                                                 |
| ج  | مدى قبوله من قبل المتأثرين به                                                                 |
| د  | سهولة تنفيذ القرار                                                                            |

## السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية وعلاقته بالقدرة على اتخاذ القرار...

أ.م.د. شمرزاد محمد شهابي ، يونس محمد إبراهيم

|    |                                                                                                                        |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 26 | بوصفك مدير مدرسة ومنتخب قرار لا تستطيع أن تتخذ قراراً في حالة                                                          |
| أ  | وجود بديل واحد                                                                                                         |
| ب  | عدم وجود صلاحية                                                                                                        |
| ج  | عدم وجود مشكلة                                                                                                         |
| د  | كل الحالات السابقة صحيحة                                                                                               |
| 27 | إذا طلب اليك احد بيان رايك في مراحل عملية اتخاذ القرار فهل ترى                                                         |
| أ  | لا يمكن تقسيم عملية اتخاذ القرار                                                                                       |
| ب  | تتضمن عملية اتخاذه أربع مراحل رئيسية                                                                                   |
| ج  | في اختيار البديل المناسب يكون القرار قد اتخذ فعلاً                                                                     |
| د  | يمكن تقسيم عملية اتخاذ القرار لأغراض الدراسة فحسب                                                                      |
| 28 | حدوث خلاف في الآراء بين اثنين من المعلمين في اجتماع حول مشكلة معينة فهل:                                               |
| أ  | تؤجل الاجتماع وتبحث المشكلة في اجتماع قادم                                                                             |
| ب  | تشكل لجنة لدراسة المشكلة واتخاذ القرار حولها                                                                           |
| ج  | تتخذ القرار بمفردك حول المشكلة                                                                                         |
| د  | تتبع أسلوباً آخر                                                                                                       |
| 29 | حدث خطأ من قبل اثنين من معلمي المدرسة، الأول قديم والثاني جديد فماذا يكون قرارك؟                                       |
| أ  | تعاقب الاثنين معاً                                                                                                     |
| ب  | تعاقب المدرس الجديد                                                                                                    |
| ج  | تراعي ظروف المدرس القديم                                                                                               |
| د  | تتبع أسلوباً آخر                                                                                                       |
| 30 | يختلف مدراء المدارس في الجوانب التي يولونها اهتماماً أكثر عند صياغة القرارات فأبي العبارات الأتية تمثل تمثل وجهة نظرك؟ |
| أ  | الدقة والوضوح                                                                                                          |
| ب  | كثرة التفاصيل                                                                                                          |
| ج  | عدم التعارض مع القرارات السابقة                                                                                        |
| د  | كل العبارات صحيحة                                                                                                      |

## السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية وعلاقته بالقدرة على اتخاذ القرار...

أ.م.د. شمرزاد محمد شهابي ، يونس محمد إبراهيم

|    |                                                                                                                                        |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 31 | في بعض الأحيان يطلب من مدير المدرسة اتخاذ قرارات غير مبرمجة أي لا تعتمد الأنظمة والقوانين النافذة فأأي العبارات الأتية تمثل وجهة نظرك؟ |
| أ  | اتخاذ القرارات غير المبرمجة اسهل من المبرمجة                                                                                           |
| ب  | المجازفة في القرارات غير المبرمجة أكثر منها في المبرمجة                                                                                |
| ج  | القرارات المبرمجة تعتمد على اجتهاد شخصي                                                                                                |
| د  | كل العبارات السابقة صحيحة                                                                                                              |
| 32 | يختلف مدراء المدارس في تحملهم لمسؤولية القرارات التي يتخذونها فعندما يفشل احد القرارات التي اتخذتها فانك:                              |
| أ  | تحاول تبرير الفشل                                                                                                                      |
| ب  | تدرس أسباب الفشل                                                                                                                       |
| ج  | تحمل الآخرين مسؤولية الفشل                                                                                                             |
| د  | تتبع أسلوبا آخر                                                                                                                        |
| 33 | طلب منك تغيير منهجية المدرسة التي تعمل بموجبها فهل:                                                                                    |
| أ  | ترفض إجراء التغيير لأنه يربك كل المدرسة                                                                                                |
| ب  | ترفض التغيير طالما العمل يسير بانتظام                                                                                                  |
| ج  | تقبل إجراء التغيير إذا كان يؤدي إلى تطوير المدرسة                                                                                      |
| د  | تقبل تجنباً للإحراج                                                                                                                    |
| 34 | بوصفك مدير مدرسة اكتشفت خلافاً في سير العمل في مدرستك فكيف تتصرف:                                                                      |
| أ  | تتصل بالمسؤول الأعلى عارضاً عليه الحالة                                                                                                |
| ب  | تعقد اجتماع مع مدرسي المدرسة لدراسة الخلل ومعرفة أسبابه                                                                                |
| ج  | تحسم الأمر باتخاذ قرار سريع                                                                                                            |
| د  | تتبع أسلوباً آخر                                                                                                                       |
| 35 | تتوقف سهولة عملية اتخاذ القرارات على عوامل عدة فهل ترى                                                                                 |
| أ  | كثرة البدائل تعقد عملية اتخاذ القرارات                                                                                                 |
| ب  | تشابه البدائل يسهل عملية اتخاذ القرارات                                                                                                |
| ج  | كثرة المعلومات يسهل عملية اتخاذ القرارات                                                                                               |
| د  | كل العبارات السابقة صحيحة                                                                                                              |



## السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية وعلاقته بالقدرة على اتخاذ القرار...

أ.م.د. شمرزاد محمد شهابي ، يونس محمد إبراهيم

|    |                                                                                                      |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 36 | طلب منك تقليص عدد المعلمين في المدرسة فماذا يكون قرارك                                               |
| أ  | تتقل الأقل كفاءة                                                                                     |
| ب  | تتقل الذين لا ترضى عنهم                                                                              |
| ج  | تعتمد التصويت في تحديد المنقولين                                                                     |
| د  | تجد وسيلة أخرى                                                                                       |
| 37 | أردت بوصفك مديرا للمدرسة أن تضع نظاما جديدا للنشاطات اللاصفية على المعلمين فأأي الطرائق الأتية تختار |
| أ  | يقوم مجلس المدرسين بتوزيع الأنشطة                                                                    |
| ب  | يترك الاختيار لرغبة المدرسين أنفسهم                                                                  |
| ج  | يشارك المدير في اختيار الأنشطة                                                                       |
| د  | يختار المدير الأنشطة لكل مدرس                                                                        |
| 38 | قدم إليك تلاميذ احد الصفوف طلبا يبينون فيه أنهم لا يفهمون شرح احد المعلمين لمادته فهل                |
| أ  | تقوم مناقشة المعلم على انفراد                                                                        |
| ب  | تقوم بزيارة المعلم في الصف عدة مرات                                                                  |
| ج  | تناقش التلاميذ والمعلم لمعالجة الموقف                                                                |
| د  | تتبع أسلوبا آخر                                                                                      |

## ملحق (2)

بسم الله الرحمن الرحيم

أداة السلوك القيادي بصيغتها النهائية

الأخ مدير المدرسة المحترم

الأخت مديرة المدرسة المحترمة

تحية طيبة:

في النية القيام بالدراسة الموسوم (السلوك القيادي وعلاقته بالقدرة على اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الابتدائية).

لذا نضع بين أيديكم استبيان وصف السلوك القيادي آمليين تعاونكم الجاد من خلال إجاباتكم الموضوعية الدقيقة والصريحة وذلك بوضع إشارة ( √ ) أمام كل فقرة وتحت البديل الذي ترونه مناسباً علماً أن إجاباتكم سوف تحاط بالسرية التامة ولا تستخدم إلا لإغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين تعاونكم العلمي معنا

معلومات يوصى ملؤها

4. الجنس ذكر ( ) أنثى ( )

5. مدة الخدمة ( ) سنة

6. العمر ( ) سنة

## السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية وعلاقته بالقدرة على اتخاذ القرار...

أ.م.د. شمرزاد محمد شهابي ، يونس محمد إبراهيم

| ت  | الفقرات                                                                 | دائماً | غالباً | أحياناً | نادراً | أبداً |
|----|-------------------------------------------------------------------------|--------|--------|---------|--------|-------|
| 1  | يتحدث بوصفه ناطقاً عن المعلمين                                          |        |        |         |        |       |
| 2  | ينتظر نتائج القرار بصبر                                                 |        |        |         |        |       |
| 3  | يطلع المعلمين على ما يتوقع منهم<br>إنجاز                                |        |        |         |        |       |
| 4  | يعطي المعلمين الحرية الكاملة في<br>عملهم                                |        |        |         |        |       |
| 5  | يتردد في القيام بمبادرة مع المعلمين                                     |        |        |         |        |       |
| 6  | يقوم ببعض النشاطات التي تصفي جوا<br>من البهجة بغية الانسجام مع المعلمين |        |        |         |        |       |
| 7  | يشجع المعلمين على العمل الإضافي                                         |        |        |         |        |       |
| 8  | يتخذ قرارات صحيحة في الوقت<br>المناسب                                   |        |        |         |        |       |
| 9  | علاقته طيبة مع مسؤولية                                                  |        |        |         |        |       |
| 10 | يعلن عن النشاطات المعلمين                                               |        |        |         |        |       |
| 11 | يتقبل النقاش والنقد بروح عالية                                          |        |        |         |        |       |
| 12 | يشجع المعلمين على استخدام إجراءات<br>موحدة في العمل                     |        |        |         |        |       |
| 13 | يسمح للمعلمين باستخدام اجتهاداتهم<br>الخاصة في حل المشكلات              |        |        |         |        |       |
| 14 | ينفذ اقتراحات المعلمين الملائمة                                         |        |        |         |        |       |
| 15 | يبدو قادراً على التخطيط السليم للمستقبل                                 |        |        |         |        |       |
| 16 | يظهر للمعلمين بأفضل ما يمكن أمام<br>مسؤولية                             |        |        |         |        |       |

## السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية وعلاقته بالقدرة على اتخاذ القرار...

أ.م.د. شهرزاد محمد شهابي ، يونس محمد إبراهيم

|    |                                                |  |  |  |  |
|----|------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 17 | يحافظ على عمل المعلمين سوية كفريق              |  |  |  |  |
| 18 | يتقبل التأخر بلا انزعاج                        |  |  |  |  |
| 19 | يختبر أفكاره مع المعلمين                       |  |  |  |  |
| 20 | يشجع روح المبادرة مع المعلمين                  |  |  |  |  |
| 21 | يسمح للمعلمين بأخذ دور قيادي                   |  |  |  |  |
| 22 | يعامل جميع المعلمين كزملائه                    |  |  |  |  |
| 23 | يحث المعلمين على بذل مجهودا اكبر في مجال عملهم |  |  |  |  |
| 24 | يحافظ على تماسك المعلمين                       |  |  |  |  |
| 25 | يعمل بجد للحصول على ترقية                      |  |  |  |  |
| 26 | يصبر طويلا قبل أن يفقد السيطرة على أعصابه      |  |  |  |  |
| 27 | يتمتع بلباقة في الحديث                         |  |  |  |  |
| 28 | يوضح اتجاهاته أمام المعلمين                    |  |  |  |  |
| 29 | يدع المعلمين يؤدون عملهم كما يرونه مناسبا      |  |  |  |  |
| 30 | لا يسمح لبعض المعلمين استغلاله                 |  |  |  |  |
| 31 | ينبه على التغييرات قبل حصولها                  |  |  |  |  |
| 32 | يحافظ على سرية العمل بخطة سريعة                |  |  |  |  |
| 33 | يتوقع حدوث مشاكل ويخطط لحلها                   |  |  |  |  |
| 34 | يمثل المعلمين في الاجتماعات خارج المدرسة       |  |  |  |  |

## السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية وعلاقته بالقدرة على اتخاذ القرار...

أ.م.د. شمرزاد محمد شهابي ، يونس محمد إبراهيم

|    |                                                         |  |  |  |  |
|----|---------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 35 | يحافظ على هدوئه عندما لا يكون متأكدا من الأحداث المقبلة |  |  |  |  |
| 36 | يتحدث بقناعة ذاتية قوية                                 |  |  |  |  |
| 37 | يقرر ما ينبغي عمله وكيفية تنفيذه مع المعلمين            |  |  |  |  |
| 38 | يحدد المهمة ثم يترك للمعلمين تنفيذها                    |  |  |  |  |
| 39 | يهتم بالمصلحة الشخصية للمعلمين                          |  |  |  |  |
| 40 | يسعى إلى تطوير الأداء الوظيفي والإداري                  |  |  |  |  |
| 41 | تسير الأمور كما يتوقعها عادة                            |  |  |  |  |
| 42 | يستغل امتيازات منصبه                                    |  |  |  |  |
| 43 | يعالج المشكلات المعقدة بكفاءة                           |  |  |  |  |
| 44 | يقنع المعلمين بأن آراءه في صالحهم                       |  |  |  |  |
| 45 | يحدد المهمات ويعين معلمين لأدائها                       |  |  |  |  |
| 46 | يتصرف بدون استشارة المعلمين                             |  |  |  |  |
| 47 | يطلب من المعلمين العمل بجدية أكبر                       |  |  |  |  |
| 48 | يحافظ على معايير معينة للأداء                           |  |  |  |  |
| 49 | يقنع المسؤولين بالعمل الذي فيه مصلحة المعلمين           |  |  |  |  |
| 50 | يحث المعلمين على إحراز تقدم أكثر من السابق              |  |  |  |  |
| 51 | يستطيع إثارة حماس المعلمين لأي مشروع                    |  |  |  |  |
| 52 | يثق بالمعلمين لممارسة الاجتهادات الحيدة                 |  |  |  |  |
| 53 | يتحمل كافة المسؤولية في حالة الطوارئ                    |  |  |  |  |
| 54 | يطلب من المعلمين إتباع القوانين والتعليمات المعمول بها  |  |  |  |  |
| 55 | يحصل على ما يطلبه من مسؤولية                            |  |  |  |  |

## السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية وعلاقته بالقدرة على اتخاذ القرار...

أ.م.د. شمرزاد محمد شهابي ، يونس محمد إبراهيم

|    |                                                          |
|----|----------------------------------------------------------|
| 56 | يستطيع إن يقلل الفوضى إذا ما حدث ويعيد الأمور إلى نصابها |
| 57 | يتغلب على محاولات تحدي قيادته                            |
| 58 | يجدول العمل المراد انجازه                                |
| 59 | يسمح للمعلمين تحديد سرعة سيرهم بالعمل                    |

### Abstract:

The research aimed at answering the following questions:

- 1- What us the standard of the general level of the leading behavior in general?
- 2- What is the standard of the general level of capability in adopting the decision?
- 3- What id the knowledge of relationship between the leading behavior and capability in adopting the decision in general?
- 4- What is the standard of differences in relationship between the leading behavior and adopting the decision for the primary schools headmasters according to the change of sex?
- 5- What is the standard of differenced of relationship between the leading behavior and capability in adopting the decision for the primary schools headmasters according to the change of the geographical position?
- 6- What is the standard of differences in relationship between the leading behavior and capability in adopting the decision for the primary schools of service in the administration ?

The research include d the primary schools headmasters in Mosul district (Boys and Girls, 2009-2010).

The research sample contained 140 headmasters and headmistresses who were chosen at random, 54 schools for girls and 86 schools for boys.

1. The means that had be used by AL-Khayat in her research (2004).
2. Then depending on the capability means to adopt the decision by (Mosa, 2001).

The research reach to these results :

- 1- The primary schools headmasters have level of the leading behavior.
- 2- The primary schools headmasters have a level in adopting the decision.
- 3- There is a common relationship between the leading behavior and adopting the decision for the primary schools headmasters.
- 4- There is a distinguished difference for the males by adopting the decision and the leading behavior.
- 5- There is no distinguished difference in the leading behavior and the capability of adopting the decision according to the change of the geographic position.
- 6- There is a distinguished difference for the (Group 16) and further in relation between the leading behavior and capability of adopting the decision.