

## السلوك القيادي وعلاقته بالإداء المهني لدى إدارات المدارس الثانوية

م.د. محمد يوسف حسن

المديرية العامة للتربية في صلاح الدين

### مستخلص:

يهدف البحث الحالي الى التعرف على مستوى السلوك القيادي ومستوى الاداء المهني لدى مديري المدارس الثانوية ومعانيهم وكذلك التعرف على الفروق الدالة احصائياً تبعاً لمتغيري الجنس و العنوان الوظيفي ، تكونت عينة الدراسة من (200) مديراً ومعاوناً ومن كلا الجنسين ، وتوصل الباحث الى النتائج الآتية:

1. لدى المدراء والمعاونين في المدارس الثانوية مستوى عالٍ في السلوك القيادي .
  2. عدم وجود فرق دال في السلوك القيادي وفقاً للجنس .
  3. وجود فرق دال في السلوك القيادي وفقاً للعنوان الوظيفي وكان باتجاه المدراء.
  4. لدى المدراء والمعاونين في المدارس الثانوية مستوى عالٍ في الاداء المهني.
  5. عدم وجود فرق دال احصائياً في الاداء المهني تبعاً لمتغير الجنس.
  6. عدم وجود فرق دال احصائياً في الاداء المهني تبعاً لمتغير التخصص.
- توجد علاقة ارتباطية مقبولة بين السلوك القيادي والاداء المهني  
الكلمات المفتاحية : السلوك القيادي ، الاداء المهني ، المدارس الثانوية .

## Leadership behavior of secondary school principals in Salah al-Din millimeter. Moahmmmed Eusef Hassan

### Abstract:

The current research aims to identify the level of leadership behavior of school principals and their meanings, as well as to identify the statistically significant differences according to the variables of job title and gender. The study sample consisted of (200) principals and assistants of both sexes, and the researcher reached the following results:

- 1.The level of leadership behavior of school principals and their meanings.
- 2.There are statistically significant differences in leadership behavior according to no the gender variable.
- 3.There are no statistically significant differences in leadership behavior depending on the job title variable

**Keywords:** leadership behavior, secondary schools, helper.

## الفصل الاول :

### التعريف بالبحث.

#### مشكلة البحث.

يعد ميدان العمل التربوي من الميادين المهمة في تطوير المجتمع وتنميته، وعلى الرغم من ان الكثير من أفراد المجتمع يزاولون الأعمال الإدارية ويقدمون الخدمات غير منظورة للاخرين، مما يجعلهم أكثر تأثيراً في حاجات الأفراد وينعكس تأثير هذه الخدمة المقدمة بشكل مباشر على العمل التربوي ومن ثمّ في المجتمع بشكل عام، وتكمن مشكلة البحث في الكشف عن الانخفاض في مستوى السلوك القيادي لدى الإدارات المدرسية وما تضمنه من مدراء ومعانين.

ويظهر السلوك القيادي في الكثير من المواقف في المجتمع وتظهر القيادة في المواقف المهنية ومنها المواقف التربوي وما يتعرض له المدير من ضغوطات ادارية وتعليمية وتنظيمية تحتم عليه اتخاذ القرارات الصائبة، والاتصاف بسمة القائد التربوي في شتى المواقف، ويرى الباحث أن السلوك القيادي السليم يؤثر بنسب عالية في بعض الجوانب النفسية لدى المدرسين في المدرسة،

ان المقدرة على الاداء المهني ليس كافياً لتحقيق واثام المهام الموكلة الى الفرد والعمل بأقصى الاداء، حيث يتوقف على هذا الاداء عناصر مهمة منها القدرة على العمل والرغبة في اداء هذا العمل، ومن اجل الوصول بالأداء الى اقصاه لابد من التحفيز الذي يعتبر من العوامل المهمة في تشجيع الفرد وزيادة فاعليته في العمل . (حمدان، 2011 : 8)

وتكمن مشكلة البحث في الكشف عن الانخفاض في مستوى السلوك القيادي لدى

الإدارات المدرسية وما تضمنه من مدراء ومعانين، وخلاصة القول إن مشكلة البحث تحاول الإجابة عن السؤال الآتي: ما مستوى السلوك القيادي لدى مديري المدارس الثانوية ومعاونيهم؟ وهل هناك فرق في هذا المستوى بين المدير والمعاون ولكون المعاون عنصراً هاماً في الإدارة المدرسية .

#### أهمية البحث :

ان الاهتمام بالجانب البشري اساس التقدم والرقي الحضاري وبكافة جوانبه الثقافية والاجتماعية والمادية في أي تجمع بشري عبر التاريخ، وهو الركيزة الاهم في استمرار الامم وتطورها، فالبلدان التي تعمل تغييراً وتطويراً في سياساتها التربوية والتعليمية الهدف منه تأهيل أبنائها واعدادهم كقادة للمستقبل، واكتسابهم المهارات والقدرات للتكيف والمواجهة، ويعد الاستاذ الجامعي واحد من العناصر البشرية المهمة والجديرة بالاهتمام، فهي بحاجة دائمة الى التدريب والممارسة الفعلية على اساليب القيادة والادارة الناجحة.

بات تطوير المنظومة التعليمية ضرورة هامة لبناء دولة قوية وشعب قادر على الرقي والتحضر، ففي صلب هذا النظام التعليمي يقع على الإدارات المدرسية العبء الاكبر لتقديم خدماته التعليمية بأداء منهي متميز من خلاله يعمل على غرس السلوكيات والاخلاقية والمهارات التي تزود العقل البشري بالعلوم والمعارف، ومن اجل اعطاء المدرس فرصته لإتمام رسالته النبيلة لابد من توفير الاحتياجات المادية والمعنوية وتخفيفه على الظهور بأفضل اداء . (مركز بميك، 2016 : 69)

أن السلوك القيادي الذي يتبعه المدير أو المعاون يمثل حجر الزاوية في العملية التربوية برمتها وأن نجاح العملية التربوية يعتمد بشكل رئيسي على شكل

تلك المؤسسة من خلال الجهد المبذول سواء كان هذا الجهد فكرياً أو عضلياً، ولذلك لأهمية الاداء المهني عند الافراد. (جلال الدين، 2009 : 24) والادارة الناجحة هي الادارة القادرة على أداء دوره بكل فعالية واقتدار والتي يكرس جهودها في سبيل إيجاد مناخ تعليمي مناسب يساعد في زيادة جودة المخرجات التربوية، والتي يكون الطالب فيها أكثر تهيؤاً لقبول التعليم وقابلية للحفظ، وتلقي الأفكار العالية التي تفتح مداركه. (فراس، 2005 : 190)

تعد المدرسة مركزاً للعلم والفكر والمعرفة، ولحاجة للتعليم الثانوي الى منظومة إدارية تتوافر فيه عناصر القيادة الناجحة التي تحقق للتعليم أهدافه، ولا خلاف في أن السلوك الذي يمارسه القائد التربوي له الأثر في تنظيم العلاقة بين الادارة والمدرسين مما ينعكس ايجاباً على جودة المخرجات التعليمية، أو قد يكون عاملاً في تقاعس الكوادر التعليمية أو نقصان كفاءتهم فضلاً عن ذلك ربما الحالة المزاجية للمدير وضعف كفاءته تهددان الاستقرار النفسي والاجتماعي للكوادر التعليمية مما يسبب لهم الاحباط والاضطراب النفسي (فرج، 1992 : 22) وأشارت دراسة (Blasé 1986) إلى أن الرضا والضغوط لدى المرؤوسين تتأثر بالسلوك القيادي كما يتأثر أدائهم على وفق ادراكهم لسلوك رؤسائهم .

ويرى الباحث ان أهمية البحث تكمن في تحديد مدى أهمية السلوك القيادي والاداء المهني ولدى المدراء والكيفية التي يديرون بها المؤسسة التربوية باعتبارهم قادة تربويين .

هذا السلوك المتبع فضلاً عن أن للسلوك القيادي المتبع من القائد التربوي له اثر البارز في سلوكيات الهيئة التعليمية في تكوين المناخ الدراسي النشط الذي يمثل استثماراً فاعلاً في التحصيل العلمي وفي المسيرة التربوية بشكل عام (المغيدي، 1994 : 167)

أن نجاح الدور الإداري يعتمد على الخبرة والتقدير الصحيح للسلوك القيادي الذي يتبعه القائد الإداري (مرسي 1997 : 116) ويبدو من خلال الاطلاع على دراسات السلوك القيادي أن المدراء يؤكدون على الاهتمام بالعمل، وأن استثمار المتخصصين في مختلف الابعاد العلمية في المدرسة والاسهام في تطوير كادرها الإداري يحتاج الى القيادي الناجح الذي يعرف كيفية استثمار الطاقات والاتصال والتنسيق والمشاركة على وفق الظروف التي تملئها إمكانيات الجامعة في تحقيق أهدافها. (كنعان، 2007 : 109) وتفرض معظم الدراسات المتعلقة بالقيادة أن فاعلية القائد في تحقيق الأهداف المنشودة ورضا الأفراد التابعين له بالتنظيم يتوقف على نمط القيادة الذي يتبعه والسلوك القيادي الذي يمارسه. (اللامي، 2000 : 37)

ان وفعالية القيادة التربوية تعود بالدرجة الأساس إلى السلوك القيادي الذي يتصف به القائد في أثناء تفاعله مع الآخرين ومنهم التدريسيون والطلبة. (Owens, 1977 : 136)

لقد حظى الاداء المنهني اهتماماً واسعاً من قبل المفكرين والباحثين وفي مختلف ميادين الحياة السياسية والاقتصادية والتعليمية والتربوية، إذ وصل الحال عند اصحاب الشأن معرفة فعالية أي مؤسسة والوقوف الى جودة نتائجها من خلال معرفة مستوى الاداء المهني الذي يقوم به افراد

ومن خلال ما ذكر فالسلوك القيادي له أهمية وتكمن أهميته في عدة مؤشرات ، وهي :

1. محاولة البحث الكشف عن فاعلية السلوك القيادي الناجح في تسهيل العملية التعليمية ولاسيما الجانب الإداري فيها.

2. هذه الدراسة امتداد للدراسات السابقة التي تناولت السلوك القيادي.

3. محاولة الباحث الكشف عن الأساليب القيادية السائدة لدى مدراء المدارس الثانوية .

4. أهمية الاداء المهني الجيد واتاره الايجابية في تطوير العملية التربوية والارتقاء بها.

**أهداف البحث :**

يهدف هذا البحث التعرف إلى :

1. مستوى السلوك القيادي لدى مديري المدارس الثانوية ومعانيهم.

2. الفرق الدال احصائياً للسلوك القيادي تبعاً لمتغير الجنس (ذكور - إناث).

3. الفرق الدال احصائياً للسلوك القيادي تبعاً لمتغير العنوان الوظيفي (مدير - معاون).

4. مستوى الاداء المهني لدى مديري المدارس الثانوية ومعانيهم.

5. الفرق الدال احصائياً للإداء المهني تبعاً لمتغير الجنس (ذكور - إناث).

6. الفرق الدال احصائياً للإداء المهني تبعاً لمتغير العنوان الوظيفي (مدير - معاون).

7. العلاقة الارتباطية بين السلوك القيادي والاداء المهني لدى الإدارات المدرسية.

**حدود البحث :**

يتحدد البحث الحالي بمديري المدارس الثانوية ومعاونيهم، تلك المدارس التابعة الى المديرية العامة للتربية في صلاح الدين وللعام الدراسي (2022 -

2023) .

**تحديد المصطلحات:**

**السلوك القيادي Leader Ship Behavior :**

عرفه (Schmuck 1979) :

التأثيرات المتبادلة ما بين الأفراد التي تساعد الجماعة في الوصول إلى الأهداف المحدودة والمرسومة بدقة. (Schmuck, 1979 : 84)

عرفه (الجميلي، 2004) :

«بانه التصرفات الظاهرة للسلوك القيادي داخل ميدان العمل. (الجميلي، 2004 : 86)

**التعريف النظري للباحث:**

«بانه التصرفات والسلوكيات التي تتبعها الادارة المدرسية (مدير او معاون) للتأثير في سلوك الكادر التعليمي توجيههم بما يخدم العملية التعليمية» .

**التعريف الاجرائي:**

الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب على مقياس السلوك القيادي المستخدم المعد من قبل الباحث.

الاداء المهني .

**تعريف جويت وروث ويل (Jowett ,Rothwell) (1988) .**

(بأنه انعكاس لمدى النجاح عند الفرد او الفشل في تحقيق الاهداف المتعلقة بالعمل، أيا كانت طبيعة هذا العمل) . (Jowett , Rothwell , 1988:p2)

**تعريف ديفيد (David,2004) .**

(بأنه الطريقة التي يؤدي بها الفرد أو الجماعة أو المنظمة وظيفة ما او مهمة معينة) . (David,2004) (p113)

**تعريف هايذر (Heather,2006) .**

(يقصد بالأداء "الطريقة التي يعمل بها شخص أو شيء ما، فيقصد بأداء العاملين كيفية قيامهم

كانت تلك المؤسسات حكومي أم قطاع خاص في عصرنا هذا أكثر تعقيداً مما كانت عليه في أي فترة زمنية مضت السبب هو التنمية السريعة في حجم المؤسسات والتعقيد الحاصل في هيكلاتها التنظيمية والظروف المعرقة التي تؤثر على الية اتخاذ القرار، وان نشاط المؤسسة التربوية ومستوى القابلية في الاستعداد لانجاز المهام الموكلة اليها، وهناك علاقة بين طبيعة القائد وما يتسم به من امكانيات بشرية والهيكلية المؤسساتية التي توفر الاجواء المثالية للعمل. (الغامدي، 1991 : 9)

ويرى (المهنا 1994) أن هناك ثلاثة ركائز ضرورية لا بد من تواجدها كي تسهل ظهور السلوك القيادي عند المدراء هي :

1- تواجد مجموعة الموظفين داخل تنظيم اداري معين.

2- تواجد فرد ما بين مجموعة العمل لديه الكارزما وقوة التأثير في الاخرين وامكانية قيادتهم وتوجيههم

3- الايمان بوجود هدف يسعى القائد والافراد الذين يعملون معه على تحقيقه. (المهنا، 1994 : 1)

4- وان القيادة الناجحة كما يراها الصياد (1986) تجعل العملية الإدارية أكثر ديناميكية وفاعلة لتحقيق أهدافها والظروف التي تواجهها وهذه الامكانية تجعل القيادة الناجحة هي جوهر العملية الإدارية. (الصباب، 2005 : 2)

#### خصائص القائد :

للقائد مميزات مختلفة ومتغيرة ولكنها جميعاً متكاملة ومتداخلة فهو يتحلى بمواصفات خاصة تجعله يتماشى مع هذه الوظائف جميعها ومن صفات القائد:

1. القدرة أو الكفاءة (الذكاء المحدق - والقدرة

بالعمل مقارنة بالأهداف الموضوعه). ( Heath- : 196 er, 2006)

#### التعريف النظري للباحث :

بأنه جميع الانشطة والوسائل والمهام والواجبات التي تقوم بها الادارة المدرسية والقيام بالإعمال الادارية والتنظيمية داخل المدرسة والتي يمكن معاينتها ومعرفة اثرها

التعريف الاجرائي (الأداء المهني) .

الدرجة الكلية التي يحصل عليها المفحوص بالإجابة على مقياس الاداء المهني المعد من قبل الباحث.

### الفصل الثاني

#### الاطار النظري والدراسات السابقة

##### مفهوم القيادة

تمثل القيادة التربوية أهمية كبرى في نجاح العملية التربوية وتعرف القيادة بأنها فن معاملة الطبيعة البشرية او فن التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بكسب طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم. (عطوي، 2008 : 67)

لذا فإن للقيادة أهميتها في اتمام الاعمال في أي بعد يتحقق من خلاله الهدف المرسوم ويتوقف نجاح الإدارة على القيادة ذلك ان القائد التربوي له أهمية كبرى في تحقيق الأهداف وفي رسم الطرق وتحديد الوسائل الموصلة اليها وللقائد أهمية في وضع لتخطيط المسبق لكافة الانشطة والعمل على ربط عناصر العمل التربوي فيما بينها مما يحقق التنسيق بين افراد العمل التربوي داخل المؤسسة. (الهزايمة، 2004 : 10)

ولقد أصبحت قيادة المنظمات والمؤسسات سواء

او التفاني في العمل ، ولا يلتزم بالية معينة من اجل تحقيق أهداف المؤسسة . (العاص، 1986 : 211)

### 2. الديمقراطي (Democratic Style) :

يتصف هذا النوع بالنزعة الإنسانية ومراعاة مشاعر الآخرين ومن معه في العمل ، ويعمل على بناء علاقات إنسانية اجتماعية مع الأفراد لإشعارهم بالمسؤولية والترغيب بالعمل بدلاً من التخويف وإتباع أسلوب الإقناع وليس الاجبار ويقوم على أساس الاتصال والتعاون المشترك ومن ثم يؤدي إلى رفع الروح المعنوية والعمل كفريق واحد. (Jer-ry, 1980 : 115)

### 3. المتساهل (Lizess Fair Style) :

سلوكيات المدير الذي يترك الامور تجري على هواها وتضع المسؤولية على اتباعها ولا يشترك معهم او توجههم إذ يصبح المدير هنا لا قدرة له على اتخاذ القرارات نظراً لعدم قدرته وكفاءته في قيادة التنظيم وهذا ما يسمى بالإدارة السائبة التي تشجع على التسبب والتهرب من المسؤولية. (الكايد، 2009 : 371)

النظريات التي تناولت السلوك القيادي.

1. نظرية الرجل العظيم (فرنسيس جالتون، 1879):

يعد هذه المنظور واحد من التوجهات التي تناولت شخصية القائد والية قيادته للجماعة ، وقد أكد هذا المنظور على ان صفات السلوك القيادي فطرية و متوارثة، وليس للتعلم او اكتساب الخبرة اثراً فيها، بمعنى اخر بان السلوك القيادي صفة لا تتواجد في الجنس البشري ككل وانما متأصلة بمجموعة اصول او اعراق او سلالات او عوائل، ومفاد هذا المنظور بان القائد مولود وليس صنعة. (كنعان، 2007 : 309)

على التحليل والاستبصار والادراك - القدرة اللغوية والقدرة على توليد الأفكار وتقويمها والقدرة على التعامل مع الأزمات والقدرة على تجاوز تلك المشكلات).

2. صفات بدنية مثل الوفرة الصحية والنفسية والشكل المميز .

3. التفوق العلمي والمعرفي وان تكون عند المدير المهارات العلمية والنفسية اللازمة ويكون على علم تام بجميع النواحي الفنية والادارية وكل ما يخص عمله داخل المدرسة.

4. سمات تتعلق بشخصية المدير نفسه امكانيته تحمل الضغوطات والمسؤوليات داخل العمل ولديه نفس طويل وصبر على تحمل العقبات والقدرة على تجاوزها.

5. سمات انسانية كالصدق وامتلاكه اسلوباً حضارياً في التعامل مع الآخرين ولديه نزعة انسانية اتجه المواقف التي تتطلب منه اجتهاداً. (عطوي، 2008 : 74)

### انواع السلوك القيادي :

في ضوء ما سبق ولأهمية السلوك القيادي ظهرت اتجاهات متعددة في تحديد أنماط ذلك السلوك داخل المؤسسة التربوية وأي مؤسسة اخرى منها :

تصنيف الأنماط القيادية إلى :

### 1. التسلطي (Autocratic Style) :

في هذا النوع من السلوك القيادي الذي يتصف بانه مستبدلاً ولا يأخذ آراء الآخرين ولا يعطي هامشاً للعاملين مع للنقاش ، ويستخدم اساليب عدة اثناء قيادته للجماعة واستخدام أساليب من القوة والزرجر والتوبيخ ، ويهتم هذا النوع بالعاملين مع على اساس الواء له وليس على اساس الكفاءة

هي المهارة الفنية والمهارات الإنسانية والمهارات الذهنية. ويمكن الإفادة منها كمرشد عند اختيار القادة الإداريين لبعض المؤسسات. (بدر، 1993 : 215)

وهناك مأخذ على هذه النظرية فعدم اتفاق الباحث عليها إذ من الصعوبة تواجد هذه الكم من السمات في الفرد مما يجعل من الصعوبة إيجاد سمات يتشارك بها كل الافراد ممن تنطبق عليه سمة السلوك القيادي . (الزهراني، 1992 : 20)

### 3. النظرية التفاعلية للعالم (شيتي Shetty) :

ويرى (شيتي Shetty) و(هيرسي Hersey) في تحليلهما للنظرية التفاعلية ما مفاده تحديد النمط القيادي الفعال على أساس التفاعل بين القوى الثلاث القائد، والموقف، والمرؤوسين عندما تتفاعل معاً في أن واحد لتشكل النمط القيادي الفعال. تقوم هذه النظرية على الجمع بين نظرية السمات والنظرية الموقفية إذ تحاول المزج بينهما من خلال النظر الى السلوك القيادي باعتباره تفاعل ذات تأثير اجتماعي متمثل في شخصية القائد والمتغيرات التي تشكل اثناء المواقف المولدة للسلوك القيادي.

ما ميز النظرية بانها اعتبرت القيادة تفاعل اجتماعي وعلمت على تحديد سماتها على اساس ثلاث مكونات وتمثلت بالسمات الشخصية للقائد وعناصر الموقف الإداري وخصائص المرؤوسين والقائد الناجح في مفهوم هذه النظرية هو الذي يكون قادراً على التفاعل مع الجماعة واحداث التكامل في سلوك أعضائها او سلوك معظمهم . (الاخرش، 1999 : 23)

حاولت هذه النظرية جاهدة على التوليف والمزج بين مجموعة توجهات واءاء لنظريات اخر من الخروج برؤية شاملة ومتكاملة لتفسير السلوك

وقد اكدت هذه النظرية على ان السمات الموروثة والغرائز بمعنى ان الرجال العظام يتميزون في مجتمعاتهم لانهم يتمتعون بقدر من قدرات ومواهب نظرية عظيمة وخصائص عبقرية غير مألوفة. (الصباب وآخرون، 2005 : 154)

ومن المأخذ على هذا التوجه بانه يروج لسلوكيات الطغيان والتعالي على الجنس البشري من القادة، وهذا التوجه يتناغم مع سلوكيات القادة المستبدين في حكم الشعوب لضمان سير المرؤوسين وتنفيذهم للأوامر دون ابداء الرأي في سلوك القائد وتهمل هذه النظرية طبيعة الموقف والظروف والعوامل والاحداث التي يواجهها القادة ومرؤوسيههم. (نشوان، 1991 : 95)

### 2. نظرية السمات (جوردن البورت):

فسرت هذه النظرية على اساس ان النجاح في القيادة يتوقف على سمات معينة في شخصية القائد يمكن أجمالها بـ:

- الذكاء البديهي فصاحة اللغة .
- الثقة العالية والايان بالعادات والقيم .
- المهارات والمستوى العالي من الاداء .
- الفاعلية والفتنة في اختيار القرارات السليمة.
- المقدرة على الاقناع والتأثير في الآخرين.
- مستوى عالي من الاستعداد والتهيؤ لتحمل المسؤوليات.

- وجود الدافع الذاتي الذي يحفزه على العمل وتحقيق الانجازات.

أهم ما امتازت به النظرية بان القائد يمارس ويتمتع بمستوى اعلى من غيره في عوامل الثقة بالنفس والتكيف الثقافي وانهم يقدمون عدد من المهارات التي ترتبط بعمل القائد وتؤثر في أدائه ويمكن تقسيمها على ثلاث مهارات اساسية

المحور الاساسي لدوران عجلة التقدم للمؤسسة الجامعية وغيرها من المؤسسات ، اذ بدا الاعتماد على الافراد سواء الابداع الفكري او بممارسة مهام مفهوم الاداء المهني ، وقد بطا الانتباه الى اهمية الاداء في نجاح المؤسسات وتحقيق اهدافها، ونشأة معايير واجراءات لقياس وتقييم الاداء المهني من خلال ادارة متخصصة تعمل على ادارة العاملين وتحسين قدراتهم والتدريب وتطوير ادائهم وتحفيزهم. (الزبيدي، 2003 : 122)

#### ماهية وانواع مؤشرات الاداء المهني.

وينظر اليها على انها حزمة من الدلائل والملاحظات و التقييمات الكمية والكيفية التي تصف الوضع او الظاهرة المراد فحصها لحكم معين وفق معايير معينة متفق عليها ، حيث يركز المؤشر على جوانب معينة من موضوع ما، ويختزل بشكل مكثف خلفية معقدة ويحولها الى صورة اكثر وضوحاً. (المعهد العربي، 2010 : 2)

وتعتبر مؤشرات الاداء على انها بمثابة اشارات للنجاح وتستخدم للدلالة على مدى تحقيق الاهداف التربوية، حيث تشير الى مدى التقدم الذي تم احرازه في هذا المجال، ومن الممكن ان تكون المؤشرات كمية تعالج الارقام والبيانات ، وخير مثال على ذلك مؤشر النسبة المئوية لطلبة الصف الواحد ، كما يمكن ان تقيس المؤشرات الاراء والاتجاهات مثال على ذلك درجة رضا الوالدين. (Glyn,2003:p15)

#### تصنيفات مؤشرات الاداء المهني .

يمكن تصنيف مؤشرات الاداء المهني في ضوء مدخل تحليل النظم الى مدخلات وعمليات مخرجات، وهناك من يضيف تصنيفاً اخرًا من المؤشرات وهو مؤشر السياق المرتبط بالبيئة المؤثرة،

القيادي، كما اكدت على مجموعة من السمات الواجب توفرها بالقائد وهي :

1. الامكانية العالية في استخدام المتاح امامه من موارد .
2. الرؤيا الثاقبة للظروف والسرعة في اتخاذ القرار .
3. الكارزما والطلاة المؤثرة .
4. توافر بعض الصفات والسمات التي تمكن المدير من اداء مهمته على احسن وجه. (جميجوم، 1990 : 239)

اشكلت على هذه النظرية بان التطورات الحديثة التي نمت السلوك القيادي في الإدارة أثبتت عدم الفائدة من هذه النظرية في تفسير السلوك القيادي والذي أدى إلى توجيه معظم الجهود في الفكر الإداري الحديث للبحث عن الخصائص اللازمة للقيادة القادرة على التلاؤم مع متطلبات الإدارة الحديثة وتحقيق الفاعلية الإدارية. (كنعان، 1996 : 383)

ومن خلال ما تم سرده يمكن القول ان النظرية التفاعلية هي النظرية الانسب للتبني كإطار نظري يفسر عليها الباحث نتائج .

#### الاداء المهني .

يعتبر الاداء المهني واحد من المواضيع التربوية الهامة والتي تعني اداء المعلم وفي مختلف المراحل الدراسية، وقد حظيت في العقدين الاخيرين اهتماماً واسعاً ليس من قبل التربويين فقط بل تعدى هذا الاهتمام علماء الاجتماع والاقتصاد ، وكون الاداء المهني يمثل الحكم على فعالية العاملين في المؤسسات التربوية وغيرها من خلال الجهد المبذول من قبل المدير في العمل سواء كان هذا الجهد فكرياً او عضلياً ، ويعتبر الاداء المهني من اهم المتطلبات اذ انه

يكون ايجابياً او سلبياً ، والمؤشرات يجب ان تكون قادرة على احداث التغيير. (حجازي، 2015 : 147) نظريات التي فسرت الأداء المهني .  
أولاً- نظرية العلاقات الانسانية .

ظهرت حركة العلاقات الانسانية بفضل اعمال (Elton Mayo, 1949-1880) الناجمة عن مجموعة من التجارب على الظروف المادية في العمل والتي يمكن ان تؤثر في الاداء ولقد استخلص (مايو) وزملاؤه بان الزيادة في الانتاج لم تكن نتيجة التغيرات المادية الحادثة داخل العمل ، ولكن نتيجة للعلاقات الانسانية بين العاملين ومؤسستهم. (بالقاسم، 2004 : 21)

وقد عرف العلماء المؤيدين لهذه النظرية العلاقات الانسانية: بانها تلك العمليات التي تساعد الافراد في موقف معين وما تخلقه من تأثير ايجابي على دافعيتهم لتحقيق التوازن بين حاجاتهم ، والاهداف التي تسعى اليها المؤسسة إذ تساعد على تحقيق الرضا بين العاملين وتحقيق اهداف المؤسسة والوصول الى افضل الاداء في مجال العمل، مما يؤدي إلى زيادة كفاءة العاملين ، وتنمية ادائهم وتطويره وفي نفس الوقت تحقيق الشعور بالانتماء والالفة لدى العاملين (الحربي، 2003 : 8).

ويرى الباحث إن من أهم المبادئ الاساسية للعلاقات الانسانية في المؤسسة التي يتوقف عليها تحقيق التأثير على العاملين فيها هو كسب ثقتهم والارتقاء بأدائهم، فلا يمكن ان تدوم طويلاً من دون ان تتمتع المؤسسة بجودة الاداء المهني للعاملين تحت مظلتها لأنهم الدعامة الأولى لزيادة الانتاج ، لذا فان ممارسة التأثير يعد عنصراً أساسياً داخل كل مؤسسة تسعى لتطوير انتاجها.

وترى هذه النظرية بان عملية إدراك الفرد

والبعض الاخر يضيف مؤشراً اخرأ وهو مؤشر الاثر وكذلك تكون المؤشرات على التصنيف التالي:

1- مؤشرات المدخلات : وتتعلق بالموارد البشرية والمالية الداخلة لنظام التعليم والتي تتم من خلال تفاعل بعضها البعض الاخر عن طريق عمليات داخلية متشابكة ومركبة وتحقق اهداف التعليم في شكل مخرجات (النواتج النهائية) لنظام التعليم .

2- مؤشرات العمليات الداخلية والانشطة: وترتبط بالعلاقات والتفاعلات بين مكونات المخلات المختلفة للحصول على الناتج النهائي المرغوب ، وتتيح هذه المؤشرات امكانية المراجعة المستمرة لأداء نظام التعليم ، ومن ثم اكتشاف اسباب الانجاز الاقل من المتوقع ، والغرض منه تحسين الاداء المهني للوصول الى الناتج النهائية المرغوب فيها ، كما ان مؤشر العمليات هي تصف الطرق والاجراءات والاليات الي تستعملها وتتبعها المؤسسة الاكاديمية لمواجهة الاهداف المحددة مسبقاً والتي تعكس كيفية مشاركة الطلبة في نشاطات التعليم. (حسين، 2013 : 25)

3- مؤشرات المخرجات (النواتج النهائية) : وترتبط بجودة الناتج النهائية لنظام التعليم في ضوء الاهداف المحددة مسبقاً. وما ترتبط به من احتياجات كمية ونوعية لسوق العمل .

4- مؤشرات النواتج : والتي تصف نواتج الانشطة ، على سبيل المثال: قدرة المؤسسة على ادارة البرامج ، وتدوير التمويل والاستمرارية في النجاح.

5- مؤشرات الاثر : يوضح هذا المؤشر مدى التقدم الذي يحدث نحو تحقيق اهداف المؤسسة التعليمية وما هو الاثر الذي تركه تنفيذ برامج البناء المؤسسي التي تنفذها المؤسسة على الاطراف المختلفة المتأثرة بأنشطة المؤسسة ، والاثر يمكن ان

للسلوك القيادي لرؤساء الأقسام العلمية على وفق متغير التخصص الكلية (علمي - إنساني) والشهادة (ماجستير - دكتوراه) والخدمة (5 سنة فأقل - 5 سنة فأكثر) واللقب العلمي (استاذ - استاذ مساعد - مدرس).

عينة الدراسة: تم اختيار عينة طبقية عشوائية مؤلفة من 72 رئيس قسم بنسبة (47%) من المجتمع الدراسة البالغة (154) رئيس قسم بعد استبعاد العينة الاستطلاعية.

أدوات الدراسة: استخدام الباحث أداة جاهزة وهي مقياس القيادة التربوية الذي اعده الدكتور عباس مهدي وآخرون عام (1988) بعد إجراء بعض التعديلات ليلائم البحث الحالي بعد التحقق من صدق المقياس وثباته.

الوسائل الإحصائية: الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، والتباين وتحليل التباين.

نتائج الدراسة: أظهرت الدراسة النتائج الآتية:  
1. السلوك القيادي لرؤساء الأقسام بشكل عام بمستوى مقبول.

2. انعدام الفروق ذات الدلالة المعنوية في مستوى السلوك القيادي لرؤساء الأقسام والمتغيرات التي ذكرت في الدراسة. (إبراهيم، 1989)  
2- دراسة (عباس 1994):

«القيادة التربوية لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية كما يراها تدريسيو جامعة بغداد وعلاقتها بمعنوياتهم».

أهداف الدراسة: التعرف على ما هو الاسلوب القيادة التربوية لعمداء الكليات ورؤساء جامعة بغداد في بعدي العمل والعلاقات الإنسانية، وهل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أسلوب القيادة التربوية لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام في

للآخرين لا يعتمد على مجرد ما يراه الفرد وما يسمعه عن الآخرين، بل يعتمد على خصائص الموقف الذي تكونت فيه عمليات التفاعل الاجتماعي، وعلى نوع العلاقات التي تربط بين المتفاعلين في ذلك الموقف. ويوجد نسق من المعتقدات يؤثر في إدراكنا الاجتماعي. وتبنى الباحث هذه النظرية. ثانياً: نظرية الإدارة العلمية.

تتمثل هذه النظرية بالاعتماد على الإنتاج المهني للأفراد بشكل يومي، أي ماذا يُنتج الفرد نهاية كل يوم وهذا ما أكد عليه فريدريك تايلور، لا تعتمد هذه النظرية على الرواتب والخوافز والمكافآت المادية التي يحصل عليها الفرد في المهنة التي يعمل بها، تركز هذه النظرية على اختيار الأفراد للقيام بالعمل بعد حصولهم على التدريب المهني المناسب (عبد الحميد، 2004: 75) تقوم هذه النظرية على تقديم الأنشطة المهنية بحيث يكون هدفها زيادة الإنتاج وخفض التكلفة المادية على المؤسسة المهنية، يكون ترتيب الأداء المهني حسب هذه النظرية تنازلي من الأعلى إلى الأسفل إذ تهتم هذه النظرية بطبيعة العلاقة بين الفرد والمسؤول عنه، ولا تهتم كثيراً بنسبة إنتاج الفرد، فعلى الفرد القيام بجميع المهام التي تُطلب منه مهما كانت صعوبته.

### الدراسات السابقة.

دراسات تناولت السلوك القيادي:

1- دراسة (إبراهيم 1989):

«السلوك القيادي التربوي لرؤساء الأقسام في كليات بعض الجامعات العراقية من وجهة نظرهم». أهداف الدراسة: ما مستوى السلوك القيادي لرؤساء الأقسام في كليات بعض الجامعات العراقية.، وهل هناك فروق ذات دلالة إحصائية

التربية الرياضية. وأثرها على بعض نواتج التعليم لتلميذ المرحلة الثانوية .

اجريت الدراسة في جمهورية مصر العربية والهدف منها هو التعرف على مدى فاعلية الاداء المهني لمعلمي التربية الرياضية من خلال مراقبة بطاقة السلوك التدريسي، والتعرف على أثر الاستراتيجية المقترحة على مستوى الاداء المهني لمعلمي التربية الرياضية والمستوى المعرفي في مجال التعليم، وأثرها على بعض نواتج التعليم لتلميذ الصف الثالث الثانوي، واستخدم الباحث المنهج التجريبي التربوي بأسلوب تصميم الاختبار القبلي والبعدي باستخدام مجموعة واحدة، واختيرت عينة البحث قصدية من معلمي ومعلمات التربية الرياضية للمرحلة الثانوية، إذ بلغ عدد العينة (60) معلماً ومعلمةً مقسمين بالتساوي، وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية :

1- أن الاستراتيجية المقترحة أثرت تأثيراً إيجابياً على مستوى الاداء التدريسي لمعلمي التربية الرياضية وعلى المستوى المعرفي في مجال التدريس .

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاداء المهني بين المعلمين.

3- كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الاداء المهني ومتغيرات الخبرة التعليمية، المؤهل العلمي، والخوافز المعنوية والمادية. (الماضي، 2007: 78)

2- دراسة (الخطابي، 2005).

تقويم مستوى الاداء للمعلمين المتخرجين من كليات المعلمين في المملكة .

اجريت الدراسة في السعودية، والهدف من الدراسة هو تقويم مستوى أداء المعلمين المتخرجين واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من

بعدي العمل والعلاقات الإنسانية على وفق متغير التخصص (علمي-إنساني)، وهل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب القيادة التربوية ومستوى المعنويات.

عينة الدراسة : تم اختيار عينة عشوائية مؤلفة من (452) تدريسيًا من مجتمع الدراسة الذي شمل التدريسيين في جامعة بغداد جميعهم وبواقع (249) تدريسيًا من الكليات العلمية و (203) تدريسيًا في الكليات الإنسانية.

أدوات الدراسة : اعد الباحث اداتين لجمع البيانات الاولى لوصف أسلوب القيادة التربوي لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية على وفق بعدي العمل والعلاقات الإنسانية، أما الأداة الثانية فقد اكدت على مستوى معنويات التدريسيين في جامعة بغداد.

الوسائل الإحصائية: الاختيار التائي - تحليل التباين ومعامل ارتباط بيرسون .

نتائج الدراسة :

1. يركز العمداء ورؤساء الأقسام في قيادتهم على الأسلوب المهنة بالعمل أكثر من اهتمامهم بالعاملين.

2. لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية لدى العمداء او رؤساء الأقسام في كلا البعدين العمل - العلاقات الإنسانية.

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب القيادة التربوية في بعدي العلاقات الإنسانية ومعنويات التدريسيين ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في بعد العمل. (عباس 1994 : 11-9)

دراسات تناولت الاداء المهني .

1- دراسة (المصري، 2005).

استراتيجية مقترحة لتطوير الداء المهني لمعلمي

البحث الحالي والذي سيعتمده الباحث من خلال الاجراءات التالية والتي تمكنه من تحقيق الاهداف المرجوة من البحث ، وفي هذا المنهج يقوم الباحث بوصف المتغير إذ يقوم باستخراج النتائج والعمل على تفسيرها.(الزوبعي ، الغنام، 1981: 51).

#### ثانياً : مجتمع البحث

يقصد بالمجتمع بانه المجموع الكلي عناصر البحث التي يسعى الباحث الى ان يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة (عودة، 2000: 159) . ويتألف المجتمع الحالي للبحث من الكوادر الادارية في المدارس الثانوية لأقسام التربية المنتشرة في الاقضية التابعة لمحافظة صلاح الدين والمربوطة ادارياً بالمديرية العامة للتربية في المحافظة للجنسين (الذكور - الاناث) والمسمى الوظيفي (مدير - معاون) اذ بلغ عددهم (911) مديراً ومعاوناً .

خلل تطبيق أداة الدراسة وهي استبانة الاداء المهني، وتألقت عينة الدراسة من (233) مديراً و(335) مشرفاً و (1223) معلماً، وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية :

- 1- انخفاض مستوى الاداء المهني لدى المعلمين .
- 2- وجود فرق دال احصائياً بين اداء المعلمين تبعاً للتخصصات المختلفة .
- 3- ضعف العلاقة الانسانية بين المعلمين وطلبتهم .

### الفصل الثالث :

#### منهجية البحث واجراءاته .

يتم في هذا الفصل استعراض الاجراءات التي يتبعها الباحث وبصورة متتالية حسب الخطوات التي البحث العلمي والمعمول به اولاً : منهج البحث .  
المنهج الوصفي الارتباطي هو المنهج المتبع في

جدول رقم (1) مجتمع البحث

| اقسام التربية | عدد المدارس | الذكور |       | الاناث |       |
|---------------|-------------|--------|-------|--------|-------|
|               |             | مدير   | معاون | مدير   | معاون |
| الضلوعية      | 48          | 27     | 30    | 19     | 95    |
| بلد           | 64          | 41     | 45    | 23     | 136   |
| الاسحاقي      | 27          | 22     | 22    | 5      | 54    |
| الدجيل        | 53          | 33     | 40    | 20     | 117   |
| تكريت         | 64          | 38     | 51    | 26     | 141   |
| سامراء        | 55          | 36     | 42    | 19     | 121   |
| بيجي          | 33          | 23     | 26    | 10     | 71    |
| الشرقاط       | 44          | 32     | 38    | 12     | 97    |
| طوزخورماتو    | 39          | 28     | 29    | 11     | 79    |
| المجموع       | 427         | 280    | 323   | 145    | 911   |

## ثالثاً: العينة.

المجتمع. (Anastasi, 1979:209).

تم اختيار العينة بالاسلوب العشوائي ، وقد بلغ عدد افراد عينة البحث (200) مديراً ومعاوناً، وهم يمثلون (22%) من مجتمع الكلي البحث، إذ تم أخذ العينة من التعليم الثانوي ، وتم الاختيار حسب متغيري (الجنس - العنوان الوظيفي).

ويمكن تعريفها هي جزء معين من الكل، إذ يقع الاختيار على هذا الجزء من خلال الاختيار العشوائي الغير قصدي ووظيفة العينة هو ان يقوم الباحث بتطبيق المقياس المعد للدراسة عليها من اجل استخراج النتائج وتعميمها على

جدول (2) عينة البحث

| المجموع | معاون | مدير | الاقسام |
|---------|-------|------|---------|
| 133     | 72    | 61   | الذكور  |
| 67      | 35    | 32   | إناث    |
| 200     | 107   | 93   | المجموع |

## رابعاً: اداتا البحث .

## 1. مقياس السلوك القيادي.

بعد اطلاع الباحث على العديد الدراسات التربوية والنفسية ومراجعة الدراسات السابقة والمقاييس ذات الصلة بالمتغير الحالي (السلوك القيادي)، وتفحص المقاييس بشكل دقيق والتعرف على الاليات التي بُنيت بها تلك المقاييس للخروج بمقياس جديد يلائم البيئة العراقية، وبعد الاطلاع على المقاييس التي تم استخدامها لقياس السلوك القيادي كما في دراسة (ابراهيم، 1989) ودراسة (جوباش، 1992)، وبعد استشارة الاساتذة والمختصين في بعد علم النفس والتربية، وجد الباحث ضرورة اعداد مقياس لمعرفة مستوى السلوك القيادي. وحسب الخطوات المدرجة.

## مراحل إعداد مقياس (السلوك القيادي) .

## أ- تحديد ابعاد المقياس .

لتحقيق الهدف من الدراسة قام الباحث بإعداد ابعاد المقياس التي تغطي قياس متغير السلوك

القيادي ، ووفق ما يعكسه الاطار النظري والتعريف النظري والاجرائي المعد من قبل الباحث، وحدد الباحث ثلاثة مجالات وهي :

1- العلاقات الانسانية: كل السلوكيات الاجتماعية للمدير التي تقوي علاقته بكادره التعليمي والطلبة، وابداء مشاعر الحب والاهتمام للآخرين الذين يقعون تحت مسؤوليته، وكان عدد الفقرات لهذا البعد (10) فقرات.

2. التصدي للزمات: القدرة التصدي للمشكلات التي تواجهه اثناء سير العملية التعليمية وإيجاد الحلول الناجعة لتلك الازمات والعمل على تجاوزها، وعدد بنود هذا البعد (10) فقرات.

3. تحقيق الغايات التربوية: السعي الى تحقيق الاهداف التربوية المرسومة مسبقاً وتوفير المناخ الدراسي المثالي بما يتطلبه من مستلزمات وتحضيرات، وعدد بنود هذا البعد (10) فقرات.

ب- صياغة بنود المقياس . بعد ان وضعت الابعاد وتم صياغة بنود المقياس، اعد الباحث بنود

الخماسي، والبدائل هي (موافق بشدة، موافق، موافق الى حد ما، غير موافق، غير موافق بشدة)، اضافة الى ذلك ضمت ورقة التعليمات معلومات عامة (الجنس، العنوان الوظيفي)، مع عدم ذكر اسم المفحوص ملحق (1).

#### د. الصدق الظاهري لمقياس السلوك القيادي .

قام الباحث بعرض المقياس على المحكمين في العلوم النفسية والتربوية، وذلك من اجل معرفة الملاحظات المدونة للأخذ بها، وقد اعتمد الباحث الفقرات التي اتفق عليها (80%) فاكثر من المحكمين.

تم استخدام مربع كاي لعينة واحدة (البياني، 1977: 294) دالة الفروق بين اراء الخبراء من حيث الموافقة على صحة بنود المقياس او عدم صحتها، واستخراج النسبة المئوية لأراء الخبراء الموافقين والمعارضين، وعرض الدلالات الاحصائية لصلاحية الفقرات .

لكل بعد من الابعاد، وبناءً على ذلك أُعدت (30) فقرة بصيغتها الاولى ملحق، موزعة على ابعاد المقياس الثلاثة كما في الجدول (3) الاتي :

جدول (3) الصيغة الاولى  
لعدد مجال المقياس وعدد الفقرات لكل بعد

| ت | اسم المجال             | عدد الفقرات |
|---|------------------------|-------------|
| 1 | العلاقات الانسانية     | 10          |
| 2 | التصدي للالزامات       | 10          |
| 3 | تحقيق الغايات التربوية | 10          |
|   | المجموع                | 30          |

#### ج. اعداد تعليمات المقياس .

اعد الباحث التعليمات التي توضح الية الاجابة على بنود المقياس، وذلك بوضع علامة (√) امام الفقرات التي وقع الاختيار عليها، وتحت البديل الذي يمثل اجابة الفرد على المقياس ذات التدرج

جدول (4) اراء الخبراء والمحكمين حول صلاحية بنود مقياس السلوك القيادي مع النسب المئوية وقيم مربع كاي

| ت | المجالات               | تسلسل الفقرة في المقياس | الفقرات | الموافقين |      | المعارضين |     | كا (0,05) |
|---|------------------------|-------------------------|---------|-----------|------|-----------|-----|-----------|
|   |                        |                         |         | العدد     | %    | العدد     | %   |           |
| 1 | العلاقات الانسانية     | 1, 2, 4, 5, 8, 6, 3     | 7       | 20        | 100% | 0         | 0   | 20        |
|   |                        | 7, 10, 9                | 3       | 16        | 80%  | 4         | 20% | 2,7       |
| 2 | التصدي للالزامات       | 1, 3, 4, 5, 6, 8, 9     | 7       | 19        | 95%  | 1         | 5   | 2,16      |
|   |                        | 2, 7, 10                | 3       | 15        | 75%  | 5         | 15% | 0,5       |
| 3 | تحقيق الغايات التربوية | 1, 3, 2, 4, 6, 5, 8, 7  | 9       | 20        | 100% | 0         | 0   | 20        |
|   |                        | 9                       | 1       | 3         | 15%  | 17        | 85% | 8,9       |

3- احصيت الاجابات وتم تصحيح تلك الاجابات والعمل على وترتيبها تنازليا حسب من الدرجة الاعلى الى الدرجة الادنى.  
4- فرز (27%) كالمجموعة العليا، وبنفس الاجراء تم اخذ (27%) من المجموعة الدنيا بواقع (27) مديراً ومعاوناً.  
5- تم تطبيق المقياس التائي والهدف منه من معرفة الفرق الدال بين الوسط الحسابي للمجموعتين العليا والدنيا لكل فقرات المقياس .

1- بعد المعالجة الاحصائية وعن طريق مربع كاي توصل الباحث على ان كل بنود المقياس مقبولة الا الفقرة (9) من البعد الثالث للمقياس.  
1- اصبح المقياس متكون من (29) بنداً، وعلل الباحث السبب الى الاتفاق الذي اجمع عليه الخبراء.

#### طريقة التصحيح (مقياس السلوك القيادي) .

يجيب المفحوص على فقرات مقياس السلوك القيادي تبعا لمفاتيح التصحيح لكل بديل من البدائل حسب ليكرت ذات النظام الخماسي (موافق بشدة ، موافق ، موافق الى حد ما، غير موافق، غير موافق بشدة) وتُعطى للاجابات الدرجات حسب تسلسلها السابق (1 ، 2 ، 3 ، 4 ، 5) عندما تكون الفقرات سلبية ، وتعطي الدرجات (5، 4، 3، 2، 1) عندما تكون الفقرات ايجابية. وبذلك تكون اعلى درجة للمقياس (150) واقل درجة يحصل عليها المفحوص (30) .

#### هـ - التحليل الاحصائي .

أولاً - اسلوب المجموعتين المتطرفتين (صدق التمييز) .

الهدف من الصدق التمييزي هو التعرف على سلامة مقياس السلوك القيادي من ناحية الصدق تم اجراء الصدق التمييزي الذي يُعرف انه مفهوم كمي واحصائي يعبر عنه بلغة العدد ومدى قدرة الفقرة على التمييز بين الافراد في جانب معين من الصفة المراد قياسها .(ميخائيل، 2006: 115)

1- اخذ عينة من ادارات المدارس الثانوية والبالغ عددهم (100) مدير ومعاون.

2- تم تطبيق المقياس بشكله الاولي العينة المختارة.

جدول (5) التمييز لفقرات مقياس السلوك القيادي

| الجدولية<br>1,96 | المحسوبة | مجموعة دنيا |           | مجموعة عليا |           | ت  |
|------------------|----------|-------------|-----------|-------------|-----------|----|
|                  |          | ع2          | وسط حسابي | ع2          | وسط حسابي |    |
| دالة             | 9,83     | 1,24        | 2,68      | 0,77        | 4,09      | 1  |
| دالة             | 12,52    | 1,19        | 2,79      | 0,63        | 4,53      | 2  |
| دالة             | 10,63    | 1,12        | 3,39      | 0,47        | 4,72      | 3  |
| دالة             | 10,04    | 1,26        | 3,06      | 0,69        | 4,58      | 4  |
| دالة             | 10,91    | 1,15        | 2,82      | 0,85        | 4,45      | 5  |
| دالة             | 9,18     | 1,23        | 2,67      | 0,86        | 4,11      | 6  |
| دالة             | 11,38    | 1,22        | 2,47      | 0,84        | 4,17      | 7  |
| دالة             | 11,66    | 1,07        | 2,52      | 0,96        | 4,24      | 8  |
| دالة             | 14,56    | 1,19        | 2,64      | 0,53        | 4,61      | 9  |
| دالة             | 14,88    | 1,09        | 2,65      | 0,62        | 4,62      | 10 |
| دالة             | 12,89    | 1,11        | 3,04      | 0,51        | 4,61      | 11 |
| دالة             | 11,95    | 1,24        | 2,86      | 0,59        | 4,58      | 12 |
| دالة             | 12,33    | 1,19        | 2,57      | 0,75        | 4,43      | 13 |
| دالة             | 9,56     | 1,20        | 3,04      | 0,68        | 4,45      | 14 |
| دالة             | 12,30    | 1,14        | 2,80      | 0,67        | 4,47      | 15 |
| دالة             | 14,30    | 1,12        | 2,62      | 0,65        | 4,56      | 16 |
| دالة             | 11,48    | 1,30        | 2,81      | 0,60        | 4,52      | 17 |
| دالة             | 13,59    | 1,14        | 2,77      | 0,62        | 4,61      | 18 |
| دالة             | 12,60    | 1,20        | 2,63      | 0,76        | 4,51      | 19 |
| دالة             | 14,85    | 1,11        | 2,52      | 0,70        | 4,56      | 20 |
| دالة             | 12,38    | 1,13        | 2,77      | 0,71        | 4,50      | 21 |
| دالة             | 12,89    | 1,03        | 2,67      | 0,75        | 4,39      | 22 |
| دالة             | 13,53    | 1,05        | 2,81      | 0,61        | 4,51      | 23 |
| دالة             | 14,26    | 1,05        | 2,61      | 0,73        | 4,53      | 24 |
| دالة             | 11,22    | 1,22        | 2,61      | 0,82        | 4,45      | 25 |
| دالة             | 11,10    | 1,17        | 2,56      | 0,91        | 4,36      | 26 |
| دالة             | 10,59    | 1,19        | 2,77      | 0,92        | 4,40      | 27 |
| غير دالة         | 1,81     | 1,11        | 3,01      | 0,99        | 3,31      | 28 |
| دالة             | 14,15    | 1,07        | 2,60      | 0,69        | 4,52      | 29 |

وضعت لحساب القوّة التمييزية للبنود بأسلوب المجموعتين المطرفتين والبالغة (100) مدير ومعاون، وقد استعمل الباحث معامل ارتباط لحساب العلاقة بين درجات افراد العينة على كل فقرة من بنود المقياس ودرجاتهم الكلية بعدها حسب الدلالة المعنوية لمعامل الارتباط ولكل فقرة فأتضح ان الفقرات جميعها ذات دلالة احصائية عند مستوى (0,05).

بعد هذا الاجراء الاحصائي وجد الباحث أن الفقرة ذات التسلسل (28) المنتمي الى البعد الاول لم يحقق فرقاً دال، كون ان المحسوبة (1,77) اقل من الجدولية (1,96) ولذلك حذفت تلك الفقرة ليكون المقياس بشكله النهائي (28) فقرة .  
ثانياً - علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس .  
واعتمد الباحث على عينة التحليل ذاتها التي

جدول (6) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمقياس

| رقم الفقرة | معامل الارتباط | رقم الفقرة | معامل الارتباط | رقم الفقرة | معامل الارتباط |
|------------|----------------|------------|----------------|------------|----------------|
| 1          | 0,363          | 11         | 0,411          | 21         | 0,473          |
| 2          | 0,438          | 12         | 0,379          | 22         | 0,445          |
| 3          | 0,412          | 13         | 0,397          | 23         | 0,367          |
| 4          | 0,501          | 14         | 0,409          | 24         | 0,384          |
| 5          | 0,389          | 15         | 0,411          | 25         | 0,411          |
| 6          | 0,422          | 16         | 0,474          | 26         | 0,439          |
| 7          | 0,313          | 17         | 0,401          | 27         | 0,462          |
| 8          | 0,427          | 18         | 0,432          | 28         | 0,444          |
| 9          | 0,376          | 19         | 0,458          | ====       | ====           |
| 10         | 0,481          | 20         | 0,271          | ====       | ====           |

ثالثاً - أسلوب علاقة درجة الفقرة بالبعد الذي تنتمي اليه .  
تعد هذه الطريقة من اكثر الطرق شيوعاً في تحليل الفقرات للمقاييس النفسية، وذلك لما يتصف به من تحديد مدى تجانس بنود المقياس مع الابعاد، ويعد هذا الاجراء مكّماً للقوّة التمييزية وعلاقة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس،

ان قيم معامل الارتباط بين درجة كل فقرة من الفقرات والدرجة الكلية للمقياس امتدت بين الدرجات (0,271 0,501) مما يدل على وجود ارتباط ايجابي ودال احصائياً بين المجموعة الكلية للمقياس والفقرات الفرعية المتكوّنة منه؛ مما يدل على ان مقياس السلوك القيادي متجانس في قياس الهدف الذي وضع من اجله، ويتسم بالصدق الداخلي .

جدول (7) العلاقة بين درجة الفقرة بالمجال

| تحقيق الغايات التربوية |     | التصدي للالتزامات |    | العلاقات الانسانية |    |
|------------------------|-----|-------------------|----|--------------------|----|
| معامل الارتباط         | ت   | معامل الارتباط    | ت  | معامل الارتباط     | ت  |
| 0,410                  | 20  | 0,452             | 11 | 0,458              | 1  |
| 0,392                  | 21  | 0,461             | 12 | 0,424              | 2  |
| 0,378                  | 22  | 0,412             | 13 | 0,478              | 3  |
| 0,436                  | 23  | 0,487             | 14 | 0,399              | 4  |
| 0,472                  | 24  | 0,538             | 15 | 0,495              | 5  |
| 0,409                  | 25  | 0,437             | 16 | 0,416              | 6  |
| 0,437                  | 26  | 0,483             | 17 | 0,512              | 7  |
| 0,391                  | 27  | 0,388             | 18 | 0,398              | 8  |
| 0,297                  | 28  | 0,391             | 19 | 0,411              | 9  |
| ===                    | === | ==                | == | 0,313              | 10 |

## 2- اسلوب الفا كرونباك .

يعد معامل الفا كرونباك حالة خاصة من قانون كورد ريتشاردسون الذي اقترحه (كرونباخ سنة 1951)، إذ يمثل معامل الفا متوسط المعاملات الناتجة عن تجزئة المقياس الى مجموعة اجزاء بطرق مختلفة، وبذلك فانه يمثل معامل الارتباط بين اي جزأين من اجزاء المقياس.

جدول (8) معامل الفا كرونباخ لمقياس السلوك القيادي

| معامل الفا كرونباخ | عدد الفقرات | المجالات               |
|--------------------|-------------|------------------------|
| 0,71               | 10          | العلاقات الانسانية     |
| 0,66               | 9           | التصدي للالتزامات      |
| 0,74               | 9           | تحقيق الغايات التربوية |
| 0,66               | 28          | المقياس ككل            |

مقياس السلوك القيادي في شكله النهائي .  
الشق الاول : يضم عنوان المقياس، الهدف

## ثانياً: - الثبات.

يعد مفهوم الثبات من المفاهيم الجوهرية في القياس النفسي (فرج، 1980: 331). ويعني بثبات المقياس أنه درجة التوافق أو التجانس بين قياسين لشيء واحد وبعد ان قام الباحث تطبيق المقياس على عينة الثبات والتي اختيرت من الافراد غير المشتركين في عينة التطبيق النهائي.  
1- (الاتساق الداخلي للمقياس):

ويقصد بالثبات هو الاتساق، هذا الاسلوب يدعى تجزئة نصفية، يتم من خلال ايجاد قوة الارتباط بين الاجابة في احد نصفي بنود المقياس بالاجابات في النصف الاخر (وولفولك، 2010: 1125) اذ يتم تقسيم المقياس الى قسمين: الاول يضم الفقرات الزوجية (2،4،6،8.... الخ)، والقسم الاخر الفقرات الفردية ومن خلال معامل بيرسون لغرض ايجاد العلاقة بين الفقرات الفردية والزوجية للمقياس، وقد ظهرت العلاقة بدرجة (0,60) ثم استخدام معادلة سبيرمان - براون للتصحيح ارتفع الى (0,75) وهو يعدّ معامل ثبات مرتفع.

منه والتعليقات المتغيرات هي (العنوان الوظيفي - الجنس)

الشق الثاني: يتألف المقياس (28) فقرة على ثلاثة مجالات، المقياس البدائل الخمسة (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وبذلك تكون ادنى درجة يحصل عليها المفحوص هي (28) واعلى درجة يحصل عليها المفحوص (140) وبوسط نظري (48).

#### مقياس الاداء المهني.

بعد الاطلاع على الادبيات والدراسات السابقة والنظريات التي تناولت مفهوم (الاداء المهني)، التفحص الدقيق لكل المقاييس ومنها مقياس (نبتي، 2013) ومقياس (مالكوم، 2000)، وبعد المراجعة وفي ضوء ذلك تم تحديد المجالات التي يتكون منها مفهوم الاداء المهني واشتقاق منها

الفقرات .

#### أولاً: الصدق .

الصدق كما يشير ايبيل (Ebel) يعد من الخصائص الاساسية للمقاييس والاختبارات النفسية فهو يشير الى قدرة تلك المقاييس لقياس الى ما وضعت من اجله . (Ebel,1972 : 408)

#### 1- الصدق الظاهري .

تم عرض المقياس بصيغته الاولى على مجموعة من المحكمين والمختصين في علم النفس والصحة النفسية ، وذلك تصحيح ما يرونه مناسباً على فقرات المقياس، ذلك من خلال اجراءات التعديل والحذف والاضافة ، وقد اختيرت الفقرات التي حصلت على موافقة بنسبة (80%)، بعد مراجعة الفقرات لتصبح اكثر وضوحاً .

جدول (9) اراء الخبراء والمحكمين حول صلاحية فقرات مقياس الاداء المهني والنسبة المئوية وقيم مربع كاي\* المحسوبة

| ت | المجالات      | رقم الفقرة في المقياس   | عدد الفقرات | الموافقون |      | المعارضون |     | قيمة كا |
|---|---------------|-------------------------|-------------|-----------|------|-----------|-----|---------|
|   |               |                         |             | العدد     | %    | العدد     | %   |         |
| 1 | الجهد المبذول | 11,10,9,8,7,6,5,4,3,2,1 | 11          | 20        | 100% | 0         | 0%  | 20      |
|   |               | 12                      | 1           | 3         | 15%  | 17        | 85% | 8,9     |
| 2 | طبيعة الاداء  | 12,11,10,8,4,3,2,1      | 8           | 20        | 100% | 0         | 0%  | 20      |
|   |               | 9,7,6,5                 | 4           | 18        | 90%  | 2         | 10% | 8,12    |
| 3 | نواتج الاداء  | 11,9,8,6,5,4,3,2,1      | 9           | 20        | 100% | 0         | 0%  | 20      |
|   |               | 12,10,7                 | 3           | 17        | 85%  | 3         | 15% | 0,5     |

\*قيمة مربع كاي الجدولية عند مستوى الدلالة  $0,05 = 3,84$

2- تم حذف الفقرة ذات التسلسل (12) من المجال الاول ، مع الاخذ بالتعديلات من قبل لجنة الخبراء .

واستناداً لما جاءت به النتائج تم اجراء الاتي :  
1- الابقاء على (35) فقرة ، وعلل الباحث السبب الى الاتفاق الذي اجمع عليه الخبراء وتراوحت بين (85%-100%) توزعت على المجالات الثلاثة .

## 2- الصدق الاحصائي :

### أ- اسلوب المجموعتين المتطرفتين.

من الاجراءات المتبعة في اعداد المقياس الجيد هو استخراج القوة التمييزية لفقرات المقياس والمقصود بهذه العملية هو التعرف على قدرة الفقرة في التمييز بين الافراد الذين يحصلون على درجات عالية واولئك الذين يحصلون على درجات منخفضة على المقياس نفسه . (Eble,A 1972:P.339)

من اجل التأكد من صدق مقياس وسائل الاداء المهني تم اجراء الصدق التمييزي الذي يُعرف انه مفهوم كمي واحصائي يعبر عنه بلغة الاعداد عن درجة الحساسية ومدى قدرة الفقرة على التمييز بين الافراد في جانب معين من الصفة المراد قياسها، ويقينا ان القدرة التمييزية للفقرات تتصل مباشرة بصدق تلك الفقرات والنجاح في قياس ما تم وضعته للقياس ، وذلك عن طريق المقارنة بين الفئات المتطرفة للمقياس نفسه . (ميخائيل، 2006 : 115)

وقد استخدم الباحث في احتساب القوة التمييزية اسلوب المجموعتين المتطرفتين ووفقا للخطوات الاتية :

- 1- اختيار عينة عشوائية من اعضاء الادارات المدرسية والبالغ عددها (100) مدير ومعاون.
- 2- طبق المقياس بصورته الاولية على افراد العينة وذلك لتحديد الدرجة الكلية الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب .
- 3- جمع استمارات افراد العينة وتصحيحها وترتيبها ترتيبا تنازليا حسب مجموعة الدرجة التي حصل عليها الطالب في المقياس .
- 4- اخذ نسبة (27%) من المجموعة العليا اي بواقع (27) مدير، وبنفس الاجراء تم اخذ (27%)

من المجموعة الدنيا بواقع (27) مديراً .

5- طبق الاختبار التائي (T-Test) لعيتين مستقلتين من اجل اختبار دالة الفروق بين متوسط درجات المجموعتين العليا والدنيا لكل فقرات المقياس .

6- استخدم برنامج الحقيبة الاحصائية للعلوم النفسية والاجتماعية (SPSS) ، علما ان القيمة التائية عند مستوى دلالة (0,05) وبدرجة حرية (52).

7- وبعد المعالجة الاحصائية وجد الباحث ان الفقرة ذات التسلسل (28) لم تحقق صدقاً تمييزاً لكون قيمتها المحسوبة اقل من الجدولية، كما موضح في جدول رقم (10) .

جدول (10) القوة التمييزية لفقرات مقياس الاداء المهني بأسلوب المجموعتين المتطرفتين

| مستوى<br>الدلالة | القيمة التائية<br>المستخرجة | المجموعة الدنيا |               | المجموعة العليا |               |    |
|------------------|-----------------------------|-----------------|---------------|-----------------|---------------|----|
|                  |                             | التباين         | الوسط الحسابي | التباين         | الوسط الحسابي | ت  |
| دالة             | 11,42                       | 0,92            | 2,37          | 0,67            | 4,21          | 1  |
| دالة             | 7,87                        | 1,54            | 2,90          | 0,48            | 4,17          | 2  |
| دالة             | 7,22                        | 0,94            | 2,62          | 0,72            | 3,81          | 3  |
| دالة             | 5,44                        | 0,90            | 2,82          | 0,91            | 3,79          | 4  |
| دالة             | 10,25                       | 0,93            | 2,45          | 0,87            | 4,34          | 5  |
| دالة             | 7,42                        | 1,16            | 2,83          | 0,88            | 4,47          | 6  |
| دالة             | 5,46                        | 1,10            | 2,78          | 0,97            | 4,21          | 7  |
| دالة             | 7,56                        | 1,15            | 2,44          | 1,04            | 4,12          | 8  |
| دالة             | 5,07                        | 0,92            | 3,08          | 0,86            | 4,14          | 9  |
| دالة             | 10,61                       | 0,71            | 2,80          | 0,69            | 4,32          | 10 |
| دالة             | 6,67                        | 1,22            | 2,89          | 0,69            | 4,27          | 11 |
| دالة             | 9,02                        | 1,17            | 2,74          | 0,64            | 4,47          | 12 |
| دالة             | 4,19                        | 1,14            | 3,13          | 1,11            | 4,24          | 13 |
| دالة             | 8,36                        | 1,20            | 2,79          | 0,64            | 4,31          | 14 |
| دالة             | 7,33                        | 1,14            | 3,16          | 0,71            | 4,57          | 15 |
| دالة             | 5,16                        | 1,42            | 3,14          | 0,71            | 4,18          | 16 |
| دالة             | 7,38                        | 1,13            | 2,52          | 1,16            | 4,21          | 17 |
| دالة             | 8,69                        | 1,93            | 2,25          | 1,08            | 4,19          | 18 |
| دالة             | 7,28                        | 1,04            | 2,21          | 0,91            | 4,23          | 19 |
| دالة             | 6,81                        | 0,67            | 3,58          | 0,96            | 4,14          | 20 |
| دالة             | 10,58                       | 0,70            | 2,81          | 0,67            | 4,28          | 21 |
| دالة             | 3,85                        | 0,96            | 2,74          | 1,14            | 3,73          | 22 |
| دالة             | 10,41                       | 0,92            | 2,38          | 0,56            | 4,36          | 23 |
| دالة             | 6,88                        | 1,52            | 2,91          | 0,58            | 4,28          | 24 |
| دالة             | 7,20                        | 0,93            | 2,59          | 0,70            | 3,80          | 25 |
| دالة             | 14,60                       | 1,15            | 2,53          | 0,71            | 4,43          | 26 |
| دالة             | 11,54                       | 1,40            | 2,53          | 0,08            | 4,33          | 27 |
| غير دالة         | 1,05                        | 1,22            | 2,83          | 0,82            | 3,08          | 28 |
| دالة             | 12,41                       | 1,19            | 2,23          | 0,79            | 4,42          | 29 |
| دالة             | 11,83                       | 1,271           | 2,53          | 762.            | 4,41          | 30 |
| دالة             | 4,18                        | 1,11            | 3,12          | 1,10            | 4,20          | 31 |
| دالة             | 9,26                        | 1,19            | 2,77          | 0,54            | 4,28          | 32 |
| دالة             | 7,33                        | 1,14            | 3,16          | 0,71            | 4,57          | 33 |
| دالة             | 5,09                        | 1,30            | 3,18          | 0,69            | 4,12          | 34 |
| دالة             | 6,73                        | 1,17            | 2,52          | 1,18            | 4,22          | 35 |

### 3- الاتساق الداخلي .

(الانصاري، 2000: 113) تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل مجال من المجالات والدرجة الكلية للمقياس او باحتساب معامل ارتباط كل درجة مع الدرجة الكلية، إذ تظهر قيمة معامل الارتباط لكل فقرة مع الدرجة الكلية في الجدول ادناه، اذ وجد ان فقرات المقياس تتمتع بمعاملات ارتباط قوية ملحق (2) .

يبين الارتباط بين المجموع الكلي والمجالات الفرعية، «فالارتباطات العالية بين مجموع الدرجات الكلي للمقياس، والمحاور الفرعية التي تقيس السمة نفسها، تدعم الصدق وتؤكدده، حين يتم اثبات صدق الاختبار بوسائل اخرى، ويفترض هذا الصدق ذو الدرجة العالية، فان المقياس منطقيًا ومتجانسًا في قياس السمة المقاسة

جدول (11) جدول معاملات الارتباط بين درجات الفقرات والدرجة الكلية الاداء المهني

| معامل الارتباط | رقم الفقرة | معامل الارتباط | رقم الفقرة | معامل الارتباط | رقم الفقرة |
|----------------|------------|----------------|------------|----------------|------------|
| 0,451          | 25         | 0,471          | 13         | 0,357          | 1          |
| 0,439          | 26         | 0,410          | 14         | 0,502          | 2          |
| 0,426          | 27         | 0,482          | 15         | 0,478          | 3          |
| 0,226          | 28         | 0,437          | 16         | 0,471          | 4          |
| 0,400          | 29         | 0,387          | 17         | 0,411          | 5          |
| 0,381          | 30         | 0,398          | 18         | 0,459          | 6          |
| 0,367          | 31         | 0,436          | 19         | 0,412          | 7          |
| 0,448          | 32         | 0,444          | 20         | 0,436          | 8          |
| 0,362          | 33         | 0,463          | 21         | 0,389          | 9          |
| 0,472          | 34         | 0,386          | 22         | 0,443          | 10         |
| 0,416          | 35         | 0,483          | 23         | 0,411          | 11         |
| -----          | -----      | 0,410          | 24         | 0,402          | 12         |

اي مقياس والهدف منه الاتساق بالنتائج، اي بعبارة اخرى يعطي المقياس نتائج متقاربة في قياس لمتغير ما من المتغيرات اذا ما تم استخدام المقياس لمرتين او اكثر . (الزوبعي والغنام، 1981: 30)

ومن الطرق التي اعتمد الباحث عليها في احتساب ثبات لمقياس

#### 1- طريقة الفا - كرونباخ :

يعد معامل الفا كرونباخ حالة خاصة من قانون

يتضح من الجدول اعلاه ان معاملات الارتباط قوية ودالة احصائية عند مستوى (0,05) بين الفقرات والدرجة الكلية، اذ يعد مؤشرا جيدا للصدق الداخلي لمقياس الاداء المهني، مما يدل على ان مقياس وسائل الاداء المهني متجانس في قياس الغرض وضع من اجله، ويتسم بالصدق الداخلي. ثانياً: الثبات .

يعد الثبات عنصر منهم ومن متطلبات اعداد

## الفصل الرابع

### عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها:

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصل إليها الباحث على وفق أهداف البحث التي تم عرضها في الفصل الأول، ومناقشة تلك النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة ومن ثم الخروج بمجموعة من التوصيات والمقترحات وكما يأتي:

**الهدف الأول: التعرف على مستوى السلوك القيادي لدى إدارات المدارس الثانوية.**

للتعرف على السلوك القيادي على عينة البحث عددهم (200) مدير ومعاون، اذ بلغ الوسط الحسابي للدرجات (108,54) وبانحراف معياري قدره (6,28)، ولدى حساب الفرق بين متوسط درجات العينة في مقياس السلوك القيادي والوسط الفرضي للمقياس والبالغ (84) وذلك باستعمال المقياس التائي لعينة واحدة (t.test)، وجد إن الفرق بين الوسطين دال إحصائياً، إذ كانت القيمة التائية المحسوبة (12,43) وهي أكبر من القيمة الجدولية (1,96)، عند مستوى دلالة (0,05) وبدرجة حرية (199)، فيما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية ولصالح الوسط الحسابي للمقياس مما يدل على أن مستوى السلوك القيادي عالٍ لدى المدراء والمعاونين في المدارس الثانوية. وجدول (12) يوضح ذلك.

كورد ريتشاردسون الذي اقترحه (كرونباخ سنة 1951)، اذ يمثل معامل الفاتموسط المعاملات الناتجة عن تجزئة الاختبار الى مجموعة اجزاء بطرق مختلفة وبذلك فانه يمثل معامل الارتباط بين اي جزاين من اجزاء الاختبار. (عبدالرحمن، 1983: 210)

اذ قام الباحث باحتساب معامل الفاتموسط لقياس الثبات حيث بلغ معدل الثبات (0.80) وهو معامل ثبات يشير الى صلاحية المقياس. مقياس الاداء المهني في صورته النهائية. وصف المقياس.

يتكون المقياس بصورته النهائية (ملحق 6) من شقين يشمل:

**الشق الاول:** يتضمن مقدمة عن المقياس، الهدف من المقياس، المتغيرات هي (التخصص الدراسي - الجنس - الكلية) اضافة الى ذكر مثال توضيحي عن كيفية الاجابة على المقياس.

**القسم الثاني:** تضمن المقياس مجموعة من الفقرات والبالغ عددها (36) فقرة، وبعد استبعاد (1) فقرة من قبل الخبراء، ثم استبعاد (1) فقرة واحدة من خلال الصدق التميزي، اذ اصبح المقياس بشكله النهائي متكون من (34) فقرة توزع المقياس على المجالات والموجه الى عينة من الادارات المدرسية للمدارس الثانوية، كذلك ضم المقياس البدائل الخمسة (موافق بشدة، موافق، موافق الى حد ما، غير موافق، غير موافق بشدة)، وبذلك تكون اعلى درجة للمقياس (170) واقل درجة يحصل عليها المفحوص (34) ووسط فرضي بلغ (102).

جدول (12) المقياس التائي لعينة واحدة لمقياس دلالة الفروق بين الوسط الحسابي والفرضي لدرجات العينة على مقياس السلوك القيادي

| المتغير        | العينة | وسط حسابي | الانحراف المعياري | وسط نظري | المحسوبة | الجدولية | مستوى الدلالة (0,05) |
|----------------|--------|-----------|-------------------|----------|----------|----------|----------------------|
| السلوك القيادي | 200    | 108,54    | 6,28              | 84       | 12,43    | 1,96     | دالة                 |

الهدف الثاني- التعرف على الفرق الدال احصائياً للسلوك القيادي تبعاً للجنس (ذكور - إناث). ومن أجل معرفة فيما إذا كان هناك فروق في السلوك القيادي وفقاً لمتغير الجنس، قام الباحث بتحليل البيانات ومعالجتها احصائياً، اظهرت النتائج ان الوسط الحسابي للذكور (108,71) والانحراف المعياري (6,36)، وبلغ بالوسط الحسابي للاناث (108,37) وانحراف معياري مقداره (6,13) اضافة إلى القيم الاخرى للابعد وكما موضح في جدول (21)، وباستعمال المقياس التائي لعيتين مستقلتين (t-test)، وجد ان القيمة التائية المحسوب (1,73) وهي اقل من القيمة التائية الجدولية (1,96) عند مستوى (0.05) وبدرجتي حرية (198).

يمكن تفسيرها في ضوء الخلفية النظرية التي تناولت السلوك القيادي، وتشير النتيجة إلى اتصاف المدراء بالسلوك القيادي، إذ يعد مدير المدرسة قائداً تربوياً وان عمله يتجاوز الجانب الاداري والتنظيمي داخل المدرسة بل يتعدى ذلك، فله دور مجتمعي في التواصل مع اولياء امور الطلبة وكذلك مع الكادر الذي بمعيته، وان السلوك القيادي الذي يتصف به المدراء ومن معهم من معاونين كونهم يمثلون الجانب الاداري، فهم حالة طبيعية باعتبارهم عنصراً بشرياً يؤثر ويتأثر بالآخرين من حول وهو كائن اجتماعي فلا يمكن له العمل بمعزل عن كادره ومجتمعه، ولكون المدير هو وليد تلك البيئة مما جعله قائداً انسانياً واجتماعياً وعاطفياً مع الاخرين قبل ان يكون تدريسياً.

جدول (13). نتائج المقياس التائي لدلالة الفروق في السلوك القيادي وفقاً لمتغير الجنس (ذكور - اناث)

| الجنس | العدد | وسط حسابي | ع2   | المحسوبة | الجدولية | (0,05)   |
|-------|-------|-----------|------|----------|----------|----------|
| ذكر   | 133   | 108,71    | 6,36 | 1,73     | 1,96     | غير دالة |
| انثى  | 67    | 108,37    | 6,13 |          |          |          |

دالة احصائية تبعاً لمتغير الجنس والسبب يعود إلى ان الرؤيا والانطباع الذي يمتلكه الذكور من المدراء والمديرات في المدارس الثانوية هي نفس الرؤية التطور لدى الاناث، ومن اهم اسباب عدم وجود اختلاف في التقييم والرأي اتجاه المدراء

ومن خلال ما تم عرضه في جدول (13) وبعد مقارنة المتوسطات الحسابية للذكور والاناث، وجد ان الوسط الحسابي للذكور اعلى من الوسط الحسابي للاناث والقيمة التائية المحسوبة (1,67) هي اقل من الجدولية (1,96)، لا توجد فروق

لمتغير العنوان الوظيفي في السلوك القيادي ، وبعد تحليل البيانات ومعالجتها احصائياً ، وبعد استخراج الدرجات فوالادب وكانت الوسط الحسابي (120,125) للمدراء وبانحراف معياري (6,67)، اما معاونين كان الوسط حسابي (116,83) وانحراف معياري (6,51)، وكما موضح في جدول (14) ، وباستخدام المقياس التائي (t- test) لعينتين مستقلتين، تبين النتائج إلى ان القيمة التائية المحسوبة وبالغة (4,18) وهي اكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (1,96) عند مستوى (0.05) ودرجة حرية (198)، مما يؤكد على وجود فروق دالة احصائياً تبعاً لمتغير العنوان الوظيفي وكان باتجاه .

هو تشابه البيئة التعليمية داخل المدرسة من حيث ادواتها ونظامها وطبيعة القوانين التي تحدد تحكم العلاقة بين المدير وكادره وتأطرها بشكل الرسمي داخل المدرسة، فالذكور والاناث سواء كانوا مدراء أم معاونين هم ينتمون إلى نفس الجهة الحكومية وملتزمين بنفس التوجيهات والاوامر الصادرة من الجهات الرسمية التي تحدد شكل العلاقة والسلوك القيادي بين مدراء المدارس والكوادر التي في معيئهم.

الهدف الثالث: التعرف على الفرق الدال احصائياً للسلوك القيادي تبعاً لمتغير العنوان الوظيفي (مدير - معاون).

للتعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية

جدول (14) نتائج المقياس التائي لدلالة الفروق في السلوك القيادي وفقاً لمتغير العنوان الوظيفي (مدير - معاون)

| العنوان الوظيفي         | العدد | وسط حسابي | ع    | المحسوبة | الجدولية | (0,05)             |
|-------------------------|-------|-----------|------|----------|----------|--------------------|
| المدراء (ذكور ، اناث)   | 93    | 120,25    | 6,67 | 4,18     | 1,96     | دالة لصالح المدراء |
| المعاونين (ذكور ، اناث) | 107   | 116,83    | 6,51 |          |          |                    |

التربوية اضافة الى ذلك نجد ان اغلب المدراء اكثر خدمة في السلك التعليمي مقارنة بالمعاونين ولذلك تكون خبرتهم اكثر وتجربتهم في الادارة اكثر نضجاً ، فضلاً عما ذكر فان المدير هو الواجهة القيادية امام المجتمع كونه على تواصل دائم مع القسم التابع له وكذلك مع اولياء امور الطلبة من جهة اخرى وهو صاحب القرار في المؤسسة التعليمية الى يتسنى هرمها الاداري.

الهدف الرابع: التعرف على مستوى الاداء المهني لدى ادارات المدارس الثانوية.

للتعرف على مستوى الاداء المهني لدى أفراد

ومن خلال ما تم عرضه في جدول (14) وبعد مقارنة الوسط الحسابي للتخصصين ، وجد ان الوسط الحسابي للعنوان الوظيفي (المدراء) اكبر من الوسط الحسابي للمعاونين والقيمة التائية المحسوبة (3,85) هي اكبر من الجدولية (1,96) وعند مستوى دلالة (0,05) ودرجة حرية (198)، اي هناك فروق دالة احصائياً وفق متغير العنوان الوظيفي وكان لصالح المدراء والمديرات، ويمكن تفسير النتائج في ضوء تلك الخلفية النظرية لمتغير السلوك القيادي، والسبب يعود كون معاون في المدرسة الثانوية اكثر اعماله ادارية ومكتبية وعمله ينحصر داخل المؤسسة

عينة البحث والبالغ عددهم (200) مدير ومعاون، اذ بلغ الوسط الحسابي (104,89) وبانحراف معياري قدره (5,15)، ولدى حساب الفرق بين متوسط درجات العينة على مقياس الاداء المهني والمتوسط الفرضي للمقياس والبالغ (102) درجة وذلك باستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة (t.test) ووجد إن الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً، إذ كانت القيمة التائية المحسوبة (9,72) وهي اكبر من القيمة الجدولية (1,96)، عند مستوى دلالة (0,05) وبدرجة حرية (199) فيما يشير الى وجود مستوى عال في الاداء المهني لدى مدرء المدارس الثانوية .

جدول (15) نتائج الاختبار التائي لدلالة الفرق بين المتوسط المحسوب والمتوسط النظري لمتغير الاداء المهني

| المتغير       | حجم العينة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الفرضي | المحسوبة | الجدولية | مستوى الدلالة (0,05) |
|---------------|------------|-----------------|-------------------|----------------|----------|----------|----------------------|
| الاداء المهني | 200        | 104,89          | 5,15              | 102            | 9,72     | 1,96     | دالة                 |

ويتضح من الجدول (15) ان القيمة المحسوبة اكبر من القيمة الجدولية هذا يدل على وجود مستوى مرتفع، ويمكن تفسير هذه النتيجة وفقاً للاطار النظرية وما جاءت به نظرية العلاقات الانسانية بانها تلك العمليات التي تساعد الافراد في موقف معين وما تخلقه من تأثير ايجابي على دافعتهم لتحقيق التوازن بين حاجاتهم وبين الاهداف التي تسعى اليها المؤسسة التعليمية إذ تساعد على تحقيق الرضا بين العاملين وتحقيق اهداف المؤسسة التربوية في الوصول الى افضل الاداء في مجال العمل، مما يؤدي إلى زيادة كفاءة العاملين، وتنمية ادائهم وتطويره وفي نفس الوقت تحقيق الشعور بالانتماء والالفة لدى العاملين، ويرى الباحث ان ارتفاع مستوى الاداء المهني لدى الادارات المدرسية يمكن الاستشعار به من خلال الانتاج المهني والمخرجات التعليمية الناتجة عن ادائهم.

الهدف الخامس: التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في الاداء المهني تبعاً لمتغير الجنس (ذكور- إناث).

من اجل التعرف فيما إذا كان هناك فروق في الاداء المهني تبعاً لمتغير الجنس، فقد قام الباحث بمعالجة البيانات إحصائياً باستخدام الاختبار التائي لعيتين مستقلتين وكان الوسط الحسابي للذكور (106,46) وبانحراف معياري (6,08)، اما الوسط الحسابي للإناث كان (104,72) وبانحراف معياري (4,85)، والنتائج المعروضة تبين ان القيمة التائية المحسوبة (1,03) اقل من القيمة التائية الجدولية (1,96) وعند مستوى دلالة (0,05) ودرجة حرية (198).

جدول (16) نتائج الاختبار التائي لدلالة الفرق في الاداء المهني تبعاً لمتغير الجنس

| المتغير       | ذكور ن = 133  |                   | اناث ن = 67   |                   | التائية  |          | مستوى الدلالة (0,05) |
|---------------|---------------|-------------------|---------------|-------------------|----------|----------|----------------------|
|               | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المحسوبة | الجدولية |                      |
| الاداء المهني | 106,46        | 6,08              | 104,72        | 4,85              | 1,03     | 1,96     | غير دالة             |

الهدف السادس : التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في الاداء المهني تبعاً لمتغير العنوان الوظيفي (مدير – معاون).  
من اجل التعرف فيما إذا كان هناك فروق في مستوى الاداء المهني تبعاً لمتغير العنوان ، إذ قام الباحث بمعالجة البيانات إحصائياً باستخدام الاختبار التائي لعينتين مستقلتين ، اظهرت النتائج الوسط الحسابي للمدراء (104,65) وبانحراف معياري (5,07) اما معاونين فكان وسطهم الحسابي (105,13) وبانحراف معياري (5,24) وان القيمة التائية المحسوبة (0,80) هي اقل من القيمة التائية الجدولية (1,96) وعند مستوى دلالة (0,05) ودرجة حرية (198).

من خلال ما تم عرضه في جدول (16) اذا اظهرت النتائج عدم وجود فرق دال احصائياً بين الذكور والاناث وهناك عدة مؤشرات ومعطيات تسند صحة هذه النتائج منها ان حالة التفوق والارتقاء بالأداء المهني هي ليس حكراً على جنس دون اخر وان الاداء غير مرتبط بالأدوار الجنسية ، بمعنى اخر ان مهنة الاستاذ الجامعة غير مرتبطة بجنس معين ولا يمكن البت بأنها جنساً ما هو اكثر تفوقاً على الرغم ان الدراسة اجريت في مجتمعات ذات خلفية اجتماعية تميل الى الذكورة وان الذكور هم اكثر قدرة من الاناث في الاداء المهني داخل الادارات المدرسية .

جدول (17) نتائج الاختبار التائي لدلالة الفرق في الاداء المهني تبعاً لمتغير التخصص

| المتغير       | مدير ن=93     |                   | انساني ن=107  |                   | التائية  |          | مستوى الدلالة (0,05) |
|---------------|---------------|-------------------|---------------|-------------------|----------|----------|----------------------|
|               | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المحسوبة | الجدولية |                      |
| الاداء المهني | 104,65        | 5,07              | 105,13        | 5,24              | 0,80     | 1,96     | غير دالة             |

الهدف السابع: ايجاد العلاقة الارتباطية بين السلوك القيادي والاداء المهني لدى ادارات المدارس الثانوية  
بعد معالجة البيانات احصائياً من خلال برنامج spss واستخدام الوسيلة الاحصائية معامل ارتباط بيرسون اظهرت النتيجة وجود علاقة ارتباطية قدرها (0.27) وهي علاقة مقبول الا انها لا ترتقي الى مستوى عالي. ويفسر الباحث هذه العلاقة بأن السلوك القيادي هو سمة قد تكون فطرية ومتعلقة

من خلال ما تم عرضه في جدول (17) اظهرت النتائج عند وجود فرق دال احصائياً تبعاً لمتغير العنوان الوظيفي، ويمكن تعليل النتيجة الى الاسباب الاتية ، اذ يمكن القول ان الظروف التي تحكم عمل المدراء هي نفس الظروف التي تحكم نظيرها من معاونين، وهما يعملان ضمن منظومة تعليمية واحدة داخل بيئة تعليمية واحدة، وما يترتب عليه من تراكمات ايجابية تصب في صالح الاداء المهني له والوصول به الى حالة من الارتقاء والتميز.

### المصادر

1. إبراهيم، عاهد وآخرون (1989): مبادئ القياس والتقويم في التربية، دار الفرقان، عمان الأردن.
2. الاخرش، إبراهيم بن محمد جابر (1999): النمط الإداري ومدى علاقته بأسلوبي تحمل المعلمين وتعاملهم مع الطلاب داخل الفصل، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، كلية التربية جامعة الملك سعود .
3. الامي، صلاح خليفة (2000): دراسة مقارنة في السلوك القيادي يمكن مديري المدارس الثانوية وميدانها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البصرة، كلية التربية .
4. بدج، احمد، (2009): درجة امتلاك اعضاء هيئة التدريس بالأقسام التربوية للمهارات الاساسية لاستخدام الانترنت في جامعة البلقاء، المؤتمر الاول للتعلم الالكتروني .
5. بدر، احمد (1975): أصول البحث العلمي ومناهجه، ط2، وكالة المطبوعات، الكويت .
6. البياع، محمد حسن (1984): القيادة الإدارية في ضوء المنهاج العلمي، بغداد.
7. جلال الدين، بوعطي (2009): الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز، رسالة ماجستير جامعة منتوري محمود.
8. الجميلي، خميس عباس (2004): اثر الثقافة والقوة التنظيمية في السلوك القيادي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد .
9. حمدان، محمد (2011): مفاهيم ونظريات وتطبيقات تربوية، المكتبة المصرية ، الطبعة

بالشخص بغض النظر عن تسنمه منصباً إدارياً في حين أن الأداء المهني والارتقاء به هو حاصل نتيجة الخبرة الإدارية والعمل التعليمي داخل المؤسسة التربوية بمعنى أن العوامل والظروف التي تؤثر على المتغير الأول ليس بالضرورة أن تؤثر على المتغير الثاني.

### التوصيات: اوصى الباحث بالاتي:

- 1- الاهتمام بالإدارات التربوية وتوفير سبل النجاح من خلال الدعم المادي وتوفير ما تحتاجه تلك الإدارات من حواسيب ومستلزمات للوصول إلى الغايات التربوية .
- 2- تطبيق نظام الحوكمة الالكترونية وربط الإدارات المدرسية بالأقسام والمديريات مما يتسنى لتلك الإدارات الوقوف على آخر الأنظمة والقوانين الصادرة من الجهات التربوية العليا.
- 3- التأكيد على أهمية الأداء المهني كونه حجر الزاوية في التعليم الجامعي وواحد من أركانه وشروط نجاحه .
- 4- زيادة الحوافز المعنوية ومادية لأعضاء هيئة التدريس للارتقاء بأدائهم علمياً ومهنياً .

### المقترحات : يقترح الباحث الآتي :

- إجراء دراسات وبحوث في السلوك القيادي والأداء المهني على عينات أخرى منها (المشرفين ، المدرسين ، المعلمين).
- إجراء دراسات وبحوث أخرى على متغيرات تربوية تساعد على النهوض في الواقع التربوي ومن بين تلك المتغيرات (الهدر التربوي ، التسرب الدراسي، التمر المدرسي، والإدارة الالكترونية).

- الاولى .
10. خيرى، خليل (2002): التنمية الادارية في الخدمة الاجتماعية، البناء الاجتماعي، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر .
11. الرفاعي، فيصل الراوي وآخرون (2000): الإدارة التربوية ونظرياتها وتطبيقاتها في التعليم ورياض الاطفال دار الميسرة ، الاردن.
12. الزبيدي ، طالب صليبي ،(2003) : تقويم اداء مدرسي الثانويات المهنية المسائية في ضوء الكفايات التربوية وبناء برنامج مقترح لتطويرها ، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد العاشر ، العدد الثاني .
13. الزهراني، علي صالح (1992): السلوك القيادي لرؤساء الاقسام الاكاديمية وعلاقته بالروح المعنوية لاعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض كلية التربية، جامعة الملك سعود.
14. الزوبعي، عبدالجليل ابراهيم، الغنام واخرون (1981) . المقاييس والمقاييس النفسية، دار الكتب للطباعة والنشر، ط1، جامعة الموصل .
15. سالم ، فواد ، (2004) : المفاهيم الادارية الحديثة، الطبعة الثانية، مطبعة الصفيدي ، عمان
16. شمي ، نادر سعيد، (2008) : مقدمة في تقنيات التعلم ، عمان ، دار الفكر للنشر .
17. الصباب، احمد عبد الله وعبد الحميد بن احمد دياب (2005): اساسيات الإدارة الحديثة، جدة، حوارزم العلمية للنشر والتوزيع .
18. العاصي، احمد (1986) : البناء العاملي لانماط القيادة التربوية وعلاقته هذه الانماط بالرضا الوظيفي للمعلم وبعض المتغيرات الاخرى في المدرسة المتوسطة، رسالة الخليج العربي، العدد السابع عشر، السنة السادس، الرياض، مكتبة التربية الدول الخليج العربي .
19. عباس، أحمد علي . (1994): القيادة التربوية الجامعية لعمداء الكليات ورؤساء الاقسام العلمية كما يراها تدريسيو جامعة بغداد وعلاقتها بمعنوياتهم، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية ابن رشد،
20. عطوي، جودة عزت (2008) : الإدارة التعليمية والاشراف التربوي واصولها وتطبيقاتها، ط2، دار الثقافة للنشر والتوزيع .
21. عودة، احمد سليمان (2000) . القياس والتقييم في العملية التدريسية، اريد دار الأمل .
22. الغامدي، سعيد مرسي (1991): السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية في المنطقة التعليمية وعلاقة بالروح المعنوية للمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة، كلية التربية، جامعة ام القرى
23. الغريب، رمزية (1977) . التقييم والقياس النفسي والتربوي، مكتبة الانجلو - المصرية .
24. فرج صفوت .(1980): القياس النفسي، دار الفكر العربي، مكتبة مدبولي، القاهرة، مصر .
25. فرج، طريف شوقي محمد (1992) : السلوك القيادي وفاعلية الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة.
26. الكايد، هاني محمود (2000) : علم النفس السلوك القيادي.مكتبة الشرق للنشر، القاهرة.
27. كنعان، نواف (1996): القيادة الإدارية، ط6، الرياض، العلوم للطباعة والنشر.
28. متولي، ناريمان ، (1995) : اقتصاديات

- التعليم قبل الجامعي في مصر ، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ، القاهرة .
37. النبهان، موسى .(2004). أساسيات القياس في العلوم السلوكية، ط1، دار الشروق للنشر
38. نشوان، يعقوب حسن (1991): الإدارة والاشراف التربوي، عمان، دار الفرقان للنشر والتوزيع .
39. الهزايمة، وحقي (2004): القيادة الإدارية الازمات التربوية، ط1، الاردن عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع .
40. وولفولك، انيتا (2010). علم النفس التربوي، ترجمة. صلاح الدين محمود علام، دار الفكر، عمان، الأردن.
41. Affouneh S, Salha S, Khlaif ZN. (2020) Designing Quality E-Learning Environments for Emergency Remote Teaching in Corona-virus Crisis. Interdiscip J Virtual Learn Med Sci.11(2):1-
42. Al-Akhrish, Ibrahim bin Mohammed Jaber (1999): The administrative style and its relationship to my style of tolerance of teachers and their dealings with students in the classroom, an unpublished master's thesis, Riyadh, College of Education, King Saud University.
43. Al-Alamy, Salah Khalifa (2000): A comparative study in leadership behavior that empowers secondary school principals and their field, an unpublished master's thesis, University of Basra, College of Education.
- Anastasi, A. (1976). **Psychological testing (4th ed.)**. New York : Macmillan.
- المعلومات دراسة للأسس النظرية وتطبيقاتها على مصر وبعض البلاد الاخرى ، القاهرة ، المكتبة الاكاديمية .
29. مرسي، حمد . (1997): العلاقات الإنسانية والإدارة المدرسية، مجلة التربية العدد 22 السنة السادسة، اللجنة الوطنية للتربية والثقافة والعلوم، قطر.
30. مركز بميك (2016) :تقيم أداء المرؤوسين وتحفيزهم ، الطبعة الثانية ،مركز البحوث المهنية بميك ،مصر.
31. مطاوع، إبراهيم عصمت وحسن أمينة احمد (1995) : الأصول الإدارية للتربية، ط3، جدة، دار الشروق للنشر والتوزيع .
32. المطرفي : شعيل (2005) : الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء ، دراسة مسحية على العاملين بأدارة الجوازات منطقة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة ام القرى .
33. المغيدي، الحسن بن محمد آل ناجي محمد عبد الله (1994) : الأساليب القيادية للعمداء الكليات بجامعة الملك فيصل بالمنطقة الشرقية، مجلة اتحاد الجامعات العراقية .
34. المهنا سليمان بن حمد (1994) : العلاقة بين التدريسيين والسلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية للبنين في مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، كلية التربية، جامعة الملك سعود
35. ميخائيل، امطانيوس . (2006). القياس النفسي، الجزء الاول، منشورات جامعة دمشق، سوريا .
36. ناجي، شنودة (2011) : تقويم مرجعي لبعض برامج الخطة الاستراتيجية القومية لأصلاح

## ملحق ( 1 ) مقياس السلوك القيادي

عزيزي المدير (المديرة) ... عزيزي المعاون (المعاونة) ...

يضع الباحث بين يديك عدد من الفقرات تمثل بعض المواقف قد توافقتك او لا تتوافق معها في مدرستك ، لذلك يطلب الباحث منك الاجابة على كل بند من بنود المقياس من خلال اختيار البديل الذي يناسبك من البدائل الموجودة امام كل فقرة وذلك بوضع علامة ( √ ) تحت البديل الذي ينطبق عليك ، علماً أن الاجابة لا يطلع عليها سوى الباحث وليس هناك اجابة صحيحة او غير صحيحة انما اجابتك تمثل رايبك ولا داعي لذكر اسمك على الاستبانة .

ملاحظة: يرجى الاجابة على المعلومات الاتية :

الجنس :  ذكر ،  انثى  
التخصص الوظيفي :  مدير ،  معاون

الباحث

م.د محمد يوسف حسن

| ت   | الفقرات  | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق وبشدة |
|-----|--|------------|-------|-------|-----------|-----------------|
| 1.  | امتلك علاقات وطيدة مع الكادر التعليمي  |            |       |       |           |                 |
| 2.  | لدي القدرة على معرفة متطلبات العمل التربوي                                     |            |       |       |           |                 |
| 3.  | انظر الى الكادر التعليمي نظرة ابوية  |            |       |       |           |                 |
| 4.  | ابادر في طرح المبادرات الانسانية   |            |       |       |           |                 |
| 5.  | اشعر بان الكادر التعليمي يؤمنون بقدراتي القيادية                               |            |       |       |           |                 |
| 6.  | علاقتي بالكادر المدرسي تمتد الى خارج ساعات العمل                               |            |       |       |           |                 |
| 7.  | انا قائد قبل ان اكون مديراً  |            |       |       |           |                 |
| 8.  | افتقد المدرس المجاز واتباع ظروفه   |            |       |       |           |                 |
| 9.  | اراعي الظروف الصحية والاقتصادية للكادر التعليمي                                |            |       |       |           |                 |
| 10. | اسمع آراء المدرسين واخذ بنصائحهم   |            |       |       |           |                 |
| 11. | أتصرف بحكمة في المواقف الحرجة  |            |       |       |           |                 |
| 12. | لا اتردد في اتخاذ القرارات المصيرية داخل المدرسة                               |            |       |       |           |                 |
| 13. | اشعر بثبات قراراتي في الظروف الصعبة  |            |       |       |           |                 |
| 14. | اشعر أن سلوكي متزن في كل المواقف   |            |       |       |           |                 |
| 15. | اتعامل مع المشكلات التي تواجه عملي كمدير بنفس طويل                             |            |       |       |           |                 |
| 16. | لدي الشجاعة والحنكة في التعامل مع المشكلات الدراسية.                           |            |       |       |           |                 |
| 17. | اتدارك الامر السلبي والخطأ بشكل سريع   |            |       |       |           |                 |
| 18. | اتعامل مع العقبات على انها جزء من عمل الادارة                                  |            |       |       |           |                 |
| 19. | الحلول التي اضعتها لها اثر منتج وفعال على العملية التعليمية                    |            |       |       |           |                 |
| 20. | اعمل بتوقيتات محددة ومن اجل الوصول الى الاهداف التربوية                        |            |       |       |           |                 |
| 21. | لدي المعرفة التامة بالأهداف التربوية لكل مرحلة دراسية                          |            |       |       |           |                 |
| 22. | اعمل على متابعة المستوى العلمي داخل المدرسة من اجل الوقوف على الاهداف المتحققة |            |       |       |           |                 |
| 23. | اقوم بزيارة الكادر التعليمي داخل الصفوف  |            |       |       |           |                 |
| 24. | اعمل على التنسيق مع المشرفين لزوج المدرسين بالدورات التطويرية                  |            |       |       |           |                 |
| 25. | اعمل جاهداً لإكمال النقص الحاصل في كادر المدرسة                                |            |       |       |           |                 |
| 26. | اعمل على مراقبة السلوك التربوي للمدرسين داخل المدرسة                           |            |       |       |           |                 |
| 27. | ابحث عن السلبيات التي تشوب العملية التعليمية كي اتجاوزها                       |            |       |       |           |                 |
| 28. | أكرم الطلبة المتميزين واعزز دافعيتهم نحو التعلم                                |            |       |       |           |                 |

ملحق (2) مقياس الاداء المهني بصورته النهائي

عزيزي المدير (المديرة) ... عزيزي المعاون (المعونة) ...

بين يديك مجموعة من الفقرات التي تمثل بعض المواقف قد تنطبق او لا تنطبق عليك في حياتك الاكاديمية يرجى قراءة كل فقرة ثم الاجابة عليها من خلال اختيار البديل الذي يناسبك من البدائل الموجودة امام كل فقرة وذلك بوضع علامة (√) تحت البديل الذي ينطبق عليك. علماً أن الاجابة لا يطلع عليها سوى الباحث وليس هناك اجابة صحيحة او خاطئة ولا داعي لذكر الاسم، إذ إن معلومات هذه الاستبانة لأغراض البحث العلمي فقط.  
مع خالص شكري لتعاونكم

ملاحظة: يرجى الاجابة على المعلومات الاتية

الجنس:  ذكر ،  انثى  
التخصص الوظيفي:  مدير ،  معاون

الباحث

م.د. محمد يوسف حسن

| ت  | الفقرات   | موافق بشدة | موافق | موافق الى حد ما | غير موافق | غير موافق بشدة |
|----|---|------------|-------|-----------------|-----------|----------------|
| 1  | أبذل المزيد من الجهد داخل القاعة الدراسية .   |            |       |                 |           |                |
| 2  | حريص على اتقان أدائي المهني   |            |       |                 |           |                |
| 3  | اصبحت لدي الخبرة الكافية لتحسين ادائي المهني  |            |       |                 |           |                |
| 4  | اتواصل مع الطلبة حتى خارج ساعات العمل   |            |       |                 |           |                |
| 5  | استفاد من المؤتمرات العلمية لتطوير ادائي الاكاديمي                                  |            |       |                 |           |                |
| 6  | لدي القدرة على مواجهة الظروف والعصوبات في العمل                                     |            |       |                 |           |                |
| 7  | اعتمد على قدراتي في اتمام المهام الموكلة بي   |            |       |                 |           |                |
| 8  | انجز اعمالي بكفاءة وفعالية عالية  |            |       |                 |           |                |
| 9  | لدي الامكانيات العلمية تؤهلني للمشاركة بالمؤتمرات العمية                            |            |       |                 |           |                |
| 10 | أعاني من التعب والارهاق بشكل سريع عند الاداء  |            |       |                 |           |                |
| 11 | يتطابق ادائي مع معايير الجودة الاكاديمية  |            |       |                 |           |                |
| 12 | لدي القدرة على تنويع طرائق التدريس حسب احتياجات كل فصل دراسي                        |            |       |                 |           |                |
| 13 | احتاج الى مساعدة زملاء العمل في انجاز بعض المهام                                    |            |       |                 |           |                |
| 14 | اكمل العمل المطلوب مني بشي من التراخي   |            |       |                 |           |                |
| 15 | مراجعة مستويات الطلبة بعد نهاية كل فصل دراسي لمعرفة مدى ما تحقق نتيجة لأدائي        |            |       |                 |           |                |
| 16 | اهتم بالمشاركات والمؤتمرات العلمية التي تحسن أدائي المهني                           |            |       |                 |           |                |
| 17 | اتردد في وضع تخطيط مسبق للأعمال التي اريد تنفيذها                                   |            |       |                 |           |                |
| 18 | ارجاع نتائج ادائي بشكل مستمر للتغلب على نقاط الضعف                                  |            |       |                 |           |                |
| 19 | المكافئات غير مجزية مقارنة بالجهود المبذولة .                                       |            |       |                 |           |                |
| 20 | احتاج الى ساعات اضافية لأداء مهامتي   |            |       |                 |           |                |
| 21 | ابحث عن اساليب ابداعية تساعد في تطوير ادائي المهني                                  |            |       |                 |           |                |
| 22 | اشعر مساعدتي للطلبة جزء من مسؤولياتي  |            |       |                 |           |                |
| 23 | احاول أداء المهام بشكل سريع ومتقن   |            |       |                 |           |                |
| 24 | اقارن الجهد المبذول بالأهداف التي تم تحقيقها  |            |       |                 |           |                |
| 25 | أشعر بتقدير المسؤولين عن جهودي المبذولة   |            |       |                 |           |                |
| 26 | انا كثير المراجعة لأدائي لغرض التعديل والتطور لهذا الاداء                           |            |       |                 |           |                |
| 27 | اعمل جاهدا على ان تكون المخرجات (الاهداف التربوية) أكثر من المدخلات (الجهد المبذول) |            |       |                 |           |                |
| 28 | اعمل جاهداً على اكمال المقرر الدراسي  |            |       |                 |           |                |
| 29 | اعمل جاهداً على تقديم بحوث ذات موضوعات حديثة تسهم في تطوير ادائي                    |            |       |                 |           |                |
| 30 | اتقبل استفسارات الطلبة واسالتهم وانا في استراحتي                                    |            |       |                 |           |                |
| 31 | لن اكتفي بتخصصي الدقيق بل احاول معرفة خفايا العلوم الاخرى                           |            |       |                 |           |                |
| 32 | ما زلت اتعلم وامامي الكثير لكي يكون لي المام باختصاصي                               |            |       |                 |           |                |
| 33 | ادائي المهني يقتصر على اعطاء المحاضرات الدراسية فقط                                 |            |       |                 |           |                |
| 34 | انا كثير المناقشات مع الاساتذة الاخرين حول طبيعة المادة الدراسية الملقاة على الطلبة |            |       |                 |           |                |