

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

الفصل الأول

مداخل الدراسة

المبحث الأول

مقدمة:

تُحظى المؤسسات التربوية باهتمام الأفراد، والمجتمع، والدولة، لأنها متغير بارز في تنمية رأس المال البشري الذي يدفع بعجلة التنمية، وهي من أدوات التغيير في المجتمع، وهذا يعني أن التصميم الجيد لهذه المؤسسات تربوياً وإدارياً، سيكون له انعكاس مباشر على أدائها، وبالتالي على عملية التغيير، وأي خطوة في التغيير تبناه هذه المؤسسات لا بدّ أنها ستُحظى بالنجاح نظراً لمسئولياتها المباشرة تجاه تطوير القوى البشرية، وتطوير الفكر المجتمعي والحفاظ على ثقافته وتنمية موارده وتطوير إمكاناته. وترتبط كفاءة الأداء في تلك المؤسسات بكفاءة الموارد البشرية فيها، وقدرتها على تأدية مهامها، ومن هذا المنطلق فإنّ كفاءة الإنتاجية للمؤسسات التربوية يتطلب امتلاكها لنظام إداري سليم في المقام الأول.

وإذا كانت الإدارة هي العملية التي يتم من خلالها تحقيق أهداف المؤسسات التربوية، فإنّ القادة هم الأشخاص الذين يقع على عاتقهم تحقيق تلك الأهداف من خلال العاملين وبمشاركتهم، فمن الصعوبة بمكان تطوير الموارد، وتحسين الإنتاجية فيها دون التزام ودعم القادة الإداريين في تلك المؤسسات. وقد أجمع مختصو الإدارة على أهمية القيادة ودورها الأساسي في العملية الإدارية وضرورية توفرها لدى المديرين. فأى نوع من القيادة يقتضي من العاملين في المؤسسات التربوية إتباعه، لتحقيق أعلى مستوى من الإنتاجية^١.

١- الدعيس، محمد ناجي. ٢٠٠٣. أنماط السلوك الإداري لدى مديري عموم ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام في جامعة صنعاء في الجمهورية اليمنية وعلاقتها برضا موظفي الجامعة عن العمل، عمان: الجامعة الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة. ص ٢.

كما احتلت القيادة الإدارية الفعالة أهمية كبيرة في الفكر القيادي المعاصر، لأنها تمثل أحد المرتكزات الرئيسة لكفاية الإدارة وإنتاجيتها، لذلك ظهرت نظريات واتجاهات لتفسير مفهوم القيادة. وبينت الدراسات أن فاعلية القائد تكمن في درجة وعيه لحاجات مؤسسته وخبراته السابقة وقدرته على التعامل مع المتغيرات المستجدة، فضلاً عن النَّمط القيادي الذي يؤمن به، ويطبقه القائد في مؤسسته^٢.

إنَّ القائد الإداري التربوي، وكأي إداري آخر، لن يتمكن من تحقيق النجاح في عمله، وتحقيق أهداف مؤسسته، إلا إذا التزم بالمبادئ الإدارية المعروفة، وفي مقدّمها التعامل مع مرؤوسيه والعاملين معه على أساس العدل، والمساواة. فقد أكّدت جميع المدارس الإدارية بلا استثناء على هذا المبدأ الإداري، الذي أخذ طريقه في الأدب التربوي والإداري تحت مسمى العدالة التنظيمية Organizational Justice^٣.

ومن هنا يجب أن تكون علاقات القادة الإداريين مع مرؤوسيهم حيوية لنجاح، أي مؤسسة في تحقيق أهدافها وبخاصة المؤسسات التربوية والقائد الإداري (التربوي) الذي يكون علاقات إنسانية سليمة يستطيع أن يساعد مرؤوسيه على إظهار شعور بالهدف التربوي، ويستقطب عاملين أفضل للمؤسسة التربوية، ويستطيع أن يحقق تنفيذاً أفضل لسياسة المدرسة.

٢- Hoy, W & Miskel, C, *Educational Admininsertion Theory Research and Parctice*. New York, MGraw – Hill, ١٩٩١.

٣- Robins, P, Steven. (١٩٩٠). *rganizational Theory: Structure, Design and Applications*, ٣ed, New Jersey, Prentice Hall.

٤- الياس طه الحاج ومحمد الحاج خليل. ١٩٨٨. *السلوك الإنساني في الإدارة التربوية*. عمان: الدار العربية للنشر. الأردن، ط١. ص٢٥.

وقد أشار كونتز و أودونيل Koonts &Donnel إلى أنه لا يُوجد مجال من مجالات النشاط الإنساني أكثر أهمية من القيادة الإدارية إذ إن إنجاز عملها يتطلب في التعامل مع الآخرين تحقيق أهداف مشتركة تتحدد بقدرة القيادة على قيامها بالتنسيق الفعّال لهذه الموارد البشرية^٥.

والقيادة الإدارية إلى جانب كونها نشاطاً إنسانياً هادفاً يسعى إلى تحقيق مصالح مشتركة للمؤسسة، فإنها تجرى أو تمارس وفق أصول علمية وأساليب فنيّة تكون الغاية من ممارستها تحقيق أفضل النتائج بأقلّ التكاليف، وفي أقصر وقت، هذا من جانب ومن جانب آخر تمثل القيادة الإدارية العنصر الأساس في عمليات العملية الشاملة لأي مجتمع من المجتمعات^٦. ومن هذا المنطلق فقد عرف القيادة الإدارية العديد من الباحثين والكتاب على النحو التالي:

عرّف عبودي القيادة بأنها "عملية إلهام الأفراد، ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة"^٧. وعرفها العجمي بأنها "فنّ التعامل مع الطبيعة البشرية، أو فنّ التأثير في السلوك البشري، لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم، وثقتهم، واحترامهم وتعاونهم"^٨. ويرى سميث وييلي Smith and Piele أنّ القيادة: "نشاط يؤثّر في الناس بطريقة تجعلهم يعملون بجدّ وبرغبة، لتحقيق أهداف الجماعة"^٩. وعرف أيضاً الطويل القيادة بأنها: "مجموعة من المفاهيم المعكاملة المتناغمة، والمهارات الفنية، والإنسانية، والإدراكية التي لا بدّ من توافرها، فضلاً عن عوامل متداخلة تتصلّ بالبعد النبوي للفرد

٥- مطر، خالد عبد الرحيم. ١٩٩٥. أثر المناخ التنظيمي في مؤثرات فاعلية نظام المعلومات الإدارية. تحليل الآراء صانعي القرارات في عينة الجامعات العراقية. بغداد: رسالة ماجستير غير منشورة. ص ٧٢.

٦- إبراهيم، مروان عبد الحميد. ٢٠٠٠. الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر. الأردن. ص ١٩.

٧- عبودي، زيد منير. ٢٠٠٧. القيادة ودورها في العملية الإدارية. عمان: دار البداية ناشرون وموزعون. ص ١١.

٨- العجمي، محمد حسنين. ٢٠٠٨. الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع. ط ١. ص ٣٠.

المتعلق بشخصيته، وقيمه، واتجاهاته، ودوافعه، التي تُسهم في مجملها في بناء القائد التربوي^{١٠}. وعرفها سيمبسون Simpson على أنها: المعرفة المهنية المتخصصة للنظام الإداري، وتشمل القدرة على تشكيل الوظيفة، وتأتي بالاكْتساب، أو التعلّم مع الخبرة^{١١}. وأما العمري فيضع تعريفاً شاملاً للقيادة بأنها القدرة على التأثير في الآخرين أفراداً وجماعات في قيمهم، وأفكارهم، وسلوكهم، والقدرة على توجيههم، لتحقيق الأهداف التي يرغب فيها القائد. وهي القدرة على التصور والتفاعل مع الحاضر والمستقبل، والقدرة على وضع إطار لعمل الأفراد والجماعات، وبناء الثقة، وتعظيم الروح المعنوية لمجموعة العمل^{١٢}.

وانطلاقاً من هذا فإن القيادة هي عملية تأثير في الآخرين^{١٣}. والقيادة الإدارية شأنها شأن الإدارة نفسها ليست موجبة أو فعّالة، بل تستند إلى قواعد ومبادئ أساسية يجب على القائد الإداري أن يُلمّ بها حتّى يصل إلى وضع قيادي يمكنه من التأثير في الآخرين، وتغيير سلوكهم بالشكل المرغوب فيه، ومن هنا أصبحت الإدارة (القيادة) أساساً ضرورياً لأي ميدان من ميادين المجتمعات^{١٤}.

ومن هذا المنطلق، فإنّ جميع النظريات والتعريفات السابقة تضع سلوك مدير المدرسة في موقع القيادة، فهو الرئيس المباشر لجميع المعلمين، وهو المسؤول الأول عن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها، وتربية تلاميذها، وهو حلقة الاتصال بين جميع العاملين من معلمين، وطلاب، ومشرفين، وأولياء الأمور. وعليه يقع عبء المسؤولية للحصول على أفضل النتائج الممكنة، لذلك نجد أن السلوك القيادي لمدير المدرسة مهمّ جدّاً، لزيادة فعالية المدرسة. ومن هذه الناحية فإنّ السلوك القيادي هو الذي يوجه المعلمين والطلبة،

١٠- الطويل، هاني عبد الرحمن. ٢٠٠٦. أبدال في إدارة النظم التربوية وقيادتها: الإدارة بالإيمان. عمان: الجامعة الأردنية. عمادة البحث العلمي. ص ٢٤٧.

١١- Simpson, J.A., and E.S.C. Wiener (preparers) ١٩٨٩. *The Oxford English Dictionary*. Second. Ed.. Oxford: Clarendon.

١٢- العمري، خالد. ٢٠٠٠. الموجه كقائد للتغيير والتطوير التربوية. أبو ظبي: المؤتمر الأول للتوجيه التربوي. ٢-٣ نيسان. ٢٠٠٠.

١٣- أبو الفضل، عبد الشافي محمد. ٢٠٠٣. القيادة الإدارية في الإسلام. من الانترنت. www.swaif.net/sforum_/index.ph.

١٤- القريوتي، محمد قاسم. ٢٠٠١. الإدارة المقارنة الحديثة. عمان، الأردن: مكتب الجامعة الأردنية. ص ٢٨٥.

وينسق جهودهم نحو تحقيق أهداف المدرسة، ويبنى علاقات جيّدة مع المعلمين. ومن هذا المنطلق فإنّ الباحث يأمل من خلال دراسته هذه التعرف على أنماط القيادة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في ليبيا، وعلاقتها بالمناخ التنظيمي.

مشكلة الدراسة:

يُعدّ مدير المدرسة قائداً إدارياً مهمّاً، وأساسياً في المدرسة، إذ له دور فعال في إنجاح العملية التربوية، وذلك من خلال قيادة ناجحة. وعليه فإنّ النمط القيادي لدى مدير المدرسة الثانوية له دور كبير ومؤثر في أداء سير المؤسسة التربوية سلباً، أو إيجاباً، وينعكس ذلك على مدى تحقيق الأهداف التربوية العامة، وعلى أداء كافة المعلمين فيها. حيث وجد الباحث من خلال معرفته واحتكاكه بالعديد من المعلمين، ومديري المدارس أن هناك عدة دراسات سلبية يتسبب بها النمط القيادي لمديري المدارس في ليبيا على عناصر المناخ التنظيمي، ومنها على سبيل المثال: اتخاذ القرارات غير المدروسة والمتناقضة، التجاوزات في الاتصالات مع المعلمين، منح المكافآت والخوافز دون مراعاة اللوائح المنظمة لذلك بطرق غير عادلة، وكذلك عملية النقل والتعيينات العشوائية دون مراعاة للمؤهل والتخصص، فضلاً عن التقصير في الرقابة الإدارية.

وبالنظر إلى أهمية مخرجات العملية التعليمية التي تفتقر إليها المدارس الليبية، حيث إنّها لا ترتقي إلى المستوى المطلوب، وهو ما يؤكد على وجود خلل في القيادة الإدارية المدرسية، وحسب علم الباحث بعد اطلاعه على الأدب السابق والدراسات التي أجريت في ليبيا لم يعثر على أي دراسة أجريت حول هذا الموضوع والذي تناول أنماط القيادة الادارية وأثره على المناخ التنظيمي. والجدير بالذكر أن العديد من الدراسات والبحوث التي أجريت حول موضوع المناخ التنظيمي (البيئة الداخلية) قد أكدت انه احد

أهم المتغيرات التنظيمية لنجاح أي منظمة أو مؤسسة لما له من الأثر الكبير في تحقيق الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية مثل دراسة القريوتي. ١٩٩٤، ودراسة الخشيني. ٢٠٠٢، ودراسة كويلر. ٢٠٠٢ مما يوضح أهمية التعرف على الأنماط القيادية المؤثرة على المناخ التنظيمي في أي منظمة أو مؤسسة وذلك من أجل تبني أنماط (أساليب) قيادية من شأنها تعزيز النواحي الايجابية وتصويب النواحي السلبية والارتقاء بالصحة النفسية للعاملين فيها ورفع روحهم المعنوية مما ينعكس إيجاباً على سلوك وأداء أعضاء هذه المنظمة أو المؤسسة، ومن ثم تنمية قدرتها على تحقيق الأهداف العامة.

وبالتالي يسعى الباحث في هذه الدراسة بناء على ما تقدم إلى الكشف عن أنماط القيادة لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بعناصر المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، لكونهم أكثر احتكاكاً بمديري المدارس، وأكثر مشاركة في العملية التربوية، وقد تم صياغة المشكلة في السؤال التالي:

ما أنماط السلوك القيادي السائد لمديري المدارس الثانوية في ليبيا وما اثر هذه الأنماط على عناصر المناخ التنظيمي في هذه المدارس من وجهة نظر المعلمين؟.

أسئلة الدراسة وأهدافها:

أسئلة الدراسة:

وتسعى هذه الدراسة بالتحديد للإجابة عن الأسئلة التالية:

- ١- هل هناك علاقة بين النمط القيادي الأوتوقراطي لمدير المدرسة، وعناصر المناخ التنظيمي؟
- ٢- ما واقع العلاقة بين النمط القيادي الديمقراطي لمدير المدرسة وعناصر المناخ التنظيمي؟
- ٣- هل هناك علاقة بين النمط القيادي التساهلي لمدير المدرسة وعناصر المناخ التنظيمي؟

٤- أي الأنماط القيادية أكثر وأهم تأكيداً على عناصر المناخ التنظيمي في المدارس اليبية؟

٥- ما النمط القيادي السائد في المدارس الثانوية في البيئة اليبية؟

أهداف الدراسة:

الوصول إلى مجموعة من النتائج التي يمكن أن تفيد القادة الإداريين في وزارة التعليم وذلك من خلال تعريفهم بدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الإدارية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي، وكذلك بالنسبة إلى مديري المدارس الثانوية في منطقة مجتمع الدراسة والمناطق المشابهة الأخرى، هو في حد ذاته هدف من الأهداف التي تسعى اليها الدراسة:

كما تهدف الدراسة إلى:

- ١- دراسة العلاقة بين النمط القيادة الأوتوقراطي، وعناصر المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين.
- ٢- كشف العلاقة بين النمط القيادة الديمقراطي، وعناصر المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين.
- ٣- تحليل العلاقة بين النمط القيادة التساهلي، وعناصر المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين.
- ٤- التعرف على أي الأنماط القيادية الأكثر والأهم في التأكيد على عناصر المناخ التنظيمي.
- ٥- تحديد أي نمط قيادي سائد في المدارس الثانوية في البيئة اليبية.

فرضيات الدّراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية الإدارية وعناصر المناخ التنظيمي (اتخاذ القرارات الإدارية)

تتفرع هذه الفرضية إلى ثلاث فرضيات فرعية، وهي على النحو الآتي:

توجد علاقة ذات دلالة معنوية إحصائية بين النمط الأوتوقراطي، واتخاذ القرارات الإدارية .

توجد علاقة ذات دلالة معنوية إحصائية بين النمط الديمقراطي، واتخاذ القرارات الإدارية .

توجد علاقة ذات دلالة معنوية إحصائية بين النمط التساهلي، واتخاذ القرارات الإدارية .

الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية الإدارية وعناصر المناخ التنظيمي (نمط

الاتصال)

تتفرع هذه الفرضية إلى ثلاث فرضيات فرعية وهي كالآتي:

توجد علاقة ذات دلالة معنوية إحصائية بين النمط الأوتوقراطي وعامل نمط الاتصال.

توجد علاقة ذات دلالة معنوية إحصائية بين النمط الديمقراطي وعامل نمط الاتصال.

توجد علاقة ذات دلالة معنوية إحصائية بين النمط التساهلي وعامل نمط الاتصال.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية الإدارية وعناصر المناخ التنظيمي (المكافآت

والحوافز).

وتتفرع هذه الفرضية إلى ثلاث فرضيات فرعية وهي على النحو الآتي:

توجد علاقة ذات دلالة معنوية إحصائية بين النمط الأوتوقراطي، وعامل المكافآت والحوافز.

توجد علاقة ذات دلالة معنوية إحصائية بين النمط الديمقراطي، وعامل المكافآت والحوافز.

توجد علاقة ذات دلالة معنوية إحصائية بين النمط التساهلي، وعامل المكافآت والحوافز.

الفرضية الرئيسية الرابعة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية الإدارية وعناصر المناخ التنظيمي (تنمية

الموارد البشرية).

وتتفرع هذه الفرضية إلى ثلاث فرضيات فرعية وهي كالآتي:

توجد علاقة ذات دلالة معنوية إحصائية بين النمط الأوتوقراطي، وتنمية الموارد البشرية.

توجد علاقة ذات دلالة معنوية إحصائية بين النمط الديمقراطي، وتنمية الموارد البشرية.

توجد علاقة ذات دلالة معنوية إحصائية بين النمط التساهلي، وتنمية الموارد البشرية.

الفرضية الرئيسية الخامسة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية الإدارية وعناصر المناخ التنظيمي (الرقابة

الإدارية).

وتتفرع هذه الفرضية إلى ثلاث فرضيات فرعية، وهي على النحو الآتي:

توجد علاقة ذات دلالة معنوية إحصائية بين النمط الأوتوقراطي، والرقابة الإدارية.

توجد علاقة ذات دلالة معنوية إحصائية بين النمط الديمقراطي، والرقابة الإدارية.

توجد علاقة ذات دلالة معنوية إحصائية بين النمط التساهلي، والرقابة الإدارية.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من تعدد الأنماط القيادية وأثرها على المناخ التنظيمي، والعلاقة التي تربطهما معاً، إذ إن النمط القيادي الجيد يعمل على صقل شخصية الفرد، وتحسين العملية التربوية في جميع مجالاتها وعناصرها، فضلاً عن أن المناخ الجيد يعمل على التفاعل بين العناصر الأساسية للعملية التربوية، وإحداث التكيف والموافاة مما ينعكس إيجاباً على البيئة المحيطة، وبما أننا نعيش في القرن الحادي والعشرين بكل ما فيه من تطورات وتغيرات في كل مجالات الحياة المتعددة. لهذا فإن الأمر يتطلب البحث عن قادة يتميزون بالمهارة على الابتكار والإبداع، ولذلك يؤمل من هذه الدراسة أن تضيف الآتي:

١- إضافة سند نظري يساعدنا على معرفة مدى توفر أنماط القيادة الإدارية في المدارس الثانوية، وعلاقة ذلك بالمناخ التنظيمي فيها، مما يجعلنا نبحث عن كيفية تفعيل هذه الأنماط وتطبيقها على الوجه الصحيح، الذي سيرتقي بلا شك بمخرجات العملية التربوية، وأداء العمل في المدارس العامة والخاصة بوجه عام.

٢- إضافة معرفة جديدة تكشف على السلوكيات (أنماط) القيادة الإدارية التي قد تخلق مناخاً سلبياً يؤثر سلباً في معنويات المعلمين، وبالتالي يسئ إلى نوعية إنتاجهم.

٣- إفادة القيادات الإدارية المدرسية الحكومية والخاصة، في التعرف على الأنماط القيادية الإدارية التي يتبعونها، وتحسينها نحو الأفضل.

٤- رفد وزارة التعليم في ليبيا بالإشارة للقدرات القيادية لمديري المدارس الثانوية، كما يراها المعلمون، لتعزيز ما هو متوفر لديهم منها، أو تقويمه وتدريبهم على ما يحتاجون إليه، لتحقيق الأهداف المنشودة من

٥- إضافة معرفية للمكتبة، وأن تكون نقطة انطلاق للباحثين والمهتمين بالقيادة الإدارية في مؤسسات الأعمال المختلفة لإجراء المزيد من الدراسات، والبحوث في هذا المجال.

محددات الدراسة:

تحدد هذه الدراسة بما يأتي:

الحدود المكانية:

تقتصر هذه الدراسة على المدارس الثانوية في مناطق الساحل الغربي في ليبيا.

الحدود الزمنية:

يتم تطبيق هذه الدراسة الميدانية خلال الفصل الدراسي (٢٠١١-٢٠١٢).

الحدود البشرية:

تقتصر هذه الدراسة على المعلمين والعلماء في المدارس الثانوية العامة (الحكومية) في المنطقة

الساحلية الغربية من ليبيا، والمدن هي كالتالي (الزواجة - صorman - صبراللة - زوارة).

مصطلحات الدراسة:

القيادة:

تعرف القيادة بأنها: "العنصر الإنساني الذي يوحد ويحفز، ويوجه مجموعة العاملين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك من خلال التأثير في سلوكهم بطريقة تحثهم على السعي، لتحقيق الأهداف"^{١٥}.

وأما لوسي، Luce فقد عرفها بأنها: "سلوك فرد ما عندما يقوم بتوجيه نشاطات جماعة معينة تجاه هدف مشترك"^{١٦}.

ويرى الباحث أن القيادة، هي وظيفة يمارسها القائد الإداري بقصد التأثير في سلوك العاملين معه وتوجيههم نحو الأفضل من أجل الوصول إلى الأهداف المطلوبة.

القيادة الإدارية:

هي "العملية التي يتم من خلالها التأثير في سلوك الأفراد والجماعات من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة، لتحقيق أهداف محددة"^{١٧}.

القادة الإداريون:

ويُقصد بهم "الأفراد الذين يؤثرون على مجموعة من الأفراد أو جماعة، ويكتمسون تعاونهم طواعية، وتحت قيادتهم، ويحققون التجانس بينهم وإقناعهم لتحقيق أهدافهم"^{١٨}.

١٥- زويلف مهدي والعضايلة ١٩٩٦. إدارة المنظمة نظريات وسلوك. عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع. ص ٧٥.

١٦- Luce, S, R, (١٩٨٤), *Leadership and change in the public sector*. The Canadian Business Review, vol. ١١, No ٣. p٣٩.

١٧- غباين، عمر محمود، ٢٠٠٩. القيادة الفاعلة والقائد الفعال. عمان: إثراء للنشر والتوزيع. ط ١. ص ٢٠٦.

النمط القيادي: (Leadership style)

هو الأسلوب الذي يستخدمه القائد بتوجه ذاتي من جانبه لقيادة مرؤوسيه وحملهم على أداء المهمة ويختلف هذا التوجه من شخص لآخر من حيث مدى الاهتمام بالعنصر البشري أو بالأداء وإنتاج^{١٩}.

أنماط القيادة الإدارية:

وتتعدد هذه الأنماط فيما يلي:

النمط لآوتوقراطي: (Autocratic style)

يقوم هذا النمط على أساس الاستبداد بالوأي، والتعصب، وإتباع أساليب الإكراه، وتوجيه الأعمال عن طريق الأوامر، والتدخل في تفاصيل أعمال الآخرين مما يشيع جواً مشحوناً بالمشكلات التي تظهر آثارها السلبية بمجرد غياب عنصر الخوف والتسلط^{٢٠}.

النمط الديمقراطي: (Democratic style)

تسود هذا النمط العلاقات الإنسانية بين أفرادها، وهو يقوم أيضاً على احترام الفرد، كما يقوم على حرية الاختيار والإقناع، وأن القرار في النهاية يكون بحكم الأغلبية من غير تسلط، أو خوف، أو إرهاب، النمط الديمقراطي لا يجلي أو يفرض على الآخرين آراءه، وإنما يفتح ويترك للآخرين حرية اختيار واتخاذ

١٨- القريوتي، محمد قاسم. ٢٠٠٠. السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. عمان الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع. ص ١٠٦.

١٩ - Cherrington, D, Bishoffs, S, Dyer, W, and Stephan, E, (٢٠٠١). *Organizational Effectiveness*. ٢nd edition. Chapter ١٧. Provo, UT: Pearson Custom Publishing Boston. P٣٤٨.

٢٠ - حريم حسين. ١٩٩٧. السلوك التنظيمي. عمان الأردن: مكتبة الوطن. ص ٦٥.

القرار، واقتراح الحلول والبدائل، وعلى هذا الأساس هو النمط الإنساني والجماعي الذي يتضمن التفاف الجماعة حول القائد الذي يمثلهم، بوصفه نموذجاً لتحقيق ذواتهم ويعبر عن طموحاتهم المشروعة^{٢١}.

النمط التراسلي والحر، التساهلي): (Permissive style)

يتميز هذا النمط بتنوع السلوك وتذبذبه، إذ يكتنف نمط القيادة مظاهر الهزل والتسيب، ورغم حرية العاملين والتساهل الذي تتخذه الإدارة طريقتاً لها، فإن رضا العاملين عن أعمالهم في ظل هذا النمط منخفض جداً مقارنة بالنمط الديمقراطي، لأن التساهل والتعاون وعدم الحسم يقلل من همّة الناشطين، وقد يكون التساهل كبيراً إلى درجة يترك فيها القائد سلطة اتخاذ القرارات للمرؤوسين، ويصبح في حكم المستشار، حيث لا يسيطر على مرؤوسيه بطريقة مباشرة، ويفوض سلطة إصدار القرارات إلى المجموعة التي تكون حرة في التصرف^{٢٢}.

المناخ التنظيمي): (Organizational Climate)

هو عبارة عن مجموعة المفاهيم التي تكون الميزات المؤسسة، وتشكل شخصية المؤسسة، وتؤثر على تحفيز وسلوك العاملين، وهو نتائج التفاعل بين الأنظمة، والثقافة، وسلوك القيادة، والاحتياجات النفسية للعاملين^{٢٣}.

٢١- البدرى، طارق. ٢٠٠١. الأساليب القيادية وإدارية في المؤسسات التعليمية. عمان الأردن: دار الفكر. ص ٣٥.

٢٢- القريوتي، محمد. ٢٠٠٠. السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع. ط ٣. ص ٥٤.

في حين عرف عكاشة المناخ التنظيمي بأنه: " مجموعة المميزات والخصائص التي تتصف بها منظمة ما، وتجعلها تختلف عن غيرها من المنظمات الأخرى، وهو الانطباع العام، والمتكون لدى أفراد المنظمة، والمتضمن سمات عدة كأسلوب معاملة المديرين لمرؤوسيهـم، وفلسفة الإدارة العليا وجو العمل وظروفه، ونوعية الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها"^{٢٤}.

وعرفه أولتمان وألتمان Altman بأنه: "مجموعة من الصفات لبيئة العمل التي يمكن تصورها وإدراكها من قبل الأفراد الذين يعملون فيها، وتعمل بوصفها قوة رئيسة في التأثير في سلوكهم الوظيفي"^{٢٥}.

ويُعَدُّ المناخ التنظيمي أيضاً البيئة الاجتماعية الكلية لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد، وهذا يعني الثقافة، والقيم، والعادات، والتقاليد، والأعراف، والأنماط السلوكية، والمعتقدات الاجتماعية، وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على المعالجات والأنشطة الإنسانية، والاقتصادية داخل المؤسسة"^{٢٦}.

ومن وجهة نظر الباحث في هذا البحث فإن المناخ التنظيمي هو " محصلة الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للمؤسسة (المدرسة) كما يفهمها العاملون فيها، ويفسرونها ويحلونها، ليستخلصوا منها مواقفهم، واتجاهاتهم وسلوكهم، ومستوي اهتمامهم". ويتمثل بعناصره (اتخاذ القرارات، وخط الاتصال، والمكافآت والحوافز، وتنمية الموارد البشرية، والرقابة الإدارية).

٢٤- عكاشة، على احمد. ١٩٩٠. المناخ التنظيمي في المدارس الأردنية. بغداد: الجامعة المستنصرية. مجلة كلية التربية. بحث علمي منشور.. ص٤.

٢٥- Altman, A .et. and Hodets , (١٩٨٥), *organization Behavior thearv*. New York : Jovanovich publishes L.

٢٦- عقيلي عمر و يوسفى أحمد. ٢٠٠٣. إدارة الموارد البشرية. سوريا: منشورات جامعة حلب. ص ١٩٣.

عناصر المناخ التنظيمي:

اتخاذ القرار:

عرف من قبل ياغي بأنه: "عملية اختيار واعية لأحد البدائل من مجموعة من البدائل المتاحة، لتحقيق هدف معين أو لمعالجة مشكلة معينة"^{٢٧}. وعرفه بلوط بأنه: "عبارة عن اختيار بديل من جملة البدائل، وقد يجد متخذ القرار عدة بدائل وقد لا يجد"^{٢٨}.

ومن وجهة نظر الباحث بأنه: عملية اختيار البديل المناسب من بين عدّة بدائل مقترحة بناء على الدراسة، والتفكير، والممارسة، والخبرة، وإصدار الأحكام حول مواقف معينة، أو مشكلات تتعلق بالقضايا المدرسية المختلفة.

نَمَطُ الاتّصال:

يعرف الاتصال على أنه: "النظام الذي يحقق التبادل الهادف للبيانات والمعلومات والآراء، والأفكار، والأوامر، والتعليمات بشكل مباشر وجهًا لوجه، أو بشكل غير مباشر من خلال استخدام الرموز والإشارات المختلفة بهدف تحقيق أهداف المؤسسة".

المكافآت والحوافز:

هي وسائل ومؤثرات تثيرها المؤسسة، وذلك لحثّ العاملين فيها، وخلق دوافع لديهم تحركهم للسعي من أجل الحصول عليها عن طريق بذل المزيد من الجهد والسلوك، وذلك من أجل إشباع حاجاتهم

٢٧ - ياغي، محمد عبد الفتاح. ١٩٨٨. اتخاذ القرارات التنظيمية، السعودية. الرياض: مطابع الفرزدق التجارية. ص ١٦.

٢٨ - بلوط، حسن. ٢٠٠٥. المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات. لبنان بيروت: دار النهضة العربية. ط ١. ص ١٦٦.

٢٩ - الطائي، محمد عبد حسين. ٢٠٠٥. المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع. ط ١. ص ٨٨.

ورغبتهم التي تحتاج إلى إشباع، و إشباع حاجات العمال وتحقيق رغبتهم، أو آمالهم في المؤسسة يقتضي أن يحدد مسارها بحيث تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة، ومن ثم فإنه يتعين إقامة صلة وثيقة بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها، ومعنى ذلك أن تكون الحوافز المتاحة كافية لخلق الظروف المناسبة، والافتتاح الإنساني بأن تحقق أهداف المؤسسة ضروري، لتحقيق أهداف العمال في المؤسسة^{٣١}.

تنمية الموارد البشرية:

تمثل تنمية الموارد البشرية في السياسات والإجراءات التي تتخذها المؤسسة من أجل الاهتمام بكوادرها البشرية من خلال مجموعة من الإجراءات المتمثلة في جذب المزيد من الكوادر المؤهلة، لضمها إلى قوتها العاملة، فضلاً عن تطوير وتأهيل قدرات الكوادر القائمة^{٣٢}.

الرقابة الإدارية:

وتعني التحقق من أن التنفيذ يتم وفقاً للوجه المحدد مسبقاً في خطة العمل، وذلك لتباين جوانب الخطأ والضعف، والانحراف، وإيجاد الحلول المناسبة لها، لتفادي تكرار وقوعها، وتحديد المسؤولية عن ارتكابها، وضمان حسن تطبيق القواعد وتوضيح مدى كفايتها والوصول إلى معدلات الأداء المطلوبة^{٣٣}.

٣٠- Ivancevich . G. Donnelly . J. Gibson .J. (١٩٨٢)، *Managing for Performance, Business Publications, Inc.*,p٣٤٣

٣١- سلمى، علي. ١٩٩١. السلوك التنظيمي. مصر القاهرة: مطبعة جامعة القاهرة. ص٣٩.

٣٢- الفرجان أمل والطراونة محمد. ١٩٩٦. واقع نظم الرقابة والمعلومات في المؤسسات الأردنية دراسة تحليلية، عمان: مجلة دراسات الجامعة الأردنية. العدد ٢. المجلد ٢٣. ص١٧٤.

المبحث الثاني:

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

أجرى القريوتي (١٩٩٤) دراسة بعنوان: "المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"^{٣٣}. هدفت هذه الدراسة إلى تقييم المناخ التنظيمي السائد في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، من خلال الأبعاد الستة التالية: نمط اتخاذ القرارات، وتأثير العاملين فيها، وفلسفة القيادة، ونمط الاتصالات، وأسلوب تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس، والعلاقات السائدة بين المعلمين، وسياسة التحفيز المتبعة، وهدفت أيضاً إلى الكشف عن العلاقة بين هذه الأبعاد والمتغيرات التالية: الجنس، والكلية التي يعمل بها، ورتبته الأكاديمية، وسنوات الخدمة. وتوصلت الدراسة إلى أن تقييم أعضاء هيئة التدريس للمناخ التنظيمي كان سلبياً في المجمل، إذ هنالك شعور عام بعدم ارتياح أعضاء هيئة التدريس لفلسفة إدارة الجامعة، ويشعر أعضاء هيئة التدريس بعدم رضا عن نمط اتخاذ القرارات في الجامعة حيث إنه مركزي، ولا يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات.

قام المعكالي (١٩٩٧) بدراسة بعنوان: "القدرات القيادية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الابتدائية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المديرين والمعلمين"^{٣٤}، والتي هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القدرات القيادية لمديري المدارس، والمناخ التنظيمي وعلاقتها بمتغيرات الخبرة، والدورات التدريبية، ونوع المبني المدرسي، وحجم المدرسة من وجهة نظر المديرين والمعلمين، والكشف عن الفروق بين آرائهم

٣٣- القريوتي، محمد. ١٩٩٤. المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. عمان: مؤتم للبحوث والدراسات. مجلد ٩. عدد ٥. ص ٧٨.

٣٤- المعكالي، عبد الله بحد زيد. ١٩٩٧. القدرات القيادية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الابتدائية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المديرين والمعلمين. السعودية المدينة المنورة: جامعة الملك عبد العزيز. رسالة ماجستير غير منشورة.

حول القدرات القيادية لمديري المدارس والمناخ التنظيمي، وكذلك التعرف على المناخ التنظيمي السائد في المدارس الابتدائية، واستخدام اختبار القيادة التربوية من إعداد مرسى، واستبيان المناخ التنظيمي من إعداد هالبن وكروفت. وتوصلت إلى عدة نتائج، وهي: لا توجد علاقة دلالة إحصائية بين القدرات القيادية لمديري المدارس، والمناخ التنظيمي من وجهة نظر المديرين. في حين أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القدرات القيادية لمديري المدارس، والمناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من الخبرة العلمية والدورات التدريبية، وحجم المدرسة ونوع المبنى المدرسي، وبين القدرات القيادية، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من الخبرة العلمية والدورات التدريبية، ونوع مبنى المدرسة وحجمها، وبين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المديرين والمعلمين. وبين آراء المديرين والمعلمين حول قدرات مديري المدارس ولصالح المديرين. وكذلك بين آراء المديرين والمعلمين حول المناخ التنظيمي في المدرسة ولصالح المديرين.

أجرى أكبر دراسة (٢٠٠١) بعنوان: "السلوك القيادي لمديرات المدارس كما تدركه معلمات التعليم العام في جدة"^{٣٥}. هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة مفهوم السلوك القيادي والتقدير في الفكر الإداري المعاصر، والتعرف على مدى تحقيق ممارسات مديرات مدارس التعليم العام بمحافظه جدة للسلوك القيادي لبعدهم التقدير كما تدركه المعلمات، وتحديد مدى اتحاق واختلاف وجهات نظر المعلمات نحو السلوك القيادي لمديرات مدارس التعليم العام بمراحله الثلاث، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وأعدت استبياناً بوصفه أداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة البالغ عددها (٢٢٢) معلمة، واختيرت بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة البالغ عدده (١١١٨٣٩) معلمة، وكان من أهم النتائج أن

٣٥- أكبر، عبيد فاروق حامد ٢٠٠١. السلوك القيادي لمديرات المدارس كما تدركه معلمات التعليم العام في جدة. السعودية: جامعة أم القرى. رسالة ماجستير غير منشورة.

اختلاف التخصص الأكاديمي، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، ليس له تأثير على استجابات أفراد العينة بينما اختلاف المرحل الدراسية كان له تأثير على استجابة أفراد العينة، ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة زيادة الاهتمام بإعداد القيادات الإدارية التربوية وتنميتها وتدريبهن على ممارسة السلوك القيادي، وتشجيع العمل الجماعي، وإشراك المعلمات في اتخاذ القرار عند وضع الأهداف، والخطط المدرسية.

دراسة محمد حسين (٢٠٠١) بعنوان: "علاقة النمط القيادي لمدرء المدارس الثانوية بتأديتهم لأدوارهم الوظيفية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في محافظة عدن - لحج - أبين"^{٣٦}. وهدفت هذه الدراسة على علاقة النمط القيادي لمدرء المدارس الثانوية بتأديتهم لأدوارهم الوظيفية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في محافظة عدن - لحج - أبين، في الجمهورية اليمنية، وتمّ توزيع إستبانة مكونة من (٢٤) فقرة موزعة على الأنماط القيادية الثلاثة الديمقراطي، و التراسلي، الأوتوقراطي بالتساوي. وتوصلت إلى بعض النتائج منها. أن النمط الأوتوقراطي هو السمة الغالبة لأعضاء الهيئة التعليمية في محافظات عدن، الحج، أبين. والنمط التراسلي يأتي في المرتبة الثانية من ممارسات المديرين في المدارس الثانوية في محافظات عدن، الحج، أبين. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أعضاء الهيئة التعليمية في تحديد الأنماط القيادية لمديريهم تعود إلى متغير جنس المدير. ولا يوجد أي فروق دالة إحصائية بين استجابات أعضاء الهيئة التعليمية نحو الأنماط القيادية لمدرائهم في المحافظات ككل وفي كل محافظة على حده. وكذلك لا يوجد أي فروق دالة إحصائية بين استجابات أعضاء الهيئة التعليمية نحو ممارسة المديرين

٣٦- محمد، حسين عبده احمد. ٢٠٠١. بعنوان "علاقة النمط القيادي لمدرء المدارس الثانوية بتأديتهم لأدوارهم الوظيفية من وجهة نظر أعضاء.

لمهامهم الوظيفية وفقاً لمتغير جنس المعلم والمدير. وجاء ترتيب استجابات أعضاء الهيئة التعليمية تنازلياً حول ممارسة المديرين لمهامهم وفقاً للمحاور الأربعة (٢-٥) على النحو التالي: دور المدير في الارتقاء بالبرامج الدراسية، دور المدير ضمن النظام الاجتماعي المدرسي، القدرات الإدارية، ودور المدير في التنظيم المدرسي.

قام الخشيني (٢٠٠٢) بدراسة بعنوان: "الأساليب القيادية لعمداء الكليات في الجامعات الأردنية (الرسمية والأهلية) وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر هيئاتها التدريسية"^{٣٧}. هدفت هذه الدراسة للتعرف على الأساليب القيادية لعمداء الكليات في الجامعات الأردنية (الرسمية والأهلية) وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر هيئاتها التدريسية. وقام الباحث بتوزيع استبيانين صممهما لغايات تحقيق أهداف دراسته، تناول الأول: تحديد الأساليب القيادية لدى عمداء الجامعات الأردنية وتناول الثاني: تحديد مستوى المناخ التنظيمي داخل الكليات الجامعية. وكان أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج أن مدرسي الجامعات الحكومية يرون أن عمداء كلياتهم يركزون على الأساليب الديمقراطية، بينما رأى مدرسي الجامعات الأهلية أن عمداء كلياتهم يميلون إلى الأساليب الإدارية التسلطية، كما أظهرت النتائج سيادة المناخ التنظيمي المفتوح في الجامعات الحكومية، والمناخ التنظيمي المغلق في الجامعات الأهلية. وكما تبين في ضوء نتائج هذه الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأسلوب القيادي، والمناخ التنظيمي داخل الجامعات الحكومية والأهلية الأردنية، وأوصت دراسة الخشيني بوجود اهتمام عمداء الكليات بالجامعات الأهلية بالأنماط القيادية ذات الصلة بالعاملين، وزيادة اهتمام القادة الإداريين بالأسباب التي تعمل على تشكيل مناخ تنظيمي إيجابي.

٣٧- الخشيني، محمد . ٢٠٠٢. الأساليب القيادية لعمداء الكليات في الجامعات الأردنية (الرسمية والأهلية) وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر هيئاتها التدريسية. العراق: جامعة بغداد. رسالة دكتوراه غير منشورة.

دراسة عياصرة (٢٠٠٣) بعنوان: "أنماط القيادة لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن".^{٣٨} هدفت هذه الدراسة للتعرف على الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية العامة في الأردن، وتكونت عينة الدراسة من (١١٤١) معلماً ومعلمة يمثلون (٧٦) مدرسة ثانوية في كافة محافظات المملكة، وتم تطوير أداتين للدراسة، استبيان وصف الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية، واستبانة قياس مستوى دافعية المعلمين نحو مهنتهم بوصفهم معلمين، وتوصلت دراسة عياصرة إلى نتائج منها أن النمط القيادي لدى مديري ومدرسات المدارس الثانوية هو النمط الديمقراطي، يليه النمط الأوتوقراطي، ثم النمط التساهلي (التسيبي) وكان مستوى دافعية المعلمين نحو عملهم متوسطاً.

دراسة الدعيس (٢٠٠٣) بعنوان "أنماط السلوك الإداري لدى مديري عموم الإدارات ورؤساء الأقسام في جامعة صنعاء في الجمهورية اليمنية وعلاقتها برضا موظفي الجامعة عن العمل"^{٣٩}. وهدفت إلى الكشف عن أنماط السلوك الإداري لدى مديري عموم الإدارات ورؤساء الأقسام في جامعة صنعاء في الجمهورية اليمنية وعلاقتها برضا موظفي الجامعة عن العمل. وبيعت نتائج دراسة الدعيس أن أكثر أنماط السلوك الإداري شيوعاً النمط لدى مديري العموم، ومديري الإدارات، ورؤساء الأقسام هو النمط الذي يتمثل في اهتمام عال في المبادرة بوضع إطار العمل واهتمام منخفض بالاعتبارية. بينما كان أقلها شيوعاً النمط الذي يتمثل في الاهتمام المنخفض في المبادرة بوضع إطار العمل، والاهتمام المنخفض بالاعتبارية،

٣٨- عياصرة، علي احمد عبد الرحمن. ٢٠٠٣. الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن. عمان الأردن: جامعة عمان العربية للدراسات العليا. رسالة دكتوراه غير منشورة.

٣٩- الدعيس، محمد ناجي. ٢٠٠٣. أنماط السلوك الإداري لدى مديري عموم الإدارات ورؤساء الأقسام في جامعة صنعاء في الجمهورية اليمنية وعلاقتها برضا موظفي الجامعة عن العمل. عمان: الجامعة الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة.

وكما أن أعلى مستويات الرضا الوظيفي لدى مديري الإدارات ، كان في مجال العلاقات مع المراجعين، ولدى رؤساء الأقسام كان في مجال العلاقات مع الزملاء، ولدى المختصين في مجال العلاقات مع المراجعين، بينما نجد أقل درجات الرضا عن العمل كانت في مجال الرضا عن ظروف العمل. وبينت أيضاً وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط السلوك الإداري لدى مديري العموم، ومديري الإدارات، ورؤساء الأقسام، مع الرضا الوظيفي للعاملين في جامعة صنعاء، وذلك في نمط الاهتمام العالي في المبادأة والاهتمام العالي في الاعتبارية.

دراسة العظامات (٢٠٠٤) بعنوان: "درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام التابعين لهم". هدفت هذه الدراسة للتعرف على درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم في الأردن، وعلاقته بالرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام التابعين لهم في مديريات التربية والتعليم، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن حيث بلغ عددهم ٥٢٨ رئيس قسم. وقد توصلت إلى أن مديري التربية والتعليم في الأردن يمارسون السلوك القيادي المنوط بهم بدرجة عالية، وأن مستوى الرضا الوظيفي لرؤساء الأقسام كان عالياً، وأظهرت أن مجالات الالتزام التنظيمي الخمس وقعت ضمن المستوى العالي، وأن درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم قد ارتبطت إيجابياً وبدلالة إحصائية بالرضا الوظيفي الكلي، وإن درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم قد ارتبطت إيجابياً بالالتزام التنظيمي الكلي، وأن نمط الرضا الوظيفي الكلي قد ارتبط إيجابياً بالالتزام التنظيمي الكلي.

٤٠ - العظامات، حلف. ٢٠٠٤. بعنوان. درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بالرضي الوظيفي والالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام التابعين لهم" عمان الأردن :جامعة عمان العربية للدراسات العليا. أطروحة دكتوراه، غير منشورة.

دراسة الخطيب (٢٠٠٥) بعنوان: "نمط السلوك القيادي لمدير المدرسة الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بمستوى أفاعلية التنظيمية للمدرسة الثانوية من وجهة نظر المعلمين"^{٤١}. هدفت هذه الدراسة للتعرف على نمط السلوك القيادي لمدير المدرسة الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بمستوى أفاعلية التنظيمية للمدرسة الثانوية من وجهة نظر المعلمين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية ومديراتها، البالغ عددهم (١٠٢٨) مديراً ومديرةً، من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية، البالغ عددهم (١١٧٠٥) معلمين ومعلمات، أما عينة الدراسة فقد تكونت من (٧٠٠) معلم ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العنقودية العشوائية. وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن مستوى أفاعلية التنظيمية للمدارس الثانوية العامة في الأردن كان متوسطاً بشكل عام. وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات أفاعلية التنظيمية تعزي للمتغيرات التالية، جنس المدير، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، ووجود أثر مال إحصائياً لمتغيرات السلوك الاعتراري لمدير المدرسة، وسلوكه في وضع إطار للعمل على مستوى أفاعلية التنظيمية للمدرسة الثانوية.

دراسة الشمالي (٢٠٠٦) بعنوان: "الأنماط الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين"^{٤٢}. هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن الأسلوب الإداري لمديري المدارس وفقاً لنظرية رنيسيس ليكرت، وبيان علاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين واستخدام الباحث أداتين: الأولى استبيان الأنماط الإدارية الأربعة، والثانية استبيان السلوك الإبداعي، واللتين طورهما الباحث. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة للأنماط الإدارية الثلاثة

٤١- الخطيب، على يوسف. ٢٠٠٥. بعنوان. نمط السلوك القيادي لمدير المدرسة الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بمستوى أفاعلية التنظيمية للمدرسة الثانوية من وجهة نظر المعلمين. عمان: جامعة عمان العربية للدراسات العليا. رسالة دكتوراه غير منشورة.

٤٢- الشمالي، معن أمين. ٢٠٠٦. بعنوان. الأنماط الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالسلوك الإبداعي". الأردن: جامعة عمان العربية للدراسات العليا. رسالة دكتوراه غير منشورة.

(التشاركي الديمقراطي، والاستشاري الديمقراطي، والاستبدادي التسلطي) جاءت مرتفعة، باستثناء التَّمط الاستبدادي جاء متوسطاً، كما أظهرت النتائج أن درجة ممارسة معلمي المدارس الثانوية العامة للسلوك الإبداعي جاءت متوسطة، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة دالة إحصائياً بين ممارسة المديرين للأنماط الإدارية الثلاثة، ومستوى السلوك الإبداعي للمعلمين، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تعزي لمتغيرات، الجنس، والمؤهل العلمي، والموقع الجغرافي، ولكنها دلت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تعزي لمتغير الجنس في بُعد القدرة على المحازفة لصالح الذكور، وقد أوصت الدراسة بضرورة أن يتيح التَّمط الإداري الفرصة للمعلمين لتطوير قدراتهم، وأن يتقبل المديرين آراء المعلمين ومقترحاتهم البناءة.

دراسة سعد (٢٠٠٧) بعنوان: "القدرات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في دولة الكويت"^{٤٣}. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة القدرات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الكويت كما يراها المعلمون، وهل تختلف هذه القدرات باختلاف جنس المعلمين، ومؤهلهم العلمي، وخبرتهم، وتخصصهم. وتكونت عينة الدراسة من (٧٧٠) معلماً، منهم (٤٠٠) معلم و(٣٧٠) معلمة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها. إن القدرات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في دولة الكويت كما يراها المعلمون كانت مرتفعة في مجالات (اتخاذ القرارات، التقييم والتفهم، القدرات، تنظيم العمل)، ومتوسطة في مجال الرقابة والتوجيه، وشكّلت القدرات القيادية المتعلقة باتخاذ القرارات أعلى درجة بالنسبة للقدرات القيادية. وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية لاختلاف القدرات القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة تعزي لاختلاف المؤهل العلمي، ولصالح المعلمين الحاصلين على مؤهل الماجستير

٤٣ - سعد، ماجد نهار القسيبي. ٢٠٠٧. بعنوان "القدرات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في دولة الكويت". عمان الأردن: جامعة عمان العربية للدراسات العليا. رسالة ماجستير. غير منشورة.

والدكتوراه. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لاختلاف القدرات القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة تعزى لاختلاف خبرة المعلمين، ولصالح كل من المعلمين الذين تتراوح خبرتهم من (٥-١٠ سنوات)، والمعلمين أصحاب الخبرة (أكثر من ١٦ سنة). وكذلك فروق ذات دلالة إحصائية لاختلاف القدرات القيادية لمجالات: التخطيط والرقابة والتوجيه، واتخاذ القرارات، والتقييم والتقييم، والقدرات الكلية لمديري المدارس الثانوية العامة تعزى لاختلاف تخصص المعلمين، ولصالح المعلمين والمعلمات ذوي التخصصات الإنسانية، في حين لم توجد فروق في مجال (تنظيم العمل).

دراسة الفراء الخطيب (٢٠٠٧) بعنوان: "النمط القيادي السائد لدى المديرين في الوزارات الفلسطينية في محافظة غزة" تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي السائد لدى المديرين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظة غزة، والتعرف على درجة الاختلاف في الأنماط القيادية باختلاف متغيرات الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي وعدد المرؤوسين، وقد تم استطلاع رأي الموظفين بوزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، وعن يحملون المسمى الوظيفي، رئيس قسم، نائب مدير ومدير لكونهم شركاء في عملية صناعة القرار من خلال استبيان أعد لهذا الغرض، وقد دلّت النتائج على تفوق النمط الديمقراطي على باقي الأنماط القيادية لدى المديرين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، كما أظهرت النتائج اختلاف إيجابياً في بعض الممارسات الإدارية لصالح الذكور، ولأصحاب الخبرة العالية، كما أن مديري الدوائر حظوا بتقدير ومشاركة في اتخاذ القرارات أكثر من غيرهم، كما أظهرت القيادة الإدارية الديمقراطية تميزاً لصالح المرؤوسين الذين يقع تحت مسؤوليتهم عدد كبير من

الموظفين، وعلى وجود علاقة إيجابية بين التَّمط الديمقراطي وبعض الممارسات الإدارية، وهي: البعد عن المركزية والمشاركة في اتخاذ القرارات، والاهتمام بالعمل والموظف.

دراسة حسام (٢٠٠٧) بعنوان: "قياس العلاقة بين عناصر المناخ التنظيمي والقدرة على حلّ المشاكل واتخاذ القرارات لدى المديرين في وزارة التخطيط والتعاون الدولي"^{٤٥}. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين عناصر المناخ التنظيمي وقدرة المديرين في وزارة التخطيط والتعاون الدولي على حلّ المشاكل، واتخاذ القرارات. وتكونت عينة الدراسة من جميع المديرين في وزارة التخطيط من كافة الأقسام من كلا الجنسين، وبلغ عددهم حتى نهاية (٢٠٠٥) ١٥٠ موظفاً وموظفة، وتوصلت إلى النتائج التالية: لم يكن هناك ارتباط دال إحصائياً بين نمط القيادة الاستبدادي والقدرة على حلّ المشاكل لدى المديرين في وزارة التخطيط والتعاون الدولي. وكان هناك ارتباط دال إحصائياً بين أنماط القيادة التالية (المشارك، الديمقراطي) والقدرة على حلّ المشاكل لدى المديرين في وزارة التخطيط والتعاون الدولي. ولم يكن هناك ارتباط دال إحصائياً بين القوانين والنظمة والقدرة على حلّ المشاكل واتخاذ القرارات لدى المديرين في وزارة التخطيط والتعاون الدولي. وكذلك كان هناك ارتباط دال إحصائياً بين الترغيب والقدرة على حلّ المشاكل واتخاذ القرارات لدى المديرين في وزارة التخطيط والتعاون الدولي.

دراسة عواد (٢٠٠٨)، بعنوان: "درجة ممارسة القادة الإداريين التربويين لسلوك الإداري الأوتوقراطي وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن"^{٤٦}. هدفت هذه الدراسة للتعرف على درجة ممارسة القادة الإداريين التربويين لسلوك الإداري الأوتوقراطي، وعلاقتها

٤٥- حسام، على بن ظريف. ٢٠٠٧. بعنوان "قياس العلاقة بين عناصر المناخ التنظيمي والقدرة على حلّ المشاكل واتخاذ القرارات لدى المديرين في وزارة التخطيط والتعاون الدولي". عمان الأردن : جامعة عمان العربية لدراسات العليا . رسالة ماجستير غير منشورة.

٤٦- عواد، عدنان سليمان سلامة. ٢٠٠٨. بعنوان "درجة ممارسة القادة الإداريين التربويين لسلوك الإداري البيروقراطي وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن". جامعة عمان العربية للدراسات العليا، رسالة دكتوراه غير منشورة.

بفاعلية الأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام العاملين معهم في مديريات التربية والتعليم في الأردن، وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية شملت (٥٠) قائداً تربوياً و(٢٠٠) رئيس قسم يعملون في (٢٥) مديرية موزعين على محافظات المملكة وأقاليمها في الشمال، والوسط، والجنوب. وتم بناء أداتين، الأولى لقياس درجة ممارسة القادة الإداريين التربويين للسلوك الإداري الأوتوقراطي، والثانية لقياس فاعلية الأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام. وقد توصلت إلى عدة نتائج منها، أن درجة ممارسة القادة الإداريين التربويين في مديريات التربية والتعليم للسلوك الإداري الأوتوقراطي، من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم كانت بشكل عام مرتفعة، وكذلك درجة فاعلية الأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام العاملين في مديريات التربية والتعليم في الأردن، من وجهة نظر القادة الإداريين التربويين المشرفين عليهم كانت بشكل عام مرتفعة. وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية لممارسة القادة الإداريين التربويين للسلوك الإداري الأوتوقراطي، من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم، والدرجة الكلية لفاعلية الأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القادة الإداريين المشرفين عليهم بشكل عام ما عدا في مجال الاتصال مع مجالى الدقة في إنجاز الأعمال والموضوعية.

دراسة الفهيدى (٢٠٠٩) بعنوان: "أنماط السلوك القيادي السائد لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم"^{٤٧}. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أنماط السلوك القيادي السائد لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم. وتكونت عينة الدراسة من جميع رؤساء الأقسام العاملين في إدارات التربية والتعليم في

٤٧- الفهيدى، عبد الله محمد. ٢٠٠٩. بعنوان: "أنماط السلوك القيادي السائد لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم. عمان: جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا. رسالة ماجستير غير منشورة.

محافظة تعز والبالغ عددهم (٢٥٠) رئيس قسم. وللإجابة على أسئلة الدراسة وتحليل بياناتها فقد تمّ استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتبة، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة كرونباخ-ألpha للانساق الداخلي. وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية:

إن كل الأنماط القيادية سائدة في إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز وبدرجة متوسطة، توجد علاقة سالبة بين القيادة الأوتوقراطي والمناخ التنظيمي ككل، بينما توجد علاقة بين نمطي القيادة الديمقراطي والمناخ التنظيمي ككل، بينما لا توجد أي علاقة لنمط الحر والمناخ التنظيمي في هذه الإدارات.

دراسة ابتهاج (٢٠١٠)، بعنوان: "الأنماط القيادية لرؤساء اتحاد الرياضة الأردنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي داخل الاتحادات الرياضية الأردنية". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين النمط الإداري الممارس من قبل رؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية وفقاً لنظرية ليكرت الرباعية والمناخ التنظيمي السائد في هذه الاتحادات، وكذلك التعرف على درجة ممارسة رؤساء الاتحادات الرياضية للأنماط الإدارية وفقاً لنظرية ليكرت الرباعية، كما هدفت الدراسة أيضاً إلى الكشف عن طبيعة المناخ التنظيمي السائد في الاتحادات الرياضية الأردنية، وذلك من وجهة نظر أعضاء مجلس الإدارة في الاتحادات الرياضية الأردنية. وتكونت عينة الدراسة من (٧٠) عضواً من أعضاء مجلس الإدارة في الاتحادات الرياضية الأردنية للعام (٢٠٠٩-٢٠١٠) التالية: اتحاد الكرة الطائرة، واتحاد كرة السلة، واتحاد تنس الأرضي، واتحاد تنس الطاولة، واتحاد الريشة الطائرة، واتحاد السباحة، واتحاد الكراتية، واتحاد الجودو، واتحاد المصارعة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية بعد استبعاد عدد من الاتحادات لضمان الحصول على استجابات موضوعية من أعضاء عينة الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة رؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية

للأنماط الإدارية كانت كبيرة جداً للنمطين الديمقراطي الاستشاري و الديمقراطي التشاركي، وكما بينت أن طبيعة المناخ التنظيمي السائد في الاتحادات الرياضية الأردنية من وجهة نظر أعضاء مجالس الاتحادات كانت إيجابية، وعلى جميع أبعاد المناخ التنظيمي، وقد أظهرت النتائج أيضاً عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الاستبدادي التسلطي وأبعاد المناخ التنظيمي باستثناء بعض العمليات الإدارية وبعُد الرقابة، وكذلك أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الاستبدادي الخير، وبين أبعاد الاتصال والحوافز والتدريب والتطوير، وكذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي الاستشاري والنمط الديمقراطي التشاركي وجميع أبعاد المناخ التنظيمي باستثناء بعدي الرقابة، والتدريب والتطوير.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
 الجامعة الإسلامية العلوم الإسلامية الماليزية
 ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

لمهامهم الوظيفية وفقاً لمتغير جنس المعلم والمدير. وجاء ترتيب استجابات أعضاء الهيئة التعليمية تنازلياً حول ممارسة المديرين لمهامهم وفقاً للمحاور الأربعة (٢-٥) على النحو التالي: دور المدير في الارتقاء بالبرامج الدراسية، دور المدير ضمن النظام الاجتماعي المدرسي، القدرات الإدارية، ودور المدير في التنظيم المدرسي.

قام الخشيني (٢٠٠٢) بدراسة بعنوان: "الأساليب القيادية لعمداء الكليات في الجامعات الأردنية (الرسمية والأهلية) وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر هيئاتها التدريسية"^{٣٧}. هدفت هذه الدراسة للتعرف على الأساليب القيادية لعمداء الكليات في الجامعات الأردنية (الرسمية والأهلية) وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر هيئاتها التدريسية. وقام الباحث بتوزيع استبيانين صممهما لغايات تحقيق أهداف دراسته، تناول الأول: تحليل الأساليب القيادية لدى عمداء الجامعات الأردنية وتناول الثاني: تحديد مستوى المناخ التنظيمي داخل الكليات الجامعية. وكان أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج أن مدرسي الجامعات الحكومية يرون أن عمداء كلياتهم يركزون على الأساليب الديمقراطية، بينما رأى مدرسي الجامعات الأهلية أن عمداء كلياتهم يميلون إلى الأساليب الإدارية التسلطية، كما أظهرت النتائج سيادة المناخ التنظيمي المفتوح في الجامعات الحكومية، والمناخ التنظيمي المغلق في الجامعات الأهلية. وكما تبين في ضوء نتائج هذه الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأسلوب القيادي، والمناخ التنظيمي داخل الجامعات الحكومية والأهلية الأردنية، وأوصت دراسة الخشيني بوجود اهتمام عمداء الكليات بالجامعات الأهلية بالأنماط القيادية ذات الصلة بالعاملين، وزيادة اهتمام القادة الإداريين بالأسباب التي تعمل على تشكيل مناخ تنظيمي إيجابي.

٣٧- الخشيني، محمد . ٢٠٠٢. الأساليب القيادية لعمداء الكليات في الجامعات الأردنية (الرسمية والأهلية) وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر هيئاتها التدريسية. العراق: جامعة بغداد. رسالة دكتوراه غير منشورة.

دراسة عياصرة (٢٠٠٣) بعنوان: " الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن"^{٣٨}. هدفت هذه الدراسة للتعرف على الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية العامة في الأردن، وتكونت عينة الدراسة من (١١٤١) معلماً ومعلمة يمثلون (٧٦) مدرسة ثانوية في كافة محافظات المملكة، وتم تطوير أداتين للدراسة، استبيان وصف الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية، واستبانة قياس مستوى دافعية المعلمين نحو مهنتهم بوصفهم معلمين، وتوصلت دراسة عياصرة إلى نتائج منها أن النمط القيادي لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية هو النمط الديمقراطي، يليه النمط الأوتوقراطي، ثم النمط التساهلي (التسيبي) وكان مستوى دافعية المعلمين نحو عملهم متوسطاً.

دراسة الدعيس (٢٠٠٣) بعنوان " أنماط السلوك الإداري لدى مديري عموم الإدارات ورؤساء الأقسام في جامعة صنعاء في الجمهورية اليمنية وعلاقتها برضا موظفي الجامعة عن العمل"^{٣٩}. وهدفت إلى الكشف عن أنماط السلوك الإداري لدى مديري عموم الإدارات ورؤساء الأقسام في جامعة صنعاء في الجمهورية اليمنية وعلاقتها برضا موظفي الجامعة عن العمل. وبينت نتائج دراسة الدعيس أن أكثر أنماط السلوك الإداري شيوعاً النمط لدى مديري العموم، ومديري الإدارات، ورؤساء الأقسام هو النمط الذي يتمثل في اهتمام عال في المبادأة بوضع إطار العمل واهتمام منخفض بالاعتبارية. بينما كان أقلها شيوعاً النمط الذي يتمثل في الاهتمام المنخفض في المبادأة بوضع إطار العمل، والاهتمام المنخفض بالاعتبارية،

٣٨- عياصرة، علي احمد عبد الرحمن. ٢٠٠٣. الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن. عمان الأردن: جامعة عمان العربية للدراسات العليا. رسالة دكتوراه غير منشورة.

٣٩- الدعيس، محمد ناجي. ٢٠٠٣. أنماط السلوك الإداري لدى مديري عموم الإدارات ورؤساء الأقسام في جامعة صنعاء في الجمهورية اليمنية وعلاقتها برضا موظفي الجامعة عن العمل. عمان: الجامعة الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة.

وكما أن أعلى مستويات الرضا الوظيفي لدى مديري الإدارات ، كان في مجال العلاقات مع المراجعين، ولدى رؤساء الأقسام كان في مجال العلاقات مع الزملاء، ولدى المختصين في مجال العلاقات مع المراجعين، بينما نجد أقل درجات الرضا عن العمل كانت في مجال الرضا عن ظروف العمل. وبينت أيضاً وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط السلوك الإداري لدى مديري العموم، ومديري الإدارات، ورؤساء الأقسام، مع الرضا الوظيفي للعاملين في جامعة صنعاء، وذلك في نمط الاهتمام العالي في المبادرة والاهتمام العالي في الاعتبارية.

دراسة العظامات (٢٠٠٤) بعنوان: "درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام التابعين لهم". هدفت هذه الدراسة للتعرف على درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم في الأردن، وعلاقته بالرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام التابعين لهم في مديريات التربية والتعليم، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن حيث بلغ عددهم ٥٢٨ رئيس قسم. وقد توصلت إلى أن مديري التربية والتعليم في الأردن يمارسون السلوك القيادي المنوط بهم بدرجة عالية، وأن مستوى الرضا الوظيفي لرؤساء الأقسام كان عالياً، وأظهرت أن مجالات الالتزام التنظيمي الخمس وقعت ضمن المستوى العالي، وأن درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم قد ارتبطت إيجابياً وبدلالة إحصائية بالرضا الوظيفي الكلي، وإن درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم قد ارتبطت إيجابياً بالالتزام التنظيمي الكلي، وأن نمط الرضا الوظيفي الكلي قد ارتبط إيجابياً بالالتزام التنظيمي الكلي.

٤٠ - العظامات، خلف. ٢٠٠٤. بعنوان. درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بالرضى الوظيفي والالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام التابعين لهم " عمان الأردن :جامعة عمان العربية للدراسات العليا. أطروحة دكتوراه، غير منشورة.

دراسة الخطيب (٢٠٠٥) بعنوان: "نمط السلوك القيادي لمدير المدرسة الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بمستوى أفاعلية التنظيمية للمدرسة الثانوية من وجهة نظر المعلمين"^{٤١}. هدفت هذه الدراسة للتعرف على نمط السلوك القيادي لمدير المدرسة الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بمستوى أفاعلية التنظيمية للمدرسة الثانوية من وجهة نظر المعلمين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية ومديراتها، البالغ عددهم (١٠٢٨) مديراً ومديرةً، من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية، البالغ عددهم (١٧٧٥) معلمين ومعلمات، أما عينة الدراسة فقد تكونت من (٧٠٠) معلم ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة الطبقة العنقودية العشوائية. وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن مستوى أفاعلية التنظيمية للمدارس الثانوية العامة في الأردن كان متوسطاً بشكل عام. وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات أفاعلية التنظيمية تعزي للمتغيرات التالية، جنس المدير، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، ووجود أثر دالّ إحصائياً لمتغيرات السلوك الاعتراري لمدير المدرسة، وسلوكه في وضع إطار للعمل على مستوى أفاعلية التنظيمية للمدرسة الثانوية.

دراسة الشمايلة (٢٠٠٦) بعنوان: "الأنماط الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين"^{٤٢}. هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن الأسلوب الإداري لمديري المدارس وفقاً لنظرية رنسيس ليكرت، وبيان علاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين باستخدام الباحث أداتين: الأولى استبيان الأنماط الإدارية الأربعة، والثانية استبيان السلوك الإبداعي، واللتين طورهما الباحث. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة للأنماط الإدارية الثلاثة

٤١- الخطيب، على يوسف. ٢٠٠٥. بعنوان. نمط السلوك القيادي لمدير المدرسة الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بمستوى أفاعلية التنظيمية للمدرسة الثانوية من وجهة نظر المعلمين. عمان : جامعة عمان العربية للدراسات العليا. رسالة دكتوراه غير منشورة.

٤٢- الشمايلة، معن أمين. ٢٠٠٦. بعنوان. الأنماط الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالسلوك الإبداعي ". الأردن: جامعة عمان العربية للدراسات العليا. رسالة دكتوراه غير منشورة.

(التشاركي الديمقراطي، والاستشاري الديمقراطي، والاستبدادي التسلطي) جاءت مرتفعة، باستثناء النَّمط الاستبدادي جاء متوسطاً، كما أظهرت النتائج أن درجة ممارسة معلمي المدارس الثانوية العامة للسلوك الإبداعي جاءت متوسطة، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة دالة إحصائياً بين ممارسة المديرين للأنماط الإدارية الثلاثة، ومستوى السلوك الإبداعي للمعلمين، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تعزى لمتغيرات، الجنس، والمؤهل العلمي، والموقع الجغرافي، ولكنها دلت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس في بُعد القدرة على الخرافة لصالح الذكور، وقد أوصت الدراسة بضرورة أن يتيح النَّمط الإداري الفرصة للمعلمين لتطوير قدراتهم، وأن يتقبل المديرين آراء المعلمين ومقترحاتهم البناءة.

دراسة سعد (٢٠٠٧)، بعنوان: "القدرات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في دولة الكويت"^{٤٣}. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة القدرات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الكويت كما يراها المعلمون، وهل تختلف هذه القدرات باختلاف جنس المعلمين، ومؤهلمهم العلمي، وخبرتهم، وتخصصهم. وتكونت عينة الدراسة من (٧٧٠) معلماً، منهم (٤٠٠) معلم و(٣٧٠) معلمة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها. إن القدرات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في دولة الكويت كما يراها المعلمون كانت مرتفعة في مجالات (التحيز، القرارات، التقييم، والتقييم، القدرات، تنظيم العمل)، ومتوسطة في مجال الرقابة والتوجيه، وشكلت القدرات القيادية المتعلقة باتخاذ القرارات أعلى درجة بالنسبة للقدرات القيادية. وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية لاختلاف القدرات القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة تعزى لاختلاف المؤهل العلمي، ولصالح المعلمين الحاصلين على مؤهل الماجستير

٤٣ - سعد، ماجد نهار القسيبي ٢٠٠٧. بعنوان "القدرات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في دولة الكويت". عمان الأردن: جامعة عمان العربية للدراسات العليا. رسالة ماجستير. غير منشورة.

والدكتوراه. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لاختلاف القدرات القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة تعزى لاختلاف خبرة المعلمين، ولصالح كل من المعلمين الذين تتراوح خبرتهم من (٥-١٠ سنوات)، والمعلمين أصحاب الخبرة (أكثر من ١٦ سنة). وكذلك فروق ذات دلالة إحصائية لاختلاف القدرات القيادية لمجالات: التخطيط والرقابة والتوجيه، واتخاذ القرارات، والتقييم والتقويم، والقدرات الكلية لمديري المدارس الثانوية العامة تعزى لاختلاف تخصص المعلمين، ولصالح المعلمين والمعلمات ذوي التخصصات الإنسانية، في حين لم توجد فروق في مجال (تنظيم العمل).

دراسة الفرق الخطيب (٢٠٠٧) بعنوان: "النمط القيادي السائد لدى المديرين في الوزارات الفلسطينية في محافظة غزة" تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي السائد لدى المديرين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظة غزة، والتعرف على درجة الاختلاف في الأنماط القيادية باختلاف متغيرات الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي وعدد المرؤوسين، وقد تم استطلاع رأي الموظفين بوزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، ومن يحملون المسمى الوظيفي، رئيس قسم، نائب مدير ومدير لكونهم شركاء في عملية صناعة القرار من خلال استبيان أُعد لهذا الغرض، وقد دلت النتائج على تفوق النمط الديمقراطي على باقي الأنماط القيادية لدى المديرين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، كما أظهرت النتائج اختلاف إيجابياً في بعض الممارسات الإدارية لصالح الذكور، ولأصحاب الخبرة العالية، كما أن مديري الدوائر حظوا بتقدير ومشاركة في اتخاذ القرارات أكثر من غيرهم، كما أظهرت القيادة الإدارية الديمقراطية تميزاً لصالح المرؤوسين الذين يقع تحت مسؤوليتهم عدد كبير من

الموظفين، وعلى وجود علاقة إيجابية بين النَّمط الديمقراطي وبعض الممارسات الإدارية، وهي: البعد عن المركزية والمشاركة في اتخاذ القرارات، والاهتمام بالعمل والموظف.

دراسة حسام (٢٠٠٧) بعنوان: "قياس العلاقة بين عناصر المناخ التنظيمي والقدرة على حلّ المشاكل واتخاذ القرارات لدى المديرين في وزارة التخطيط والتعاون الدولي"^{٤٥}. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين عناصر المناخ التنظيمي وقدرة المديرين في وزارة التخطيط والتعاون الدولي على حلّ المشاكل، واتخاذ القرارات. وتكونت عينة الدراسة من جميع المديرين في وزارة التخطيط من كافة الأقسام من كلا الجنسين، وأبلغ عددهم حتى نهاية (٢٠٠٥) ١٥٠ موظفاً وموظفة، وتوصلت إلى النتائج التالية: لم يكن هناك ارتباط دال إحصائياً بين نمط القيادة الاستبدادي والقدرة على حلّ المشاكل لدى المديرين في وزارة التخطيط والتعاون الدولي. وكان هناك ارتباط دال إحصائياً بين أنماط القيادة التالية (المشارك، الديمقراطي) والقدرة على حلّ المشاكل لدى المديرين في وزارة التخطيط والتعاون الدولي. ولم يكن هناك ارتباط دال إحصائياً بين القوانين والأنظمة والقدرة على حلّ المشاكل واتخاذ القرارات لدى المديرين في وزارة التخطيط والتعاون الدولي. وكذلك كان هناك ارتباط دال إحصائياً بين الترغيب والقدرة على حلّ المشاكل واتخاذ القرارات لدى المديرين في وزارة التخطيط والتعاون الدولي.

دراسة عواد (٢٠٠٨)، بعنوان: "درجة ممارسة القادة الإداريين التربويين لسلوك الإداري الأوتوقراطي وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن"^{٤٦}. هدفت هذه الدراسة للتعرف على درجة ممارسة القادة الإداريين التربويين لسلوك الإداري الأوتوقراطي، وعلاقتها

٤٥- حسام، علي بن ظريف. ٢٠٠٧. بعنوان "قياس العلاقة بين عناصر المناخ التنظيمي والقدرة على حلّ المشاكل واتخاذ القرارات لدى المديرين في وزارة التخطيط والتعاون الدولي". عمان الأردن : جامعة عمان العربية لدراسات العليا . رسالة ماجستير غير منشورة.

٤٦- عواد، عدنان سليمان سلامة. ٢٠٠٨. بعنوان "درجة ممارسة القادة الإداريين التربويين لسلوك الإداري البيروقراطي وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن". جامعة عمان العربية للدراسات العليا، رسالة دكتوراه غير منشورة.

بفاعلية الأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام العاملين معهم في مديريات التربية والتعليم في الأردن، وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية شملت (٥٠) قائداً تربوياً و(٢٠٠) رئيس قسم يعملون في (٢٥) مديرية موزعين على محافظات المملكة وأقاليمها في الشمال، والوسط، والجنوب. وتم بناء أداتين، الأولى لقياس درجة ممارسة القادة الإداريين التربويين للسلوك الإداري الأوتوقراطي، والثانية لقياس فاعلية الأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام. وقد توصلت إلى عدة نتائج منها، أن درجة ممارسة القادة الإداريين التربويين في مديريات التربية والتعليم للسلوك الإداري الأوتوقراطي، من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم كانت بشكل عام مرتفعة، وكذلك درجة فاعلية الأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام العاملين في مديريات التربية والتعليم في الأردن، من وجهة نظر القادة الإداريين التربويين المشرفين عليهم كانت بشكل عام مرتفعة. وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية لممارسة القادة الإداريين التربويين للسلوك الإداري الأوتوقراطي، من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم، والدرجة الكلية لفاعلية الأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القادة الإداريين المشرفين عليهم بشكل عام ما عدا في مجال الاتصال مع جلي الدقة في إنجاز الأعمال والموضوعية.

دراسة الفهيدي (٢٠٠٩) بعنوان: "أنماط السلوك القيادي السائد لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم".^{٤٧} هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أنماط السلوك القيادي السائد لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم. وتكونت عينة الدراسة من جميع رؤساء الأقسام العاملين في إدارات التربية والتعليم في

٤٧- الفهيدي، عبد الله محمد. ٢٠٠٩. بعنوان: "أنماط السلوك القيادي السائد لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في

الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم. عمان: جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.

رسالة ماجستير غير منشورة.

محافظة تعز والبالغ عددهم (٢٥٠) رئيس قسم. وللإجابة على أسئلة الدراسة وتحليل بياناتها فقد تمّ استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتبة، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة كرونباخ- ألفا للاساق الداخلي. وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية:

إن كل الأنماط القيادية سائدة في إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز وبدرجة متوسطة، توجد علاقة سالبة بين القيادة الأتوقراطي والمناخ التنظيمي ككل، بينما توجد علاقة بين نمطي القيادة الديمقراطي والمناخ التنظيمي ككل، بينما لا توجد أي علاقة لنمط الحر والمناخ التنظيمي في هذه الإدارات.

دراسة ابتهال (٢٠١٠) بعنوان: "الأنماط القيادية لرؤساء اتحاد الرياضة الأردنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي داخل الاتحادات الرياضية الأردنية"^{٤٨}. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين النمط الإداري الممارس من قبل رؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية وفقاً لنظرية ليكرت الرباعية والمناخ التنظيمي السائد في هذه الاتحادات، وكذلك التعرف على درجة ممارسة رؤساء الاتحادات الرياضية للأنماط الإدارية وفقاً لنظرية ليكرت الرباعية، كما هدفت الدراسة أيضاً إلى الكشف عن طبيعة المناخ التنظيمي السائد في الاتحادات الرياضية الأردنية، وذلك من وجهة نظر أعضاء مجلس الإدارة في الاتحادات الرياضية الأردنية. وتكونت عينة الدراسة من (٧٠) عضواً من أعضاء مجلس الإدارة في الاتحادات الرياضية الأردنية للعام (٢٠١٠-٢٠٠٩) التالية: اتحاد الكرة الطائرة، واتحاد كرة السلة، واتحاد التنس الأرضي، واتحاد تنس الطاولة، واتحاد الريشة الطائرة، واتحاد السباحة، واتحاد الكراتية، واتحاد الجودو، واتحاد المصارعة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية بعد استبعاد عدد من الاتحادات لضمان الحصول على استجابات موضوعية من أعضاء عينة الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة رؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية

٤٨- ابتهال، محمد الخوالدة. ٢٠١٠. بعنوان "الأنماط القيادية لرؤساء الاتحاد الرياضة الأردنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي داخل الاتحادات الرياضية الأردنية". عمان: الجامعة الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة.

للأنماط الإدارية كانت كبيرة جداً للنمطين الديمقراطي الاستشاري و الديمقراطي التشاركي، وكما بينت أن طبيعة المناخ التنظيمي السائد في الاتحادات الرياضية الأردنية من وجهة نظر أعضاء مجالس الاتحادات كانت إيجابية، وعلى جميع أبعاد المناخ التنظيمي، وقد أظهرت النتائج أيضاً عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الاستبدادي التسلطي وأبعاد المناخ التنظيمي باستثناء بعض العمليات الإدارية وبُعد الرقابة، وكذلك أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الاستبدادي الخير، وبين أبعاد الاتصال والحوافز والتدريب والتطوير، وكذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي الاستشاري والنمط الديمقراطي التشاركي وجميع أبعاد المناخ التنظيمي باستثناء بعدي الرقابة، والتدريب والتطوير.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
 جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
 ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

الدراسات الأجنبية:

قام سيرافين (Serafin, ١٩٩١) بدراسة بعنوان: "تقييم الأنماط القيادية لمديري التعليم العالي الثانوي في فنزويلا". هدفت هذه الدراسة إلى تقييم الأنماط القيادية لمديري التعليم العالي الثانوي في فنزويلا اعتماداً على متغيرات العمر، والجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والوضع العائلي، وتكونت عينة الدراسة من (٨٥) عضواً من أعضاء مجلس ثلاث كليات وخمسة معاهد فنية في فنزويلا، وخلصت الدراسة أنه لا توجد فروق مهمة بين الأنماط القيادية لمديري التعليم الثانوي في فنزويلا تعزي للمتغيرات السابقة الذكر.

دراسة بيننغتون (Pennington, ١٩٩٨) بعنوان: "القيادة والحوافز للمعلمين في المدارس الثانوية". هدفت الدراسة إلى التحقق من العلاقة بين تصورات المعلمين لأسلوب المدير القيادي ودافعية المعلمين نحو مهنتهم بوصفهم معلمين وذلك في المدارس الثانوية العامة في وسط تينيسي (Tennessee)، وقد استخدم الباحث النهج التحليلي، وقد شملت عينة الدراسة معلمي خمس مدارس في منطقة وسط تينيسي، وقد وتم اختيارها عشوائياً. وقد استخدم في الدراسة استبيان وصف القائد (LBDQ) واستبيان مينيسوتا للرضا الوظيفي، وتوصلت إلى عدة نتائج منها: وجود علاقة بين دافعية المعلمين والسلوك القيادي لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين، ووجود ارتباط سلبى بين المديرين ذوي الاهتمام المتدني بالمعلمين، والاهتمام بتركيب المهمة، وبين دافعية المعلمين. وتوصي الدراسة بضرورة العمل على إجراء مزيد من الدراسات والأبحاث في تحديد مستوى العلاقة بين النمط القيادي، ودافعية المعلمين للعمل لتأثير ذلك على مستوى التحصيل الدراسي للطلبة.

دراسة لوفيت وآخرون. (Lovette, ٢٠٠٠) بعنوان: "تصورات المعلمين لتفويض السلطة لدى مديري المدارس والعلاقة بينهم"^{٥١}. هدفت الدراسة إلى معرفة تصورات المعلمين نحو مديريهم في إظهار وعرض مهارات التفويض، ومهارات العلاقات في لويزيانا في الولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية. المديرون الذين يختلفون في السن يختلفون أيضاً في درجة تفويض السلطة فالمديرون الأصغر سناً كانوا أكثر استعداداً لتفويض السلطة، ويتمتعون بصفات تؤدي إلى قيام علاقات بينهم وبين المرؤوسين، إن المديرين لديهم مهارات تفويض أقوى مما لدى المديرين كما أن العلاقات بينهم وبين المرؤوسين أقوى. وبشكل عام فقد كان العمر أهم المتغيرات في تحديد ما إذا كان ينظر إلى المدير على أنه يسمح بتفويض السلطة أم لا، وقيم علاقات مع المرؤوسين أم لا.

دراسة ماسارو، واغوستاس (Massaro & Augustas, ٢٠٠٥) بعنوان: "العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة وإدراك المعلمين للنمط القيادي لمدير المدرسة وأثر ذلك على المناخ التنظيمي السائد في المدرسة"^{٥٢}. هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة وإدراك المعلمين للنمط القيادي لمدير المدرسة، وأثر ذلك على المناخ التنظيمي السائد في المدرسة، ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت أداة هيرسي وبلانشرد لأنماط القيادة، وتمثلت عينة الدراسة في (٣٣٠) معلماً تم اختيارهم من (٢٠) مدرسة، وأشارت إلى عدم وجود أثر لمدير المدرسة وأسلوبه القيادي على المناخ التنظيمي، وأكدت الدراسة أن على المعلمين والمديرين العمل بشكل متعاون بهدف تحسين الاتصال بينهم من أجل تحسين المناخ التنظيمي في المدرسة.

٥١- Lovette, atis, suie watts, joanne hood (٢٠٠٠) *An investingation of teacher pereceptions of their behavioir Eric. principals. delegation and relationship.*

٥٢- Massaro, E. D and Augustus, J. (٢٠٠٠), *Teacher Percep school climate and principals self reported leadership style based on three empirical measures of perceived leadership.* (1st ed.) London: The Center for education, Winder University Chester.

دراسة ريمونديني (Remondini, ٢٠٠١) بعنوان: "نمط القيادة المدرسية والمناخ: مقارنة بين المديرات في أمريكا اللاتينية وغيرها من المديرات في دراسة ميدانية في جنوب نيومكسيكو"^{٥٣}. هدفت هذه الدراسة المسحية إلى معرفة النمط القيادي لمديرات مدارس جنوب نيومكسيكو، ومعرفة المناخ التنظيمي في مدارس من وجهة نظر مديرات المدارس والمعلمات. وتوصلت إلى النتائج التي أكدت ارتباط النمط القيادي بعلاقة ذات دلالة إحصائية مع المناخ التنظيمي في جميع مدارس عينة الدراسة. وأظهرت النتائج أيضاً التشابه في تحديد النمط القيادي لمديرات المدارس من وجهة نظر المعلمات والمديرات أنفسهن، وقد تبين عدم وجود علاقة بين النمط الحر والمناخ التنظيمي، كما بينت وجود علاقة إيجابية بين نمط السلوك الداعم وسلوك العلاقة الحميمة للمعلمات وانفتاح المعلمات وبين نمط القيادة التحويلية من قبل المديرات.

دراسة كويلر (Cuellar, ٢٠٠٢) بعنوان: "أثر نمط القيادة الذي يمارسه مديرو المدارس على المعلمين في كاليفورنيا"^{٥٤}. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر نمط القيادة الذي يمارسه مديرو المدارس على المعلمين في كاليفورنيا، وتكونت عينة الدراسة من ١٥٠ مديراً و ٣٠٠ معلم. وأشارت النتائج إلى أن سلوك العلاقات الإنسانية الذي يمارسه المديرون له تأثير إيجابي وكبير في المعلمين، إذ يعمل على رفع مستوى الرضا والقناعة المهنية عندهم، فيجعلهم يبذلون جهوداً إضافية في أثناء قيامهم بأعمالهم، فتزداد تبعاً لذلك إبداعاتهم المهنية.

^{٥٣}- Remondini, Barbara. J (٢٠٠١), *Leadership style and school climate: A comparison between Hispanic and non-Hispanic women principals in comparison between Hispanic and non- Hispanic women principals in Southern New Mexico*. Dissertation Abstract International – a٦٢/٠٣.

^{٥٤}- Cuellar, C, A.(٢٠٠٢). *The Effects of Principal Leadership Style Change and Teachers*. From Pro. Quest digital dissertation.

دراسة هاوكنز (Hawkins, ٢٠٠٢) بعنوان: "القيادة الرئيسية للمنظمة والمناخ، ودراسة سلوك القيادة: تصورات عن مناخ المدرسة قي المدارس الثانوية" ^{٥٥}. هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة كما يدركه المعلمون وبين المناخ المدرسي في المدارس الثانوية العامة في نيوجيرسي؛ وشملت عينة الدراسة (٩) مديري مدارس ومعلميهم البالغ عددهم (١٣٣)، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن السلوك القيادي لمدير المدرسة له أثر مهمّ علي المناخ العام للمدرسة، وكلما كان السلوك القيادي يميل أكثر إلى النمط الداعم وقل إلى النمط الموجه كان المناخ أكثر انفتاحاً، وإن نمط القيادة التحويلي يكون أكثر فاعلية في المناخ المدرسي المفتوح.

أجرى (Wetherell, ٢٠٠٢) دراسة بعنوان: "العلاقة بين نمط المدير والرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الأساسية في منطقة موريس في ولاية نيوجيرسي" ^{٥٦}. هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين نمط المدير والرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الأساسية في منطقة موريس في ولاية نيوجيرسي، حيث استخدم الباحث نموذج هيرسي وبلاشرد لأنماط القيادة ومقياس آخر للرضا الوظيفي. وأشارت النتائج إلى أن النمط الآمر حقق أعلى مستويات الرضا الوظيفي للمعلمين في مجالات الإشراف والمكافآت الطارئة وظروف العمل والاتصال.

دراسة ويغنر (Wegner, ٢٠٠٤) بعنوان: "أنماط القيادة وتفويض الصلاحيات للموظفين وتأثير نمط القيادة على المخرجات التنظيمية" ^{٥٧}. هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أنماط القيادة وتفويض الصلاحيات الإدارية للموظفين، وتحديد تأثير نمط القيادة على المخرجات التنظيمية. وقد تمّ إجراء هذه الدراسة الكمية من خلال مسح ميداني للقياديين والموظفين في ثلاث مؤسسات، وأظهرت

٥٥- Hawkins. Thomas L (٢٠٠٢) *Principal Leadership and Organization climate, a study of Perceptions of Leadership behavior on school climate in international school*. Dissertation Abstract international, a٦٢-١١

٥٦ - Wetherell, Karen. M (٢٠٠٢). *Principal Leadership style And Tescher Jop Satisfaction*, Dissertation Abstract International, ٦٢(٢): ٤٦٠

٥٧- Wegner, Lori, L. (٢٠٠٤). *Organizational leaders and empowered employees: The relationship between leadership styles, perception of styles, and impact on organizational outcomes*. Dissertation Abstracts International- A٦٥/٠١, p.٢٢٢.Jul. ٢٠٠٤.

نتائج الدراسة أن تفويض بعض الصلاحيات الإدارية للموظفين يؤثر إيجاباً في المخرجات التنظيمية في المؤسسة، وفي إدراكهم للأنماط القيادية السائدة في مؤسساتهم، أما المديرون فلم يظهروا إدراكاً لتأثير أنماط القيادة السائدة لديهم في المخرجات التنظيمية. كما أظهرت أيضاً أن الموظفين المفوض لهم بعض الصلاحيات الإدارية يسهمون في زيادة إيجابيات المخرجات التنظيمية للمؤسسة، وأشارت خلاصة الدراسة إلى أن القيادة الإدارية لا تدرك مدى تأثير الأنماط القيادية المتبعة من قبلها على جهود المرؤوسين العاملين تحت قيادتهم.

دراسة قام بها كولين (Colette, ٢٠٠٧) بعنوان: "قياس القيادة التعليمية والقيادة التحويلية لمساعد مدير المدرسة وعلاقتها بسد فجوة الإنجاز"^{٥٨}. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أسلوبَي القيادة التعليمية والقيادة التحويلية لدى مساعد مدير المدرسة والإنجاز الطلابي، وتكونت عينة الدراسة من (١٠٠) مساعد مدير مدرسة من المناطق الريفية، وشبه الحضرية، والحضرية على امتداد ولاية أوهايو الأمريكية؛ طلب منهم الإجابة عن أسئلة الاستبيان التي أعدها الباحث، وأطلق عليها اسم (استبيان القيادة لمساعد مدير المدرسة)، وطلب الباحث من كل فرد في عينة الدراسة تحديد الوقت الذي يستغرقه أثناء يومه العملي، وهو منهمك في ممارسة مجموعة من أنماط السلوك الخاص بالقيادة لمساعد التعليمية والقيادة التحويلية، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن أسلوب القيادة التعليمية منفرداً، ومستقلاً عن أسلوب القيادة التحويلية قد يساعده في التنبؤ بدرجات التعيين المدرسي، وتوصي الدراسة بالعمل على تأهيل مساعدي المدير من خلال الدورات التدريبية على استخدام النمط القيادي الذي يتوافق مع مستوى الإنجاز لدى الطلبة بهدف العمل على تحسين قدرتهم على استخدام القيادة التعليمية، والقيادة التحويلية.

٥٨- Colett M . dowing, (٢٠٠٧). *Ameasurement of instructional and transformational Leadership of the Assistant Principl : Its Relationship to Closing the Achievement Gap*.PhD. University of Akron- ٢١٦- ٢٢٤: AAT ٢٣٨٠٧٩٨.

تعقيبات على الدراسات السابقة من وجهة نظر الباحث:

استطاع الباحث الرجوع إلى عدد من الدراسات السابقة في مجال القيادة الادارية (التربوية) ذات علاقة مباشرة وشبه مباشرة، بموضوع البحث، وقد تنوعت هذه الدراسات سواء العربية منها أم الأجنبية، وتباينت في أهدافها ومنهجيتها ومدى علاقتها بالدراسة الحالية. كما يمكن الإشارة كذلك أن الدراسات السابقة أثرت الباحث بمعلومات ذات صلة بالأنماط القيادية، والمناخ التنظيمي، وبأهمية هذين المتغيرين في رفع كفاءة المؤسسات التربوية، مما زاد في تعزيز إرادة الباحث وإنضاج دراسته الحالية. وكذلك كان لتنوع الدراسات السابقة واختلافها في الجوانب الإدارية التي تناولتها دور في زيادة سعة اطلاع الباحث فيما يتعلق بجوانب العمل القيادي ومرتكزاته. وكذلك كانت عوناً له في بناء أداة الدراسة مما حقق رضا الخبراء والمحكمين وإقرارهم بالعلنية والموضوعية والكفاءة التي تتصف بها.

ومن خلال ما تمّ استعراضه من دراسات سابقة نجد أن هناك من الدراسات التي تناولت موضوعي الدراسة وهما: الأنماط القيادية، وعناصر المناخ التنظيمي، وذلك إما بتناولهما بشكل منفرد أو بربطهما ببعض المتغيرات والسمات التنظيمية كالرضا الوظيفي، والسلوك الإبداعي، واتخاذ القرارات، وتفويض السلطة، أو بالربط بينهما، ومن خلال هذه الدراسات أتضح لنا أهمية النمط القيادي وأثره في تحقيق أهداف المؤسسة التربوية، وبالنظر بشكل تفصيلي لما ورد في الدراسات السابقة نجد التالي:

نتائج غالبية الدراسات السابقة شيوع النمط الديمقراطي في القيادة المدرسية والقيادة بصفة عامة أبانت هو النمط المهتم بالعمل والعلاقات الإنسانية معاً، والارتباط المهم والإيجابي للنمط الديمقراطي بدافعية العاملين نحو عملهم، وكذلك عملية تفويض السلطة في الإدارة وارتباطها إيجابياً مع دافعية العمل.

ومجملتها للدراسات السابقة نجد أنها أوصت بوجود الاهتمام بمستوي المناخ التنظيمي بوصفه عاملاً مهماً ومؤثراً في نجاح المؤسسات، وهذا إن دل على شيء فيدل على أهمية المناخ التنظيمي وعلى كونه عاملاً مؤثراً بشكل فعال في المؤسسات المختلفة.

وقد اختلفت نتائج الدراسات السابقة في أهمية متغيرات الجنس، والعمر، والخبر، والمؤهل العلمي في دافعية القياديين على تفويض السلطة، واتخاذ القرار، وحل المشكلات، واختلفت أيضاً في مجتمع الدراسة وعينته حيث تعددت المجتمعات، وعيناتها المدروسة فيها.

تتميز الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات السابقة بما يلي:

- ١- علي الرغم من وجود عدد من الدراسات السابقة في مجال الأنماط القيادية والمناخ التنظيمي في المجالات المختلفة ومنها التربوي، إلا أن مثل هذه الدراسات لم تربط بين هذين المتغيرين معاً بل يندر وجود هذا الجمع حسب علم الباحث.
- ٢- تناول الدراسة الحالية العلاقة بين المتغيرين من وجهة نظر المعلمين كونهم أكثر احتكاكاً بالمناخ التنظيمي وأكثر فئة متأثرة به.

- ٣- تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في بيئة إجرائها، حيث تُعد هذه الدراسة الأولى من نوعها في ليبيا التي تناولت أنماط القيادة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية، وعلاقتها بعناصر المناخ التنظيمي حسب علم الباحث واطلاعه.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية
الإطار النظري للدراسة
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA