

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

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل خصائص العينة التي تم التطبيق عليها، و الفروض الإحصائية العامة؛ لضمان سلامة تحليل الانحدار المتعدد. ويحتوى هذا الفصل أيضاً على الجانب التطبيقي للفرضيات العلمية النظرية المشروحة سلفاً في الفصل الأول، والتي تبين العلاقة بين أنماط القيادة، وعوامل المناخ التنظيمي كاتخاذ القرارات الإدارية، ونمط الاتصال، والمكافآت والحوافز، وتنمية الموارد البشرية، والرقابة الإدارية.

#### المبحث الأول:

#### خصائص عينة الدراسة

يتبين من الجدول رقم (٢٤) أن عدد المعلمين الذكور (٢١٩-٥٠.٥) يساوي إلى حد ما عدد الإناث (٢١٥-٤٩.٥%) وهذا يشير إلى أن الذكور والإناث يشغلون مهنة التدريس بمعدل متكافئ. كما يلاحظ من الجدول أن معظم أفراد العينة كانوا ضمن الفئة العمرية من ٢٠ إلى ٤٠ سنة، حيث بلغ عدد أفراد العينة ضمن هذه الفئة (٢١٥) معلماً ونسبتهم (٤٩.٥%)، ونستدل من هذه النسبة على أن مهنة التدريس تركز على فئة الشباب. كما أن الفئة العمرية بين ٤١ إلى ٦٠ تمثل الفئة الثانية حيث بلغ عدد المعلمين (١٨٧) فرداً ونسبتهم (٤٣.١%) ويمثلون مستودع الخبرات في مجال التعليم المدرسي. الفئة العمرية الثالثة والتي تجاوزت ٦٠ سنة كانت الأقل وجوداً في عينة البحث، وبلغت ٣٢ معلماً ونسبتهم (٧.٤%).

## جدول رقم (٢٤)

## خصائص عينة الدراسة

النسبة	التكرار	مستويات المتغير	المتغير
٥٠.٥	٢١٩	ذكور	الجنس
٤٩.٥	٢١٥	إناث	
٤٩.٥	٢١٥	٤٠-٢٠	العمر
٤٣.١	١٨٧	٦٠-٤١	
٧.٤	٣٢	أكثر من ٦٠ سنة	
٣١.١	١٣٥	دبلوم	المؤهل
٤٩.١	٢١٣	جامعي	
١٩.٨	٨٦	ماجستير	
٩.٧	٤٢	أقل من ٥ سنوات	الخبرة
٢٦.٠	١١٣	٦-١٠	
٢٨.١	١٢٢	١١-١٥	
٣٦.٢	١٥٧	أكثر من ١٦ سنة	

يلاحظ من الجدول أن نسبة حملة شهادة الجامعة (٢١٣-٤٩.١%) الأعلى في حين أن حملة الماجستير الأقل (٨٦-١٩.٨%)، وحملة الدبلوم من المعلمين بين الدرجتين (١٣٥-٣١.١%). وفقاً لعامل الخبرة يتضح أن المعلمين ذوي الخبرات التي تتجاوز ١٦ سنة في ميدان التدريس هم الأكثر وجوداً في العينة بينما المعلمين الأقل من خمس سنوات هم الأقل. المعلمين ضمن فئة الخبرات من ١١ سنوات إلى ١٥ سنة، وضمن فئة الخبرة في التدريس من ٦ إلى ١٠ سنوات في المرتبة الثانية والثالثة على التوالي.

## فروض تحليل الانحدار المتعدد

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صحة الفرضيات النظرية بين أنماط القيادة وعوامل المناخ التنظيمي، قام الباحث باختبار الفروض الإحصائية بالتحليل من أجل ضمان ملاءمة البيانات لفروض تحليل الانحدار، والحصول على نتائج دقيقة.

أولاً : فروض تحليل الانحدار المتعدد

١- عدم وجود ارتباط عالي بين العوامل

تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factory-VIF)، واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (١.٠)، وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (٠.٠٥). ونلاحظ في جدول رقم (٢٥) أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات تقل عن ١٠، وتراوح بين (١.٥٦٦ - ١.٨٨٥)، كما أن قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) تراوحت بين (٠.٥٣١ - ٠.٦٣٩)، وهي أكبر من (٠.٠٥)، ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ (التعدد الخطي) بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity).

جدول رقم (٢٥)

أدلة الارتباط الداخلي القوي بين أنماط القيادة

المتغيرات المستقلة	تضخم التباين VIF	التباين المسموح Tolerance
النمط الأوتوقراطي	١.٥٣١	٠.٦٣٩
النمط الديمقراطي	١.٨٨٥	٠.٥٣١
النمط التساهلي	١.٧٠٢	٠.٥٨٦

٢- التوزيع الطبيعي

تم التأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات (Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء Skewness، ومعامل التفلطح Kurtosis مع مراعاة أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة Skewness لا تتجاوز (٣) وقيمة معامل التفلطح Kurtosis لا تتجاوز (٧) Kline. والجدول رقم (٢٦)

يبين نتائج هذه المعاملات، ويتضح من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء Skewness، ومعامل التفلطح Kurtosis، حيث كانت القيم أقل من (٣)، ومن (٧).

جدول رقم (٢٦)

المتوسط والانحراف المعياري والتفلطح والالتواء

العامل	المتوسط	الانحراف المعياري	الالتواء	التفلطح
النمط الأوثوقراطي	٧٢٤.٧	٥.٦٤	١.٢٣	.٩٤١
النمط الديمقراطي	٤٤.٩٣	١٠.٤٦	٥-٠.٦٧	-٠.٠٦٦
النمط التساهلي	٩٢٢.٠	١٧.١	١.٠٦	.٢٨١
اتخاذ القرارات	٥١٧.٩٤	٣٣.٨	-٠.٥١٦	.٠٥٠
الرقابة الإدارية	٩٠.٧٣	٢٢.٨	.٦١٨	٥.٣٢٠
المكافآت والحوافز	١١٠.٥٢	٧٣.٦	.٣٥١	-٠.٣٥٧
نمط الاتصال	١١.٣	٢٠.٣	.٤٥٨	-٠.١٥٥
تنمية الموارد البشرية	٩١٥.٥	٩٨.٤	.٨٨٠	.٣٧٩

٣- مصفوفة الارتباط

يبين جدول رقم (٢٧) مصفوفة الارتباط بين أنماط القيادة، وعوامل المناخ التنظيمي. ومعظم قيم الارتباط معتدلة (ليست عالية أو منخفضة) ويدل ذلك على قوة التنبؤ بين أنماط القيادة، وعوامل المناخ التنظيمي. كما يلاحظ من الجدول وجود قيم صغيرة بين العوامل، والتي تدل على عمق البيانات من الارتباط الداخلي القوي، فليس هناك ارتباط أعلى من (٠.٨٥).

## جدول (٢٧)

مصفوفة الارتباط بين أنماط القيادة وعوامل المناخ التنظيمي

العامل	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨
النمط الأوتوقراطي	١.٠٠٠							
النمط الديمقراطي	*-٠.٥٦٩	١.٠٠٠						
النمط التساهلي	*٠.٥٠٢	*-٠.٦١٥	١.٠٠٠					
اتخاذ القرارات الإدارية	*-٠.٥٢٦	*٠.٧٣٤	*-٠.٤٧٦	١.٠٠٠				
الرقابة الإدارية	*٠.٤١٦	*٠.٥٧٠	*-٠.٣٧٦	*٠.٥٦٨	١.٠٠٠			
المكافآت والحوافز	*-٠.٦٥٥	*٠.٤٨٢	*-٠.١٢٦	*٠.٥٦٠	*٠.٥٠٩	١.٠٠٠		
نمط الاتصال	*-٠.١٢	*٠.٢٥٢	*-٠.٠٧٣	*٠.٣٠٧	*٠.٣٠٩	*٠.٤٦٤	١.٠٠٠	
تنمية الموارد البشرية	*-٠.٣٨	*٠.٤٠٥	*٠.٠٣٦	*٠.٣٦٧	*٠.٥٧٨	*٠.٦٠٨	١.٠٠٠	

P= ٠.٠٠٠

## المبحث الثاني

### المعالجات الإحصائية ودراسة الفرضيات:

الفرضية الأولى: أنماط القيادة الإدارية مع اتخاذ القرارات الإدارية.

تشير الفرضية الأولى إلى "وجود علاقة ذات الدلالة الإحصائية بين أنماط القيادة الادارية وعناصر المناخ

التنظيمي (اتخاذ القرارات الإدارية)

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

توجد علاقة ذات الدلالة الإحصائية بين التَّمَط الأوتوقراطي، واتخاذ القرارات الإدارية .

توجد علاقة ذات الدلالة الإحصائية بين التَّمَط الديمقراطي، واتخاذ القرارات الإدارية .

توجد علاقة ذات الدلالة الإحصائية بين التَّمَط التساهلي، واتخاذ القرارات الإدارية .

### خطوات تحليل الانحدار المتعدد

الخطوة الأولى: اختبار علاقة المتغيرات المستقلة مجتمعاً مع المتغير التابع (اتخاذ القرارات)

يبين جدول رقم (٢٨) نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد، ويتضح من خلال القيم في الجدول أن

الفرضية البديلة التي تؤكد على وجود علاقة بين أنماط القيادة مجتمعاً بوصفها متغيراً مستقلاً، واتخاذ

القرارات الإدارية بوصفها متغيراً تابعاً، ولا يمكن رفضها بل وجوب قبولها وتأكيدها صحتها، بينما الفرضية

الصفريّة أو العدمية التي تؤكد على عدم وجود علاقة بين أنماط القيادة مجتمعاً بوصفها متغيراً مستقلاً و

اتخاذ القرارات الإدارية بوصفها متغيراً تابعاً وجب رفضها. وتؤكد هذه النتيجة مستوى الدلالة البالغ

(٠.٠٠١) في جدول رقم (٢٨) حيث إنه أقل من (٠.٠٥) كنسبة مستوى الدلالة المعتمدة بوصفها

معيّاراً إحصائياً للترفة بين المستوى الدال إحصائياً، وغير الدال. إذا كان مستوى الدلالة أكبر من

(٠.٠٥) دلّ ذلك على عدم وجود علاقة بين المتغيرات المستقلة (أنماط القيادة) والمتغير التابع (اتخاذ

القرارات الإدارية). وإذا كان مستوى الدلالة أقل من (٠.٠٥) دل ذلك على وجود علاقة بين المتغيرات المستقلة (أنماط القيادة) والمتغير التابع (اتخاذ القرارات الإدارية).

جدول (٢٨)

نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد

النموذج النظري	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى دلالة (F)
مجموع مربعات الانحدار	٣٥١٤.١٣٥	٣	١١٧١.٣٧٨	١٧٨.٧٠٧	٠.٠٠١
مجموع مربعات البواقي	٢٨١٨.٥٢٨	٤٢٠	٦.٥٥٥		
مجموع الكلي	٦٣٣٢.٦٦٣	٤٢٣			

المنبئات (Predictors)، النمط الأوتوقراطي، النمط الديمقراطي، النمط التساهلي  
المتغير التابع : اتخاذ القرارات الإدارية.

الخطوة الثانية: تحديد نسبة تفسير المتغيرات المستقلة للمتغير التابع

يعرض جدول رقم (٢٩) الارتباط وأنواعه للنموذج النظري. يتضح أن نسبة الارتباط بين أنماط

القيادة مجتمعة بوصفها متغيراً مستقلاً واتخاذ القرارات الإدارية بوصفها متغيراً تابعاً هي (٠.٧٥). وترتفع

هذه القيمة- ومن خلال الجدول أيضاً- يتضح أن نسبة تأثير أنماط القيادة مجتمعة على اتخاذ القرارات

الإدارية هي (٠.٥٦) ويطلق على هذه النسبة " الارتباط التربيعي " والخاص بالعينة. بمعنى آخر إن

(٥٦%) من القدرة على اتخاذ القرارات الإدارية عبارة عن أو تعزى إلى أنماط القيادة، وتُعدّ هذه النسبة

أو القوة التفسيرية عالية. ونسبة الارتباط التربيعي المعدل والمستخدم للتعميم من العينة إلى المجتمع الكلي

كانت أيضاً عالية (٠.٥٥) و لكن أقلّ من الارتباط التربيعي بنسبه بسيطة جداً.

### جدول (٢٩)

#### ملخص النموذج

النموذج	الارتباط	الارتباط التربيعي	الارتباط التربيعي المعدل
١	.٧٤٥	.٥٥٥	.٥٥٢

الخطوة الثالثة: اختبار الفرضيات الفرعية ومساهمة كل عامل في النموذج

#### الفرضية الفرعية الأولى

توجد علاقة ذات الدلالة الإحصائية بين النمط الأوتوقراطي واتخاذ القرارات الإدارية.

يتضح من خلال الجدول رقم (٣٠) وجود قبول هذه الفرضية حيث إن قيمة (T-Value)

(-٣.٧٥٥)، وأكبر من قيمة T المعتمدة بوصفها محكاً (١.٩٦) (وجود إشارة سالبة لقيمة T تؤكد على

وجود علاقة عكسية بين المتغير المستقل -النمط الأوتوقراطي، والمتغير التابع - واتخاذ القرارات الإدارية

كما سيتبين)، ومستوى الدلالة البالغ (٠.٠٠٥)، وأقل من (٠.٠٥) (نسبة مستوى الدلالة المعتمدة

بوصفها معياراً إحصائياً للفرقة بين المستوى الدالّ إحصائياً وغير الدالّ إحصائياً)<sup>٢٨٩</sup>. وهذه القيم

(قيمة T ومستوى الدلالة) تؤكد الدلالة المعنوية الإحصائية والتي تشير إلى وجود تأثير أو علاقة بين

النمط الأوتوقراطي، والقدرة على اتخاذ القرارات الإدارية. وهذه العلاقة كانت عكسية وتدلّ على أن

مدير المدرسة ذا النمط القيادي الأوتوقراطي يخفق في اتخاذ القرارات الإدارية، فكلما زاد نمطه وتوجهه نحو

النمط الأوتوقراطي وتمسكه به قلت قدرته على اتخاذ القرارات الإدارية، وكلما ابتعد عن النمط

٢٨٩- Kline, R. B. (٢٠١١). *Principles and practice of structural equation modeling* (٢nded.). New York: Guilford Press.

الأوتوقراطي كان أكثر قدرةً على اتخاذ القرارات الإدارية.

الجدول رقم (٣٠)

معاملات تأثير أنماط القيادة على اتخاذ القرارات الإدارية

النموذج النظري	قيم بي	قيمة بيتا	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
القيمة الثابتة	٩.٠٠٦	-	٧.٤٢٣	.٠٠٠
النمط الأوتوقراطي	-٠.٠٦٨	-٠.١٥١	-٣.٧٥٥	.٠٠٠
النمط الديمقراطي	.٢٣٧	.٦٤٨	١٤.٦٦١	.٠٠٠
النمط التساهلي	.٠٠٠	-٠.٠٠١	-٠.٣٣	.٩٧٤

الفرضية الفرعية الثانية

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

يتضح من خلال الجدول رقم (٣٠) وجوب قبول هذه الفرضية حيث أن قيمة T (١٤.٦٦١)، وأكبر من قيمة (١.٩٦)، ومستوى الدلالة المانع (٠.٠٠٠)، وأقل من (٠.٠٠٥). وهذه القيم تؤكد الدلالة المعنوية الإحصائية التي تشير إلى وجود تأثير أو علاقة بين النمط الديمقراطي، والقدرة على اتخاذ القرارات الإدارية. وهذه العلاقة كانت ذات اتجاه إيجابي، وعلاقة طردية، وتدل على أن مدير المدرسة ذا النمط الديمقراطي القيادي لديه القدرة على اتخاذ القرارات الإدارية، وكلما زاد توجهه نحو النمط الديمقراطي وتمسكه به زادت قدرته على اتخاذ القرارات الإدارية، وكلما ابتعد عن النمط الديمقراطي قلّت قدرته على اتخاذ القرارات الإدارية.

توجد علاقة ذات الدلالة الإحصائية بين النمط التساهلي واتخاذ القرارات الإدارية.

يتضح من خلال الجدول رقم (٣٠) أن هذه الفرضية غير دالة إحصائياً حيث إن قيمة  $T$  (-٠.٣٣)، وأقل من قيمة (١.٩٦)، ومستوى الدلالة البالغ (٠.٩٧٤)، وأكبر من (٠.٠٥). هذه القيم تؤكد عدم الدلالة المعنوية الإحصائية التي تُشير إلى عدم وجود تأثير أو علاقة بين النمط التساهلي، والقدرة على اتخاذ القرارات الإدارية. وعدم وجود هذه العلاقة يدلّ على أن مدير المدرسة ذا النمط التساهلي ليس له قدرة على اتخاذ القرارات الإدارية.

الخطوة الرابعة: تحديد أقوى المنبئات

يتضح لنا من قيم بيتا جدول رقم (٣٠) بالتوافق مع قيم  $T$  أن النمط الديمقراطي يمثل العامل الأكبر، والمهم في اتخاذ القرارات حيث كانت (٠.٦٤٨)، بينما النمط الأوتوقراطي العامل الثاني في النموذج النظري المقترح (-٠.١٥١)، كما أن النمط التساهلي ليس له تأثير على اتخاذ القرارات الإدارية.

الفرضية الثانية: أنماط القيادة مع نمط الاتصال  
تشير الفرضية الثانية إلى وجود علاقة ذات الدلالة الإحصائية بين أنماط القيادة الإدارية وعناصر المناخ التنظيمي (نمط الاتصال).

تتفرع هذه الفرضية إلى ثلاث فرضيات فرعية وهي كالآتي:

توجد علاقة ذات الدلالة الإحصائية بين النمط الأوتوقراطي ونمط الاتصال.

توجد علاقة ذات الدلالة الإحصائية بين النمط الديمقراطي ونمط الاتصال.

توجد علاقة ذات الدلالة الإحصائية بين النمط التساهلي ونمط الاتصال.

ثانياً: خطوات تحليل الانحدار المتعدد:

الخطوة الأولى: اختبار علاقة المتغيرات المستقلة مجتمعاً (أنماط القيادة) مع المتغير التابع (نمط الاتصال).

يبين جدول رقم (٣١) نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد. ويتضح من خلال القيم في الجدول أن الفرضية البديلة والتي تؤكد على وجود علاقة بين أنماط القيادة مجتمعاً بوصفها متغيراً مستقلاً و نمط الاتصال بوصفه متغيراً تابعاً، لا يمكن رفضها بل وجوب قبولها وتأكيد صحتها، بينما الفرضية الصفرية أو العدمية التي تؤكد على عدم وجود علاقة بين أنماط القيادة مجتمعاً بوصفها متغيراً مستقلاً و نمط الاتصال بوصفه متغيراً تابعاً وجب رفضها. وتؤكد هذه النتيجة مستوى الدلالة البالغ (٠.٠٠١) حيث أنه أقل من (٠.٠٥) ونسبة مستوى الدلالة المتعددة بوصفها معياراً إحصائياً للفرقة بين المستوى الدال إحصائياً، وغير الدال إحصائياً.

جدول (٣١)

نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد

النموذج النظري	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى دلالة (F)
مجموع مربعات الانحدار	٤١٣.٧١٣	٣	١٣٧.٩٠٤	١٤.٧٥	٠.٠٠١
مجموع مربعات البواقي	٤٠١٧.٧٤٥	٤٣٠	٩.٣٤٤		
المجموع الكلي	٤٤٣١.٤٥٩	٤٣٣			

المنبئات (Predictors)، النمط الأوتوقراطي، النمط الديمقراطي، النمط التساهلي

المتغير التابع: الاتصال

الخطوة الثانية: تحديد نسبة تفسير المتغيرات المستقلة للمتغير التابع

جدول رقم (٣٢) يعرض الارتباط وأنواعه للنموذج النظري. ويتضح أن نسبة الارتباط بين أنماط

القيادة مجتمعة بوصفه متغيراً مستقلاً ونمط الاتصال بوصفه متغيراً تابعاً هي (٠.٣١). وتربيع هذه القيمة - ومن خلال الجدول أيضاً - يتضح أن نسبة تأثير أنماط القيادة مجتمعة على عامل نمط الاتصال هي (٠.٠٩). ويطلق على هذه النسبة "الارتباط التريبي" والخاص بالعينة. بمعنى آخر أن (٩%) من عامل نمط الاتصال تعزى إلى أنماط القيادة، وتعدُّ هذه النسبة أو القوة التفسيرية ذات تأثير بسيط. ونسبة الارتباط التريبي المعدل والمستخدم للتعميم من العينة إلى المجتمع الكلي كانت أيضاً صغيرة (٠.٠٩) ومتساوية مع الارتباط التريبي.

جدول (٣٢)

ملخص النموذج

النموذج	الارتباط	الارتباط التريبي	الارتباط التريبي المعدل
١	٠.٠٦	٠.٠٩٣	٠.٠٨٧

الخطوة الثالثة : اختبار الفرضيات الفرعية ومساهمة كل عامل في النموذج

الفرضية الفرعية الأولى

توجد علاقة ذات الدلالة الإحصائية بين النمط الأوتوقراطي ونمط الاتصال

يتضح من خلال جدول رقم (٣٣) وجوب قبول هذه الفرضية حيث أن قيمة  $T$  (٣.٠٢٨)، وأكبر

من قيمة  $T$  المعتمدة بوصفها محكاً (١.٩٦)، ومستوى الدلالة البالغ (٠.٠٠٣)، وأقل من (٠.٠٠٥)

(نسبة مستوى الدلالة المعتمدة بوصفها معياراً إحصائياً للفرقة بين المستوى الدال إحصائياً وغير الدال

إحصائياً). وهذه القيم (قيمة  $T$  ومستوى الدلالة) تؤكد الدلالة المعنوية الإحصائية والتي تشير إلى وجود

تأثير أو علاقة بين النمط الأوتوقراطي وعامل الاتصال. وهذه العلاقة كانت ذات اتجاه إيجابي أو

طردية، وتدلّ على أن مديري المدارس ذوي النّمط الأوتوقراطي القيادي يهتمون ويؤكدون على أهمية عامل الاتصال. وكلما زاد تميزهم وتوجههم نحو النّمط الأوتوقراطي وتمسكهم به أيضاً اهتموا أكثر بنمط الاتصال، وكلما تخلّوا عن النّمط الأوتوقراطي كانوا أقل دعماً وتأييداً لعامل نمط الاتصال، ولكن هدفهم من الاهتمام بعامل الاتصال يتمحور في تنفيذ أوامره والإصغاء إليها ليس أكثر.

### الجدول رقم (٣٣)

#### معاملات تأثير أنماط القيادة على عامل الاتصال

المؤثر النظري	قيم بي	بيتا	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
القيمة الفعالة	٣.٢٢٦		٢.٢٢٧	٠.٠٢٦
النّمط الأوتوقراطي	٠.٦٦	٠.١٧٤	٣.٠٢٨	٠.٠٠٣
النّمط الديمقراطي	٠.١٢٤	٠.٤٠٥	٦.٤٢٩	٠.٠٠٠
النّمط التساهلي	٠.٠٤٠	٠.٠٨٩	١.٤٧٨	٠.١٤٠

#### الفرضية الفرعية الثانية

توجد علاقة ذات الدلالة الإحصائية بين النّمط الديمقراطي وعامل نمط الاتصال.

يتضح من خلال الجدول رقم (٣٣) وجود قبول هذه الفرضية حيث إن قيمة T (٦.٤٢٩)، وأكبر من قيمة (١.٩٦)، ومستوى الدلالة البالغ (٠.٠٠٠١)، وأقل من (٠.٠٥)، هذه القيم تؤكد الدلالة المعنوية الإحصائية والتي تشير إلى وجود تأثير أو علاقة بين النّمط الديمقراطي وعامل نمط الاتصال. وهذه العلاقة -مثل العلاقة في الفرضية الأولى- كانت ذات اتجاه إيجابي أو علاقة طردية، وتدلّ على أن مديري المدارس ذوي النّمط الديمقراطي القيادي يؤكدون دور الاتصال بوصفه عاملاً للمناخ التنظيمي، وكلما زاد توجههم نحو النّمط الديمقراطي وتمسكهم به زاد تأييدهم للاتصال وكلما ابتعدوا عن النّمط الديمقراطي قلّ تأييدهم للاتصال بالمعلمين، والمعلمات.

## الفرضية الفرعية الثالثة

توجد علاقة ذات الدلالة الإحصائية بين النمط التساهلي وعامل الاتصال.

يتضح من خلال الجدول رقم (٣٣) أن هذه الفرضية غير دالة إحصائياً حيث إن قيمة  $T$  (١.٤٧٨)، وأقل من قيمة (١.٩٦)، ومستوى الدلالة البالغ (٠.١٤٠)، وأكبر من (٠.٠٥). وهذه القيم تؤكد عدم الدلالة المعنوية الإحصائية التي تشير إلى عدم وجود تأثير أو علاقة بين النمط التساهلي وعامل نمط الاتصال بوصفه عنصراً للمناخ التنظيمي. وعدم وجود علاقة تدلّ على أن مديري المدارس ذوي النمط التساهلي ليس لديهم اهتمام بعملية الاتصال بالمعلمين، والمعلمات.

## الخطوة الرابعة: تحديد أقوى المنبئات

يتضح لنا من قيم بيعة (جدول رقم (٣٣) بالتوافق مع قيم  $T$  أن النمط الديمقراطي يمثل العامل الأكبر والمهم في عملية الاتصال حيث كانت (٠.٤٠٩)، والنمط الأوتوقراطي يمثل العامل الثاني في النموذج النظري المقترح (٠.١٧٤)، بينما النمط التساهلي ليس له تأثير على عملية الاتصال.

## الفرضية الثالثة: أنماط القيادة مع المكافآت والحوافز.

تشير الفرضية الثالثة إلى وجود علاقة ذات الدلالة الإحصائية بين أنماط القيادة الإدارية وعناصر المناخ التنظيمي (المكافآت والحوافز).

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

توجد علاقة ذات الدلالة الإحصائية بين النمط الأوتوقراطي، والمكافآت والحوافز.

توجد علاقة ذات الدلالة الإحصائية بين النمط الديمقراطي، والمكافآت والحوافز.

توجد علاقة ذات الدلالة الإحصائية بين النمط التساهلي، والمكافآت والحوافز.

## خطوات تحليل الانحدار المتعدد

الخطوة الأولى: اختبار علاقة المتغيرات المستقلة مجتمعة (أنماط القيادة) مع المتغير التابع (المكافآت والحوافز).

يبين جدول رقم (٣٤) نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد، ويتضح من خلال القيم في الجدول أن الفرضية البديلة التي تؤكد على وجود علاقة بين أنماط القيادة مجتمعة بوصفها متغيراً مستقلاً والمكافآت والحوافز بوصفها متغيراً تابعاً، لا يمكن رفضها بل وجوب قبولها وتأكيد صحتها، بينما الفرضية الصفرية أو العدمية التي تؤكد على عدم وجود علاقة بين أنماط القيادة مجتمعة بوصفها متغيراً مستقلاً والمكافآت والحوافز بوصفها متغيراً تابعاً يجب رفضها. وتؤكد هذه النتيجة مستوى الدلالة البالغ (٠.٠٠١) حيث إنه أقل من (٠.٠٥) ونسبة مستوى الدلالة المتعمدة بوصفها معياراً إحصائياً للفرقة بين المستوى الدال إحصائياً وغير الدال إحصائياً.

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

## جدول (٣٤)

نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد

النموذج النظري	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (T)	مستوي دلالة (F)
مجموع مربعات الانحدار	١٤٠٢.٨٢٣	٣	٤٦٧.٦٠٨	٤٥.٥٥٩	.٠٠١
مجموع مربعات البواقي	٤٤١٣.٤٤٦	٤٣٠	١٠.٢٦٤		
مجموع الكلي	٥٨١٦.٢٧٠	٤٣٣			

المنبئات (Predictors)، النمط الأوتوقراطي، النمط الديمقراطي، النمط التساهلي المتغير التابع: المكافآت والخوافز

الخطوة الثانية: تحديد نسبة تفسير المتغيرات المستقلة للمتغير التابع

جدول رقم (٣٥) يعرض الارتباط وأنواعه للنموذج النظري. يتضح أن نسبة الارتباط بين أنماط القيادة مجتمعة بوصفها متغيراً مستقلاً والمكافآت والخوافز بوصفها متغيراً تابعاً هي (٠.٤٩). وتربيع هذه القيمة - ومن خلال الجدول أيضاً - يتضح أن نسبة تأثير أنماط القيادة مجتمعة على المكافآت والخوافز هي (٠.٢٤) ويطلق على هذه النسبة "الارتباط التربيعي" والحاصل بالعينة، بمعنى آخر أن (٢٤%) من المكافآت والخوافز بوصفها عاملاً للمناخ التنظيمي تعزى إلى أنماط القيادة، وتعدُّ هذه النسبة أو القوة التفسيرية متوسطة التأثير. ونسبة الارتباط التربيعي المعدل والمستخدم للتعميم من العينة إلى المجتمع الكلي كانت أيضاً ذات مستوى متوسط (٠.٢٤) وهي أقل من الارتباط التربيعي بنسبه بسيطة جداً.

## جدول (٣٥)

## ملخص النموذج

النموذج	الارتباط	الارتباط التربيعي	الارتباط التربيعي المعدل
١	.٤٩١	.٢٤١	.٢٣٦

الخطوة الثالثة: اختبار الفرضيات الفرعية ومساهمة كل عامل في النموذج  
الفرضية الفرعية الأولى

توجد علاقة ذات الدلالة الإحصائية بين النمط الأوتوقراطي والمكافآت والحوافز.

يتضح من خلال جدول رقم (٣٦) عدم وجوب قبول هذه الفرضية حيث إن قيمة  $T$  (٠.٣٦٤)، وأقل من قيمة  $T$  المعتمدة بوصفها محكاً (١.٩٦١)، ومستوى الدلالة البالغ (٠.٧١٦)، و أكبر من (٠.٠٥) (نسبة مستوى الدلالة المعتمدة بوصفها معياراً إحصائياً للفرقة بين المستوى الدال إحصائياً وغير الدال إحصائياً). وهذه القيم (قيمة  $T$  ومستوى الدلالة) تؤكد عدم الدلالة المعنوية الإحصائية التي تشير إلى عدم وجود تأثير أو علاقة بين النمط الأوتوقراطي وعامل المكافآت والحوافز. وعدم وجود علاقة تدلّ على أن مدير المدرسة ذا النمط الأوتوقراطي ليس لديه اهتمام بالمكافآت والحوافز، والنمط الأوتوقراطي نمط متسلط لا يهتم بالمعلمين ولا يحفزهم نحو العمل.

## الجدول رقم (٣٦)

معاملات تأثير أنماط القيادة على المكافآت والحوافز

النموذج النظري	قيم بي	بيتا	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
القيمة الطرية	١.٢٤٧	-	.٨٢١	.٤١٢
النمط الأوتوقراطي	.٠٠٨	.٠١٩	.٣٦٤	.٧١٦
النمط الديمقراطي	.١٩٧	.٠٦١	٩.٧٢٢	.٠٠٠
النمط التساهلي	.٠٥٦	.١٠٩	١.٩٩٠	.٠٤٧

## الفرضية الفرعية الثالثة

توجد علاقة ذات الدلالة الإحصائية بين النمط الديمقراطي والمكافآت والحوافز.

يتضح من خلال جدول رقم (٣٦) وجوب قبول هذه الفرضية حيث إن قيمة T (٩.٠٨٤)، واكبر من قيمة (١.٩٦)، ومستوى الدلالة البالغ (٠.٠٠١)، وأقل من (٠.٠٠٥). وهذه القيم تؤكد الدلالة المعنوية الإحصائية التي تشير إلى وجود تأثير أو علاقة بين النمط الديمقراطي والمكافآت والحوافز. وهذه العلاقة كانت ذات اتجاه إيجابي أو علاقة طردية، وتدل على أن مدير المؤسسة ذا النمط الديمقراطي القيادي يهتم بعامل المكافآت والحوافز، وكلما زاد توجهه نحو النمط الديمقراطي ونسبته به زاد توجهه نحو صرف ومنح العاملين مكافآت وحوافز، وكلما ابتعد عن النمط الديمقراطي امتنع عن تقديم المكافآت والحوافز.

## الفرضية الفرعية الثالثة

توجد علاقة ذات الدلالة الإحصائية بين النمط التساهلي والمكافآت والحوافز.

يتضح من خلال الجدول رقم (٣٦) أن هذه الفرضية دالة إحصائياً حيث إن قيمة  $T$  (١.٩٩٠)، و أكبر من قيمة (١.٩٦)، ومستوى الدلالة البالغ (٠.٠٤٧)، وأقل من (٠.٠٥). هذه القيم تؤكد الدلالة المعنوية الإحصائية التي تُشير إلى وجود تأثير أو علاقة بين النمط التساهلي و المكافآت والحوافز بوصفها عاملاً للمناخ التنظيمي. ومدير المدرسة ذو النمط التساهلي يؤكد دور وأهمية المكافآت والحوافز بوصفها عاملاً للمناخ التنظيمي.

## الخطوة الرابعة: تجديد أقوى المنبئات

يتضح لنا من قيم بيتا جدول رقم (٣٦) بالتوافق مع قيم  $T$  أن النمط الديمقراطي يمثل العامل الأكبر والمهم في التأكيد على أهمية المكافآت والحوافز (٠.٥٦١)، والنمط التساهلي يمثل عامل الثاني في النموذج النظري المقترح (٠.١٠٩)، بينما النمط الأوتوقراطي ليس له تأثير على المكافآت والحوافز.

## الفرضية الرابعة: أنماط القيادة مع تنمية الموارد البشرية

تشير الفرضية الرابعة إلى وجود علاقة ذات الدلالة الإحصائية بين أنماط القيادة الإدارية وعناصر المناخ التنظيمي (تنمية الموارد البشرية).

تنفرع هذه الفرضية إلى ثلاث فرضيات فرعية وهي كالآتي:

توجد علاقة ذات الدلالة الإحصائية بين النمط الأوتوقراطي، وتنمية الموارد البشرية.

توجد علاقة ذات الدلالة الإحصائية بين النمط الديمقراطي، وتنمية الموارد البشرية.

توجد علاقة ذات الدلالة الإحصائية بين النمط التساهلي، وتنمية الموارد البشرية.

ثانيا : خطوات تحليل الانحدار المتعدد

الخطوة الأولى: اختبار علاقة المتغيرات المستقلة مجتمعها ( أنماط القيادة ) مع المتغير التابع (تنمية الموارد البشرية).

يبين جدول رقم (٣٧) نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد. ويتضح من خلال القيم في الجدول أن الفرضية البديلة التي تؤكد على وجود علاقة بين أنماط القيادة مجتمعها بوصفها متغيراً مستقلاً وتنمية الموارد البشرية بوصفها متغيراً تابعاً، ولا يمكن رفضها بل وجوب قبولها وتأكيد صحتها، بينما الفرضية الصفرية أو العدمية التي تؤكد على عدم وجود علاقة بين أنماط القيادة مجتمعها بوصفها متغيراً مستقلاً وتنمية الموارد البشرية بوصفها متغيراً تابعاً يجب رفضها. وتؤكد هذه النتيجة مستوى الدلالة البالغ (٠.٠١) حيث إنه أقل من (٠.٠٥) ونسبة مستوى الدلالة المعتمدة بوصفها معياراً إحصائياً للفرقة بين المستوى الدال إحصائياً، وغير الدال إحصائياً. جدول (٣٧)

نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد

النموذج النظري	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى دلالة (F)
مجموع مربعات الانحدار	٢٦٥٥.٩٢٣	٣	٨٨٥.٣٠٨	٣٤.١٨١	٠.٠٠١
مجموع مربعات البواقي	١١١٣٧.٢٥٠	٤٣	٢٥٠.٩٠١		
مجموع الكلي	١٣٧٩٣.١٧	٤٣٣			

المنبئات ( Predictors )، النمط الأوتوقراطي ، النمط الديمقراطي ، النمط التساهلي المتغير التابع: تنمية الموارد البشرية.

الخطوة الثانية: تحديد نسبة تفسير المتغيرات المستقلة للمتغير التابع.

جدول رقم (٣٨) يعرض الارتباط وأنواعه للنموذج النظري. ويتضح أن نسبة الارتباط بين أنماط

القيادة مجتمعها بوصفه متغيراً مستقلاً وتنمية الموارد البشرية بوصفها متغيراً تابعاً هي (٠.٤٤). وتريع هذه

القيمة - ومن خلال الجدول أيضاً - يتضح أن نسبة تأثير أنماط القيادة مجتمعه على تنمية الموارد البشرية هي (٠.١٩). ويطلق على هذه النسبة "الارتباط التربيعي" والخاص بالعينة. بمعنى آخر أن (١٩%) من تنمية الموارد البشرية تعزى إلى أنماط القيادة وتُعَدُّ هذه النسبة أو القوة التفسيرية معتدلة التأثير. ونسبة الارتباط التربيعي المعدل والمستخدم للتعميم من العينة إلى المجتمع الكلي كانت أيضاً معتدلة التأثير (٠.١٩) ومتساوية مع الارتباط التربيعي.

جدول (٣٨)

ملخص النموذج

النموذج	الارتباط	الارتباط التربيعي	الارتباط التربيعي المعدل
١	٠.٤٣٩	٠.١٩٣	٠.١٨٧

الخطوة الثالثة: اختبار الفرضيات الفرعية ومساهمة كل عامل في النموذج.

الفرضية الفرعية الأولى

توجد علاقة ذات الدلالة الإحصائية بين النمط الأوتوقراطي وتنمية الموارد البشرية.

يتضح من خلال الجدول رقم (٣٩) وجوب قبول هذه الفرضية حيث أن قيمة  $T$  (-٢.٧٢٦) (وجود إشارة سالبة لقيمة  $T$  تؤكد على وجود علاقة عكسية بين المتغير المستقل النمط الأوتوقراطي والمتغير التابع - تنمية الموارد البشرية كما سيتبين)، وأكبر من قيمة  $T$  المعتمدة بوصفها محكاً (١.٩٦)، ومستوى الدلالة البالغ (٠.٠٠٧)، وأقل من (٠.٠٥) (نسبة مستوى الدلالة المعتمدة بوصفها معياراً إحصائياً للفرقة بين المستوى الدال إحصائياً، وغير الدال إحصائياً). وهذه القيم (قيمة  $T$  ومستوى الدلالة) تؤكد الدلالة المعنوية الإحصائية التي تشير إلى وجود تأثير أو علاقة بين النمط الأوتوقراطي و تنمية الموارد البشرية. وهذه العلاقة كانت ذات اتجاه سلبى أو علاقة عكسية، وتدلّ على أن مديري

المدارس ذوي النَّمط الأوتوقراطي القيادي لا يفضلون وجود تنمية الموارد البشرية بوصفها عاملاً للمناخ التنظيمي، وكلما زاد تميزهم وتوجههم نحو النَّمط الأوتوقراطي وتمسكهم به قلَّ اهتمامهم بتنمية الموارد. و كلما ابتعدوا عن النَّمط الأوتوقراطي كانوا أكثر دعماً وتأييداً لأهمية تنمية الموارد البشرية.

### الجدول رقم (٣٩)

معاملات تأثير أنماط القيادة على تنمية الموارد البشرية

النموذج النظري	قيم بي	بيتا	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
القيمة الثابتة	٤.٩٧٤	-	٤.٥٦٦	.٠٠٠
النَّمط الأوتوقراطي	-٠.٠٤٤	-٠.١٣٤	-٢.٧٢٦	٧.٠٠٠
النَّمط الديمقراطي	٠.١٣٢	٠.٤٨٩	٩.٠٨٤	.٠٠٠
النَّمط التساهلي	-٠.٠٠٣	-٠.٠٠٧	-٠.١٤٣	.٨٨٦

### الفرضية الفرعية الثانية

توجد علاقة ذات الدلالة الإحصائية بين النَّمط الديمقراطي و تنمية الموارد البشرية.

يتضح من خلال جدول رقم (٣٩) وحول قبول هذه الفرضية حيث إن قيمة T (٩.٠٨٤)، وأكبر من قيمة (١.٩٦)، ومستوى الدلالة البالغ (٠.٠٠٠)، وأقل من (٠.٠٠٥). هذه القيم تؤكد الدلالة المعنوية الإحصائية التي تشير إلى وجود تأثير أو علاقة بين النَّمط الديمقراطي و تنمية الموارد البشرية. وهذه العلاقة كانت ذات اتجاه إيجابي أو علاقة طردية، وتدلل على أن مديري المدارس ذوي النَّمط الديمقراطي القيادي يهتمون بعامل تنمية الموارد البشرية للمناخ التنظيمي، وكلما زاد توجههم نحو النَّمط الديمقراطي وتمسكهم به زاد تأييدهم لوجود تنمية الموارد البشرية، وكلما ابتعدوا عن النَّمط الديمقراطي قلَّ تأييدهم لتنمية الموارد البشرية.

## الفرضية الفرعية الثالثة

توجد علاقة ذات الدلالة الإحصائية بين النمط التساهلي و تنمية الموارد البشرية.

يتضح من خلال جدول رقم (٣٩) أن هذه الفرضية غير دالة إحصائياً حيث إن قيمة  $T$  (١٤٣) -، وأقل من قيمة (١.٩٦)، ومستوى الدلالة البالغ (٠.٨٨٦)، وأكبر من (٠.٠٥). وهذه القيم تؤكد عدم الدلالة المعنوية الإحصائية التي تشير إلى عدم وجود تأثير أو علاقة بين النمط التساهلي وتنمية الموارد البشرية بوصفها عاملاً للمناخ التنظيمي. وعدم وجود علاقة تدل على أن مديري المدارس ذوي النمط التساهلي يهتمون بتنمية الموارد البشرية.

## الخطوة الرابعة: تحديد أقوى الميّنات

يتضح لنا من قيم بيتا جدول رقم (٣٩) بالتوافق مع قيم  $T$  أن النمط الديمقراطي يمثل العامل الأكبر والمهم في التأكيد على تنمية الموارد البشرية حيث كانت (٠.٤٨٩)، والنمط الأوتوقراطي يمثل العامل الثاني في النموذج النظري المقترح (٠.١٣٤). بينما النمط التساهلي ليس له تأثير على تنمية الموارد البشرية.

## الفرضية الخامسة: أنماط القيادة مع الرقابة الإدارية

تشير الفرضية الخامسة إلى وجود علاقة ذات الدلالة الإحصائية بين أنماط القيادة الإدارية وعناصر المناخ التنظيمي ( الرقابة الإدارية ).

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

توجد علاقة ذات الدلالة الإحصائية بين النمط الأوتوقراطي، والرقابة الإدارية.

توجد علاقة ذات الدلالة الإحصائية بين النمط الديمقراطي، والرقابة الإدارية.

توجد علاقة ذات الدلالة الإحصائية بين النمط التساهلي، والرقابة الإدارية.

ثانياً: خطوات تحليل الانحدار المتعدد

الخطوة الأولى: اختبار علاقة المتغيرات المستقلة مجتمعه (أنماط القيادة) مع المتغير التابع

(الرقابة الإدارية)

يبين جدول رقم (٤٠) نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد. ويتضح من خلال القيم في الجدول أن الفرضية البديلة والتي تؤكد على وجود علاقة بين أنماط القيادة مجتمعه بوصفه متغيراً مستقلاً والرقابة الإدارية بوصفها متغيراً تابعاً ولا يمكن رفضها بل وجوب قبولها وتأكيد صحتها، بينما الفرضية الصفرية أو العدمية التي تؤكد على عدم وجود علاقة بين أنماط القيادة مجتمعه بوصفها متغيراً مستقلاً والرقابة الإدارية بوصفها متغيراً تابعاً يجب رفضها. وتؤكد هذه النتيجة مستوى الدلالة البالغ (٠.٠٠١) حيث إنه أقل من (٠.٠٥)، وهي نسبة مستوى الدلالة المعتمدة بوصفها معياراً إحصائياً للفرقة بين المستوى الدال إحصائياً، وغير الدال إحصائياً.

## جدول (٤٠)

نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد

النموذج النظري	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى دلالة (F)
مجموع مربعات الانحدار	١١٥٧.٦٦٣	٣	٣٨٥.٨٨٨	٧٣.٠٤٠	.٠٠١
مجموع مربعات البواقي	٢٢٧١.٧٩٦	٤٣٠	٥.٢٨٣		
مجموع الكلي	٣٤٢٩.٤٥٩	٤٣٣			

المنبئات (Predictors)، النمط الأوتوقراطي، النمط الديمقراطي، النمط التساهلي المتغير التابع: الرقابة الإدارية.

## الخطوة الثانية: تحديد نسبة تفسير المتغيرات المستقلة للمتغير التابع

جدول رقم (٤١) يعرض الارتباط وأنواعه للنموذج النظري، يتضح أن نسبة الارتباط بين أنماط القيادة مجتمعه بوصفها متغيراً مستقلاً والرقابة الإدارية بوصفها متغيراً تابعاً هي (٠.٥٨). وترتبع هذه القيمة - ومن خلال الجدول أيضاً - يتضح أن نسبة تأثير أنماط القيادة مجتمعة على الرقابة الإدارية هي (٠.٣٤) ويطلق على هذه النسبة "الارتباط التربيعي" والخاص بالعينة. بمعنى آخر أن (٣٤%) من الرقابة الإدارية تعزى إلى أنماط القيادة وتعتبر هذه النسبة أو القوة للتفسيرية عالية. ونسبة الارتباط التربيعي المعدل والمستخدم للتعميم من العينة إلى المجتمع الكلي كانت أيضاً عالية (٠.٣٢) و لكن أقل من الارتباط التربيعي بنسبه بسيطة جداً.

## جدول (٤١)

ملخص النموذج

النموذج	الارتباط	الارتباط التربيعي	الارتباط التربيعي المعدل
١	٠.٥٨١	٠.٣٣٨	٠.٣٢٣

الخطوة الثالثة: اختبار الفرضيات الفرعية ومساهمة كل عامل في النموذج

## الفرضية الفرعية الأولى

توجد علاقة ذات الدلالة الإحصائية بين النمط الأوتوقراطي والرقابة الإدارية.

يتضح من خلال جدول رقم (٤٢) وجوب قبول هذه الفرضية حيث أن قيمة T (-٢.٧٢٦) (وجود إشارة سالب لقيمة T تؤكد على وجود علاقة عكسية بين المتغير المستقل - النمط الأوتوقراطي والمتغير التابع - الرقابة الإدارية كما سيتبين)، وأكبر من قيمة T المعتمدة كمحك (١.٩٦)، ومستوى الدلالة البالغ (٠.٠٠٧)، وأقل من (٠.٠٥) (نسبة مستوى الدلالة المعتمدة بوصفها معياراً إحصائياً للترقية بين المستوى الدال إحصائياً، وغير الدال إحصائياً). وهذه القيم (قيمة T ومستوى الدلالة) تؤكد الدلالة المعنوية الإحصائية التي تشير إلى وجود تأثير أو علاقة بين النمط الأوتوقراطي والرقابة الإدارية. وهذه العلاقة كانت ذات اتجاه سلبي أو علاقة عكسية، وتدّل على أن مدير المدرسة ذا النمط الأوتوقراطي القيادي لا يفضل الرقابة الإدارية، وكلما زاد نميزه وتوجهه نحو النمط الأوتوقراطي وتمسكه به قلّ تفضيله للرقابة الإدارية، وكلما تحلى عن النمط الأوتوقراطي كان أكثر دعماً وتأييداً لعامل الرقابة.

الجدول رقم (٤٢)

معاملات تأثير أنماط القيادة على الرقابة الإدارية

النموذج النظري	قيم بي	بيتا	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
القيمة الثابتة	٤.٩٧٤	-	٤.٥٦٦	
النمط الأوتوقراطي	-٠.٠٤٤	-٠.١٣٤	-٢.٧٢٦	٧.٠٠٠
النمط الديمقراطي	٠.١٣٢	٠.٤٨٩	٩.٠٨٤	٠.٠٠٠
النمط التساهلي	-٠.٠٠٣	-٠.٠٠٧	-٠.١٤٣	٠.٨٨٦

### الفرضية الفرعية الثانية

توجد علاقة ذات الدلالة الإحصائية بين النمط الديمقراطي والرقابة الإدارية.

يتضح من خلال جدول رقم (٤٢) وجوب قبول هذه الفرضية حيث إن قيمة  $T$  (٩.٠٨٤)، وأكبر من قيمة (١.٩٦)، ومستوى الدلالة البالغ (٠.٠٠١)، وأقل من (٠.٠٥). وهذه القيم تؤكد الدلالة المعنوية الإحصائية والتي تشير إلى وجود تأثير أو علاقة بين النمط الديمقراطي والرقابة الإدارية. وهذه العلاقة كانت ذات اتجاه إيجابي أو علاقة طردية، وتدلّ على أن مدير المدرسة ذا النمط الديمقراطي القيادي يفضل وجود رقابة بوصفها عاملاً للمناخ التنظيمي. وكلما زاد توجهه نحو النمط الديمقراطي وتمسكه به زاد تأييدهم لوجود رقابة إدارية، وكلما ابتعد عن النمط الديمقراطي قلّ تأييده للرقابة الإدارية

### الفرضية الفرعية الثالثة

توجد علاقة ذات الدلالة الإحصائية بين النمط التساهلي والرقابة الإدارية

يتضح من خلال جدول رقم (٤٢) أن هذه الفرضية غير دالة إحصائياً حيث إن قيمة  $T$  (٠.١٤٣)، وأقل من قيمة (١.٩٦)، ومستوى الدلالة البالغ (٠.٨٨٦)، وأكبر من (٠.٠٥). وهذه القيم تؤكد عدم الدلالة المعنوية الإحصائية التي تشير إلى عدم وجود تأثير أو علاقة بين النمط التساهلي والرقابة الإدارية بوصفها عاملاً للمناخ التنظيمي. وعدم وجود مثل هذه العلاقة تدلّ على أن مدير المدرسة ذا النمط التساهلي ليس لديه اهتمام بالرقابة الإدارية.

## الخطوة الرابعة : تحديد أقوى المنبئات

يتضح لنا من قيم بيتا جدول رقم (٤٢) بالتوافق مع قيم  $T$  أن النمط الديمقراطي يمثل العامل الأكبر والمهم في التأكيد على دور الرقابة الإدارية حيث كانت (٠.٤٨٩)، والنمط الأوتوقراطي جسد العامل الثاني في النموذج النظري المقترح (-٠.١٣٤)، بينما النمط التساهلي ليس له تأثير على الرقابة الإدارية.

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