

أنماط القيادة الإدارية لدى مُدبري المدارس الثانوية وعلاقتها بعناصر المناخ

التنظيمي: دراسة تطبيقية من وجهة نظر المعلمين في ليبيا

ابوعجيلة حاجي حنيش

(الرقم الجامعي: 410073)

410073

بحث لنيل درجة الدكتوراه في القيادة والإدارة

كلية القيادة والإدارة
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

فبراير 2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ

فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿۱۵۹﴾

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿سورة آل عمران الآية ۱۵۹﴾

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

إقرار

بسم الله الرحمن الرحيم

أنني أقرُّ وأعتزُّ، أن هذا البحث من عملي وجهدي الشخصي، أما المقتطفات والاقتراسات، فقد أشرتُ إلى مصادرها في هامش البحث.

التاريخ: ٢١ - ٢ - ٢٠١٤

التوقيع:

الاسم: ابو عجيبة حاجي ابو عجيبة خنش

الرقم الجامعي: ٧٣. ٢٠١٤

العنوان : زوارة- ليبيا

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
 الجامع الإسلامي الماليزي
 ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

السيرة الذاتية

الباحث ابوعجيلة حاجي حنيش من مواليد ١٩٧٣ درس المرحلة الابتدائية في المدرسة القورانية في زوارة ودرس المرحلة الإعدادية في مدرسة عائشة أم المؤمنين والمرحلة الثانوية في مدرسة شهداء سيدي سعيد في زوارة وانتقل إلى كلية الاقتصاد والعلوم السياسية طرابلس وتحصل على شهادة البكالوريوس في إدارة الأعمال سنة ١٩٩٦-٩٧ من جامعة طرابلس عمل بعد ذلك من سنة ٢٠٠٠ إلى ٢٠٠٦ في مجال المصارف وقد تم إشغال وظيفته رئيس قسم التحويلات المصرفية في مصرف الوحدة حي الأندلس وكذلك رئيس قسم المراجعة في مصرف الهيرة وبعد ذلك تحصل على شهادة الماجستير من جامعة الشرق الأوسط لدراسات العليا الأردن سنة ٢٠٠٩ كما شارك الباحث في العديد من المؤتمرات بأوراق بحثية في ماليزيا والإمارات العربية

الإهداء

إلى من كنت أتمني أن يطول بهما الأجل ليريا ثمرة غرسهما

إلى روح والدي و والدي وأخي وصديقي عبد العزيز رحمهم الله

وإلى زوجتي الفاضلة رفيقة دربي

نبع المحبة والإخلاص والوفاء والصبر

وإلى أبنائي فلذات كبدي

شاهد و أجود، و يمني، و عبد العزيز

عسى أن أكون لهم قدوة حسنة

وإلى أخي ووالدي عمرو

وإلى جميع الإخوة والأخوات الكريمات أدامهم الله

إلى كل من له فضل عليّ بعد الله سبحانه وتعالى

إليهم جميعاً آمدي هذا العمل المتواضع

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

الشكر والتقدير

الحمد لله - عزَّ وجلَّ - أن منَّ عليَّ بالصحة والعافية، وأعانني على مواصلة الجهد حتى النهاية، وأصلي وأسلم على سيدنا محمد صَلَّى اللهُ عليه وسلم، وعلى آله وصحبه وسلم.

يسرني أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير والعرفان إلى جامعة العلوم الإسلامية الماليزية التي أتاحت لي فرصة التعلم والحصول على المعرفة من خلال الالتحاق بكلية الدراسات العليا، وتحديدًا كلية القيادة والإدارة فجزاهم الله عني خير الجزاء. كما يسرني أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير والعرفان إلى أستاذي الفاضل الدكتور محمد راضى إبراهيم، الذي تكرم بالإشراف على رسالتي، وقد وسعني صبراً في ساعات عمله وأوقات راحته، وتابعني خطوة خطوة بالنصح والإرشاد، فلمست فيه تواضع العلماء، وحسن الإخاء، ونفاذ البصيرة، ونبل الخلق، وحب العمل المتقن المتميز، وما أحسب أنني معطيه حقه بهذه الكلمات، فجزاه الله عني خير الجزاء. وكما أتقدم بوافر العرفان إلى المشرف المساعد الدكتور نور عزيزي إسماعيل على ما قدمه لي من مساعدة ونصح وتوجيه مما ساعدني على إنجاز هذا العمل المتواضع، فجزاه الله عني خير الجزاء.. وكذلك أتقدم بوافر الشكر والعرفان إلى الدكتور ميكايل إبراهيم صاحب العقل النير الذي لم ييخل عليَّ بكل ما طلبت منه فجزاه الله عني خير الجزاء. كما أتوجه بوافر الشكر والتقدير إلى لجنة المناقشة؛ لتفضلهم بقبول الاشتراك في لجنة المناقشة مستفيداً من عطائهم التميز وإرشادهم القيمة، فبارك الله فيهم وزادهم علماً وقدرًا. وشكري الخاص إلى كافة المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية في منطقة الساحل الغربي في ليبيا الذين قاموا بتسهيل مهمتي في تطبيق أداة الدراسة.

والله وليّ التوفيق

الباحث

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية الثلاثة (الأوتوقراطي، الديمقراطي، التساهلي)، وعناصر المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية في ليبيا من وجهة نظر المعلمين. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبيان بوصفه أداة للدراسة، ويتكون مجتمع الدراسة من (٥٥) مدرسة من مدن الساحل الغربي في ليبيا، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة البالغة (٦٠٠) فرد من (المعلمين)، كما تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS)، لتحليل بيانات الدراسة. ولقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: تُوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من النمط الأوتوقراطي، وعناصر المناخ التنظيمي: (اتخاذ القرار، تنمية الموارد البشرية، الرقابة الادارية) وهذه العلاقة ذات اتجاه سلبي، أي أنّ النمط الأوتوقراطي يؤثر سلباً على عناصر المناخ التنظيمي، ماعدا عنصر الاتصال فعلاقته طردية أي أن مديري المدارس ذوي النمط الأوتوقراطي يهتمون ويؤكدون على عنصر الاتصال، واتضح أن هذا الاهتمام يمحور في تنفيذ أوامرهم والإصغاء إليها ليس أكثر. وقد تبين وجود تأثير أو علاقة بشكل عام بين النمط الديمقراطي وعناصر المناخ التنظيمي، وهذه العلاقة كانت ذات اتجاه إيجابي أو علاقة طردية. ولم توجد علاقة أو تأثير بين النمط التساهلي، وعناصر المناخ التنظيمي بشكل عام ماعدا عنصر المكافآت والحوافز فقد وجدت بينهما علاقة أو تأثير. لا يوجد نمط قيادي سائد إلا تسود الأنماط القيادية الثلاثة. أكدت النتائج على أن النمط الديمقراطي يمثل العامل الأكبر والمهم في التأكيد على أهمية عناصر المناخ التنظيمي في تكوين مناخ مؤسسي جيد، والنمط الأوتوقراطي جسد العامل الثاني، والنمط التساهلي جسد العامل الثالث. هذا وقد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان من أهمها: -إعطاء مديري المدارس الثانوية المزيد من الصلاحيات الإدارية والفنية التي تمكنهم من ممارسة الأنماط القيادية ذات الفعالية العالية. تحديد عدد من الأسس والمعايير العلمية والفنية عند اختيار مديري المدارس الثانوية على وجه الخصوص.

abstract

This study aims to identify the relationship between three administrative leadership styles (autocratic, democratic, and permissive), and the elements of organizational climate in Libyan secondary schools from the perspective of teachers. The researcher has applied the analytical descriptive methodology, and to obtain the study objectives, the researcher has prepared a questionnaire as the main data collection tool in this study. The study population consists of 100 schools from the cities of west coast in Libya, the questionnaires have been distributed to a study sample consists of 700 participants (teachers). The Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) was used to analyze the collected data of the study. The study concluded various results, and the most important results are: There is a statistical relationship between the autocratic style and the elements of organizational climate: (decision-making, human resources development, managerial control) and this relationship is negatively proportional. It means that the autocratic style is negatively affecting the elements of organizational climate, except the connection element, where its relationship is direct proportional; it means that the managers of schools who having autocratic style are caring about the elements of connections. The study showed that manager's interest is focused on implementing their orders and listen to them and no more. The study showed that there is an effect or relationship between the democratic style and the elements of organizational climate, and this is a positive relationship. There was no relationship or influence between the permissive style and the elements of organizational climate in general, regardless the rewards and incentives element, which has a relationship or impact with permissive style. There was no prevailed leadership style; therefore all three leadership styles are prevailed. The results of this study showed that the democratic style is the most important and major factor on emphasizing the importance of the elements of organizational climate in creating good organization climate, whereas the autocratic style forms the second factor and the permissive style forms the third factor. The study has set a number of recommendations, and the most important recommendations are: Allowing the managers in secondary school more administrative and technical authorities that let them to exercise leadership styles effectively, and specify a number of scientific and technical principles and standards when selecting the managers for secondary schools in particular.

Rumusan

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti hubungan antara tiga gaya kepimpinan pentadbiran, dan unsur-unsur iklim organisasi dalam sekolah menengah Libya dari perspektif para guru. Penyelidik telah menggunakan kaedah deskriptif analitikal, dan untuk mendapatkan objektif kajian, penyelidik telah menyediakan suatu soal selidik sebagai alat pengumpulan data utama dalam kajian ini. Populasi kajian terdiri daripada 90 buah sekolah dari bandar-bandar pantai barat Libya, soal selidik telah diedarkan kepada sampel kajian yang terdiri daripada 700 peserta (guru). Perisian Pakej Statistik untuk Sains Sosial (SPSS) telah digunakan untuk menganalisis data kajian yang telah dikumpul. Kajian ini menyimpulkan keputusan yang pelbagai, dan keputusan yang paling penting adalah: terdapat hubungan statistik antara gaya autokratik dan unsur-unsur iklim organisasi: (pembuatan keputusan, pembangunan sumber manusia, kawalan pengurusan) dan hubungan ini adalah berkadaran secara negatif. Ia bermakna bahawa gaya autokratik mempengaruhi unsur-unsur iklim organisasi secara negatif, kecuali pada elemen hubungan, yang mana ianya berhubung kait secara langsung; yang bermakna bahawa pengurus sekolah-sekolah yang mempunyai gaya autokratik mengambil berat tentang unsur-unsur hubungan. Kajian menunjukkan bahawa kepentingan pengurus tertumpu kepada pelaksanaan perintah mereka dan kepatuhan kepada mereka sahaja. Kajian menunjukkan bahawa terdapat kesan dan hubung kait di antara gaya autokratik dan unsur-unsur iklim organisasi, dan ianya adalah satu hubung kait yang positif. Secara umumnya tiada hubung kait atau pengaruh di antara gaya permisif dan unsur-unsur iklim organisasi, tanpa mengira unsur (ganjaran dan insentif) yang mempunyai hubungan atau kesan dengan gaya permisif. Tiada gaya kepimpinan yang diatasi melainkan tiga gaya kepimpinan lain tersebut. Keputusan kajian ini menunjukkan bahawa gaya autokratik adalah faktor utama yang menekankan tentang pentingnya unsur-unsur iklim organisasi dalam mewujudkan iklim organisasi yang baik, dan gaya autokratik membentuk faktor kedua, manakala gaya permisif membentuk faktor ketiga. Kajian telah menetapkan beberapa cadangan, dan cadangan yang paling penting adalah: memberikan pengurus di sekolah menengah lebih kuasa dalam pentadbiran dan hal teknikal membolehkan mereka untuk melaksanakan gaya kepimpinan dengan berkesan, dan menetapkan beberapa prinsip-prinsip saintifik dan teknikal serta piawaian khususnya apabila memilih pengurus untuk sekolah menengah.

فهرس المحتويات

| | |
|--------|--------------------------------|
| الصفحة | الموضوع |
| أ | إقرار |
| ب | السيرة الذاتية |
| ج | الإهداء |
| د | الشكر والتقدير |
| هـ | ملخص الدراسة باللغة العربية |
| و | ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية |
| ز | ملخص الدراسة باللغة الملاوية |
| ح | فهرس الدراسة |
| ل | فهرس الجداول |
| س | فهرس الأشكال |
| س | فهرس الملاحق |
| | الفصل الأول |
| | مدخل الدراسة |
| | المبحث الأول: |
| ٢ | مقدمة |
| ٦ | مشكلة الدراسة |
| ٧ | أسئلة الدراسة وأهدافها |
| ٩ | فرضيات الدراسة |
| ١١ | أهمية الدراسة |
| ١٢ | محددات الدراسة |
| ١٣ | مصطلحات الدراسة |

| | |
|-----|--|
| | المبحث الثاني: الدراسات السابقة |
| ١٩ | الدراسات العربية |
| ٣٢ | الدراسات الأجنبية |
| ٣٧ | تعقيبات على الدراسات السابقة |
| | الفصل الثاني |
| | الإطار النظري للدراسة |
| | المبحث الأول: |
| | القيادة الإدارية: |
| ٤٠ | مقدمة |
| ٤٢ | مفهوم القيادة الإدارية وتعريفاتها |
| ٤٨ | عناصر القيادة الإدارية |
| ٤٩ | الفرق بين القيادة و الإدارة |
| ٥٢ | أهمية القيادة الإدارية |
| ٥٤ | أنواع القيادة |
| ٥٦ | أنماط القيادة الإدارية ومفهومها |
| ٦٣ | وظائف القيادة الإدارية |
| ٦٤ | خصائص القيادة الإدارية |
| ٦٦ | طبيعة القيادة الإدارية |
| ٦٨ | نظريات القيادة الإدارية |
| ١٠٢ | تعقيبات على نظريات القيادة الإدارية |
| ١٠٤ | الصفات والمهارات والقدرات التي يتوجب على القائد امتلاكها |
| ١١١ | مصادر قوة القائد وأدواره |

المبحث الثاني:

المناخ التنظيمي:

| | |
|-----|---|
| ١١٤ | مقدمة |
| ١١٥ | مفهوم المناخ التنظيمي وتعريفاته |
| ١١٩ | أهمية المناخ التنظيمي |
| ١٢١ | عناصر المناخ التنظيمي |
| ١٢٩ | أنماط المناخ التنظيمي |
| ١٣٦ | أبعاد المناخ التنظيمي |
| ١٤٢ | خصائص المناخ التنظيمي |
| ١٤٤ | العوامل التي تساهم في تكوين مناخ تنظيمي جيد |
| ١٤٨ | العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية والمناخ التنظيمي |

المبحث الثالث:

نبذة مختصر عن الإدارة المدرسية:

| | |
|-----|---------------------------|
| ١٥٢ | الإدارة المدرسية |
| ١٥٣ | مدير المدرسة بوصفه قائداً |

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة

المبحث الأول:

إجراءات الدراسة

| | |
|-----|---------------------------|
| ١٥٦ | مقدمة |
| ١٥٦ | منهجية الدراسة وأسلوبها |
| ١٥٧ | مجتمع الدراسة وعينتها |
| ١٥٩ | أداة الدراسة |
| ١٦٣ | صدق أدوات الدراسة وثباتها |

المبحث الثاني

الأساليب الإحصائية المستخدمة

٢٠٣

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

مقدمة

٢٠٨

المبحث الأول:

خصائص عينة الدراسة

٢٠٨

المبحث الثاني:

المعالجات الإحصائية ونشآت الفروض

٢١٣

إثبات الفرضية البديلة الأولى

٢١٧

إثبات الفرضية البديلة الثانية

٢٢١

إثبات الفرضية البديلة الثالثة

٢٢٦

إثبات الفرضية البديلة الرابعة

٢٣٠

إثبات الفرضية البديلة الخامسة

الفصل الخامس

نتائج الدراسة والتوصيات والمقترحات

مقدمة

٢٣٧

نتائج الدراسة

٢٣٨

التوصيات

٢٥٠

المقترحات

٢٥١

المصادر والمراجع

٢٥٣

المصادر العربية

٢٦٤

المصادر الأجنبية

٢٧٠

الملاحق

قائمة الجداول

| رقم الجدول | المحتوى | الصفحة |
|---------------|--|--------|
| ١ | الفرق بين القيادة والإدارة. | ٥٠ |
| ٢ | وظائف القائد (دراسة جامعة ولاية أوهايو) | ٧٥ |
| ٣ | الخصائص التنظيمية والسلوكية للأنماط الإدارية الأربعة / رئيس ليكوت | ٨٢ |
| ٤ | توضيح المناخات الصلبة وما يقابلها من سلوكيات كل من الإداريين والعاملين | ١٣٣ |
| ٥ | علاقة المناخ التنظيمي بسلوكيات الإدارة وسلوكيات العاملين | ١٥٠ |
| ٦ | مدن الدراسة وعدد المدارس والمعلمين | ١٥٨ |
| ٧ | تحديد حجم العينة بناء على المجتمع الأصلي | ١٥٩ |
| ٨ | توزيع فقرات الأنماط القيادية حسب تسلسلها في الاستبانة | ١٦٢ |
| ٩ | توزيع فقرات عناصر المناخ التنظيمي حسب تسلسلها في الاستبيان | ١٦٢ |
| ١٠ | المتوسطات ولانحراف المعياري والتفطح والالتواء لفقرات مقياس أنماط القيادة | ١٦٩ |
| ١١ | مصفوفة ارتباط فقرات أنماط القيادة | ١٧٢ |
| ١٢ | مقياس كايزر - ماير - اولكين - واختبار باتليت | ١٧٤ |

| | | |
|-----|--|----|
| ١٧٦ | تقدير الشبوع والاشتراكات | ١٣ |
| ١٧٩ | التباين الكلي المشروح | ١٤ |
| ١٨٣ | فقرات أنماط القيادة المستبعدة بسبب ضالة نسبة التحميل اقل من ٠.٣٠ | ١٥ |
| ١٨٤ | عدد المكونات الأساسية وتشبع كل فقرة وثباتها | ١٦ |
| ١٨٨ | التوزيع الطبيعي والثبات الوسط والانحراف المعياري لفقرات عوامل المناخ التنظيمي. | ١٧ |
| ١٩٠ | مصفوفة الارتباط لفقرات مقياس المناخ التنظيمي | ١٨ |
| ١٩١ | مقياس كاييرز - ماير - اولكين - واختبار باتليت | ١٩ |
| ١٩٢ | الشبوع والاشتراكات | ٢٠ |
| ١٩٤ | التباين الكلي المشروح | ٢١ |
| ١٩٨ | عدد المكونات الأساسية وتشبع الفقرات والارتباط | ٢٢ |
| ٢٠٠ | فقرات عناصر المناخ التنظيمي المستبعدة بسبب نسبة ضالة التحميل أقل من ٠.٣٠ | ٢٣ |
| ٢٠٨ | خصائص عينة الدراسة | ٢٤ |
| ٢٠٩ | أدلة الارتباط الداخلي القوي بين أنماط القيادة الإدارية | ٢٥ |
| ٢١٠ | المتوسط والانحراف المعياري والتفريط والالتواء | ٢٦ |
| ٢١١ | مصفوفة الارتباط بين أنماط القيادة وعوامل المناخ التنظيمي | ٢٧ |
| ٢١٣ | نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد | ٢٨ |
| ٢١٤ | تحديد نسبة تفسير المتغيرات المستقلة للمتغير التابع | ٢٩ |
| ٢١٥ | معاملات تأثير أنماط القيادة على اتخاذ القرارات الإدارية | ٣٠ |
| ٢١٧ | نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد | ٣١ |

| | | |
|-----|---|----|
| ٢١٨ | تحديد نسبة تفسير المتغيرات المستقلة للمتغير التابع | ٣٢ |
| ٢١٩ | معاملات تأثير أنماط القيادة على عامل الاتصال | ٣٣ |
| ٢٢٢ | نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد | ٣٤ |
| ٢٢٣ | تحديد نسبة تفسير المتغيرات المستقلة للمتغير التابع | ٣٥ |
| ٢٢٤ | معاملات تأثير أنماط القيادة على المكافآت والحوافز | ٣٦ |
| ٢٢٦ | نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد | ٣٧ |
| ٢٢٧ | تحديد نسبة تفسير المتغيرات المستقلة للمتغير التابع | ٣٨ |
| ٢٢٨ | معاملات تأثير أنماط القيادة على تنمية الموارد البشرية | ٣٩ |
| ٢٣١ | نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد | ٤٠ |
| ٢٣١ | تحديد نسبة تفسير المتغيرات المستقلة للمتغير التابع | ٤١ |
| ٢٣٢ | معاملات تأثير أنماط القيادة على الرقابة الإدارية | ٤٢ |

قائمة الأشكال

| الصفحة | المحتوى | رقم الشكل |
|--------|---|-----------|
| ٧٧ | توضيح نظرية الخط المستمر في القيادة الإدارية | ١ |
| ٨٦ | نموذج الشبكة الإدارية | ٢ |
| ٩٣ | نموذج ريدن ذو الأبعاد الثلاثة | ٣ |
| ١٢٧ | العناصر الأساسية للمناخ التنظيمي عند (steers) | ٤ |
| ١٨١ | الجدور الكامنة على المخطط التمثيلي لكاتل | ٥ |
| ١٩٦ | الجدور الكامنة على المخطط التمثيلي لكاتل | ٦ |

قائمة الملاحق

| الصفحة | المحتوى | رقم الملحق |
|--------|---------------------------------|------------|
| ٢٧٠ | أسماء المحكمين | ١ |
| ٢٧١ | استبيان الدراسة في وضعه النهائي | ٢ |