



السلوك الإداري لمديري المدارس الإعدادية وفقاً لنظرية رنيسيس ليكرت (نظام 1- نظام 4) وعلاقته في الروح المعنوية للمدرسين والمدرسات في مركز قضاء الكوت.

م.د. عبد كاطع سموم
جامعة واسط

ملخص البحث

مشكلة البحث :

لاحظ الباحث من خلال الزيارات الميدانية للمدارس وخاصة في تطبيق طلبة المرحلة الرابعة أن هناك تلكؤ واضح في السلوك الإداري لمدرء المدارس الإعدادية المتمثلة في قلة التعاون والتذمر وضعف روح التعاون والانسجام بين الكادر التدريسي والطلبة والإدارة المدرسية التي تعد من أهم العناصر الفاعلة في العملية التربوية ، دفع الباحث لإجراء الدراسة لمعرفة السلوك الإداري المتبع في ظل التطور العلمي والتكنولوجي في العمل الإداري ومدى انعكاساته على الروح المعنوية للتدريسين في تلك المدارس.

أهمية البحث : أهمية الدراسة تتضح من خلال الآتي :

١- أن تكون هذه الدراسة لها انعكاسات ايجابية على الميدان الإداري التربوي ، بتوفير أساس سليم لتعديل ممارسات وأنماط السلوك الإداري لمديري المدارس ، بما يعزز علاقتهم الوظيفية في المدرسين ، ويوفر سبل نجاح العملية الإدارية والتعليمية ، كون متغير الروح المعنوية ذو أهمية بالغة وله اثر في المخرجات التربوية (الطلبة) بشكل واضح .

٢- أن تسهم هذه الدراسة في الكشف عن مستوى النمط الإداري في ظل نظرية (ليكرت) لمديري المدارس الإعدادية



أهداف البحث : يهدف البحث إلى التعرف على أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الإعدادية وفقاً لنظرية رنيسيس ليكرت (نظام 1- نظام 4) ، وبيان العلاقة في الروح المعنوية للمدرسين من خلال الإجابة على الأهداف الآتية :

- ١- ما درجة الأنماط الإدارية السائدة لدى مديري المدارس الإعدادية وفقاً لنظرية رنيسيس ليكرت.
 - ٢- ما درجة الروح المعنوية السائدة لدى مدرسين المدارس الإعدادية من وجهة نظرهم .
 - ٣- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في السلوك الإداري لدى مدراء المدارس الإعدادية وفقاً لمتغيري النوع (ذكور- إناث) وسنوات الخدمة.
 - ٤- هل هناك علاقة ارتباطية بين درجة الأنماط الإدارية الأربعة لدى مدراء المدارس الإعدادية وفقاً لنظرية (ليكرت) نظام (١-٤) والروح المعنوية لدى مدرسين.
- حدود البحث: يتحدد هذا البحث من خلال: الحدود البشرية : المدرسين والمدرسات ، الحدود المكانية : المدارس الإعدادية في مركز قضاء الكوت : الحدود الزمنية : ٢٠١٤ - ٢٠١٥

تحديد المصطلحات :

الأنماط الإدارية : (Administrative Styles)

السلوك الذي يمارسه مدير المدرسة للتأثير الفعال في سلوك المدرسين في المدرسة، بهدف تحسين نوعية العمل والإنتاج في المدرسة، ويقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب على فقرات أداة قياس مستوى الأنماط الإدارية ، وفقاً لنظرية ليكرت (Likert) .

الروح المعنوية (Morale) "إن الروح المعنوية ظاهرة نفسية تتأثر في ارتفاعها وانخفاضها بالعديد من العوامل التي ترتبط بجو العمل وظروفه المادية والاجتماعية والنفسية " (القريوتي ، ١٩٩٩ : ٣٩)



منهج البحث : تم استعمال المنهج الوصفي الارتباطي لتوضيح العلاقة بين أنماط السلوك الإداري وفقاً لنظرية رنسيس ليكرت (نظام 1- نظام 4) لدى مديري المدارس الإعدادية وعلاقته بالروح المعنوية للمدرسين .

مجتمع البحث : يتكون مجتمع البحث من جميع المدرسين والمدرسات في المدارس الإعدادية التابعة إلى المديرية العامة لتربية واسط في مركز قضاء الكوت والبالغ عددهم (٦٩٤) مدرساً ومدرسة بواقع (٣٥٥) ذكور و (٣٣٩) إناث .

عينة البحث :

ونظراً لتجانس مجتمع البحث فقد تم سحب عينة عشوائية طبقية تمثل (٣٦ %) من مجتمع البحث الكلي ، وبالتالي بلغ مجموع العينة (٢٤٨) مدرساً ومدرسة من المدارس الإعدادية ، بواقع (١٢٦) مدرساً و (١٢٢) مدرسة ،

الاستنتاجات : من أهم الاستنتاجات ما يلي :

- ١- إن المدرء يتبعون السلوك أداري وفقاً لنظرية ليكرت نظام (١-٤) بدرجة كبيرة .
 - ٢- أظهرت النتائج على أن هناك ارتفاع في الروح المعنوية للمدرسين في المدارس الإعدادية في مركز قضاء الكوت .
 - ٣ - وجود علاقة ارتباطيه ضعيفة بين السلوك الإداري والروح المعنوية للمدرسين .
- التوصيات :من أهم التوصيات ما يلي :
- ١- تعزيز السلوك الإداري وفقاً لنظرية ليكرت نظام (١-٤) في المدارس الإعدادية .
 - ٢- التأكيد على اتباع السلوك الإداري لنظرية ليكرت نظام (١-٤) لمديرات المدارس الإعدادية .
 - ٣- دعم العلاقة بين السلوك الإداري وفقاً لنظرية ليكرت نظام (١-٤) والروح المعنوية لأنها ليست بمستوى الطموح .



المقترحات : يقترح الباحث ما يلي :

١- إجراء مزيد من الدراسات لتطبيق السلوك الإداري لنظرية ليكرت نظام (١-٤) مع متغيرات أخرى في المدارس المتوسطة .

٢- إجراء دراسة لمعرفة الروح المعنوية وعلاقتها بالجودة التعليمية .

مشكلة البحث :

لاحظ الباحث من خلال الزيارات الميدانية للمدارس وخاصة في تطبيق طلبة المرحلة الرابعة أن هناك تلكؤ واضح في السلوك الإداري لمدراء المدارس الإعدادية المتمثلة في قلة التعاون والتذمر وضعف روح التعاون والانسجام بين الكادر التدريسي والطلبة والإدارة المدرسية التي تعد من أهم العناصر الفاعلة في العملية التربوية ، دفع الباحث لإجراء الدراسة لمعرفة السلوك الإداري المتبع في ظل التطور العلمي والتكنولوجي في العمل الإداري ومدى انعكاساته على الروح المعنوية للتدريسين في تلك المدارس، إضافة إلى ما أشارت إليه العديد من البحوث الميدانية منها (دراسة حيدر، ٢٠١٠) و (دراسة اللامي، ٢٠٠٠) أن ممارسة العديد من مديري المدارس الإعدادية من أنماط أدارية يثير الاستغراب والعديد من التساؤلات حول ماهية الأنماط الإدارية المتبعة في المؤسسات التربوية (المدارس الإعدادية) ولضرورة الحتمية للأدوار المتبعة من قبل المدراء دفع الباحث للعمل على معرفتها في ضوء نظريه ليكرت المتوازنة لأغلب الأنماط الإدارية الشائعة ومدى تأثيرها على الروح المعنوية للمدرسين والمدرسات بصورة خاصة ، ومن هنا يلحظ أن مصلحة أي سلوك أداري يكمن في قدرته على إشباع حاجات ورغبات التدريسين والعمل على إيجاد المناخ النفسي والاجتماعي المناسب لهم.

إن مدير المدرسة الفعال هو الذي يحدث نمط أداري له تأثيراً ايجابيا في المناخ التربوي بوجه عام ، وفي الروح المعنوية للمدرسين بوجه خاص ، أدن أن الإداريين الفاعلين (المدراء) هم الطاقة المبدعة التي تدفع المدرسين وتخولهم القيام بمبادرات تؤدي إلى بلوغ أهداف المدرسة .



أهمية البحث :

يستمد البحث أهميته من خلال تناوله لأهم عنصرين في نجاح العملية التربوية في المدرسة هما (المدير) والمدرسين أذا يتحدد البناء على فاعلية الدور الذي يقوم به كل منهما الإنجاح المدرسة في تحقيق أهدافها إلى الحد البعيد ، كما تستمد الدراسة أهميتها من خلال اكتشاف الأنماط الإدارية للمدارس الثانوية وبيان مدى قربها أو بعدها من النمط المأمول كذلك اكتشاف مستوى الروح المعنوية في هذه المدارس وبيان مدى تأثيره بالأنماط الإدارية لمدير مدارسهم وبشكل أكثر تحديدا فان أهمية الدراسة تتضح من خلال الآتي :

١- إن تكون هذه الدراسة لها انعكاسات ايجابية على الميدان الإداري التربوي ، بتوفير أساس سليم لتعديل ممارسات وأنماط السلوك الإداري لمديري المدارس ، بما يعزز علاقتهم الوظيفية في المدرسين ، ويوفر سبل نجاح العملية الإدارية والتعليمية ، كون متغير الروح المعنوية ذو أهمية بالغة وله أثر في المخرجات التربوية (الطلبة) بشكل واضح .

٢- إن تسهم هذه الدراسة في الكشف عن مستوى النمط الإداري في ظل نظرية (ليكرت) لمديري المدارس الإعدادية

أهداف البحث :

يهدف البحث إلى التعرف على أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الإعدادية وفقا لنظرية رنسيس ليكرت (نظام 1- نظام 4) ، وبيان العلاقة في الروح المعنوية للمدرسين من خلال الإجابة على الأهداف الآتية :

١- ما درجة الأنماط الإدارية السائدة لدى مديري المدارس الإعدادية وفقا لنظرية رنسيس ليكرت.

٢- ما درجة الروح المعنوية السائدة لدى مدرسين المدارس الإعدادية من وجهة نظرهم .



٣- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في السلوك الإداري لدى مدراء المدارس الإعدادية وفقا لمتغيري النوع (ذكور- إناث) .

٤- هل هناك علاقة ارتباطية بين درجة الأنماط الإدارية الأربعة لدى مدراء المدارس الإعدادية وفقا لنظرية (ليكرت) نظام (١-٤) والروح المعنوية لدى مدرسين .

حدود البحث: يتحدد هذا البحث من خلال:

١- الحدود البشرية : المدرسين والمدارس.

٢- الحدود المكانية : المدارس الإعدادية في مركز قضاء الكوت

٣ - الحدود الزمنية : ٢٠١٤ - ٢٠١٥

تحديد المصطلحات :

الأنماط الإدارية : (Administrative Styles)

السلوك الذي يمارسه مدير المدرسة للتأثير الفعال في سلوك المدرسين في المدرسة، بهدف تحسين نوعية العمل والإنتاج في المدرسة، ويقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب على فقرات أداة قياس مستوى الأنماط الإدارية ، وفقاً لنظرية ليكرت (Likert) التي طورها الباحث لأغراض هذه الدراسة وهي

١- نظام 1 : النمط الاستبدادي التسلطي : ويقصد به سلوك مدير المدرسة إزاء الموافق التي يواجهها أثناء عملة اليومي للتأثير في سلوك المدرسين عن طريق الاستبداد والتسلط والدكتاتورية

٢- نظام 2 : النمط الاستبدادي الخير : ويقصد به سلوك المدير أثناء عملة اليومي للتأثير في سلوك المدرسين عن طريق الخوف والتهديد، ولكن بصورة اقل من نظام 1.



٣- نظام 3 : النمط الاستشاري الديمقراطي : ويقصد به سلوك المدير أثناء عملة اليومي للتأثير في سلوك المدرسين ، بحيث يشرك المدرسين في صنع القرارات اليومية .

٤- نظام 4 : النمط أنشأركي الديمقراطي : ويقصد به سلوك المدير أثناء عملة اليومي للتأثير في سلوك المدرسين من خلال تفويض الصلاحيات والسلطات وإشراك المدرسين في صنع القرارات

الروح المعنوية (Morale)

"إن الروح المعنوية ظاهرة نفسية تتأثر في ارتفاعها وانخفاضها بالعديد من العوامل التي ترتبط بجو العمل وظروفه المادية والاجتماعية والنفسية " (القيوتي ، ١٩٩٩ : ٣٩)

يعرفها الباحث إجرائيا:

هي الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب (المدرسين) على الأداة (الاستبانة) المعدة لهذا الغرض

التعرف النظري: هي الحالة الوجدانية والإنسانية والرضا الوظيفي للمدرسين العاملين في المدارس الإعدادية جراء الممارسات والنشاطات الايجابية التي يبديها المدرء جراء عملهم الإداري .

الفصل الثاني :

أطار النظري

فيما يلي عرض لأبرز جوانب الأدب النظري المتعلق بمتغيري الدراسة الأنماط الإدارية والروح المعنوية وذلك على النحو الآتي :

اولا الأنماط الإدارية : (Administration System)



تطور الفكر الإداري منذ الولادة الإدارية العلمية عام ١٩١١ على يد فريدريك تايلور ، إذ ظهرت العديد من الأفكار والنظريات التي بحثت في الأنماط الاداريه المختلفة ، ودافع كل واحد منهم على رايه في انجح تلك الأنماط في تحقيق أهداف المنظمة والعاملين فيها .

أكد رنسيس ليكرت (Rensis Likert) وزملائه من جامعة مشيكن أن الإداريين الذين يحصلون على إنتاجية عالية هم اللذين يستخدمون وسائل ونظم أدارية تختلف عن الوسائل ونظم التقليدية التي يطبقها المدراء الفاشلون ، وقد استطاع ليكرت وزملائه التوصل إلى إطار عام لنظرية التنظيم مفادها أن الرؤوسين في التنظيمات المختلفة يستجيبون بطريقه ايجابيه ومرضيه في المواقف التي يشعرون فيها بالتقدير وتأييد الشعور بالا هميه والقيمة الشخصية ، كما أنهم يستجيبون بطريقه سلبيه أو غير مرضيه في المواقف التي تهدمهم أو تقلل من شعورهم بقيمتهم وأهميتهم (السلمي ، ١٩٩٠ : ٩٥) ومن هنا أدرك الباحثون أهمية تأثير الإدارة في سلوك الفرد والجماعة ، فالفرد الذي يقضي معظم ساعات في مكان عملة وفي علاقات مباشرة أو غير مباشرة مع الجماعة التي ينتمي إليها يحصل بالمقابل على تأييد أعضائها ودعمهم وتقديرهم، ويلخص ليكرت إلى أن السبيل المنطقي للإفادة من أقصى طاقات الفرد وولائه هو أن يتم العمل على أساس جماعات بحيث يصبح كل فرد عضواً في جماعة أو أكثر تتصف بالانسجام وتمييز بدرجة عالية من التفاعل (المغربي ، ٢٠٠٢ : ٥٨)

لقد ركزت الدراسات على تحليل الأنماط الاداريه ، وتتبع السلوك الإداري ، وزاد زخمها مع رواج أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة ، وربما كانت نظريات القيادة السلوكية المتمثلة في دراسات جامعات (ايوا وأهايو وميشكان) هي المحرك لولادة نظريات جديدة لاستكشاف الأنماط الاداريه الفاعلة ، إذ ظهرت بعد ذلك نظريه نظام (نظام 1- نظام 4) لصاحبها ليكرت ، ثم نظرية (الشبكة الاداريه) لبليك موتن ، ثم نظريه (الخط المستمر) لصاحبها تانباوم وشميدت ، أما المرحلة الثانية فقد مثلتها مجموعة من النظريات (الموقفية - الشرطية)، بدا بالنظرية (الظرفية) فدلر ، ثم نظرية (المسار والهدف) لصاحبها هاوس وايفانز ، ثم نظريه (الأبعاد الثلاثة) لريدن ، وثم نظريه (النضج الوظيفي) لهرسي وبلا نشرد ، ومنذ أواسط ثمانينات القرن العشرين ظهرت مجموعة من الاتجاهات الحديثة في القيادة (كالقيادة الإجرائية - التبادلية) والقيادة التحويلية والقيادة المتسامية وقياده الإدارة) وغيرها .



وفي مطاع الستينات من القرن العشرين ، وفي خضم بروز مدرسة العلاقات التشاركية ، قدم رنيسيس ليكرت عام (١٩٦١) في كتابة أنماط جديدة في الإدارة أوضح فيها انه لا يوجد نمط إداري واحد ، وإنما مجموعة من الأنماط الاداريه المختلفه التي يمكن أن تصور على شكل سلسله متصله من أربع حلقات تبدأ من نظام (1) وتنتهي في نظام (4) مروراً بنظامي (2,3) وقد سمي ليكرت نظرية هذه بنظام (4-1) ، ويرى ليكرت أن السلوك الإداري في أي مؤسسة يتراوح ما بين السلوك الإداري الاستبدادي التسلطي الدكتاتوري الكامل (نظام 1) والسلوك التشاركي الجماعي الديمقراطي الكامل (نظام 4) . (Likert,1961:94) وذلك على النحو الآتي:

١- النمط الاستشاري الديمقراطي (System Democratic Consultative):

يصفه (قطامي ، ٢٠٠٢) يعطي المدير للمدرسين شيئاً من الثقة ولكن ليس بشكل كبير ، بحيث يوجد التواصل والتفاعل المتبادل بين القائد والعاملين معه كما يفوض القائد جزءاً من الصلاحيات للمستويات الأقل (قطامي ، ٢٠٠٢ : ١٤٦) ، ويضيف (الجحاي ، ٢٠٠٦) يظهر لقائد الثقة بالمؤوسين ويهتم باستشارتهم قبل اتخاذ القرارات المهمة ، أما الأمور الروتينية يتركها للعاملين ، كما أن القائد هنا يستمع لأراء العاملين ويحفزهم بالثواب والجزاء(الجحاي ، ٢٠٠٦: ٢٤)

٢- النمط الاستبدادي التسلطي: (System Exploitative Authoritative)

أكد (مصطفى وصلاح ، ٢٠٠٧) بان القائد يحاول أن يركز كل الصلاحيات في يده بحيث يكون هو المتحكم في زمام الأمور بمفرده ويصدر كافة التعليمات ويصر على طاعة المدرسين له دون نقاش ، كما انه لا يفوض شيئاً من صلاحياته بل يحاول أن يوسع من صلاحياته كي تبقى كافة الأمور بيده ، وهو مقتنع بتقيد حرية المدرسين (مصطفى وصلاح ، ٢٠٠٧ : ٢٩) .

ويضيف (العنبي وآخرون ، ٢٠٠٧) أن هذا النمط يتصف بالمركزية الشديدة وقلة الثقة بين المدير والمدرسين وطرق حفزهم بالإكراه والخوف . (العنبي وآخرون ، ٢٠٠٧ : ٦٥)

إن المدير المستبد يبدو انتقادي يهدد كثيراً لاعتقاده بأنه من الضروري الضغط على المدرسين ومتابعة أعمالهم وتهديدهم بالعقاب الكلي لكي يعملوا ، وانه دائماً يحاول أن يتعامل مع الخلافات



والصراعات داخل التنظيم لإخمادها ، وإذا احد خالفه في الرأي فانه يعدّه تحدياً لسلطته ولا يغفر للمدرس المخطئ خطاه بسهولة وانه يتخذ كل القرارات بمفرده دون مشاركة المدرسين .
(كنعان ، ١٩٩٩ : ١٥٨)

٣- النمط الاستبدادي الخير (System Benevolent Authoritative) :

المدير الخير وان كان يبذوا عادلا وطيبا أحيانا في تعامله مع مرؤوسيه ، ألا أن اتجاهاته وميوله استبدادية بشكل عام فهو يفضل أن يتعامل مع مرؤوسيه عن طريق الإقناع إلا أن المرؤوسين ينظرون إلى سلوكه الخير نحوهم على انه نوع من المناورة يلجا إليها لتحقيق أهدافه ، كما يفسرها بعضهم على أنها علامة من علامات ضعفه في موقف معين ، أن هذا القائد عندما يفشل في أقناع مرؤوسيه ينقلب سلوكه فجأة إلى أتباع أسلوب أكثر تطرفا في تحكمه واستبداديته من الأسلوب المتسلط ، مما يترتب عليه رده فعل من قبل مرؤوسيه لمواجهة هذا السلوك ، تنعكس أثارة السيئة على روحهم المعنوية وبالتالي على أداءهم في العمل . (Frederick Hers berg , 1959)

٤- النمط التشاركي الديمقراطي (System Participative Democratic) :

إن المدير التشاركي يثق المدير بمرؤوسيه ثقة كأملة ومطلقة في كل الأمور ، كما انه يشجع على اتخاذ القرارات عند المستويات الدنيا ، ودائما معني بالحصول على الأفكار والآراء من مرؤوسيه أي أن الاتصالات تسير عموديه واقفيه وبالاتجاهات كافة ، لا بل أن المدير يفعل الحوافز الايجابية وبخاصة المعنوية منها بشكل كبير كدافع نحو تحقيق الأهداف ، ويؤمن بان الدوافع نحو العمل تأتي من خلال تحقيق الحاجات ذات المستوى العالي ، ويؤكد ليكرت أن المدير الذي يطبق (نظام 4) سوف يكون الأكثر نجاحا كقائد ، وسوف يوجد جوا من علاقات الدعم والتوافق المتبادل بينه وبين مرؤوسيه في مجالات الأهداف والقيم التوقعات والاحتياجات والطموح ، وبهذا يزيد من أماكن تحقيق المؤسسة أهدافها والوصول إلى أقصى طاقاتها الإنتاجية (السعود ، ٢٠٠٧ : ٢٥٣)



مفهوم الروح المعنوية :

يذكر الشيباني (١٩٨٥) على حاله غير ملموسة ، فلا يمكن مشاهدتها أو ملاحظتها ألا عن طريق أثارها أو نتائجها مما أدى إلى تعدد التعريفات من قبل الباحثين للكشف عن مفاهيم أكثر للروح المعنوية ، فهناك أكثر من اتجاه في تحديد مفهوم الروح المعنوية تعددها مسألة فردية وتوصف على أنها مشاعر المدراء نحو العمل و المدرسين والمدرسة واتجاه آخر ينظر إليها من خلال شعور الفرد بانضمام إلى الجماعة ووضع مصلحة الجماعة فوق المصلحة الشخصية وهناك من يدمج الروح المعنوية للفرد والروح المعنوية للجماعة على أساس أن الروح المعنوية العالية عند الفرد مرتبطة بمدى توحده مع الجماعة التي يعمل معها وشعوره بالانتماء وسعيه إلى تحقيق الكفاية في العمل في إطار الجماعة (الشيباني ، ١٩٨٥ : ٣٤)

الروح المعنوية صفة جماعية ، كما هي صفة فردية كسائر الظواهر النفسية الأخرى لا تخضع للملاحظة المباشرة فهي تكوين فرضي لا يلاحظ ألا عن طريق أثاره ونتائجه .

والروح المعنوية مصطلح حديث العهد إذ نشأ في الحرب العالمية الأولى ، واخذ الاهتمام بها ينتقل إلى مجال الصناعات ، ولما جاءت الحرب العالمية الثانية نظمت هيئات سيكولوجية خاصة لدراسة الروح المعنوية تعد من أهم اللجان في الولايات المتحدة الأمريكية . (عليش ، ١٩٨٥ : ٥٣٥)

عناصر الروح المعنوية :

تتكون الروح المعنوية على العديد من العناصر منها:

١- إدراك الجماعة للهدف العام التي تسعى لتحقيقه، مع بيان ودور ومسؤولية هذه الجماعة، وتعد المناقشة الجماعية المشتركة بين الإدارة والمدرسين هي السبيل لتحقيق ذلك.

٢- وجود طرق محكمة للاتصالات المتبادلة بين المدير والمدرسين حتى يفهم كل واحد منهما وجهة نظر الآخر .



٣- إقامة دوافع العمل وتنظيمها سواء كانت هذه الدوافع مالية أو غير مالية مثل معرفة العمل والرغبة في أدائه والشعور بالأمن والتمتع بنتائجه ، كل هذا يساعد المدرسين على أدراك قيمتهم البشرية والاجتماعية ، مما يرفع من روحهم المعنوية . (مرسي ، ١٩٨٦ : ٩٨)

سبل تنمية الروح المعنوية :

من اجل تنمية الروح المعنوية فلا بد للمدراء العمل الآتي :

١- إن يشعروا المدرسين بان جهودهم وأداءهم موضع التقدير عن طريق اعتراف الإدارة بأهمية عملهم .

٢- ينبغي أن يجد المدرس في محيط عمله جوا اجتماعيا ممتعا .

٣- إن يتحرر المدرسين من القلق النفسي وان يشعروا بالاطمئنان على عملهم .

٤- إن يتفهم المدرسون سياسات وخطط وأنظمة المدرسة حتى يكونوا على بينه مما يدور حولهم من أحداث ووقائع .

٥- ضرورة تهيئه فرصة التعبير عن النفس لكل مدرس في عملة وإعطاءه فرصة هذا العمل بدرجة من الإتقان تجعله يعتز بإننتاجيته ويفتخر بها . (عليش ، ١٩٨٥ : ٣٥٤)

مجالات الروح المعنوية كما وردة في الاستبيان هي:

١- بعد ظروف العمل : يؤكد محمد (١٩٨٩) أن الاهتمام بتوفير ظروف العمل أصبح من الأمور المسلم بها ، إذ تساعد على تحسين الكفاية وتقليل الحوادث وتخفيض تكاليف الإنتاج وبالتالي زيادة الروح المعنوية . (محمد ، ١٩٨٩ : ٦٥)

كما ذكر (Klawitter, Pamela, 1986) ظروف العمل الشروط المادية التي يعمل فيها المدرسين من ضوء وتهويه ونظام فترات العمل والراحة ، فقد يختار المدرس وظيفته اختيار نفسيا



صحيحا فيوضع في المهمة التي تتناسب الميول والاستعدادات والسمات الانفعالية (67 :)
Klawitter, Pamela ,1986

أن مدرسو المدارس الإعدادية يزداد إخلاصهم وتفانيهم ويتحقق تعاونهم ويعم بينهم الفخر والاعتزاز في عملهم وتحقيق أهدافهم وأهداف المدرسة ، كلما كانت ظروف العمل ملائمة ومرضية .

٢- الحوافز والأجور والترقيات:

يرتبط هذا العامل بالحاجات الإنسانية كما يقول (ربيع، ٢٠٠٨) أن موضع الحوافز يرتبط بموضوع الدافعية ارتباطا وثيقا ، إذ يعرفها بأنها عوامل أو وسائل أو أساليب تختارها الإدارات بعناية فائقة من أجل خلق أو توجيه السلوك الإنساني لكي يسهم مساهمة فاعله في رفع الكفاءة الإنتاجية ويحقق للمدرسين حاجاتهم ودوافعهم المختلفة (ربيع، ٢٠٠٨، ١٢٧) ،

ويؤكد (الخالدي، ٢٠٠٨) انه بالرغم من أن الاتجاه السلوكي في الفكر الإداري قد أعطى الأهمية الأكبر للحوافز المعنوية وذلك باعتبار أن الفرد أنسانا مكونا من المشاعر والإحساس يتجاوب للحفز الذي يعزز من تقدير الفرد لنفسه ، إلا أن هذا الاتجاه الفكري لم ينتقص من أهمية ودور الحوافز المادية في توجيه الفرد نحو السلوك المرغوب (الخالدي، ٢٠٠٨، ٥٦) ،

وفيما يخص تأثير هذا العامل على الروح المعنوية يذكر العتبي (٢٠٠٨) أن الأفراد يتوقعون أن يحصلوا على مكافآت عادله إذ قورنت بعضها داخل المدرسة وكذلك إذا قورنت بالمكافآت والحوافز التي يتحصل عليها المدرسين في مدارس أخرى (العتبي ، ٢٠٠٨ : ٧٨)

٣- بعد العلاقات مع الزملاء :

إن منظومة التربية والتعليم بوجه عام هي عملية اجتماعية وإنسانية تتناول الإنسان كموضوع أساسي لها فان التفاعل الاجتماعي يعد عنصرا هاما في هذه العملية ، إذ نجاح أنماط التفاعل المختلفة داخل هذه المنظومة يلعب دورا مهما في قدرتها على تحقيق أهدافها ، ومن أجل ذلك لا بد من التحقق من فاعلية الجو الاجتماعي و النفسي الذي يسود في نظام التربوي وإيجابيته ومدى توافر مهارات التواصل بين العنصرين الأساسيين والمهمين في هذا النظام وهما الطالب والمدرس ، إذ أن



عملية التواصل التعليم تحتاج إلى نوع من المهارات لان المدرس في هذا المجال يتفاعل مع فئة من المتعلمين تختلف في خصائصها وقدراتها عن غيرها من الفئات الأخرى في المجتمع فهم أكثر نضجا . (فرج ، ١٩٩٥ : ٨٩)

٤- بعد الأنظمة والتعليمات:

لا يتعامل المدير مع المدرسين من فراغ ولا تسري عليهم أو بينهم شريعة الغاب ، ولكن هناك نظم وقواعد وسياسات موضوعية مصدرها الإدارات العليا والإدارة المدرسية ، وفي ضوء هذه النظم والسياسات والقواعد وعلى ضوءها تتحدد العلاقات ويحدث التأثير ، إذن أن الإدارة مجموعه من السلوك المتبادل بين المدير والمدرسين بهدف التأثير على المدرسين لتحقيق أهداف المدرسة ويستطيع المدير أن يؤثر في المدرسين ، بمعنى أن يدفعهم إلى العمل ولأداء بالأسلوب والمستوى الذي يرغب فيه باستخدام العديد من الوسائل حسب طبيعة الموقف والذي يستخدم السلطة الرسمية التي يخولها له منصبه (كل مدير له سلطات رسمية منصوص عليها في بطاقة وصف الوظيفة) أو التأثير في المرؤوسين باستخدام الحوافز المادية أو المعنوية التي ترفع من الروح المعنوية للمدرسين . (فيله وعبد المجيد ، ٢٠٠٩ : ٢٤٣)

الدراسات السابقة: السلوك الإداري :

١- دراسة (حردان ٢٠٠١)

(تصورات مدرسي المدارس الثانوية في محافظتي مسقط وظفار بسلطنة عمان للنمط لإدارة السائد في مدارسهم من وجهة نظرهم) .

هدفت الدراسة التعرف إلى تصورات معلمي المدارس الثانوية لنمط لإدارة السائد في مدارسهم من وجهة نظرهم باختلاف الخبرة ، وقد تكونت العينة من (٥٠٠) مدرس ومدرسة تم اختيارهم بطريقه عشوائية من محافظتي مسقط وظفار في سلطنة عمان ، تم تطبيق مقياس الأنماط الإدارية ،، واستعمل الباحث الوسائل الإحصائية المناسبة عن طريق الحقيبة الإحصائية (spss) ، وتم



توصلت الدراسة إلى أن الأنماط الإدارية كانت مرتبة كلالتي النمط التقليدي والنمط السلوكي النمط الإنساني النمط الإداري الحديث وأظهرت النتائج إلى عدم وجود فروق تعزلا لمتغير الخبرة .

١- دراسة (عياصرة ، ٢٠٠٤)

(الأنماط الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن)

هدف الدراسة التعرف على الأنماط الإدارية السائدة لدى مدراء المدارس الثانوية في الأردن ،المجتمع البحث (٢٠٤٢) مدرسا ومدرسه ، وتكونت عينة البحث من (١١٤١) مدرسا ومدرسة و (٧٦) مديرا ومديرة تم اختيارهم بطريقة عشوائية وتم تطوير أداة البحث (استبانة) لوصف الأنماط الإدارية لمديري المدارس الثانوية ، واستعمل الباحث الوسائل الإحصائية المناسبة عن طريق الحقيبة الإحصائية (ssps) ، وأظهرت النتائج أن النمط الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في الأردن هو النمط الديمقراطي ويله النمط الاوتقراطي ويليهِ التسبيبي وظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي لصالح المدرسين الذكور والنمط الديمقراطي و الاوتقراطي لصالح الخبرة (٥) سنوات فاقل ويجد ارتباط ايجابي بين النمط الاوتقراطي والتسبيبي .

٣- دراسة (العجامة ، ٢٠١٢)

(الأنماط الإدارية السائدة لدى مدراء المدارس الابتدائية الخاصة في الأردن)

هدفت الدراسة التعرف على الأنماط الإدارية السائدة لدى مديري المدارس الابتدائية الخاصة الأردنية ، والهدف الثاني معرفة الفروق الفردية بين المعلمين تعزز للمتغيرات (الجنس ، والخبرة ، المؤهل العلمي) ، تكون مجتمع البحث من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الابتدائية التابعة إلى مديرية التربية والتعليم في الأردن ، عمان ، إذ بلغ عددهم (١٤٠٤٧) معلما ومعلمة ، تم اختيار عينة عشوائية طبقه بواقع (٥٠٠) معلما ومعلمه، واستعمل الباحث أداة لقياس النمط الإداري ثم تم التحقق من الصدق والثبات ، واستعمل الباحث الوسائل الإحصائية المناسبة عن طريق الحقيبة الإحصائية (spss) نتائج البحث أن درجه ممارسة مديري المدارس الابتدائية في محافظه عمان للأنماط الاداريه من وجهة نظر للمعلمين كانت متوسطه ، إذ بلغ متوسط الحسابي (٣،٣١)



وبانحراف معياري (٠,٧٩) وجاء المرتبة الأولى النمط الإداري الاوتقراطي ثم جاء النمط الديمقراطي والنمط المتساهل ، وبينت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) على مقياس الأنماط الإدارية السائدة لدى مديري المدارس الابتدائية تبعا لنتغير الجنس والمؤهل العلمي ، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) على مقياس الأنماط الإدارية السائدة لدى مدراء الابتدائية تبعا لسنوات الخبرة وجاء لصالح فئة (٥) سنوات للنمط الاوتقراطي ولصالح فئة (١٠) سنوات فأكثر لصالح النمط المتسيب ولصالح فئة (٥) فما دون في الدرجة الكلية للأنماط الإدارية .

الدراسات الأجنبية:

١ - دراسة (Dawaln,1987)

(The relationship between perception director of Administration style and grasp Amwalimaan to this pattern in northern Ohio US)

(العلاقة بين أدراك المدير للنمط الإداري وأدراك المعلمين لهذا النمط في شمال ولاية أوهايو الأمريكية)

هدف الدراسة التعرف إلى العلاقة بين أدراك المدير للنمط الإداري وأدراك المعلمين لهذا النمط ، تألفت عينة الدراسة من (٢١) مديرا و (٢١٠) مدرسا ومدرسه في شمال أوهايو في الولايات المتحدة الأمريكية ، استخدمت أداة الشبكة الاداريه لبليك موتن (Blake Mouton) توصلت الدراسة إلى :

- عدم وجود توافق بين أدراك المديرين وبين أدراك المعلمون للنمط الإداري وكان الاتجاه يشير إلى تسجيل نقاط أعلى في أسلوب الإدارة التي يتخذها المركز (٩-٩)

- إن المعلمين أحرزوا في إدراكهم علامات ذو دلالات إحصائية عاليه بينما المدراء كانوا أكثر ميلا إلى النمط الإداري الذي يمثل المركز (٩-١)



٢- دراسة (Massaro & Augustus, 2000)

(النمط القيادي لمدير المدرسة وأدراك المعلمين لمدير مدرستهم)

(Teacher percent of school climate self and principal leadership based)

هدفت الدراسة إلى اختيار العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة وأدراك المعلمين للنمط القيادي لمدير مدرستهم ، وتكونت العينة من (٣٣٠) معلما ، واستخدم الباحث أداة هيرسيو بالنشر (Hersey & Blanchard) ، واستعمل الباحث الوسائل الإحصائية المناسبة عن طريق الحقيبة الإحصائية (spss) ، وكانت أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:

أكدت النتائج أن المديرين والمعلمين يعملون بشكل تعاوني بهدف تحسين الاتصال بينهم ، وأوصت الدراسة انه على المعلمين والمديرين العمل سويا لتحسين العلاقة بينهم من اجل تحسين مخرجات المدرسة .

دراسات سابقة الروح المعنوية :

١- دراسة (عساف، ٢٠٠٧)

(الروح المعنوية مستواها ومصادرها ومجالاتها لدى معلمي ومعلمات المرحلة الأساسية في مدينة نابلس الفلسطينية)

قد هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى الروح المعنوية ومصادرها لدى معلمي ومعلمات المرحلة الأساسية في ضوء متغيرات (الجنس ، العمر ، الحالة الاجتماعية) واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي ، وتكون مجتمع الدراسة من (٢٧١) معلما ومعلمه ، أما عينة الدراسة (١٢١) معلما ومعلمه ، وكانت أبرز نتائج الدراسة وجود دلالات إحصائية في الروح المعنوية تعزا لمتغير



جنس المعلم ، إذ تبين أن للمعلمين روح معنوية اعل من المعلمات ، بينما لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية في الروح المعنوية تعزا للمتغيرات الأخرى

٢- دراسة (الزهراني و٢٠٠٨)

(الروح المعنوية لمعلمات المرحلة الابتدائية في محافظة جدة في السعودية)

هدفت الدراسة التعرف على الروح المعنوية لمعلمات المرحلة الابتدائية في جدة ، وتكون مجتمع البحث من جميع معلمات المرحلة الابتدائية بمحافظة جدة والبالغ عددها (١٠١٣) مديرة ومعلمة ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي ، واستعمل الباحث الوسائل الإحصائية المناسبة عن طريق الحقيبة الإحصائية (spss) ، وأبرز نتائج هذه الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبه بين النمط القيادي والروح المعنوية من وجهة نظر المديرات في المدارس الحكومية عند مستوى دلالة (٠,٠٠١) ، إذ بلغ معامل الارتباط سبيرمان بين النمط الديمقراطي والروح المعنوية (٠,٧٠٢)

١- دراسة (Carroll ,1993)

(Morale Malmyin in Primary schools)

(الروح المعنوية للمعلمين في المدارس الابتدائية)

هدفت الدراسة التعرف على الروح المعنوية للمعلمين في المدارس الابتدائية والتي شملت الصفوف الأولى من الروضة إلى الصف الثامن ، وطورت الباحثة مقياس الروح المعنوية ، وتكونت عينة البحث من (٢٤) من مديري المدارس الابتدائية اختيرت عينه عشوائية من (٤٣٣) معلما ، واستعمل الباحث الوسائل الإحصائية المناسبة عن طريق الحقيبة الإحصائية (spss) ، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية للروح المعنوية فالروح المعنوية كانت مرتبطة بالسلوك القيادي للمدراء .



٢- دراسة (Martin,2000)

(Morale Malmyin in Primary school in Hampon County Virginia)

(الروح المعنوية للمعلمين في المدارس الابتدائية في مقاطعه هامبتون في ولاية فرجينيا)

هدفت الدراسة التعرف على الروح المعنوية للمعلمين في المدارس الابتدائية في مقاطعة هامبتون في ولاية فرجينيا ، تكونت عينه البحث من (٢٧٨) معلما و (١٩) مدير مدرسة ابتدائية ، واستخدم الباحث أداة لقياس الروح المعنوية (The Purdue Teacher Opinionaire) ، واستعمل الباحث الوسائل الإحصائية المناسبة عن طريق الحقيبة الإحصائية (spss) ، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق روح جوهرية بين الروح المعنوية لمعلمي المدارس التعليم الخاص ومعلمي التعليم العام .



الفصل الثالث

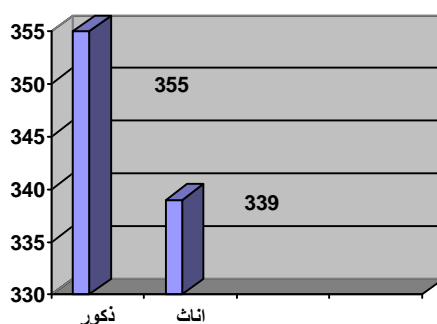
من اجل تحقيق أهداف البحث الأساسية فقد تطلب التعرف على المجتمع الأصلي واختيار عينة البحث وتحديد الخطوات التي اتبعت في بناء أدوات البحث والإجراءات التي اتبعت في جمع البيانات والوسائل الإحصائية المناسبة التي استخدمت في معالجتها والتوصل إلى النتائج المطلوبة .

منهج البحث :

تم استعمال المنهج الوصفي الارتباطي لتوضيح العلاقة بين أنماط السلوك الإداري وفقاً لنظرية رنسيس ليكرت (نظام1- نظام4) لدى مديري المدارس الإعدادية وعلاقته بالروح المعنوية للمدرسين .

مجتمع البحث :

يتكون مجتمع البحث من جميع المدرسين والمدرسات في المدارس الإعدادية التابعين إلى المديرية العامة للتربية واسط في مركز قضاء الكوت والبالغ عددهم (٦٩٤) مدرساً ومدرسة بواقع (٣٥٥) ذكور و(٣٣٩) إناث ، والشكل (١) يبين التمثيل البياني لمجتمع البحث .

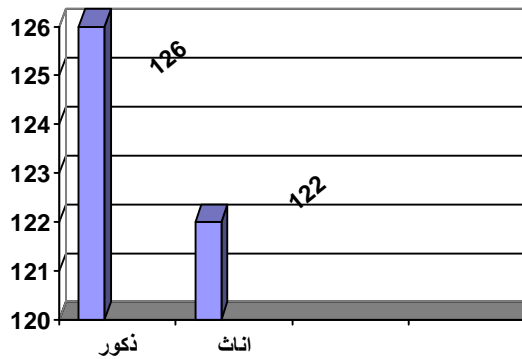


الشكل (١) يبين التمثيل البياني لمجتمع البحث .



عينة البحث :

ونظراً لتجانس مجتمع البحث فقد تم سحب عينة عشوائية طبقية تمثل (٣٦ %) من مجتمع البحث الكلي ، وبالتالي بلغ مجموع العينة (٢٤٨) مدرساً ومدرسة من المدارس الإعدادية ، بواقع (١٢٦) مدرساً و (١٢٢) مدرسة ، تم اختيارها بطريقة العشوائية من مجتمع البحث ، حسب معادلة ثامستون لاختيار العينات وشكل (٢) يبين التمثيل البياني لعينة البحث :



شكل (٢) يبين التمثيل البياني لعينة البحث

أداتا البحث :

تكونت أداتا البحث من مقياسين هما :

أولاً: السلوك الإداري وهو استبانته تتكون من مجموعة من الفقرات لقياس السلوك الإداري ، ويتكون هذا الجزء من (٤٠) فقرة موزعة على أربع مجالات وكما يلي :

١- النمط الاستشاري الديمقراطي : ويتكون من (١٠) فقرات

٢- النمط التشاركي الديمقراطي : ويتكون من (١٠) فقرات



٣- النمط الاستبدادي الخير: ويتكون من (١٠) فقرات

٤- النمط الاستبدادي التسلطي : ويتكون من (١٠) فقرات

ثانيا : الروح المعنوية : وهي استبانته تتكون من مجموعه من الفقرات لقياس الروح المعنوية ويتكون هذا الجزء من (٣٢) فقرة موزعه على أربع مجالات وكما يلي :

١- بعد العلاقات مع الزملاء : ويتكون من (٨) فقرات

٢- بعد الحوافز والأجور والترقيات : ويتكون من (٨) فقرات

٣- بعد ظروف العمل : ويتكون من (٨) فقرات

٤- بعد الأنظمة والتعليمات : وتتكون من (٨) فقرات

صدق الأداة : Face Validity

يشير إلى مدى صلة فقرات المقياس بالمتغير المراد قياسه (عوده ، ١٩٩٣ : ٣٠٦) ،

ويشير " Ebel " إلى أن الوسيلة المفضلة للتأكد من الصدق الظاهري لأداة القياس هي أن يقوم عدد من الخبراء المختصين بتقدير صلاحية الفقرات لقياس الصفة التي وضعت من أجلها Ebel, 1972 : 555

وقد تحقق ذلك من خلال عرض الاستبانة على مجموعه من الخبراء المختصين في التربية وعلم النفس وكان عددهم (١٢) محكما ، لبيان آراءهم في مدى صلاحية فقرات الاستبانة للهدف الذي صممت من أجله ، ومدى وضوح التعليمات والفقرات وطريقه القياس وتعديل ما يروونه مناسبا وإضافة أي فقرات يقترحونها ونتيجة لآراء الخبراء والمحكمين فقد تم الآتي:

١- قبول الفقرات التي اتفق عليها (٨٠ %) من السادة الخبراء أنها تقيس ما تهدف إلى قياسه .

٢- استبعاد الفقرات التي لا تحصل على نسبة (٨٠ %) فأكثر .





٣- تم تعديل وإعادة صياغة بعض الفقرات واجمع المحكمين والخبراء على وضوح التعليمات وطريقة القياس واستنادا إلى هذا فقد استبقيت (٤٠) فقرة موزعة على مجالات الاستبانه .

ب- الصدق المنطقي : (Logical Validity)

هو يعبر على قدرة المقياس على قياس مجال محدد من السلوك والذي يتحقق من التعريف النظري له وتغطية بعدد كافي من الفقرات التي تمثله تمثيلا جيدا (عوده ، ١٩٩٣ : ١٥٧) ،

وقد توافر هذا النوع من الصدق من خلال تحديد المجال وتغطية بعدد كافي من الفقرات التي اثبت المحكمين صلاحيتها وأصبح عدد المجالات ثمانية وأصبحت الفقرات (٤٠) فقرة لمقياس النمط الإداري موزعه على أربع مجالات والجدول الآتي يوضح ذلك :

الإجراءات الإحصائية لتحليل فقرات مقياس السلوك الإداري:

يعد تحليل الفقرات إحصائيا من المتطلبات الأساسية لبناء المقاييس التربوية والنفسية كون التحليل المنطقي لها قد لا يكشف من صلاحيتها أو صدقها بشكل دقيق .(Ebel,1972,408) وفي ذلك يشير المختصون في القياس التربوي إلى أن الخصائص السايكومترية لفقرات المقياس ذات أهمية كبيرة في قدرتها على قياس ما وضعة لقياسه ، ومن هذه الخصائص الصدق والثبات اللتان تعتمدان إلى حد كبير على خصائص الفقرات (Harent.1982:212)

- **القوة التمييزية للفقرات :** من اجل الكشف عن الفقرات المميزة والفقرات غير المميزة تم تحليل فقرات مقياس السلوك الإداري ، إذ أن عملية التحليل تتطلب عينة يتلاءم حجمها وعدد الفقرات المراد تحليلها ، وهذا الأجراء ضروري لاستبعاد الفقرات التي لا تتميز بين المستجيبين والإبقاء على الفقرات التي تميز بينهم. (Mortent, 1984 : 55)

ويمكن أن تعد القوة التمييزية للفقرات ومعاملات صدقها من أهم الخصائص القياسية التي نبغي التحقق منها في فقرات المقياس ، (الكبيسي ، ١٩٩٥ : ٥) لذلك اختير (٢٠٠) مدرس ومدرسة من خارج عينة البحث وطبق المقياس على العينة المذكورة باستعمال الأسلوبين الآتيين:



١- أسلوب المجموعتين المتطرفتين :

لمعرفة القوة التمييزية للفقرات رتبت الدرجات الكلية التي حصل عليها أفراد العينة بعد تصحيح المقياس ترتيباً تنازلياً من أعلى درجة إلى أدنى درجة ، ثم قام الباحث باقتطاع نسبة (٢٧%) من المجموعة العليا ونسبة (٢٧%) من المجموعة الدنيا أي (٥٤) استمارة من المجموعة العليا و (٥٤) من المجموعة الدنيا

وذلك لإخضاعها إلى العملية التحليل الإحصائية للحصول على أقصى درجات التطرف في الاستجابة بين المجموعتين ، وتم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجموعة العليا والوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجموعة الدنيا على فقرات المقياس والبالغ عددها (٤٠) فقرة ، وتم تطبيق الاختبار التائي لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة الفرق بين المجموعة العليا والمجموعة الدنيا على وفق كل فقرة ، ثم مقارنة القيمة التائية المحسوبة بالقيمة التائية الجدولية والحكم على درجة تمييز الفقرة وفقاً لذلك ، والجدول (١) يوضح ذلك.



جدول (١)

أوساط الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بفقرات مقياس السلوك الإداري والقيمة
التائية المحسوبة الدالة على تمييز فقرات المقياس

رقم الفقرة	المجموعة العليا		المجموعة الدنيا		القيمة التائية المحسوبة
	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
١	٤.١٨٥٢	٠.٩٩١٩٣	٢.٤٠٧٤	١.٤٢١١	٧.٥٣٨
٢	٤.٥٥٥٦	٠.٧٩٣٠٥	٣.١١١١	١.٤٦٢٣١	٦.٣٨١
٣	٤.٢٤٠٧	١.١٣١٦٢	٢.٩٨١٥	١.٦٧٦٦٠	٤.٥٧٥
٤	٤.٥٣٧٠	٠.٧٤٥١٢	٢.٩٨١٥	١.٤٩٨٣١	٦.٨٣١
٥	٤.٣٣٣٣	١.٠٠٩٣٩	٢.٩١٨٥	١.٦٧٦٦٠	٥.٠٧٦
٦	٤.٤٤٤٤	٠.٩٤٤١٥	٢.٨٣٣٣	١.٥٥١٠٢	٦.٤٤٥
٧	٣.٥١٨٥	١.٣٢٨٠٨	٢.٣٨٨٩	١.١٥٦٠٦	٤.٧١٤
٨	٣.٧٤٠٧	١.٤٦٨٩٩	٢.٦٢٩٦	١.٤٥٧٥٣	٣.٩٤٦
٩	٤.٥٣٧٠	٠.٩٢٥٧٩	٢.٤٠٧٤	١.٤٢١١	٩.٢٢٧
١٠	٤.٠٩٢٦	١.٢٣٢٧١	٢.٦٨٥٢	١.٣٩٨٤٤	٥.٥٤٨
١١	٤.٤٨١٥	٠.٩٤٦٥١	٢.٧٥٩٣	١.٤٦٥٧٨	٧.٢٥٣
١٢	٣.٨٧٠٤	١.١١٦٧٠	٢.٣١٤٨	١.٤١١٨٦	٦.٣٥٠
١٣	٤.٦٢٩٦	٠.٨٧٥١٦	٢.١٢٩٦	١.١٨٢٣٦	٦.٩٥١
١٤	٣.٨١٤٨	١.٣٣٢٨١	٢.١٢٩٦	١.١٨٢٣٦	٦.٩٥١
١٥	٤.٠٥٥٩٦	١.١٢٢٩٥	٣.١٢٥٩٣	١.٦٠٤٠٧	٢.٩٨٨
١٦	٤.٢٢٢٢	١.٢٠٧٩٤	٢.٧٥٩٣	١.٥١٦٣٩	٥.٥٤٥
١٧	٤.٢٤٠٧	١.٩٠٧٧٧	٢.٥٥٥٦	١.٥١٣٠٥	٦.٦٢٥
١٨	٤.٢٠٣٧	١.٢٤٩٦٠	٢.٣١٤٨	١.٣١٤٩٩	٧.٦٥٢
١٩	٤.٤٨١٥	٠.٩٤٦٥١	٢.٤٠٧٤	١.٤٢١١	٨.٩٢٦
٢٠	٤.٢٧٧٨	٠.٩٧٩٥٣	٢.٦٦٦٧	١.٤٧٩٤٢	٦.٦٧٣
٢١	٤.٠٧٤١	٠.٩٤٨٧٢	٢.٧٧٧٨	١.٥٠٣٩٠	٥.٤٣٤
٢٢	٤.٦٦٦٧	٠.٧٢٦٨٤	٣.٠٧٤١	١.٦١١٨٩	٦.٦١٩
٢٣	٤.٢٠٣٧	١.٢٧٩٤٤	٢.٧٧٧٤	١.٤٧٥١٦	٥.٣٦٦



٤.٦٦٧	١.٥١٣٠٥	٣.١١١١	١.٠٩٢٥١	٤.٢٩٦٣	٢٤
٣.٠٢٩	١.٦٦٤٠٤	٣.٢٠٣٧	١.١٤٨٦٣	٤.٠٣٧٠	٢٥
٥.٧٥١	١.٣٤٨٤٥	٢.٧٤٠٧	١.٢٦٠٠٤	٤.١٨٥٢	٢٦
٤.٢٩٧	٠.٥٩١٩٣	٣.٣٥١٩	١.٠٩٤٤٢	٤.٤٨١٥	٢٧
٩.٥٠٨	١.٤٤٤٥٣	٢.٣٧٠٤	٠.٩٠٢٨٦	٤.٥٧٤١	٢٨
٢.٧٣٠	١.٥٩٧١٩	٣.٤٢٥٩	١.٢٧٤٩٣	٤.١٨٥٢	٢٩
٤.٨٢٠	١.٦٦٢٧٨	٣.٠٩٢٦	١.٠١٤٩١	٤.٧٣٠٤	٣٠
٦.٩٥١	١.١٨٢٣٦	٢.١٢٩٦	١.٣٣٢٨١	٣.٨١٤٨	٣١
٢.٩٨٨	١.٦٠٤٠٧	٣.١٢٥٩٣	١.١٢٢٩٥	٤.٠٥٥٩٦	٣٢
٥.٥٤٥	١.٥١٦٣٩	٢.٧٥٩٣	١.٢٠٧٩٤	٤.٢٢٢٢	٣٣
٦.٦٢٥	١.٥١٣٠٥	٢.٥٥٥٦	١.٩٠٧٧٧	٤.٢٤٠٧	٣٤
٧.٦٥٢	١.٣١٤٩٩	٢.٣١٤٨	١.٢٤٩٦٠	٤.٢٠٣٧	٣٥
٨.٩٢٦	١.٤٢١١	٢.٤٠٧٤	٠.٩٤٦٥١	٤.٤٨١٥	٣٦
٦.٦٧٣	١.٤٧٩٤٢	٢.٦٦٦٧	٠.٩٧٩٥٣	٤.٢٧٧٨	٣٧
٥.٤٣٤	١.٥٠٣٩٠	٢.٧٧٧٨	٠.٩٤٨٧٢	٤.٠٧٤١	٣٨
٦.٦١٩	١.٦١١٨٩	٣.٠٧٤١	٠.٧٢٦٨٤	٤.٦٦٦٧	٣٩
٥.٣٦٦	١.٤٧٥١٦	٢.٧٧٧٤	١.٢٧٩٤٤	٤.٢٠٣٧	٤٠

ومن خلال الجدول يتبين أن جميع فقرات المقياس والبالغة (٤٠) فقرة دالة إحصائياً ومميزة لان جميع قيمها أعلى من القيمة التائية الجدولية البالغة (١,٩٦) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وبدرجة حرية (١٠٦)



الثبات : (Reliability)

بعد مفهوم الثبات من المفاهيم الأساسية في القياس ويجب توافرها في المقياس لكي يكون صالحا للاستعمال (الأمام وآخرون ، ١٩٩٠ : ١٤٣) ، ويقصد بالثبات أن تعطي المقياس النتائج نفسها إذا ما أعيد تطبيقه على الأفراد أنفسهم وفي الظروف نفسها ، كما أن الثبات يعني الاتساق في نتائج الاختبار (Marshal , 1972 : 104)

ولاستخراج ثبات الأداة عدة أساليب منها التجزئة النصفية ، إعادة الاختبار ، الصور المتكافئة ، أسلوب اتساق التقدير ولاستخراج ثبات الاستبانة اعتمد الباحث على :

طريقتين هما : طريقة الاختبار و أعاده الاختبار (Test-r test) بتوزيعها على (٢٠) مدرسا من مجتمع الدراسة ، وبعد أسبوعين أعيد تطبيق الاختبار على العينة نفسها ، وبعد تصحيح الإجابات وتقريغ الدرجات للاختبارين ، تم احتساب الارتباط بين إجابات الأفراد في الاختبارين باستعمال معادلة ارتباط بيرسون ومعامل اتساق الداخلي (الفا كرونباخ) (Cronbach Alpha) ويعتمد على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى ويشير إلى قوة ارتباط بين الفقرات وبعد تطبيق معادلة الفا كرونباخ على درجات أفراد عينة الثبات والجدول يوضح تلك النتائج:

جدول (٢)

قيم معاملات الثبات لأداتي الدراسة حسب طريقة الاختبار وإعادة الاختبار ولاتساق الداخلي (الفا كرونباخ)

الطريقة	أداة النمط الإداري	أداة الروح المعنوية
الاختبار وإعادة الاختبار	٠,٨٩	٠,٨٣
الاتساق الداخلي (الفا)	٠,٧٩	٠,٧٦



يتضح من نتائج الجدول (٢) أن أداة البحث تتمتع بقيم معاملات ثبات مقبولة لإغراض الدراسة إذ بلغ أداة القيم السلوك الإداري حسب طريق الاختبار وإعادة الاختبار (٠,٨٩) ، أما معاملات الاتساق الداخلي (الفا كرونباخ) ، فقد بلغت لأداة السلوك الإداري (٠,٧٩)

ثانيا : الروح المعنوية :

لغرض تحقيق أهداف البحث وبعد الرجوع إلى الأدب النظري فقد اعد الباحث أداة الروح المعنوية ، وفيما يلي وصف خطوات بناء الأداة .

١- قام الباحث بتوجيه سؤال مفتوح إلى عينه من المدرسين وقد حصل الباحث على استجابات متعددة .

٢- وفي ضوء الاستجابات التي سبق صاغ الباحث مجموعه من الفقرات التي تمثل أداة الروح المعنوية لدى المدرسين ، كما روعيت في صياغة الفقرات المقومات السايكومترية التي تحكم تصميم المقاييس النفسية ويستجيب المفحوص على كل فقرة وفقا لمقياس ليكرت متدرج مكونه من خمس بدائل هي (دائما ، غالبا ، أحيانا ، نادرا ، أبدا) وأعطيت الأوزان التالية : (١,٢,٣,٤,٥)

٣- صدق الأداة عرضت الصورة الأولية للأداة على مجموعة من الخبراء والمحكمين من اساتذه العلوم التربوية والنفسية وكان عددهم (١٠) محكما ، وقد اجمع المحكمون على صلاحية أداة البحث ، أنها تقيس ما وضعت لقياسه بعد إجراء التعديلات اللغوية .

٣- ثبات الأداة :

حُسب ثبات الأداة بطريقه إعادة الاختبار بعد أسبوعين من التطبيق الأول على عينه مكونه من (٤٠) مدرسا ومدرسة ، إذ بلغ معامل الثبات (٠,٨٦) ، كما حسب الثبات بإيجاد معامل (الفا كرونباخ) إذ بلغ الثبات (٠,٨١)





٤- تصحيح الأداة يسمح المقياس بوضع درجة لاستجابة كل مفحوص على كل فقرة من فقرات المقياس الذي مجموع فقراته (٣٢) فقرة وقد تم وضع خمس بدائل لكل فقره وهي (دائما ، غالبا ،أحيانا ، نادرا ، أبدا)

، واستخرج الدرجة الكلية عن طريق جمع درجات الاستجابات على المقياس لكل مفحوص وقد تراوحت درجات الاستجابات لكل فقره من فقرات المقياس من (١ - ٥) درجات وهي تقابل خمس بدائل للاستجابة ويمكن أن يحصل المستجيب للمقياس على أعلى درجة وهي (١٦٠) و أوطأ درجه هي (٣٢) ، علما أن الوسط الفرضي للمقياس هو (٩٦)



الفصل الرابع:

نتائج البحث ومناقشتها :-

يتضمن هذا الفصل عرض لنتائج البحث ، وذلك من خلال الإجابة عن أهداف البحث واستعراض نتائج المقياس التي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها بهدف التعرف على درجة أنماط السلوك الإداري (٤-١) السائدة لدى مدراء المدارس الإعدادية في مركز قضاء الكوت ، وعلاقتها بالروح المعنوية للمدرسين ، وقد تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة البحث باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (spss) للحصول على نتائج البحث التي سيتم عرضها في هذا الفصل وتحليلها .

الهدف الأول: الكشف على درجة السلوك الإداري لمدراء المدارس الإعدادية وفقا لنظرية فرنسيس ليكرت نظام (٤-١)

تحقيقا لهذا الهدف تم تطبيق مقياس السلوك القيادي وفقا لنظرية فرنسيس ليكرت نظام (٤-١) على أفراد عينة البحث البالغ عددها (٢٤٨) مدرسا ومدرسة في المدارس الإعدادية، وأظهرت النتائج بعد تحليل البيانات باستخراج الوسط الحسابي إذ بلغ (١٣٦،٨٨) درجة والانحراف المعياري (١٩،٥٠٦) درجة ، وعند استعمال الاختبار التائي لعينة واحدة إذ بلغت القيمة التائية المحسوبة (١١٠،٢٨٩) وهي أعلى من القيمة الجدولية البالغة (١،٩٦) وهي دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وبدرجة حرية (٢٤٧) والجدول (٣) يوضح ذلك.



جدول (٣)

الاختبار التائي لعينة واحدة One Sample Statistics T- test لمقياس السلوك الإداري
للمدراء

المتغير	عدد العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	القيمة التائية		مستوى الدلالة ٠.٠٥
					المحسوبة	الجدولية	
السلوك القيادي	٢٤٨	١٣٦,٨٨	١٩,٥٠٦		١١٠,٢٨٩	١,٩٦	دالة

هذه النتيجة تشير أن مديري المدارس الإعدادية لهم دور في أتباع الأنماط الإدارية وفقا لنظرية ليكرت (١-٤) في المدارس من خلال أجابتهم على أداة مقياس السلوك الإداري ، والذي انعكس بدوره على بناء المناخ التعليمي المناسب وبث روح الحماس في نفوس المدرسين والطلبة وتشجيعهم ، والابتعاد عن الأساليب التسلطية التي لا تؤدي إلى تنمية وتحقيق الروح المعنوية للمدرسين في محيط المدارس الإعدادية من خلال زيادة دافعية المدرسين للعمل ، مما يؤدي إلى التعاون فيما بينهم ومضاعفة الجهد وحل المشكلات التي تعترضهم، وبذلك يتحقق التوازن بين مجالات العمل، مما يجعل العملية التعليمية تسير وفق أحسن وجه ممكن ، وهذه من وظائف المدير الناجع.

الهدف الثاني : التعرف على الفروق بين استجابات مديري المدارس الإعدادية حب النوع (ذكر- أنثى) و سنوات الخدمة (من ٥-١٠ سنوات ، وأكثر من ١٠ سنوات)



جدول (٤)

يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للسلوك الإداري وفق نظرية ليكرت (١-٤) حسب النوع والخدمة

النوع	الخدمة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العينة
ذكور	من ٥ - ١٠ سنوات	١٤٠،٩٨	١٧،٤٤١	٤٩
	أكثر من ١٠ سنوات	١٣٦،٩٩	١٧،٩٢٩	٧٧
المجموع		١٣٨،٥٤	١٧،٧٧٦	١٢٦
إناث	من ٥ - ١٠ سنوات	١٣٣،٩٢	١٩،٥٩٠	٤٧
	أكثر من ١٠ سنوات	١٣٦،٠٧	٢١،٩٦٩	٧٥
المجموع		١٣٥،٢٣	٢١،٠٢٥	١٢٢

وسيتم مناقشة السلوك الإداري وعلى النحو الآتي :

أظهرت نتائج البحث أن السلوك الإداري للمدراء ، (من لدية خدمه من ٥ - ١٠ سنوات) ، إذ حصلت على وسط حسابي قدرة (١٤٠،٩٨) وانحراف معياري قدرة (١٧،٤٤١) ، وأستج الباحث من ذلك أن مدراء المدارس حديثي الممارسة الاداريه أكثر إدراكا وتصورا للواقع الإداري في المدارس الإعدادية ، وهذا يؤكد أن الأعداد والتعليم من خلال استخدام التقنيات والخبرات الحديثة الذي تلقوها في فترة الأعداد لها تأثير في توليد الرغبة لهم للعمل الإداري ، إضافة إلى ذلك أن الاحتكاك المباشر والممارسات التي يتبعها المدراء في اغلب متطلبات الحياة اليومية انعكس على أدائهم الإداري ، أما المدراء اللذين لديهم خدمة أكثر من (١٠) سنوات ، إذ حصلوا على وسط حسابي قدره (١٣٦،٩٩)



وانحراف معياري قدرة (١٧،٩٢٩) وجاءت بالمرتبة الثانية ، وهذا يؤكد على أن سنوات الخدمة لها اثر على مدى جعل المديرين يتمسكون بالأساليب والممارسات المألوفة أكثر ما يطمحون إلى استخدام أساليب جديدة ، أما مديرات المدارس المتوسطة من لديهن خدمه (من ٥ - ١٠ سنوات) ، إذ حصلن على وسط حسابي قدرة (١٣٣،٩٢) وانحراف معياري قدرة (١٩،٥٩٠) ، وأستنتج الباحث من ذلك أن مديرات المدارس حديثات الخبرة اقل إدراكا للواقع الإداري وفقا لنظرية ليكرت ذات الأنماط الأربعة ويفتقرن إلى الاطلاع الواسع على الأداء الإداري في المدارس الإعدادية ، أما المديرات اللاتي لديهن خدمة (أكثر من ١٠ سنوات) ، إذ حصلن على وسط حسابي قدره (١٣٦،٠٧) وانحراف معياري قدرة (٢١،٩٦٩) وجاءت بالمرتبة الأولى ، وهذا يؤكد على أن سنوات الخدمة لها اثر على مدى أدراك المديرات للسلوك الإداري وفقا لنظرية ليكرت ، بطبيعة الحال العمر الزمني والخبرة الاداريه للمديرات أصبح أثرها واضح في تقبل العمل الإداري وبميلن إلى أتباع الأساليب والممارسات والنشاطات الإدارية الناجعة في العمل الإداري وفقا لطبيعة المواقف التي يتعرضن إليها في المدارس الإعدادية ، و يحرصن على أتباع المفاهيم الإدارية وفقا للأساليب العلمية لأنهن يعدن أنفسهن تتجاوزن المرحلة بحكم سنوات الخدمة الكبيرة لديهن .

ولمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في السلوك الإداري وفقا لنظرية ليكرت لدى مديري المدارس الإعدادية في مركز قضاء الكوت تبعاً لمتغير النوع والخدمة ، ولتحقيق لهذا الهدف تم استخراج تحليل تباين الأحادي (**One way ANOVA**) ، إذ بلغت القيمة الفائية (١،٤٥٧) لمتغيري النوع والخدمة وهي دالة عند مستوى دلالة (٠،٠٥) ، كما في جدول (٥)



جدول (٥)

يبين نتائج تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) للفرق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع البحث حول درجة السلوك الإداري نظام (١- ٤) لدى مديري المدارس الإعدادية في مركز قضاء الكوت وفقا للنوع وسنوات الخدمة .

مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	df	f	الدلالة
النوع	٩٣٥,٠٩٨	٩٣٥,٠٩٨	١	٢,٤٦١	٠,١١٨
الخدمة	٤٩,٨٥٥	٤٩,٨٥٥	١	٠,١٣١	٠,٧١٧
النوع والخدمة	٥٥٣,٤١٤	٥٥٣,٤١٤	١	١,٤٥٧	٠,٢٢٩
الخطأ	٩٢٣١٨,٣٠٤	٣٧٩,٩١١	٢٤٣		
المجموع	٤٧٢١٥٩٨,٠٠٠		٢٤٦		

تبين كما في الجدول (٥) بان قيمة الفائية المحسوبة لكل من متغير النوع و مدة الخدمة الإدارية فضلا عن تفاعل (النوع *مدة الخدمة الإدارية) كانت اقل من القيمة الفائية الجدولية ، إذ بلغت القيمة المحسوبة لمتغير النوع (٢,٤٦١) أقل من قيمة الفائية الجدولية (٢,٦٢) تحت مستوى دلالة (٠,٠٥) ، مما يدل عدم وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول السلوك الإداري وفقا لنظرية ليكرت لدى مدرء المدارس الإعدادية في مركز قضاء الكوت تعزى لمتغير النوع ، كما بلغت القيمة الفائية المحسوبة الخدمة الإدارية (٠,١٣١) ، وهي اقل من القيمة الجدولية (٢,٦٢) عند مستوى دلالة (٠,٥٠) ، وكذلك فقد بلغت القيمة الفائية (النوع * مدة الخدمة الإدارية) ، بدرجة (١,٤٥٧) وهي اصغر من القيمة الجدولية (٢,٦٢) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ، ويعزوا الباحث



ذلك جميع المدراء المدارس (الذكور والإناث) يتبعون نفس الأساليب الإدارية وقد يكون البعض منها موجه من قبل المديرية العامة للتربية بحكم النظام المركزي المتبع في المدارس الإعدادية وأقامه الدورات الموحد والتوجيه والإشراف المتبع والتعليمات والضوابط كلها واحده لا تفرق بين المديرين و المديرات .

الهدف الثاني:

الكشف على درجة الروح المعنوية لمدراء المدارس الإعدادية في مركز قضاء الكوت

تحقيقا لهذا الهدف تم تطبيق مقياس الروح المعنوية على أفراد عينة البحث البالغ عددها (٢٤٨) مدرسا ومدرسة في المدارس الإعدادية ، وأظهرت النتائج بعد تحليل البيانات باستخراج الوسط الحسابي إذ بلغ (٩٩،١٢) درجة والانحراف المعياري (٢٤،٨٢٩) درجة ، وعند استعمال الاختبار التائي لعينة واحدة إذ بلغت القيمة التائية المحسوبة (٦٢،٨٦٧) وهي أعلى من القيمة الجدولية البالغة (١،٩٦) وهي دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وبدرجة حرية (٢٤٧) والجدول (٦) يوضح ذلك .

جدول (٦)

الاختبار التائي لعينة واحدة One Sample Statistics T- test لمقياس الروح المعنوية

المتغير	عدد العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	القيمة التائية		مستوى الدلالة ٠.٠٥
					المحسوبة	الجدولية	
الروح المعنوية	٢٤٨	٩٩،١٢	٢٤،٨٢٩	١٦٠	٦٢،٨٦٧	١،٩٦	دالة

هذه النتيجة تشير إلى أن مدرسي المدارس الإعدادية يتمتعون بروح معنوية عالية ، اذ تبين من خلال أجابتهم على فقرات المقياس برغم من الأساليب والأنماط المتبعة من قبل المدراء ، وهذا مؤشر



يدل على أن لدى المدرسين نضج ووعي في تحمل المسؤولية والتمتع بمبدأ ذاتية العمل التربوي و الإيمان الحقيقي في مهنة التدريس في المدارس الإعدادية.

الهدف الثاني : التعرف على الفروق بين استجابات أعضاء الهيئة التدريسية لمقياس الروح المعنوية حسب النوع (ذكر - أنثى) و سنوات الخدمة (من ٥ - ١٠ سنوات ، وأكثر من ١٠ سنوات)

جدول (٧)

يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس الروح المعنوية حسب النوع والخدمة

النوع	الخدمة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العينة
ذكور	من ٥ - ١٠ سنوات	٩٩,٥٦	٢٥,٠٣٠	٧٥
	أكثر من ١٠ سنوات	١٠٠,١٣	٢٥,٢٥١	٤٨
المجموع		٩٩,٧٨	٢٥,٠١٤	١٢٣
إناث	من ٥ - ١٠ سنوات	١٠٠,٩٥	٢٥,٤٤٩	٧٧
	أكثر من ١٠ سنوات	٩٤,٤٨	٢٣,٢٣١	٤٨
المجموع		٩٨,٤٦	٢٤,٧٢٨	١٢٥

وسيتم مناقشة نتائج مقياس الروح المعنوية وعلى النحو الآتي :

أظهرت نتائج البحث أن أثار الروح المعنوية أصبحت واضحة لدى مدرسي المدارس الإعدادية (من لدية خدمة أكثر من ١٠ سنوات) ، إذ حصلت على وسط حسابي قدرة (١٠٠,١٣) وانحراف معياري قدرة (٢٥,٢٥١) ، وأستجج الباحث من ذلك أن مدرسي المدارس الإعدادية أصحاب الخبرة أكثر إدراكا للواقع التربوي في المدارس الإعدادية ، وهذا يؤكد أن الخبرة والتجارب السابقة في العمل



التربوي أخذت حيز واضح للعيان من خلال التعاون والانسجام فيما بينهم وبين الإدارة المدرسية ، أما المدراء اللذين لديهم (خدمة من ٥ - ١٠) سنوات ، إذ حصلوا على وسط حسابي قدره (٩٩,٥٦) وانحراف معياري قدرة (٢٥,٠٣٠) وجاءت بالمرتبة الثانية ، وهذا يؤكد على أن المدرسين في المدارس الإعدادية من أصحاب الخبرات القليلة أكثر انخفاض للروح المعنوية مقارنة مع أقرانهم المدرسين اللذين لديهم الخبرات الطويلة في العمل التربوي ، وهذا يدل على عدم الانسجام وأتباع الطرق والأساليب الملائمة ، أضافه إلى ذلك قلة مبدأ العلاقات الإنسانية في الإدارة المتمثلة بالحكمة والصبر والتفاني في إصدار القرارات كل هذا له أثر مباشر على نفوس المدرسين ورفع روحهم المعنوية، أما مديرات المدارس المتوسطة من لديهن خدمه (من ٥ - ١٠ سنوات) ، إذ حصلن على وسط حسابي قدرة (١٠٠,٩٥) وانحراف معياري قدرة (٢٥,٤٤٩) ، وأستنتج الباحث من ذلك أن مديرات المدارس أكثر حرصا على رفع الروح المعنوية للمدرسات ، ولديهن الطموح إلى التغيير والاستفادة من المفاهيم الإدارية الحديثة في تطوير عملهن التربوي جاءت بدرجة مرتفعه ، أما المديرات اللاتي لديهن خدمة (أكثر من ١٠ سنوات)، إذ حصلن على وسط حسابي قدره (٩٧,٠٨) وانحراف معياري قدرة (٢٣,٧٤٤) وجاءت بالمرتبة الثانية ، وهذا يؤكد على تمسك المديرات بأساليب التقليد والتمسك بالسلطة برغم من أنها تلحق التذمر والملل على المدرسات لأنها تعتمد على التفرد في إدارة المدرسة وعدم السماح للمدرسات للمشاركة في اتخاذ القرار .

ولمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في الروح المعنوية لداء مديري المدارس الإعدادية في مركز قضاء الكوت تبعاً لمتغير النوع والخدمة ، ولتحقيق لهذا الهدف تم استخراج تحليل تباين الأحادي (One way ANOVA) ، إذ بلغت القيمة الفائية (١٠.١٧٧) لمتغيري النوع والخدمة وهي دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ، كما في جدول (٨)



جدول (٨)

يبين نتائج تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) للفرق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع البحث حول درجة الروح المعنوية لدى مديري المدارس الإعدادية في مركز قضاء الكوت وفقا للنوع وسنوات الخدمة .

مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	d f	f	الدالة
النوع	٢٦٦.٦٤٩	٢٦٦.٦٤٩	١	٠.٤٣١	٠.٥١٢
الخدمة	٥١٢.٦٨٤	٥٢١.٦٨٤	١	٠.٨٢٩	٠.٣٦٣
النوع والخدمة	٧٢٧.٧٢٠	٧٢٧.٧٢٠	١	١.١٧٧	٠.٢٧٩
الخطأ	١٥٠٩١١.٥٠١	٦١٨.٤٩٠	٢٤٤		
المجموع	٢٥٨٨٦٥٩.٠٠٠		٢٤٨		

كما في الجدول (٨) بان قيمة الفائية المحسوبة لكل من متغير النوع و مدة الخدمة الإدارية فضلا عن تفاعل (النوع *مدة الخدمة الإدارية) كانت اقل من القيمة الفائية الجدولية ، إذ بلغت القيمة المحسوبة لمتغير النوع (٠,٤٣١) أقل من قيمة الفائية الجدولية (٢,٦٢) تحت مستوى دلالة (٠,٠٥) ، مما يدل على عدم وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول الروح المعنوية لدى مدراء المدارس الإعدادية في مركز قضاء الكوت تعزى لمتغير النوع ، كما بلغت القيمة الفائية المحسوبة الخدمة الإدارية (٠.٨٢٩) ، وهي اقل من القيمة الجدولية (٢,٦٢) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ، وكذلك فقد بلغت القيمة الفائية (النوع * مدة الخدمة الإدارية) ، بدرجة (١.١٧٧) وهي اصغر من القيمة الجدولية (٢,٦٢) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ، ويعزو الباحث ذلك أن اغلب المدرسين



يستشعرون بالأمن والاطمئنان للعمل في المدارس الإعدادية من خلال الممارسات والنشاطات الايجابية للمدراء التي انعكست بصورة ايجابية على المدرسين وأدت إلى ارتفاع روحهم المعنوية.

الهدف الثالث : هل توجد علاقة ارتباطية بين السلوك الإداري والروح المعنوية لدى مدراء المدارس الإعدادية في المدارس الإعدادية في مركز قضاء الكوت .

جدول (٩)

يوضح نتائج معامل ارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين السلوك الإداري والروح المعنوية لدى مديري المدارس الإعدادية في قضاء الكوت.

المتغير	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
السلوك الإداري	٠,٦١	٠,٠٥
الروح المعنوية		

القيمة الحرجة لمعامل ارتباط بيرسون = ٠,٠٩ بدرجة حرية ٢٤٧ عند مستوى دلالة (٠,٠٥)

توجد علاقة ارتباطية ضعيفة بين أنماط السلوك الإداري وفق نظريه فرنسيس ليكرت نظام (١ - ٤) والروح المعنوية إذ بلغت قيمة العلاقة (٠,٦١) ، وهذا يؤكد على السلوك الإداري للمدراء له علاقة برفع الروح المعنوية ولكن ليس بدرجة عالية ، يرى الباحث أن المدرسين اظهروا عدم اهتمامهم بما يقوم به المدراء من ممارسات وأساليب أدارية ، إذ أصبح المدرسين والمدارس أكثر اهتمام بالواقع التعليمي في المدرس برغم من الممارسات والأساليب التي قد تكون تسلطية عليهم ، وهذا يؤكد نماء الإدارة الذاتية للمدرسين ، واتضح أن رفع الروح المعنوية للمدرسين ليس مرتبط ارتباطا وثيقا بالسلوك الإداري للمدراء .



الاستنتاجات :

من خلال العرض السابق للإطار النظري وأدبيات الدراسة ولنتائج التحليل الإحصائي لمجالات الدراسة يمكن تلخيص أهم النتائج بالتالي:

- ١- إن المدرء يتبعون السلوك أداري وفقا لنظرية ليكرت نظام (١-٤) بدرجة عالية .
- ٢- حصل متغير النوع (الذكور والإناث) على درجة عالية من السلوك الإداري ، وأصبح لهم تأثير اكبر من الخدمة الاداريه .
- ٣- دلت النتائج على أن الذكور من لديه خدمه من (٥- ١٠) هم أكثر التزام بتطبيق السلوك الإداري وفقا لنظرية ليكرت (١-٤)، والإناث من لديهن خدمه أداريه أكثر من ١٠ سنوات لديهن سلوكا أداريا عال وفقا للنظرية
- ٤- أظهرت النتائج على أن هناك ارتفاع في الروح المعنوية للمدرسين في المدارس الإعدادية في مركز قضاء الكوت .
- ٥ - وجود علاقة ارتباطيه ضعيفة بين السلوك الإداري والروح المعنوية للمدرسين.

التوصيات :

في ضوء ما توصل إليه البحث الميداني واستكمالا لبحث جوانب أو متغيرات أخرى للبحث يقترح الباحث الآتي :

- ١- تعزيز السلوك الإداري وفقا لنظرية ليكرت نظام (١-٤) في المدارس الإعدادية .
- ٢- التأكيد على أتباع السلوك الإداري لنظرية ليكرت نظام (١-٤) لمديرات المدارس الإعدادية .
- ٣- دعم العلاقة بين السلوك الإداري وفقا لنظرية ليكرت نظام (١-٤) والروح المعنوية لأنها ليست بمستوى الطموح .



٤- الحفاظ على مبدأ الروح المعنوية للمدرسين والمدرسات في المدارس الإعدادية لما له دور كبير في تحقيق الإنتاجية العلمية.

المقترحات :

يقترح الباحث ما يلي :

١- إجراء مزيد من الدراسات لتطبيق السلوك الإداري لنظرية ليكرت نظام (١-٤) مع متغيرات أخرى في المدارس المتوسطة .

٢- إجراء مزيد من الدراسات المقارنة بين السلوك الإداري وفقا لنظرية ليكرت والشبكة الإدارية لبليك موتن .

٣- إجراء دراسات لمعرفة الروح المعنوية للمدراء من وجهة نظر مشرفيهم.

٤- إجراء دراسات لمعرفة الروح المعنوية وعلاقتها بالجودة التعليمية .



المصادر

- ١- الجاحيا ، علي بن فاخر ، ٢٠٠٦ ، مدخل إلى العلاقات العامة والإنسانية ، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع ، مصر ،
- ٢- حردان ، محمد ، ٢٠٠١ ، تصورات مدرسي المدارس الثانوية في محافظتي مسقط وظفار بسلطنة عمان للنمط الإدارة السائد في مدارسهم من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعه مسقط ، عمان.
- ٣- حيدر ، علي . ٢٠١٠ ، الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، كلية التربية ، الجامعة المستنصرية .
- ٤- الخالدي ، احمد ، ٢٠٠٨ ، أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعه أم القرى ، السعودية.
- ٥- ربيع ، محمد شحاته. (٢٠٠٨). قياس الشخصية، الإسكندرية ، دار المعرفة ، مصر .
- ٦- الزهراني ، نورة . ٢٠٠٨ ، علاقة النمط القيادي لمديرات المدارس بالروح المعنوية لمعلمات المرحلة الابتدائية بمحافظة جدة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعه أم القرى ، السعودية ،
- ٧- السلمي ، علي ، ١٩٨٠ ، تطور الفكر التنظيمي ، الناشر وكالة المطبوعات، الكويت
- ٨- السعود ، راتب ، ٢٠٠٩ ، أنماط السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية ألعامة في الأردن ، المجلة الأردنية للعلوم التربوية ، الأردن ، عمان .
- ٩- الشيباني، عمر وحمد ، ١٩٨٥ ، الفكر التربوي بين النظرية والتطبيق ، المنشأة العامة للنشر والتوزيع ، طرابلس، ليبيا.
- ١٠- عودة، أحمد سليمان ، ١٩٩٢ أساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية - ط٢- مكتبة الكتاني ،الأردن.
- ١١- عساف ، عبد المعطي ، ٢٠٠٧ ، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة ، الأردن ، عمان ، المكتبة الوطنية
- ١٢- العتيبي ، صبحي ، ٢٠٠٨ ، تطوير الفكر والأنشطة الإدارية ، الحامد للنشر والتوزيع ، السعودية ، الرياض
- ١٣- عليش ، محمد ماهر ، ١٩٨٥ ، أداره الموارد البشرية ، وكالت المطبوعات ، الكويت
- ١٤- عياصرة ، ٢٠٠٤ ، الأنماط الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن ، دار المسرة للتوزيع والنشر ، الأردن ، عمان .
- ١٥- العتيبي ، سعود محمد و السواط ، طلق ، عوض الله ، ٢٠٠٧ ، الولاء التنظيمي لمنتسبين جامعه الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه ، بحث منشور ، جامعه الملك عبد العزيز ،السعودية ، الرياض
- ١٦- العجارمة ، محمد ، ٢٠١٢ ، الأنماط الإدارية السائدة لدى مدراء المدارس الابتدائية الخاصة في الأردن ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الأردن ، عمان



- ١٧- فاروق عبده وعبد المجيد ، محمد ، ٢٠٠٩ ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسرة للتوزيع والنشر ، الأردن ، عمان .
- ١٨- فرج ، طريف شوقي ، ١٩٩٥ ، السلوك القيادي وفاعلية الإدارة ، دار الغريب للنشر والتوزيع ، مصر ، القاهرة.
- ١٩- قطامي ، يوسف وقطامي، نايفه ، ٢٠٠٢ ، إدارة الصفوف ، الأسس السيكولوجية ، دار الفكر ، الأردن ، عمان .
- ٢٠- القريوتي ، محمد قاسم ، ١٩٩٩ ، العلاقات الإنسانية بين المعلم والمتعلم في القرآن الكريم وتطبيقاتها التربوية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعه أم القرى ، السعودية ، مكة المكرمة .
- ٢١- كنعان ، نواف ، ١٩٩٩ ، القيادة الإدارية ، الناشر ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن فليبه ،
- ٢٢- الكبيسي ، عامر خضير ، ١٩٩٥ ، السلوك التنظيمي ، دار الشروق للطباعة والنشر ، الإمارات العربية المتحدة ، دبي
- ٢٣- اللامي ،صلاح خليفة . (٢٠٠٠) ، دراسة مقارنة في السلوك القيادي بين مديري المدارس الثانوية ومديراتها ، كلية التربية ، جامعه البصرة .
- ٢٤- مرسي ، سيد عبد الحميد ، ١٩٨٦ ، العلاقات الإنسانية ، دار التوفيق المركزية ، مصر ، القاهرة
- ٢٥- محمد ، طاهر ، ١٩٨٩ ، مدى توافق السمات القيادية مع المعايير الإسلامية في اختيار القائد التربوي ، (دراسة ميدانية) ، مكتبه جده ، السعودية ، الرياض .
- ٢٦- مصطفى ، صلاح عبد الحميد ، ٢٠٠٧ ، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر المعاصر ، دار المريخ للتوزيع والنشر ، السعودية ، الرياض .
- ٢٧- المغربي ، محمد كامل ، ٢٠٠٢ ، السلوك التنظيمي ، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان

- 28- Costello. C.C. (1996) **personality Characteristics of the personality disordered john**. Willex sons new York.
- 29 - Duval.S. and wichlund R.A(1976) **Effects of objective self awareness on attribution of causality** Journal of Experiment Social Psychology.
- 30- Dawaln,1987, **The relationship between perception director**.
- 31- Ebel, R Administration style and grasp Amwalimaan to this pattern in northern Ohio 1972, , "Essentials of Educational Measurement " New York. Englewood and Cliffs, J.F. prentice- Hall.
- 32- Frederick Hers berg , 1959 , **work participation in Management in the fedoras Republic of Germany** ed Labor studier.
- 33- Klawitter, Pamela 1986 : **The Relationship Between Principals , Leadership style and Teacher Job action** . D.A.L.
- 34- Harent .D 1982 , **Statisti ,Statistical methods .3rd 'ad ,Lnt Philippines copyright: Addison .Wesley publishing company, London**.
- 35 -Likert ,R19961, **New pattern of Management** ,New York Mc Graw – Hill book company.
- 36- Morten,A.Phillip.(1984).**Personality Theories,Torento:McGraw Hi**.
- 37- Marsh ,Robert ,and Manner , Hirosh , 1972 , **Organizational Commitment and turnter Aprediclion study Administratrative science Quartery**.



38- Massaro & Augustus ,2000, **Teacher percent of school climate self and .**
princiported leaderships tylebased



ملحق (١)

جامعة واسط

كلية التربية

قسم العلوم التربوية والنفسية

الأستاذ الفاضل.....المحترم

استبانة بصورتها الأولية

يروم الباحث إجراء دراسته الموسومة بـ (أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الإعدادية وفقاً لنظرية رنيسيس ليكرت
(نظام 1- نظام 4) وعلاقته بالروح المعنوية للمدرسين)

ومن خلال الاطلاع على المزيد من الدراسات ومن توجيه سؤال مفتوح إلى عينه من هذه الفئات أمكن للباحث التوصل إلى العديد من الفقرات التي تعبر عن أهداف البحث ، ولتحقيق هدف الدراسة يعرض عليكم الباحث استبانته من قسمين ، يتألف القسم الأول من أنماط السلوك الإداري بينما يدور القسم الثاني حول الروح المعنوية ، يرجى تفضلكم بدراسة فقرات الاستبانة والإجابة عليها بكل موضوعية، وسوف تستخدم المعلومات الواردة فيها لأغراض البحث العلمي ، شاكرين حسن تعاونكم معنا خدمه البحث العلمي. تعرف الأنماط الإدارية (Administration System) : هي السلوك الذي يمارسه مدير المدرسة للتأثير الفاعل في سلوك المدرسين ، بهدف تحسين نوعية العمل والإنتاج في المدرسة ، ويقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب على فقرات أداة القياس مستوى الأنماط الإدارية وفقاً لنظرية ليكرت (Likert) خدمه لهذه الدراسة ، تم اعتماد سلم ليكرت (Likert) الخماسي. (أوافق بشدة ، أوافق ، محايد ، لا أوافق ، لا أوافق بشده) وأعطيت الأوزان (١،٢،٣،٤،٥) درجة على التوالي ، الروح المعنوية (Morale) : هي ذلك الاستعداد الوجداني (Emotional readiness) الذي يؤدي في المدرسين إلى زيادة إنتاجيتهم وإجادتهم دون أن يشعروا بمزيد من الإجهاد والتعب ، تم اعتماد سلم ليكرت (Likert) الخماسي. (دائماً ، غالباً ، أحياناً ، نادراً ، أبداً) وأعطيت الأوزان (١،٢،٣،٤،٥) درجة على التوالي

الباحث

م.د. عبد كاطع سموم



الأول: أنماط السلوك الإداري :

١- النمط الاستشاري الديمقراطي (System Democratic Consultative) : هو إعطاء المدرسين فرصة لإبداء الرأي وتقديم الاقتراحات فيما يتخذ من قرارات أو تحديد أهداف أو وضع معايير معينة تحكم الأداء .

ت	الفقرات	صالحه	غير صالحه	التعديل المقترح
١	يوازن المدير في قراراته بين ظروف العمل والمدرسين .			
٢	يوفر المدير التغذية الراجعة للمدرسين.			
٣	يطلع المدير المدرسين على المستجدات التربوية .			
٤	يهتم المدير بإشباع الحاجات الاجتماعية للمدرسين.			
٥	يشجع المدير قنوات الاتصال بينه وبين المدرسين.			
٦	يهتم المدير بمشكلات المدرسين .			
٧	يستمع المدير لأراء المدرسين جميعا قبل اتخاذ القرار .			
٨	يفوض المدير كثيرا من صلاحيات للمدرسين .			
٩	يراعي المدير اهتمامات المدرسين .			
١٠	يأخذ المدير ملاحظات المدرسين بعين الاعتبار.			

٢- النمط التشاركي الديمقراطي (System Participative Democratic) : هو خلق المناخ الصالح والملائم لتشجيع التغيير وتقبله في إطار مصلحة المدرسين والمدرسة.

١	يبتح المدير الفرصة للمدرسين لتطوير قدراتهم الإبداعية .			
٢	يجتمع المدير مع المدرسين باستمرار .			
٣	يعامل المدير جميع المدرسين بالعدل.			
٤	يشعر المدير المدرسين بمكانتهم الاجتماعية .			
٥	يشترك المدير مع جميع المدرسين في وضع سياسات العمل.			
٦	يبتح المدير الفرصة للمدرسين لإبداء آراءهم.			



٧	ينسق المدير الجهود مع العاملين .		
٨	يبقى المدير على اتصال دائم ومستمر مع المدرسين .		
٩	ينشر المدير الأفكار الإبداعية التي يقدمها المدرسون.		
١٠	يعمل المدير على بث روح التعاون في المدرسة.		

٣- النمط الاستبدادي الخير: System Benevolent Authoritative: هو المدير الذي يثق في نفسه وفي طريقة أدائه للعمل ، ويتركز اهتمامه على تحقيق مستوى أداء مرتفع في الأجل القصير والطويل .

١	ينسحب المدير عند الاختلاف معه بالرأي		
٢	لا يحاسب المدير المدرسين على إخفاقهم بالعمل		
٣	يسمح المدير المدرسين بممارسة الحرية في العمل		
٤	يتجنب المدير حالات الصراع مع المدرسين		
٥	يهمل المدير التخطيط للعمل وتنظيمه		
٦	يعزز المدير الأساليب الإشرافية وفقا للتعليمات		
٧	يحرص المدير على سير العمل سيرا روتينياً		
٨	يأخذ المدير بآراء المدرسين في حل المشكلات العمل		
٩	يسمح المدير للمدرسين بالمشاركة في التطوير		
١٠	يثق المدير بالمدرسين بشكل محدود		

٤- النمط الاستبدادي التسلطي: System Exploitative Authoritative: هو المدير الذي يحاول تركيز كل الصلاحيات بيده ويحتفظ بها لنفسه ولا يفوض الصلاحيات للآخرين .

١	يستعمل المدير أسلوب النهي مع المدرسين دون مناقشة		
٢	يحتفظ المدير بالصلاحيات المخولة له		
٣	يطلب المدير من المدرسين تنفيذ الخطط الموضوعة من قبله		
٤	يتمسك المدير بمواقفه إزاء العمل		
٥	يضع المدير الخطط بناء على معرفته الشخصية		



٦	يفرض المدير التعليمات على المدرسين بطريقه فوقيه		
٧	يستمد المدير سلطاته من مركزه الرسمي		
٨	لا يخالط المدير المدرسين لتبادل المعلومات معهم		
٩	يركز المدير على أهمية الوقت في العمل		
١٠	يؤكد المدير الالتزام بانجاز الأعمال في وقتها المحدد		

المبحث الثاني: الروح المعنوية: (Rorale)

١- بعد العلاقات مع الزملاء (Relations with Colleagues) : هي تلك العلاقات الطيبة التي تسود في الجماعة وتكوين الرغبة للجماعة أن تعيش وتعمل في انسجام والقضاء على الصراع بين أفراد الجماعة.

ت	الفقرات	صالحه	غير صالحه	تعديل مقترح
١	يشارك زملائه في كافة المناسبات العامة والخاصة.			
٢	يحترم آراء زملائه في العمل بغض النظر عن كونها مطابقة لرأيه.			
٣	تؤثر التوجيهات الإدارية على طبيعة العلاقات الشخصية القائمة بينا.			
٤	يناقش مع زملائه المدرسين السلبيات والايجابيات المتعلقة بالعمل بروح معنوية.			
٥	يرى أن هناك تعاوناً بين الزملاء في المدرسة.			
٦	يدعم بموضوعية اقتراحات الزملاء الايجابية نحو التقدم والتطوير .			
٧	تتسم العلاقات بين المدرسين بالروح الأخوية .			
٨	يحرص على تطوير أواصر الثقة والعلاقات الشخصية مع زملائه في العمل			

٢- بعد الحوافز والأجور والترقيات (Incentives and Salaries ,Promotiones) : بأنها العوامل أو الوسائل أو الأساليب تختارها الإدارات بعناية فائقة من أجل توجيه السلوك الإنساني لكي يسهم مساهمة فاعلة في رفع الكفاءة الإنتاجية وتحقيق للمدرسين حاجاتهم ودوافعهم.

١	راتبي يساوي المجهود الذي ابذله .			
٢	تحرص الإدارة على تدريب المدرسين وتطوير مؤهلاتهم الفنية والعلمية.			
٣	سياسية المدرسة في الترقيات عادلة .			
٤	الفرصة متاحة أمام المدرسين الأكفاء للحصول على علاوات استثنائية.			
٥	تهتم الإدارة بشكل جدي بالتحفيز المعنوي للمدرسين.			



٦	تتوفر في المدرسة الفرصة العادلة في التدريب.		
٧	الحوافز والخدمات المقدمة للمدرسين تدفعني للتمسك بعملتي.		
٨	كادر العمل منصف ويلبي الحاجات المادية للمدرسين.		

٣- بعد ظروف العمل (Working Conditions) : (الشروط المادية التي يعمل فيها المدرسين في المدرسة من ضوء وتهوية وإنارة ونظام فترات العمل والراحة.)

١	الخدمات العامة اللازمة متوفرة ببسر (هاتف ،صيانة ، موقف سيارات.		
٢	يعد مبنى المدرسة مكاناً مريحاً ومناسباً لطبيعة العمل.		
٣	النظافة والترتيب ملائمان لطبيعة العمل.		
٤	اشعر أن المساحة المخصصة لي في غرفة المدرسين مطابقة للمواصفات الفنية		
٥	الحرارة والبرودة الشديتان تؤثران على طبيعة عملي مباشرة .		
٦	اشعر بأن المرافق المدرسية التي استعملها آمنة وسليمة في مركز عملي.		
٧	التهوية والإضاءة في محيط عملي مريحة وملائمة لوضعي الصحي.		
٨	تؤثر بعض المعوقات الخارجية على درجة عطائي في عملي مثل إغلاق المناطق بين المدن والحواجز العسكرية.		

٤- بعد الأنظمة والتعليمات (The regulations and instractions) : (هي مجموعة القوانين واللوائح والتعليمات التي تتخذها الإدارة أساساً في الاختيار والمفاضلة حين اتخاذ القرارات .)

١	الأنظمة هي المرجعية الوحيدة لتسير أمور المدرسة.		
٢	تشمل أنظمة التوظيف في المدرسة التي اعلم بها ساعات عمل مناسبة وأجور عادلة.		
٣	تحرص التعليمات إدارة المدرسة على مساعدة المدرسين في حل مشكلاتهم الإنسانية.		
٤	نظام التوظيف في مدرستنا يراعي الأسس العلمية والإدارية ويتسم بالموضوعية.		
٥	يعتمد التوظيف في مدرستنا على قاعدة الرجل المناسب في المكان المناسب.		
٦	الطريقة المتبعة في اختيار المناصب الإدارية تتبع معايير مهنية .		
٧	من السهل الاتصال بالرؤساء و المسؤولين .		
٨	التعليمات الصادرة عن مدير المدرسة واضحة وتأتي عادة بعد استشارة المدرسين.		

ملحق (٢) أسماء الخبراء والمحكمين



ت	الاسم الثلاثي	اللقب العلمي	التخصص	مكان العمل
١	صالح نهير راهي الزامل	أستاذ مساعد دكتور	أصول تربيته	كلية التربية / واسط
٢	تحسين على حسين	أستاذ مساعد دكتور	علم النفس الاجتماعي	كلية التربية واسط
٣	رشيد ناصر خليفة	أستاذ مساعد دكتور	علم النفس التربوي	كلية التربية /واسط
٤	عبود جواد راضي	أستاذ مساعد دكتور	علم النفس التربوي	كلية التربية / واسط
٥	محمد هادي حسن	أستاذ مساعد دكتور	طرائق تدريس	كلية التربية/ واسط
٦	محمود احمد عبد الله الدوري	أستاذ مساعد دكتور	إدارة تربية	كلية التربية ابن الهيثم
٧	حقي إسماعيل الراوي	أستاذ مساعد دكتور	إدارة تربية	كلية المأمون
٨	حيدر علي حيدر	أستاذ مساعد دكتور	إدارة تربية	كلية التربية المستنصرية
٩	منتهى جاسم الشمري	أستاذ مساعد دكتور	إدارة تربية	كلية التربية ابن



رشد				
كلية التربية ابن رشد	قياس وتقويم	أستاذ مساعد دكتور	خالد جمال الدليمي	١٠
كلية التربية ابن الهيثم	إدارة تربوية	أستاذ مساعد دكتور	علاء حاكم الناصر	١١
كلية التربية ابن رشد	إدارة تربوية	أستاذ مساعد دكتور	بلسم احمد السامرائي	١٢



ملحق (٣)

جامعة واسط

كلية التربية

قسم العلوم التربوية والنفسية

الأستاذ الفاضل..... المحترم

استبانة بصورتها النهائية

يروم الباحث أجراء دراسته الموسومة بـ (أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الإعدادية وفقاً لنظرية رنسيس ليكرت
(نظام 1- نظام 4) وعلاقته بالروح المعنوية للمدرسين)

ومن خلال الاطلاع على المزيد من الدراسات ومن توجيه سؤال مفتوح إلى عينه من هذه الفئات أمكن للباحث التوصل إلى العديد من الفقرات التي تعبر عن أهداف البحث ، ولتحقيق هدف الدراسة يعرض عليكم الباحث استبانته من قسمين ، يتألف القسم الأول من أنماط السلوك الإداري بينما يدور القسم الثاني حول الروح المعنوية ، يرجى تفضلكم بدراسة فقرات الاستبانة والإجابة عليها بكل موضوعيه، وسوف تستخدم المعلومات الواردة فيها لأغراض البحث العلمي ، شاكرين حسن تعاونكم معنا خدمه البحث العلمي. تعرف الأنماط الإدارية (Administration System) : هي السلوك الذي يمارسه مدير المدرسة للتأثير الفاعل في سلوك المدرسين ، بهدف تحسين نوعية العمل والإنتاج في المدرسة ، ويقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب على فقرات أداة القياس مستوى الأنماط الإدارية وفقاً لنظرية ليكرت (Likert) خدمه لهذه الدراسة ، تم اعتماد سلم ليكرت (Likert) الخماسي. (أوافق بشدة ، أوافق ، محايد ، لا أوافق ، لا أوافق بشدة) وأعطيت الأوزان (١،٢،٣،٤،٥) درجة على التوالي . الروح المعنوية (Morale) : هي ذلك الاستعداد الوجداني (Emotional readiness) الذي يؤدي في المدرسين إلى زيادة إنتاجيتهم وإجادتهم دون أن يشعروا بمزيد من الإجهاد والتعب ، تم اعتماد سلم ليكرت (Likert) الخماسي. (دائماً ، غالباً ، أحياناً ، نادراً ، أبداً) وأعطيت الأوزان (١،٢،٣،٤،٥) درجة على التوالي

الباحث

م.د. عبد كاطع

سموم





الأول: أنماط السلوك الإداري :

١- النمط الاستشاري الديمقراطي (System Democratic Consultative) : هو إعطاء المدرسين فرصة لإبداء الرأي وتقديم الاقتراحات فيما يتخذ من قرارات أو تحديد أهداف أو وضع معايير معينة تحكم الأداء.

ت	الفقرات	أوافق بشده	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشده
١	يوازن المدير في قراراته بين ظروف العمل والمدرسين .					
٢	يوفر المدير التغذية الراجعة للمدرسين.					
٣	يطلع المدير المدرسين على المستجدات التربوية .					
٤	يهتم المدير بإشباع الحاجات الاجتماعية للمدرسين.					
٥	يشجع المدير قنوات الاتصال بينه وبين المدرسين.					
٦	يهتم المدير بمشكلات المدرسين .					
٧	يستمع المدير لأراء المدرسين جميعا قبل اتخاذ القرار .					
٨	يفوض المدير كثيرا من صلاحيات للمدرسين .					
٩	يراعي المدير اهتمامات المدرسين .					
١٠	يأخذ المدير ملاحظات المدرسين بعين الاعتبار.					

٢- النمط التشاركي الديمقراطي (System Participative Democratic) : هو خلق المناخ الصالح والملائم لتشجيع التغيير وتقبله في إطار مصلحة المدرسين والمدرسة.

١	يتيح المدير الفرصة للمدرسين لتطوير قدراتهم الإبداعية .					
٢	يجتمع المدير مع المدرسين باستمرار .					
٣	يعامل المدير جميع المدرسين بالعدل.					
٤	يشعر المدير المدرسين بمكانتهم الاجتماعية .					
٥	يشترك المدير مع جميع المدرسين في وضع سياسات العمل.					
٦	يتيح المدير الفرصة للمدرسين لإبداء آراءهم.					



٧	ينسق المدير الجهود مع العاملين .				
٨	يبقى المدير على اتصال دائم ومستمر مع المدرسين .				
٩	ينشر المدير الأفكار الإبداعية التي يقدمها المدرسون .				
١٠	يعمل المدير على بث روح التعاون في المدرسة.				

٣- النمط الاستبدادي الخير: System Benevolent Authoritative: هو المدير الذي يثق في نفسه وفي طريقة أدائه للعمل ، ويتركز اهتمامه على تحقيق مستوى أداء مرتفع في الأجل القصير والطويل .

١	ينسحب المدير عند الاختلاف معه بالرأي				
٢	لا يحاسب المدير المدرسين على إخفاقهم بالعمل				
٣	يسمح المدير المدرسين بممارسة الحرية في العمل				
٤	يتجنب المدير حالات الصراع مع المدرسين				
٥	يهمل المدير التخطيط للعمل وتنظيمه				
٦	يعزز المدير الأساليب الإشرافية وفقاً للتعليمات				
٧	يحرص المدير على سير العمل سيراً روتينياً				
٨	يأخذ المدير بآراء المدرسين في حل المشكلات العمل				
٩	يسمح المدير للمدرسين بالمشاركة في التطوير				
١٠	يثق المدير بالمدرسين بشكل محدود				

٤- النمط الاستبدادي التسلطي: System Exploitative Authoritative: هو المدير الذي يحاول تركيز كل الصلاحيات بيده ويحتفظ بها لنفسه ولا يفوض الصلاحيات للآخرين .

١	يستعمل المدير أسلوب النهي مع المدرسين دون مناقشة				
٢	يحتفظ المدير بالصلاحيات المخولة له				
٣	يطلب المدير من المدرسين تنفيذ الخطط الموضوعة من قبله				
٤	يتمسك المدير بمواقفه إزاء العمل				
٥	يضع المدير الخطط بناء على معرفته الشخصية				



٦	يفرض المدير التعليمات على المدرسين بطريقه فوقيه				
٧	يستمد المدير سلطاته من مركزه الرسمي				
٨	لا يخالط المدير المدرسين لتبادل المعلومات معهم				
٩	يركز المدير على أهمية الوقت في العمل				
١٠	يؤكد المدير الالتزام بانجاز الأعمال في وقتها المحدد				

ثانيا: الروح المعنوية: (Rorale)

١- بعد العلاقات مع الزملاء (Relations with Colleagues) : هي تلك العلاقات الطيبة التي تسود في الجماعة وتكوين الرغبة للجماعة أن تعيش وتعمل في انسجام والقضاء على الصراع بين أفراد الجماعة.)

ت	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
١	يشارك زملائه في كافة المناسبات العامة والخاصة.					
٢	يحترم أراء زملائه في العمل بغض النظر عن كونها مطابقة لرأيه.					
٣	تؤثر التوجيهات الإدارية على طبيعة العلاقات الشخصية القائمة بينا.					
٤	يناقش مع زملائه المدرسين السلبيات والايجابيات المتعلقة بالعمل بروح معنوية.					
٥	يرى أن هناك تعاوناً بين الزملاء في المدرسة.					
٦	يدعم بموضوعية اقتراحات الزملاء الايجابية نحو التقدم والتطوير.					
٧	تنسم العلاقات بين المدرسين بالروح الأخوية .					
٨	يحرص على تطوير أواصر الثقة والعلاقات الشخصية مع زملائه في العمل					

٢- بعد الحوافز والأجور والترقيات (Incentives and Salaries ,Promotions) : (بأنها العوامل أو الوسائل أو الأساليب تختارها الإدارات بعناية فائقة من اجل توجيه السلوك الإنساني لكي يسهم مساهمة فاعلة في رفع الكفاءة الإنتاجية وتحقيق للمدرسين حاجاتهم ودوافعهم.)



١	رائتي يساوي المجهود الذي ابذله .				
٢	تحرص لإدارة على تدريب المدرسين وتطوير مؤهلاتهم الفنية والعلمية.				
٣	سياسية المدرسة في الترقيات عادلة .				
٤	الفرصة متاحة أمام المدرسين الأكفاء للحصول على علاوات استثنائية.				
٥	تهتم الإدارة بشكل جدي بالتحفيز المعنوي للمدرسين.				
٦	تتوفر في المدرسة الفرصة العادلة في التدريب.				
٧	الحوافز والخدمات المقدمة للمدرسين تدفعني للتمسك بعملتي.				
٨	كادر العمل منصف ويلبي الحاجات المادية للمدرسين.				

٣- بعد ظروف العمل (Working Conditions) : (الشروط المادية التي يعمل فيها المدرسين في المدرسة من ضوء وتهوية وإنارة ونظام فترات العمل والراحة.)

١	الخدمات العامة اللازمة متوفرة بيسر (هاتف ، صيانة ، موقف سيارات.				
٢	يعد مبنى المدرسة مكاناً مريحاً ومناسباً لطبيعة العمل.				
٣	النظافة والترتيب ملائمان لطبيعة العمل.				
٤	اشعر أن المساحة المخصصة لي في غرفة المدرسين مطابقة للمواصفات الفنية				
٥	الحرارة والبرودة الشديدتان تؤثران على طبيعة عملي مباشرة .				
٦	اشعر بان المرافق المدرسية التي استعملها آمنة وسليمة في مركز عملي.				
٧	التهوية والإضاءة في محيط عملي مريحة وملائمة لوضعي الصحي.				
٨	تؤثر بعض المعوقات الخارجية على درجة عطائي في عملي مثل إغلاق المناطق بين المدن والحوازر العسكرية.				

٤- بعد الأنظمة والتعليمات (The regulations and instractions) : (هي مجموعة القوانين واللوائح والتعليمات التي تتخذها الإدارة أساساً في الاختيار والمفاضلة حين اتخاذ القرارات .)

١	الأنظمة هي المرجعية الوحيدة لتفسير أمور المدرسة.				
٢	تشمل أنظمة التوظيف في المدرسة التي اعلم بها ساعات عمل مناسبة وأجور عادلة.				
٣	تحرص التعليمات إدارة المدرسة على مساعدة المدرسين في حل مشكلاتهم الإنسانية.				
٤	نظام التوظيف في مدرستنا يراعي الأسس العلمية والإدارية ويتسم بالموضوعية.				
٥	يعتمد التوظيف في مدرستنا على قاعدة الرجل المناسب في المكان المناسب.				



العدد الثاني والعشرون

مجلة كلية التربية

٦	الطريقة المتبعة في اختيار المناصب الإدارية تتبع معايير مهنية .				
٧	من السهل الاتصال بالرؤساء و المسؤولين .				
٨	التعليمات الصادرة عن مدير المدرسة واضحة ونأتي عادة بعد استشارة المدرسين.				



Abstract

The behavior of administrative managers and junior high school) system (1-4) of likret and its relationship to according to the theory of the morale teachers ' at the centre of Justice Kut

1.: the study is illustrated by the following

The be of this study have implications positive on the administrative field of Education, provide a sound basis to modify the practices and patterns of administrative behaviors of principals, reinforcing their relationship to the career of teachers, and offers ways to the success of the process of administrative, educational, the fact that the variable Morale is critical and . has impact on the output of the educational (students) clearly

) If this study detected the level of the pattern, management under theory .prep school 2.(Likert

The objectives of the research : the research aims to identify the patterns of behavior of administrative managers and junior secondary schools according The statement of the relationship لكرت (1-4 system -) ، to the theory of rinses : in the morale of the teachers by answering to the following objectives

1.what degree of styles of management prevalent among the managers of junior secondary schools according to the theory of rinses

2.What is the degree of morale prevailing in the campuses of prep schools . from their point of view

3.is there a relationship statistically significant in the managerial behavior of type (male the managers of junior secondary schools in accordance with the .and female) and years of service

4.is there a correlation between the degree of patterns of management of four of the managers of junior secondary schools according to the theory .system (1-4) and the spirit and morale of teachers





The limits of the research: is determined by this research, through: the boundaries of humanity : the school and teachers, and the border of the spatial : the preparatory schools at the centre of Justice Kut : timeline : 2014 - 2015

: Defining the terminology

(Styles of management : (Administrative Styles

Conduct by the Director of the school effective influence in the behaviors of teachers in the school, with the aim of improving the quality of work and production in school, is measured by the degree of the College obtained by the Responder to the paragraphs of the tool to measure the level of patterns of . (Likert) theory management

Morale(Morale) "if Morale is a psychological phenomenon affected by the rise and wane of the many factors that are linked to the atmosphere and conditions of employment the physical, social, and psychological (القيروني، :39 and 1999)

Research approach : the use of the descriptive method to clarify the relationship between the patterns of managerial behaviors according to the by the managers of junior secondary schools and theory of rinses . its relationship with morale of the teachers

Community research : the community research of all the teachers in junior secondary schools belonging to the Directorate General for the rearing of school at (355) (waist in the center of the spend the the Kut of the (694) . male(339) female

: A sample search

homogeneity of the society, the search has been withdrawn a random sample stratified to represent (36 %) of the Society of research of the kidney school, schools, prep, by (126) (and, therefore, the total sample (248) teachers and (122) a school

: Conclusions : most important conclusions are the following





-
1.) If the managers follow the conduct, issued according to the theory of
 - 2.system (1-4 is enough

the results showed that there is a rise in the morale of teachers in junior secondary schools in the center of the spend Kut

.weak between management behavior and The existence of a relationship
.morale of teachers

Recommendations :one of the most important recommendations was the
: following

strengthening the administrative conduct according to the theory of
2..system (1 - 4) in secondary school

system (1-) emphasis on follower behavior to the administrative theory of
3..Junior secondary schools (4

4..support the relationship between the administrative behaviors according
system (1-4) and the spirit of the moral, because it is not the to the theory of
. level of ambition

: Proposals : it is proposed that the researcher

further studies of the application of behavior management the theory
1.system (1-4 with the other variables in middle school

2.conduct a study to determine the morale and its relationship to the
quality of Education