

العوامل الخمسة الكبرى في الشخصية وعلاقتها بالسلوك القيادي لدى مديرات المدارس الابتدائية والثانوية

م.د. مؤيد حامد جاسم

جامعة ديالى / مركز ابحاث الطفولة والامومة

muayadaljumaili@gmail.com

الملخص

يهدف البحث الى التعرف على رتب العوامل الخمسة الكبرى في الشخصية وكذلك رتب أنماط السلوك القيادي لدى مديرات المدارس الابتدائية والثانوية، ودلالة الفروق في العوامل الخمسة الكبرى في الشخصية ودلالة الفروق في انماط السلوك القيادي لدى مديرات المدارس تبعا لمتغير مستوى المدرسة (ابتدائي، ثانوي)، وكذلك ايجاد العلاقة الارتباطية بين العوامل الخمسة الكبرى في الشخصية وأنماط السلوك القيادي لدى مديرات المدارس الابتدائية والثانوية، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (٧٣) مديرة مدرسة ابتدائية وثانوية في قضاء بعقوبة، وتم استخدام مقياس قائمة العوامل الخمسة الكبرى في الشخصية (لبوشنان (Buchanan 2001) والذي ترجمه للعربية الابراهيمى ٢٠١٢، ومقياس السلوك القيادي من اعداد ال ناجي و المغيدي ١٩٩٥، وتوصلت الدراسة الى ان عامل الشخصية الانبساطي قد حل بالمرتبة الاولى ثم جاءت عوامل المقبولية، والانفتاح على الخبرة، والضمير الحي، والعصابية على الترتيب من الثاني الى الخامس، كما توصلت الدراسة الى ان نمط السلوك القيادي الديمقراطي قد حل بالمرتبة الاولى، فنمط السلوك الفوضوي الذي حل بالمرتبة الثانية واخيرا نمط السلوك التسلطي الذي جاء بالمرتبة الثالثة والاخيرة، وتوصلت الدراسة ايضا الى عدم وجود فروق في العوامل الخمس الكبرى في الشخصية تعزى لمتغير مستوى الدراسة (ابتدائي ، ثانوي) باستثناء عامل الانبساطية الذي اشار الى وجود فروق ولصالح مديرات المرحلة الابتدائية ، اما انماط السلوك القيادي فقد اشارت النتائج الى عدم وجود فروق تعزى لمستوى الدراسة (ابتدائي ثانوي)، واخيراً توصلت الدراسة الى وجود علاقات ارتباطية ايجابية وسلبية واحيانا عدم وجود علاقة بين العوامل الخمس الكبرى في الشخصية و انماط السلوك القيادي.

الكلمات المفتاحية: عوامل، الشخصية، السلوك القيادي ، مديرات المدارس



**The big five factors in personality and its relationship
to the leadership behavior of schools principals**

Dr. Muayad .H. Al-jumaiali

Abstract

The research aimed to identify the rank of the big Five Factors in personality as well as the ranks of leadership patterns among principals of primary and secondary schools, It also aimed to identify of the differences in the big five factors in personality and the differences in patterns of leadership behavior among school principals according to the variable of the school level (primary, secondary), It also aimed to identify the relationship between the big five major factors in personality and patterns of leadership behavior among principals of primary and secondary schools, The study was conducted on a sample consisting of (100) principals of a primary and secondary school in the center of Baquba, A scale of the big five factors in personality was used (Buchanan 2001), which was translated into Arabic by Al-abrahimi 2012, and a measure of leadership behavior was prepared by Al-Naji and Al-Maghidi 1995, The study found that the Extraversion personality factor has come first, then the factors of Agreeableness , Openness to experience, Conscientiousness and Neuroticism, came from the second to the fifth, The study also found that the pattern of democratic leadership behavior has come first, so the pattern of chaotic behavior that came second, and finally the pattern of authoritarian behavior that came third and last, The study also found that there were no differences in the big five factors in the personality of the study level (primary, secondary) except for the Extraversion factor that found differences for primary school principals, As for leadership behavior patterns, the results indicated that there are no differences in the study level (primary, secondary). Finally, the study found positive and negative correlations and sometimes no relationship between the big five factors in personality and patterns of leadership behavior.

Keyword: factors, personality, leadership, behavior, School principals

المقدمة

يعد نموذج العوامل الخمسة الكبرى في الشخصية (Big five- Factor model of personality) من أهم النماذج و أحدثها في تفسير السمات الشخصية ومن أكثرها قبولا في الوقت الراهن وقد لاقت تأييدا واسعا من الباحثين ويتكون هذا النموذج من خمسة عوامل رئيسية هي (الانبساطية، المقبولية، يقظة الضمير، العصابية، الانفتاح على الخبرة) وهذه العوامل لها القدرة على تفسير نسبة كبيرة من التباين في مجال الشخصية الذي يعد اساس المعرفة التي يمكن ان تبنى عليها اكتشافات اخرى (McCrae and John, 1992, 207).

وفي مجال ارتباط هذه العوامل الخمسة بعدد من الوظائف والمهن، اتضح ان لها تطبيقات عديدة في المؤسسات التربوية والمنظمات المختلفة كالمنظمات الخدمية والانتاجية، ويرى (Barrack and Mount, 1991) ان المقاييس المرتبطة بالضمير الحي متنبئات دالة على كل الوظائف، اذ ان الضمير الحي يؤدي الى النجاح الوظيفي كما انه يرتبط في مجال القيادة والاعمال المكتبية، وله علاقة دالة بالموافقة على المتقدمين للعمل في الطب والتكنولوجيا والتجارة، والتمريض، والسكرتارية، واما الانفتاح على الخبرة والمقبولية فهما قادران على التنبؤ بالكفاءة التدريسية ويرتبطان بشكل دال مع محكات الاداء الوظيفي (كاظم، ٢٠٠٢، ٢٠).

وفي مجال التربية يمكن القول أن عوامل السمات الشخصية لها علاقة بنمط السلوك القيادي الذي تتبعه مديرات المدارس فالسمات الشخصية الإيجابية من الممكن أن تؤدي إلى استخدام أنماط سلوكية إيجابية، أما السمات الشخصية السلبية فيمكن أن تؤدي إلى ممارسة أنماط سلوكية سلبية، وبالتالي تؤدي إلى عدم التوافق والانسجام وتوتر العلاقة مع أعضاء هيئة التدريس وكذلك الموظفين والطلبة وعدم الدقة في اتخاذ القرارات المناسبة، فأنماط السلوك القيادي تتأثر كثيرا بالسمات الشخصية وأن دراسة هذه السمات وتحليلها يكتسب أهمية كبيرة في تصنيف هؤلاء المديرات ضمن أنماط قيادية وسمات شخصية معينة وفق المقاييس المحددة لهذه الغاية وبالتالي إمكانية وضع الأسس التي سيتم في ضوءها اختيارهن لممارسة الدور الإداري في المؤسسات التربوية (الرقب، ٢٠٠٩، ٢-٣)، أذ يعتقد الكثير من الناس أن المرأة لا تتوفر فيها من السمات القيادية اللازمة لإدارة الأدوار القيادية بسبب طبيعتها الخاصة التي ميزها الله سبحانه و تعالى بها عن الرجال ولكن هناك الكثير من الدراسات التي أشارت إلى وجود مجموعة من الصفات التي تستطيع المرأة الاستفادة منها لتمارس دورها القيادي وخلق الأجواء المناسبة لها ومن هذه الصفات المشاركة والتعاطف والإبداع وتفهم

حاجات النساء والتفويض وإعطاء الصلاحيات وبعد النظر والاتصال وتكوين علاقات مع الآخرين (السويدان وباشراحيل، ٢٠٠٣، ٢١٢).

وهناك عدد من الدراسات التي تناولت سمات الشخصية والسلوك القيادي لدى مديري المدارس ومنها دراسة قام العتيبي ٢٠٠٨ التي هدفت الى تعرف انماط السلوك القيادي وتوزيع السمات الشخصية لمديري المدارس المتوسطة بمحافظة الطائف واستخدم الباحث مقياس وصف السلوك القيادي (LBDQ) من اعداد هالين ٢٠٠٤ ومقياس جوردن للسمات الشخصية، على عينة من (٣٠٠) معلما وتوصلت الى ان ممارسة بعدي المبادرة والعمل، والاهتمام بالعلاقات الانسانية من الانماط القيادية لمديري المدارس المتوسطة كما يتصف مديري المدارس بالسمات الشخصية الاربعة، اما دراسة الحسين ٢٠١١ فقد هدفت التعرف على السمات والمهارات التي تتميز بها المرأة القيادية في وزارة التربية والتعليم الاردنية والمعوقات التي تواجهها وتكونت عينة الدراسة من (٥٥) فردا (٢٧ امرأة قيادية ٧ رؤوسا و ٢١ مرؤوسين) تم اختيارهم بالمعينة الهادفة، واستخدمت الباحثة النسب المئوية واساليب المقابلة والملاحظة وبعد اجراء المقارنات بين اجابات الفئات الثلاثة توصلت الدراسة الى ان المرأة القيادية في وزارة التربية والتعليم الاردنية تواجه بعض المعوقات للوصول الى المراكز القيادية اهمها الصورة النمطية السلبية للمرأة في ذهن الرجل والمرأة ومحدودية طموحها وعدم ثققتها بنفسها وقدرتها وعدم استمراريتها بالعمل وتميز المحسوبية (الواسطة) ضدها، كما تتميز المرأة القيادية في وزارة التربية بسمات عديدة اهمها شخصيتها المتزنة وقدرتها على تحمل المسؤولية ودافعيتها للعمل عالية، وحب الاطلاع على ما هو جديد، دقة في اعطاء المعلومات، عادلة وملزمة ، وتتميز بمصادقية عالية، ولكنها تفتقر للمرونة، وتفتقر للباقة، وغير صبورة لا تهتم الا بالعمل، فوقية في التعامل مع الآخرين، وثقتها بنفسها متوسطة، فيما هدفت دراسة آل ناجي والمغدي ١٩٩٥ الى التعرف على الانماط القيادية لمديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة الاحساء في المملكة العربية السعودية وقام الباحثان باستخدام استبانة الانماط القيادية وطبقت على عينة مكونة من (٢٦٨) معلما ومعلمة موزعين على مراحل التعليم المختلفة وتوصلت النتائج الى ان النمط القيادي الديمقراطي حل بالمرتبة الاولى من حيث الاستخدام من قبل مديرات المدارس وذلك من وجهة نظر المعلمات فيما جاء نمط السلوك التسلطي بالمرتبة الثالثة والاخيرة، اما دراسة حسين ٢٠٠٠ فقد هدفت الى التعرف على السلوك القيادي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات (عدن، لحج، أبين) وتكونت عينة الدراسة من (٣٠٤) معلم ومعلمة ، باستخدام استبانة من اعداد الباحثة وتوصلت الدراسة الى ان النمط الاوتوقراطي (الدكتاتوري) هو السمة الغالبة لسلوك المديرين والمديرات في

المدارس الثانوية اما النمط الفوضوي فقد احتل المرتبة الثانية والنمط الديمقراطي في المرتبة الثالثة، وتناولت دراسة الحراحشة ٢٠٠٦ طبيعة العلاقة بين الانماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في مديرية التربية والتعليم لدى (٢٣٥) معلم ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وتوصلت النتائج الى ان جميع الانماط القيادية التي يمارسها مديرو ومديرات المدارس جاءت بدرجة ممارسة متوسطة وان اكثر الانماط شيوعا كان النمط الديمقراطي، وهدفت دراسة رضي وببومي ٢٠٠٦ الى الكشف عن الانماط القيادية السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الابتدائية في مملكة البحرين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات والعاملين معهم واستخدم الباحثين استبانة النمط القيادي لمديري ومديرات المدارس الابتدائية في مملكة البحرين طبقت الدراسة على عينة من (٦٠٦) معلم ومعلمة وتوصلت الدراسة الى ان النمط القيادي السائد لدى مديري ومديرات المدارس الابتدائية هو النمط الديمقراطي، ويليه النمط الفوضوي، واخيرا النمط الأوتوقراطي التسلطي.

مشكلة البحث

من خلال عمل الباحث في مجال التربية والتعليم وعلاقته بالعديد من المعلمات والمدرسات لاحظ وجود شكاي عديدة من وجود خلل وتباين في أنماط السلوك القيادي الذي تمارسه بعض المديرات، مع اعضاء هيئة التدريس او الموظفين او الطلبة، فاستخدام أسلوب أو نمط معين من اساليب السلوك القيادي قد يكون ناتج عن السمات الشخصية التي تتصف بها هؤلاء المديرات، فمن الأهمية بمكان دراسة العلاقة بين السمات الشخصية وأنماط السلوك القيادي لهؤلاء المديرات ، لذلك لابد من التعرف على عوامل الشخصية وعلاقتها بالسلوك القيادي الذي تستخدمه مديرات المدارس الابتدائية والثانوية، لذلك فأن مشكلة البحث الحالي تتبلور بالتساؤلات الآتية ما اهم عوامل الشخصية الخمسة الكبرى التي تتسم بها مديرات المدارس الابتدائية والثانوية؟ وما هي أهم أنماط السلوك القيادي لهؤلاء المديرات؟ وما العلاقة التي تربط العوامل الخمسة الكبرى في الشخصية بالسلوك القيادي لديهن؟.

أهمية البحث:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الدور القيادي الذي تلعبه الكوادر النسوية المتمثلة بمديرات المدارس الابتدائية والثانوية، ويمثل هذا السلوك أهمية كبيرة في إدارة المدرسة سواء من حيث العلاقة مع أعضاء هيئة التدريس او الموظفين او الطلبة أو من خلال الإشراف على سير الأعمال المتعلقة بالجوانب العلمية والفنية والإدارية وتوجيهها الوجه الصحيحة والسليمة ومحاولة خلق المناخ المناسب

عملية التعلم والتعليم ولكي تتمكن مديرات المدارس من القيام بمهامهن بنجاح عليهن أتباع سلوك مناسب لدورهن في القيادة يؤدي الى خلق حالة من التفاعل المؤثر من أجل الوصول إلى الهدف المنشود تحقيقه لتحسين العملية التعليمية.

فالتعرف على السلوك القيادي لدى مديرات المدارس هو امر مهم لتحسين فعالية الإدارة المدرسية والارتقاء بمستواها الاداري والمعرفي وهو من الأمور الضرورية لضمان سير الأمور في المدرسة على المنهج السليم (الغامدي، ٢٠١٠، ١١٨-١١٩)، فالسلوك القيادي الذي تمارسه مديرات المدارس ونمط وسمات الشخصية الذي يحكم سلوكهن يساهم بشكل كبير في تحديد اتجاهات التطور الذي تشهده المؤسسات التربوية كما لا يخفى على أحد ما للسلوك القيادي والعوامل الشخصية لمديرات المدارس من دور في رفع معنويات أعضاء هيئة التدريس والطلبة على حد سواء (العتيبي ٢٠٠٨) ، فسمات وعوامل الشخصية لها تأثير بالغ ومهم في سلوك الأفراد لأنها تخلق لديهم ميلا لاستجابات عريضة ودائمة نسبياً وبالتالي فهي مسؤولة عن الرضا والارتياح والسعادة والتوافق سواء في العمل أو المدرسة أو في أي مجال آخر من مجالات الحياة وكشفت الدراسات عن تعدد السمات وتنوعها عبر الثقافات فكانت الحاجة ملحة لطريقة سهلة يكون فيها التعامل مع هذا الكم الكبير من السمات فظهرت فكرة البحث عن السمات الأساسية او المركزية التي تشكل حجر الزاوية لأي شخصية بغض النظر عن الزمان او المكان ونتيجة لذلك تكررت خمس سمات في عدد كبير من الدراسات اطلق عليها كولدبرج اسم العوامل الخمسة الكبرى في الشخصية (The Big factors in personality) (كاظم ، ٢٠٠٢ ، ١٨) .

واشارة إلى ما سبق فإن أهمية البحث الحالي تتبلور بالنقاط التالية :

١. تناوله لشريحة مهمة من شرائح المجتمع وهي مديرات المدارس الابتدائية والثانوية ودورهن المهم والبارز في إنجاز العملية التربوية.
٢. ان التعرف على أنماط السلوك القيادي وسمات شخصية لدى مديرات المدارس ستساعدن على تعزيز السلوك الإيجابي ومحاولة وضع الحلول لمعالجة السلوك السلبي وتجاوز آثاره السيئة.
٣. يمكن لنتائج هذه الدراسة مساعدة المسؤولين في القطاع التربوي لاختيار القيادات النسوية الكفوة في إدارة المؤسسات التربوية.
٤. قد تفيد نتائج هذه الدراسة في تقديم المساعدة للقائمين والمسؤولين والمشرفين في القطاع التربوي لتتقيد ببرامج التدريب والتأهيل والتطوير للقيادات النسوية التربوية.

٥. من الممكن ان توفر هذه الدراسة اطاراً نظرياً لمتغيري البحث (السلوك القيادي ، عوامل الشخصية الخمسة) ومن الممكن الاستفادة منها من قبل الباحثين والمهتمين بالشأن التربوي.

اهداف البحث : هدف البحث الحالي التعرف على :-

١. رتب العوامل الخمسة الكبرى في الشخصية لدى مديرات المدارس الابتدائية والثانوية.
٢. دلالة الفروق في العوامل الخمسة الكبرى في الشخصية لدى مديرات المدارس تبعا لمتغير مستوى المدرسة (ابتدائي ، ثانوي).
٣. رتب أنماط السلوك القيادي المفضلة لدى مديرات المدارس الابتدائية والثانوية.
٤. دلالة الفروق في أنماط السلوك القيادي لدى مديرات المدارس تبعا لمتغير مستوى المدرسة (ابتدائي، ثانوي).
٥. العلاقة الارتباطية بين العوامل الخمسة الكبرى في الشخصية وأنماط السلوك القيادي لدى مديرات المدارس الابتدائية والثانوية.

حدود البحث : يتحدد البحث الحالي بمديرات المدارس الابتدائية والثانوية في مركز مدينة بعقوبة في محافظة ديالى لعام الدراسي ٢٠١٨-٢٠١٩.

تحديد المصطلحات

أولاً: العوامل الخمسة الكبرى في الشخصية (The Big five - factors in personality)

١. تعريف كولدبرج **Goldberg** : هي مجموعة من السمات الأساسية او المركزية التي تشكل حجر الزاوية في بناء أي شخصية بغض النظر عن المكان والزمان وهذه السمات هي (الانبساطية، المقبولية، الضمير الحي، العصابية، الانفتاح على الخبرة) (كاظم، ٢٠٠٢ ، ١٨).

٢. تعريف ماكري وكوستا **McCrae & Costa, 1999** : هي مجموعة من العوامل التي تصف الشخصية ويعبر عنها بمصطلحات ثابتة من المشاعر والأفكار والاحداث بحيث يمكننا في نهاية الأمر من دراسة الشخصية وهذه العوامل هي (الانبساطية، المقبولية، الضمير الحي، العصابية، الانفتاح على الخبرة) (McCrae & Costa, 1999) .

ويمكن توضيح هذه العوامل على النحو الآتي :

١. الانبساطية (E) **Extradition (E)**: وهي سمة تشير إلى الاهتمام القوي بالآخرين، وبالأحداث الخارجية، المغامرة، الثقة تجاه الأشياء غير المعروفة وهؤلاء والأشخاص الذين يتسمون بدرجة عالية من هذه السمة هم أشخاص اجتماعيون، محبوبون، نشيطون، مؤكدون لذواتهم، كثيرون الكلام، لديهم دفء بالمشاعر، بينما تدل الدرجة المنخفضة في هذه السمة على الانطواء والهدوء والتحفظ.

٢. المقبولية (A) **Agreeableness (A)**: تشير هذه السمة إلى الميل لاستيعاب الآخرين واحترام رغباتهم، ومراعاة مشاعرهم والأشخاص الذين يتسمون بدرجة عالية من هذه السمة هم أشخاص دمثو الخلق، متواضعون، متعاطفون مع الآخرين، متحمسون لمساعدتهم، متعاونون مع الغير، غير متعصبين لآرائهم، يؤثرون الآخرين على انفسهم، يحبون المشاركة في الانشطة التطوعية، بينما تدل الدرجة المنخفضة في هذه السمة على العدوانية، الانانية، وعدم التسامح.

٣. يقظة الضمير (C) **Conscientiousness (C)**: تشير هذه السمة إلى تميز الفرد بالمتابعة، وتحمل المسؤولية والأشخاص الذين يتمتعون بدرجة مرتفعة من هذه السمة يتميزون بالأمانة، والاثارة، والجدية، وضبط الذات، والدقة، الصدق أو الوفاء والتسامح بينما تدل الدرجة المنخفضة على اللامبالاة، الخروج عن القاعدة والقوانين، وعدم الاهتمام بالنظام.

٤. العصابية (N) **Neuroticism (N)**: هي سمة على متصل حيث تشير في درجاتها المقبولية إلى الثبات والانتظام الانفعالي للفرد بشكل عام، وهي بالتالي سمة من سمات الشخصية السوية فالسمة في درجاتها المرتفعة مرتبطة ببعض السمات السلبية مثل القلق، الاكتئاب، الغضب، الخجل، الارتباك، الاندفاعية وتوهم المرض، أما الأشخاص العصابيون الذين يتسمون بدرجة عالية من هذه السمة هم بصفة عامة أكثر عرضة للأمراض النفسية، وأكثر تأثر بالضغط بينما تدل الدرجة المنخفضة على الاستقرار الانفعالي، والقدرة على مقاومة الضغوط.

٥. الانفتاح على الخبرة **Openness to Experience**: هذه السمة تدل على الاهتمام بالأفكار الجديدة والاهتمام بوجهات النظر غير التقليدية التي تختلف عن الأفكار الشائعة، الأشخاص الذين يتسمون بدرجة عالية من هذه السمة هم أشخاص خياليون، ابتكاريون، تنافسيون، يتميزون بالأفكار المجردة، والاحساس بالمشكلات، بينما تدل الدرجة المنخفضة على الطبيعة العلمية الواقعية وجمود الخيال والتشبث بالرأي (McCrae & John, 1992, 178-179).

ثانيا : السلوك القيادي

١. تعريف Hersey & Blanchard, 1998 هو جملة من السلوكيات الاجراءات التي يمارسها المدير للتأثير في نشاطات المعلمين في المدرسة (Hersey & Blanchard, 1998, 116).
٢. تعريف جرينبرغ وبارون ٢٠٠٤ : هو انماط السلوك التي يتبناها القائد لمساعدة جماعته على انجاز واجباتها وإشباع رغباتها (جرينبرغ و بارون، ٢٠٠٤، ٦٢٢).

ما المقصود بالعوامل الخمسة الكبرى في الشخصية؟

ان المقصود بكلمة عامل مفهوم رياضي يفسر سيكولوجيا مستمدة من استخدام منهج التحليل العملي لمعاملات الارتباط بين مجموعة من المقاييس السلوكية ويعرف العامل في معجم وولمان (Wolman) بأنه التأثير الكامن والمسؤول عن جزء من الفروق الفردية لعدد من المظاهر السلوكية، وتعد العوامل الخمسة الكبرى للشخصية من التطورات الحديثة في السمات، فقد اصبحت الشغل الشاغل للباحثين في انحاء العالم، إذ أنشأ في العقدين الثاني والثالث من القرن العشرين خط مختلف من الدراسات في مجال الشخصية، وتركز الهدف منه حول التوصل الى اسماء السمات من خلال البحث في المعاجم المستخدمة، اذ تشمل المعاجم اللغوية على اسماء وصفات وافعال يستخدمها الافراد الذين يكتبون بهذه اللغة (الابراهيمي ، ٢٠١٢ ، ٤٨،٤٩)، ويستند نموذج العوامل الخمسة منذ بداية ظهوره الى الفرضية المعجمية The Lexical hypothesis، وتشير فكرة تلك الفرضية الى ان الفروق الفردية الدالة على التفاعلات اليومية للأشخاص احدها مع الآخر ستصبح ذات شكل مسجل في اللغات التي تحدث بها هؤلاء الاشخاص، وعلى هذا الأساس تمت مراجعة معاجم اللغة لإعداد قوائم بالمصطلحات الدالة على طبيعة الأشخاص، ويقترن نموذج العوامل الخمسة الكبرى في الشخصية بأسماء عديدة منها جالتون (Galton)، وكلاجس (Clages)، وبومجارتن (Baumgarton)، والبرت وادبرت (All port and Adbert)، ونورمان (Norman)، وثرستون (Thurston)، وكولدرج (Goldberg)، وكوستا (Costa)، وماكري (McCrae)، وترنبل (Trapnl)، وغيرهم من هذه الاسماء سالفه الذكر تغطي المدة الزمنية الممتدة من ١٨٨٤ حتى يومنا هذا (كاظم ، ٢٠٠٢ ، ١٩).

خصائص الشخصية

- ان الشخصية في محتواها العلمي تحتوي على كثير من الخصائص التي تميزها وقد ذكرت في التراث السيكولوجي على شكل نقاط نذكرها منها على سبيل المثال :
١. اول ما تمتاز به الشخصية هو ان الانسان يشعر بها، وهذه احدى ميزات الانسان عن غيره من المخلوقات الاخرى، ولذا فان مفهوم (الشخصية) هو مفهوم (النفس) التي نشعر بها وعنهما تقدر جميع مظاهر التكوين الادراكي والجسمي الانفعالي والاجتماعي .
 ٢. الشخصية لها خاصية التفرد بمعنى ان الشخصية تختلف من فرد الى فرد على الرغم من تشابه الافراد في بعض نواحيها بحكم نشأتهم في ثقافة واحدة .
 ٣. تمتاز الشخصية بخاصية الثبات النسبي، وكذلك تمتاز سماتها بصفة الديمومة النسبية وتدل ملاحظة السلوك الشخصي ان هناك نظام معيناً يبدو في سلوكه، وان هذا الثبات يسمح بالانتبؤ بما سنفعل في المستقبل بمواقف محددة .
 ٤. تمتاز الشخصية بانها مكتسبة، حيث انها تمثل العلاقة الديناميكية بين الفرد وبيئته، فهي ليست موجودة عند الفرد منذ ولادته وانما هي نتاج للتفاعل الاجتماعي.
 ٥. تمتاز الشخصية بالديناميكية، اي ان الحركة المستمرة، فالشخصية متغيرة باستمرار نتيجة التفاعل بين العناصر المكونة لها والموقف والظروف البيئية التي يعيشها الفرد، وهذا التغيير مستمر مع استمرار حياة الشخص.
 ٦. السلوك هو السمة الرئيسية والبارزة والتي نتعرف بواسطتها على الشخصية ونوعيتها ومكانتها (بن نعمان ، ١٩٨٨ ، ١٦٢-١٦٥) .

ابعاد الشخصية

- الشخصية هي مجموعة من الصفات الفسيولوجية والعقلية والوجدانية والاجتماعية للفرد وعلى ضوء هذا التعريف يمكن تحديد مصادر تكوين وابعاد شخصية الفرد والتي تؤثر على تشكيل السلوك اثناء تعامل الفرد مع الظروف البيئية المحيطة وتعامله مع بقية الافراد من خلال الابعاد التالية :-
١. **البعد الفسيولوجي** : ويعني تكوين جسم الانسان كنظام متكامل يعرف به الفرد، ويتفرع منه انظمة فرعية متباينة مثل نظام الحواس، ونظام عمل عضلات الجسم، وبهذا فان البعد الفسيولوجي يحدد اجزاء جسم الانسان، مثل طول القامة او قصرها، ولون البشرة ولون العينين، وشكل الجسم.... الخ .

٢. **البعد الاجتماعي** : ويقصد بذلك القيم، والعادات والتقاليد التي يكتسبها الفرد من المجتمع الذي يعيش فيه ويشتمل هذا البعد استخدام الجوانب العقائدية، والخُلقية، والحضارية والثقافية والعادات والتقاليد.

٣. **البعد العقلي** : ويعني المقدرة على استخدام القوة العقلية في الدراسة والتحليل والحكم على الظواهر، والعقوبات التي تواجهه، وهذا البعد له علاقة بالذكاء والتعليم والثقافة والموهبة.

٤. **البعد العاطفي** : ويعني الجانب الانفعالي، والمشاعر، والحالة المزاجية التي يتحلّى بها الفرد بحيث تظهر في سلوكه (المدهون و الجزراوي ، ١٩٩٥ ، ١٥٨-١٥٩).

نظريات الشخصية

١. **نظرية السمات البورت 1936 Allport** : كانت لآراء البورت (Allport) عن الشخصية وعلم النفس الشخصية تأثير واسع وتوجيهي في هذا الميدان، وقد وضعت الدراسة النفسية (التي قام بها البورت 1936 Allport) لأوصاف الشخصية الأساس التجريبي و المفاهيمي الذي برز منه في النهاية انموذج العوامل الخمسة في الشخصية، وقد اختار البورت مصطلحات ذات علاقة بالشخصية واعتمد في ذلك على المعجم الدولي الجديد الذي وضعه وبستر (Webster) عام ١٩٢٥ الذي ضم ٥٥٠.٠٠٠ مصطلح، فقاما باختيار ما يقرب من (١٨.٠٠٠) مصطلح تشير الى السمات الانسانية عندما كانت تعد انها تملك القدرة على تمييز سلوك فرد معين عن سلوك فرد آخر، ثم صنفت على اساس مفاهيمي الى اربعة اصناف، يتضمن الصنف الاول مصطلحات تدل على سمات الشخصية (personal traits)، الصنف الثاني يتضمن الحالات المؤقتة (Temporary states)، والصنف الثالث يتضمن احكاما تقديرية عالية اجتماعية وشخصية عن السلوك الشخصي والسمعة، اما العمود الاخير فانه يتضمن الخصائص الجسدية والقابليات والمواهب. (الانصاري ، ١٩٩٩ ، ٧٤).

٢. **نظرية ايزنك** : قدم أيزنك وصفا منظما للشخصية ، حيث تكون العادات اساسا تقوم عليه سمات الشخصية، وهذه بدورها تتجمع في ابعاد قليلة بناء على تحليل عاملي ادى الى التوصل الى ابعاد الانبساط، والانطواء ، والعصابية، الذهانية، ويضاف الى ذلك ابعاد مثل المحافظة، التطرف، البساطة، التعقد، الصلابة، وطور ايزنك مفهوما في الشخصية المضطربة اسمها الشخصية العصابية وركز ايزنك كثيرا على الوراثة (Heredity) وجعلها العامل الاهم في تكوين شخصية الفرد وهذا الامر لم يرق لعلماء الشخصية الذين عاصروه منذ رفض علماء النفس الامريكان هذه

النظرية مؤكدين ان سمات الشخصية لا يمكن ان تورث ولا تلعب الجينات اي دور في ذلك، ويؤكد أيزنك على الانماط وقد كان هدف كثير من اعماله التعرف على الانماط وان ركزت بعض اعماله على وصف السمات ولخصها بالاتي :

● **الانطواء** : فالمنطوي الخاص يكون هادي ومتروحي ومتأمل ومغمم بالكتب اكثر من غيره من الناس، ومحافظ ومتباعد الا بالنسبة لا صدقائه المقربين ويميل الى التخطيط مقدما، اي انه ينظر قبل ان يخطو اي خطوة ويشكك في التصرف المنفع السريع ولا يحب الاستشارة ويأخذ شؤون الحياة اليومية بالجدية المناسبة) .

● **الانبساطية**: فالانبساطيون يكونون نشيطين ويبحثون عن التجمعات ويتميزون بالاجتماعية والدفع والانفعالات السارة (الموجبة) والنشاط والحيوية والقدرة على التصرف في المواقف الاجتماعية وتكوين اصدقاء بسهولة.

● **العصابية**: وهذه السمة عكس الاستقرار الانفعالي وتميل الى الافكار والمشاعر السلبية (الحزينة) والافراد الذين يتميزون بالعصابية هم اكثر عرضة لعدم الامن والاحزان الانفعالية ويتصفون بصفات سلبية مثل الارتباك و الحيرة و الشعور بالذنب والتشاؤم والاكتئاب والقلق، وانخفاض في تقديرات الذات والعدائية و القابلية للإصابة بالأمراض والانفعالية (الدردير ، ٢٠٠٤ ، ١٦٩) .

٣. **نظرية كارل يونج Carl Yung**: يعد كارل يونج من الاوائل الذين قاموا بتحديد انماط الشخصية حيث ميز يونج بين الاتجاهين الاساسيين للشخصية الانطواء والانبساط.

● **الاتجاه المنبسط** : ويتميز بالتفاعلات الخارجية وبالناس، والاشياء ويكون معهم علاقات، ويعتمد عليهم وهذا الاتجاه عادة يكون لدى الفرد المنبسط الذي يصفه يونج بالنمط المنبسط، وهو النمط الذي تحركه العوامل الخارجية ويتاثر الى حد بعيد بالبيئة.

● **الاتجاه المنطوي**: وهو على العكس من ذلك حيث يكون اكثر اهتماما بشخصه ويمكن ان يعبر عن حالة الانطواء او الانبساط بمشاعره واحاسيسه وعندما يصبح هذا الاتجاه صفة يعبر بها الشخص عن نفسه فان يونج يصفه بالمنطوي الذي يخشى الناس ويبعد عنهم(العتيبي، ٢٠٠٨، ٨٤)

٤. **نموذج McCrae & Costa ماکري و کوستا** : وضع ماکري و کوستا قائمة بالشخصية (NEO Personality Inventory) لقياس ثلاثة ابعاد واسعة في الشخصية هي (العصابية، والانبساطية، والانفتاح) وادركا في عام ١٩٨٣ ان نظامهم (NEO) كان يماثل جدا ثلاثة من العوامل الخمسة الكبيرة، ولكنه لم يكن مشتملا على سمات مجال حُسن المعشر وحيوية الضمير واثبتا ان مقاييسهما الاستبائية الخمسة كانت تلتقي مع المقاييس المبنية على الصفات في العوامل الخمسة

الكبيرة واطهرت البحوث فيما بعد ان هذه العوامل الخمسة يمكن ان تظهر في استبيانات مختلفة اخرى للشخصية وللتقديرات الذاتية (John & Robins).

السلوك القيادي

مفهوم السلوك القيادي

القيادة (Leader Ship) كلمة مشتقة من الفعل (قاد) اي قام بفعل ما للوصول الى الهدف المنشود، وهي عبارة عن علاقات بين قائد ومقودين، فالقائد هو الذي يصدر الاوامر والمقودين هم الذين ينفذون امر قائدهم بالعمل الذي يوصلهم الى تحقيق الاهداف التي يسعون اليها والقيادة بهذا المفهوم عملية رشيدة بشخص يوجه ويرشد والطرف الاخر مستقبل هذا التوجيه لتحقيق اغراض معينة (كنعان، ١٩٩٥، ١١)، ويعتبر السلوك القيادي جوهر العملية الادارية وقلبها النابض فهي محور العملية الادارية بحيث تعد القيادة الكفاءة احدى المميزات الرئيسية التي يمكن بواسطتها التمييز بين القيادة الناجحة وغير الناجحة، فالقيادة بالنسبة للمنظمة يمكن تشبيهها بالدماغ بالنسبة للانسان، فهي التي تقوم بتوجيه عمليات الفعل وردة الفعل وتنسيقها وفقا للظروف المحيطة، فهي متاثرة ومؤثرة في البيئة التي تعمل فيها، وتعتبر القيادة الفعالة احد العناصر النادرة التي تعاني من نقصها المجتمعات النامية والمتقدمة على السواء (بليسي، ٢٠٠٧، ص: ١١)، وتعتبر الادارة المدرسية حجر الزاوية في العملية التعليمية والتربوية، فهي التي تحدد المعالم وترسم الطرق وتثير السبيل امام العاملين في الميدان، للوصول الى هدف مشترك في زمن محدد وهي التي ترسم الوسائل الكفيلة بمراجعة الاعمال و متابعة النتائج متابعا هادفة مما يساعد على اعادة النظر في التنظيمات والانشطة والتشريعات وتعديلها او اعادة النظر في اساليب التنفيذ التي يمكن عن طريقها تحقيق الاهداف التربوية المنشودة، والقيادة تختلف من وقت لآخر، ومن شخص لآخر ومن جهة لأخرى، ولكنها في النهاية تكون مرتبطة بشخصية القائد وتصرفه وتكون اساسها المهارة وتصلها الخبرة (الغامدي، ٢٠١٠، ١١٠-١١١).

انماط السلوك القيادي

هناك العديد من التصنيفات التي صنفت السلوك القيادي وباستعراض الادب الاداري التربوي وجد ان ابرز تصنيف لأنماط السلوك القيادي من صنفها الى ثلاثة انماط رئيسية هو النمط الديمقراطي والنمط السلطوي (التسلطي) والنمط الترسلّي الحر (الفوضوي)، ويمكن ايجازها على النحو الاتي:-

١. النمط الديمقراطي : ويقوم هذا النمط على التفاعل بين القائد والمرؤوسين بناءً على الاحترام المتبادل والثقة والتعاون البناء والتفويض في تسيير العمل وتوزيعه وفي اتخاذ القرارات، ويلاحظ ان النمط الديمقراطي يناظر نظرية العلاقات الانسانية في الادارة التي نادى بها (التون مايو Elton

(Mayo) في الثلاثينات من القرن الماضي كرد فعل للنظرية العملية في الادارة ونظرية العلاقات الانسانية التي بلور افكارها (دوجلاس ماك جرجر) في الخمسينات من القرن المنصرم فيما اسماها بنظرية (Y) والتي تحمل افتراضات عكس ماتحملها نظرية (X) في ان الموظفين الناجحين يحبون العمل ويمكن الثقة بهم وهم قادرون على تحمل المسؤولية، وعلى هذا الاساس فان القادة الديمقراطيون يفوضون السلطة على المرؤوسين ويشركونهم في عملية اتخاذ القرار ويمارسون عليهم اشرافا بسيطا وقد اظهرت العديد من البحوث ان المجموعات التي يراسها قادة ديمقراطيين لديهم معنويات عالية ولديهم ولاء والتزام افضل من ما هو في القيادة التسليطية (ال ناجي والمغدي، ١٩٩٥، ٧).

٢. **النمط السلطوي (التسلطي) :** يتبع هذا النمط اسلوب الاستبداد بالرأي والتعصب واصدار الاوامر والتعليمات والتدخل في تفاصيل اعمال المرؤوسين وفرض السيطرة عليهم، وحصر كافة الصلاحيات في يد القائد، ويمتنع عن تفويض سلطة اتخاذ القرار لمؤسسه، ويفرض عليهم ما يكلفون به من اعمال، ويتدخل في اعمالهم، ويتوقع منهم الطاعة التامة وتنفيذ الاوامر والتعليمات التي يصدرها كما يقوم بتحديد العلاقات السائدة بين الافراد وتقوم هذه القيادة على استبداد بالرأي والتعصب الاعمى، ويشغل القائد نفسه بكل كبيرة وصغيرة، وفي هذا النمط من القيادة يسعى افراد الجماعة الى التقرب من القائد والتمسك به اكثر مما يسعون للتقارب مع بعضهم لذلك تنعدم الروح المعنوية في هذا النمط وينحصر دور الافراد في اتباع الاوامر والتوجيهات الصادرة من القائد دون وجود التعاون والتشاور بينهم (الغامدي، ٢٠١٠، ١١٣).

٣. **النمط الترسلّي الحر (الفوضوي) :** تمنح القيادة الحرة الكاملة للافراد في كل شئ دون ادنى تدخل من القائد، فنتجها القيادة الى اعطاء اكبر قدر من الحرية للأفراد والجماعة لممارسة نشاطهم واصدار القرارات واتباع الاجرائات التي يرونها ملائمة لانجاز العمل كما تتبع سياسة الباب المفتوح في الاتصالات مع الافراد والجماعة وذلك لنقل اراءهم وافكارهم، كما يتجه القائد المتسبب الى تفويض الصلاحيات على اوسع نطاق، ويميل الى اسناد الواجبات اليهم بطريقة عامة وغير محددة، لان التفويض يعطي الافراد المزيد من الحرية (حسن، ٢٠٠٤، ٨٠).

القيادة التربوية

يعد النظام التربوي احد الانظمة الاجتماعية المهمة، شأنه في ذلك شأن النظم الاجتماعية الاخرى كالنظام الاقتصادي والاعلامي والسياسي وغيرها من النظم الاجتماعية الاخرى، وبما أن المجتمعات البشرية تعيش ثورة اتصالات هائلة وتفجراً معرفياً مُتنامياً، وتحولاً من مجتمعات مغلقة الى مجتمعات

منفتحة، تتعايش معا في عالم القرية الصغيرة فقد اصبح لزاما على المؤسسات التربوية تطوير القيادات التربوية التي تعمل على مواجهة متطلبات العصر الحديث في التطور والتنمية، اذ ان نجاح اي مؤسسة يعتمد بشكل كبير على فعالية العنصر البشري ومستوى ادائه للعمل المكلف به، اذ تسعى القيادة التربوية الى تنظيم جهود العاملين التربويين وتنسيقها لتنمية الفرد تنمية شاملة في اطار اجتماعي متصل به وبذويه وبيئته، وقد اصبحت الادارة التربوية في هذه الايام معقدة جدا، فمجتمع اليوم يطلب من مدير المدرسة تحمل مسؤوليات اكبر، ومستويات نجاح اعلى، الاستمرار في تشغيل مدرسة ناجحة بامكانات مالية قليلة، ولا شك بأن النظرة الحديثة الى مدير المدرسة تؤكد دوره كقائد تربوي يشرف على مؤسسة تربوية مهمتها اعداد النشئ وتربية الاجيال ويتضمن كذلك دوره الاداري والفني والانساني في قيادة المؤسسة التربوية التي يقودها (بلبيسي ، ٢٠٠٧ ، ١٣) .

قد تكون مديرة، او قائد او كليهما، فالقيادة تتضح اثناء ممارسة العمل مع الآخرين لتحقيق اهداف تنظيمية محددة، ولكي تتمكن المرأة من تحقيق نتائج ايجابية في مجال القيادة لابد ان تنظر الى قدرتها الذاتية والى متطلبات العمل الذي تقوم به وذلك يتطلب ان تكون واثقة من قدرتها لتتمكن من مواجهة الكثير من التحديات التي تقف امام معارفها ومهارتها، وتتصف المرأة بصفات اظهرت قوة قدرتها القيادية فهي تعزز التفاعل بين الافراد، متعاونة، وتركز على العلاقات الاجتماعية اكثر من تركيزها على التسلسل الهرمي، فاسلوب القيادة الديمقراطي التشاركي هو الاسلوب الاكثر شيوعا لدى المرأة القيادية.

معوقات ممارسة المرأة للسلوك القيادي

اجمعت الكثير من الدراسات على وجود مجموعة من المعوقات التي تقف امام المرأة في ممارسة دورها القيادي، يمكن تصنيفها كما يلي:-

١. **المعوقات الشخصية** : هي المعوقات التي تتعلق بشخصية وبيكولوجية المرأة وقدرتها ومؤهلاتها العلمية ومهاراتها التي تحول دون ممارستها للسلوك القيادي.
٢. **المعوقات السياسية** : وهي المعوقات التي تتعلق بالبعد التشريعي والسياسي، وكذلك الازواضع السياسية التي يتعرض لها المجتمع (الرقب ، ٢٠٠٩ ، ٦٢-٦٣) .
٣. **معوقات خاصة بالرجال** : تعتقد المرأة ان الرجل هو من اهم المعوقات التي تحول دون وصولها للمناصب القيادية باعتقادها ان ذلك سيؤدي الى اهمالها لاسرتها لان ساعات العمل ستزيد نظرا لزيادة مسؤولياتها .

٤. **معوقات خاصة بالمرأة :** ترى المرأة ان المرأة نفسها تعيق تقدمها وان طموح المرأة محدود وهي لا تؤمن بقدرات المرأة بالتالي لا تساعد كما انها تعترف انها تفقر الى المهارات الادارية والقيادية اضافة الى عدم وجود النظرة الشمولية لديها.
٥. **المعوقات الاجتماعية :** هي المعوقات التي تتعلق بثقافة المجتمع ونظرته للمرأة وكيفية تنشئتها وتهيئتها للقيام بمسؤولياتها وتوليها المناصب القيادية (الحسين ، ٢٠١١ ، ص ٤٥١).

نظريات القيادة

هناك العديد من النظريات التي تناولت مفهوم السلوك القيادي سوف نتناول البعض منها

١. **نظرية السمات :** ركزت هذه النظرية على شخصية القائد وخصائصه، وقيمه و الطباع التي تميزه في الحياة، ويرى (تيد) ان هناك عشر سمات لازمة للقيادة وهي الطاقة الجسدية، والطاقة العصبية، والمعرفة بالهدف، والسبيل نحو تحقيقه، والاستقامة، والحماسة، والود، والنكاء، والحزم، والمهارة التعليمية، ومن عيوب نظرية السمات هو وجود صفات ثابتة تحدد طبيعة القائد في كل الاوقات لذلك فانه ليس هناك ما يؤثر توافر سمات مشتركة بين القادة، فضلا عن ان السمات المطلوبة للنجاح في القيادة تتغير من مجال لأخر، فالمجال التربوي يختلف عن المجال العسكري والمجال العسكري يختلف عن مجال السياسي، لذلك فأن التنبؤ بفاعلية القيادة في ظل تلك النظريات تعد محددة وغير شاملة (بليسي، ٢٠٠٧ ، ص ١٩) .

٢. **النظرية الموقفية :** أن القيادة وفق هذه النظرية تنطلق من انه لا يوجد نمط قيادي مفضل مثالي يصلح للقيادة في كل الاوقات او الظروف، وان محك فاعلية القائد هو نجاح المؤسسة، ونجاح افرادها في تحقيق اهدافهم، فالقادة ليسوا جامدين، بل يكيفون اسلوبهم وفق الموقف المختلف، وللتعرف على الشخص المناسب للقيادة وفقا لهذه النظرية يتم وضع الشخص في موقف معين، وتترك له حرية التصرف، ويتم على اثر ذلك دراسة تصرفاته ومدى صلاحيته للقيادة، ومن اهم النظريات الموقفية نظرية فيدلر، والتي تفيد بانه ليس هنالك اسلوب معين ومحدد للقيادة يصلح لكل زمان ومكان، وكذلك لا يوجد هناك صفات معينة يجب توافرها في القائد فضلا عن انه لا يوجد قائد يمكن وصفه بالنجاح او الفاشل في كل الاوقات بل ان فاعلية القيادة تعتمد على المواقف الذي تواجهه والتوافق الصحيح بين شخصية القائد وثلاثة من المتغيرات في المواقف هي:-

العلاقة بين القائد واعوانه، ومدى الثقة بينهم، وحبه له و صداقته، وهذا يعتبر من وجهة نظر فيدلر من اقوى المتغيرات في الموقف.

- مدى الوضوح في مهام العمل، وذلك يشير الى درجة الروتين في العمل، وهذا العامل يأتي في الدرجة الثانية من حيث قوة التأثير على الموقف القيادي حسب ما يرى فيدلر.
- قوة المركز يعود الى درجة القوة التي يمنحها المركز مما يمكن القائد من اجبار مرؤوسيه للانصياع له وتقبل قيادته وتوجيهاته (شحادة ، ٢٠٠٨ ، ٢٤).

٣. النظرية التفاعلية : تركز هذه النظرية على الجمع بين نظريتي السمات والموقف فالقيادة الناجحة في هذه النظرية لا تعتمد على سمات القيادة في موقف معين ولكنها تعتمد على قدرة القائد في التفاعل مع افراد الجماعة، فالسمات التي يملكها القائد لا تكفي لظهور القائد بل لابد من اقناع الجماعة بهذه السمات والقدرات أي أن النظرية التفاعلية تعتبر القيادة عملية تفاعل اجتماعي بين القائد ومرؤوسيه وتهتم بتفاعل ابعاد ثلاثة هي (السمات الشخصية للقائد، وعناصر الموقف، ومتطلبات خصائص الجماعة)، وان خصائص القيادة الفاعلة تتحدد على اساس التفاعل بين شخصية القائد وعناصر الموقف، ومتطلبات المرؤوسين باعتبار ان القيادة تقوم اساسا على التفاعل بين هذه القوى الثلاث، لذلك فان هذه النظرية تؤكد على اهمية المرؤوسين كعامل مؤثر في نجاح القيادة او فشلها، كما تركز على التفاعل المتبادل بين القائد والجماعة وادراك القائد لدوره ازاء الجماعة. (مجممي ، ٢٠٠٣ ، ٣٣).

٤. النظرية الوظيفية : تعتمد النظرية الوظيفية في القيادة على معرفة الاعمال المطلوب القيام بها من قبل الجماعة في مختلف الاحوال لتحقيق اهدافها، لذا تتباين خصائص القيادة في هذه النظرية وفقا لمتطلبات كل وظيفة ويصبح الموقع الرسمي للقائد في التنظيم هو محور السلوك القيادي، حيث يكتسب القائد من هذا الموقع كافة الصلاحيات التي يمارسها على المرؤوسين دون الاعتماد على ثقافته او قدرته على الاقناع، وترتبط النظرية الوظيفية بالمعرفة العلمية والفنية في العمل والقدرة على استخدام الادوات العلمية والتحليل المنطقي، لذا ظهر نمطين من القيادة في اطار النظرية الوظيفية اولهما القيادة التي تستخدم الوظيفة لغرض السلطة الشخصية بأسلوب متشدد لتنفيذ المهام، وثانيهما القيادة التي تفرض على العاملين بأسلوب علمي لدعم جهودهم وتنمية مهاراتهم وتشجيع ابداعاتهم، وان مهمة القائد في القيادة الوظيفية تحريك جهود العاملين نحو الهدف الجماعي عن طريق اهدافهم الفرعية مع تحقيق التماسك بين اعضاء الجماعة وهذه النظرية تبرز وظيفة القيادة التي قد يمارسها فرد واحد او مجموعة من الافراد (الشريف ، ٢٠٠٢ ، ٥١ - ٥٢).

منهج البحث :

اعتمد الباحث منهج البحث الوصفي التحليلي وهو منهج مناسب لطبيعة الدراسة، إذ من خلاله يتم تحليل البيانات التي نحصل عليها من خلال البحث الميداني ومعالجتها إحصائياً ومن ثم الوصول الى النتائج في ضوء الواقع الذي تمثله الظاهرة.

عينة البحث : تكونت عينة البحث من (٧٣) مديرة مدرسة ابتدائية وثانوية في قضاء بعقوبة بواقع (٤٣) مديرة مدرسة ابتدائية و(٣٠) مديرة مدرسة ثانوية^(١) تم اختيارهن بالطريقة القصدية.

اداءات البحث

أولاً : قائمة العوامل الخمسة الكبرى في الشخصية (Big Five Factor Personality Inventory) التي ترجمها للعربية الابراهيمى، ٢٠١٢ وهي في الاصل من اعداد Buchanan (2001) وقد صممت هذه القائمة لقياس العوامل الكبرى في الشخصية وتتكون من خمسة عوامل هي (العصابية، الانبساطية، الانفتاح على الخبرة، الضمير الحي، المقبولية) وهي نوع من التقدير الذاتي يجيب عنها المستجيب في ضوء تقدير خماسي، يتكون من (٤١) فقرة موزعة على العوامل الخمسة بواقع (٨) فقرات لعامل العصابية، و(٩) فقرات لعامل الانبساطية، و(٧) فقرات لعامل الانفتاح على الخبرة، و(١٠) فقرات لعامل الضمير الحي، و(٧) فقرات لعامل المقبولية، وقام الابراهيمى ٢٠١٢ باستخراج الخصائص السيكمترية للقياس من تمييز وصدق وثبات، أما في البحث الحالي فقد تم استخراج الصدق الظاهري لمقياس قائمة العوامل الخمسة الكبرى في الشخصية من خلال عرضه على مجموعة من المحكمين في التربية وعلم النفس^(٢) وحازت جميع الفقرات على اتفاق المحكمين، مع إجراء بعض التعديلات على بعض الفقرات، اما الثبات فتم حسابه بمعادلة الاتساق الداخلي (الفكرونباخ) حيث بلغ معامل ثبات عامل العصابية (٠,٨١)، وعامل الانبساطية (٠,٨٣)، وعامل

(١) تم الحصول على المعلومات من المديرية العامة للتربية محافظة ديالى / شعبة الاحصاء والمعلومات.

جامعة ديالى	كلية التربية الأساسية	(٢) ١. أ.د. بشرى عناد مبارك
جامعة	كلية التربية للعلوم الإنسانية	٢. أ.د. عدنان محمود المهداوي
جامعة بغداد	كلية التربية للعلوم الصرفة / ابن الهيثم	ديالى ٣. أ.د. فاضل جبار جودة
جامعة بغداد	كلية التربية للعلوم الصرفة / ابن الهيثم	٤. أ.د. ناجي محمود النواب
جامعة ديالى	مركز أبحاث الطفولة والامومة	٥. أ.م.د. اسماء عبد الجبار سلمان

الافتتاح على الخبرة (٠,٨٢)، وعامل الضمير الحي (٠,٧٨)، وعامل المقبولية (٠,٧٦) وجميعها تعد معامل ثبات جيدة.

تصحيح المقياس : يصحح مقياس قائمة العوامل الخمسة الكبرى في الشخصية بوضع درجة لاستجابة المفحوص على كل فقرة من الفقرات القائمة ومن ثم تجمع هذه الدرجات لإيجاد الدرجة الكلية لكل عامل، وقد تم تصحيح المقياس على اساس (٤١) فقرة بعد ان اعطيت الدرجات للاستجابة على الفقرات في ضوء اختيارات مديرات المدارس لأحدى البدائل، إذ تكون المقياس من خمسة بدائل هي (لا تنطبق علي اطلاقا، لا تنطبق علي، تنطبق علي احيانا، تنطبق علي كثيرا ، تنطبق علي تماما) ، وقد اعطيت الدرجات من (١-٥) بالنسبة للفقرات الإيجابية، والدرجات من (١-٥) بالنسبة للفقرات السلبية، وليس هناك درجة كلية للقائمة بل تجمع درجة كل عامل على حدة، لذا فان اعلى درجة يحصل عليها المفحوص لكل عامل تقع ما بين (٣٥ - ٥٠) وادنى درجة لكل عامل تقع ما بين (١٠-٧) وذلك لان عدد الفقرات لكل مجال تراوحت ما بين (٧-١٠) وهذا يستلزم معاملة كل عامل من القائمة بصورة منفصلة.

ثانيا : مقياس السلوك القيادي Leadership Behavior Scale

استخدم الباحث استبانة السلوك القيادي وهي من اعداد (آل ناجي و المغيدي ١٩٩٥)، وتكونت الاستبانة من (٦٠) فقرة موزعة بالتساوي على انماط السلوك القيادي الثلاثة (نمط السلوك الديمقراطي ، ونمط السلوك الفوضوي، ونمط السلوك الأوتوقراطي التسلطي) بوقع (٢٠) فقرة لكل نمط وقام الباحث باستخراج الصدق والثبات للبحث الحالي، اذ تم استخراج الصدق الظاهري لمقياس السلوك القيادي من خلال عرضه على مجموعة من المحكمين في التربية وعلم النفس* وقد حازت جميع الفقرات على اتفاق المحكمين، مع إجراء بعض التعديلات على بعض الفقرات، أما الثبات فقد تم استخراج بطريقتين الاتساق الداخلي (الفاكرونباخ)، إذ بلغ معامل الثبات لنمط السلوك الديمقراطي (٠,٧٤)، ولنمط السلوك الفوضوي (٠,٧٢)، و لنمط السلوك الأوتوقراطي التسلطي (٠,٧٠)، وتعد هذه معامل ثبات جيدة.

تصحيح المقياس : يصحح المقياس من خلال وضع درجة لاستجابة المفحوص على كل فقرة من فقرات مقياس السلوك القيادي وذلك من خلال اختيار احد بدائل الاستبانة المكونة من ثلاثة بدائل (دائما ، احيانا ، نادرا) اذ وضعت الدرجات من (١-٣) بالنسبة للفقرات الايجابية ومن (٣-١)

* نفس اسماء المحكمين في الصفحة السابقة .

بالنسبة للفقرات السلبية وتراوحت الدرجات لكل مجال ما بين (٢٠-٦٠) درجة وليس للمقياس درجة كلية.

عرض النتائج و مناقشتها

اولاً : الهدف الاول الذي يهدف الى التعرف على رتب العوامل الخمسة الكبرى في الشخصية لدى عينة البحث البالغة (٧٣) مديرة من مديرات المدارس الابتدائية والثانوية في قضاء بعقوبة ولتحقيق هذا الهدف تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عامل من العوامل الخمسة الكبرى في الشخصية وكما موضح في جدول (١).

جدول (١)

يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتب
للعوامل الخمسة الكبرى في الشخصية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عوامل الشخصية
٥	٠,٥٨	٣٠,٠٢	العصابية
١	٠,٧٥	٣٩,٠١	الانبساطية
٤	٠,٦١	٣٣,٣٥	الانفتاح على الخبرة
٣	٠,٤٥	٣٤,٤٦	الضمير الحي
٢	٠,٦٢	٣٥,٤١	المقبولية

وتبين من الجدول السابق ان عامل الانبساطية قد حل بالمرتبة الاولى ثم عامل المقبولية الذي حل بالمرتبة الثانية وعامل الضمير الحي الذي جاء بالمرتبة الثالثة فعامل الانفتاح على الخبرة بالمرتبة الرابعة واخيراً عامل العصابية الذي حل بالمرتبة الاخيرة، وهذا يعني ان شخصية مديرات المدارس الابتدائية والثانوية تتسم بالانبساطية وهذه السمة تشير الى ان الافراد الذين يتصفون بهذه الصفة لديهم اهتمام قوي بالآخرين وهم اشخاص اجتماعيون محبوبون ولديهم نشاط عالي ومتعاونون مع الغير، وغير متعصبين لأراهم وهذه الصفات يمكن ان نجدها في شخصية مديرات المدارس بحكم طبيعة عملهن التي تتطلب منهن بذل المزيد من الجهد لانجاح العملية التربوية، وذلك من خلال بناء علاقات ايجابية ومثمرة مع اعضاء الهيئة التدريسية من المعلمين والمعلمات، وتحفيز جميع العاملين وتوجيه الطلبة وخلق الجو العلمي الفعال لعملية التعلم والتعليم من اجل تحقيق الاهداف التربوية المنشودة، فالمديرات لديهن من السمات اللازمة لاداء الادوار القيادية، وهذا ادى الى جعل شخصيتهن

تتسم بالانبساطية وحب العمل والتفاؤل ودفء المشاعر والنشاط والحيوية والقدرة على التصرف في المواقف الاجتماعية، وأشارت الكثير من الدراسات الحديثة الى ان هناك مجموعة الصفات التي تستطيع المرأة الاستفادة منها لتمارس دورها القيادي ومن هذه الصفات التعاطف، الابداع، الاتصال، وتكوين علاقات مع الآخرين، اما عامل العصابية فقد احتل المرتبة الاخيرة وهذه النتيجة تبدو منطقية لان الشخصية العصابية لا يمكن ان يكتب لها النجاح في ادارة اي مؤسسة تربوية، فهذه السمة تشير الى المشاعر السلبية وعدم الاستقرار الانفعالي وانخفاض في تقدير الذات والعدوانية والانطواء، وبعض السمات السلبية مثل القلق والاكتئاب والارتباك والخجل والاندفاعية، وهذه النتيجة تسجل لصالح المسؤولين والمشرفين التربويين الذين احسنوا اختيار مديرات المدارس لتمتعهن بشخصية انبساطية تساعد في تسيير ادارة المؤسسة التربوية الى بر الامان من اجل تحقيق الاهداف التربوية المنشودة.

ثانياً : الهدف الثاني ويهدف الى التعرف على دلالة الفروق في العوامل الخمسة الكبرى في الشخصية لدى مديرات المدارس تبعاً لمتغير مستوى المدرسة (ابتدائي ، ثانوي) ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام الاختبار التائي لعينتين مستقلتين وكما موضح في جدول(٢)

جدول (٢)

نتائج الاختبار التائي للفروق في العوامل الكبرى في الشخصية تبعاً لمتغير مستوى المدرسة (ابتدائي، ثانوي)

عوامل الشخصية	مستوى المدرسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة التائية المحسوبة	مستوى الدلالة عند مستوى ٠,٠٥
العصابية	ابتدائي	٥٩	٢,٩٧	٠,٤٨	٠,٠٢	غير دالة
	ثانوي	٤١	٣,٠٨	٠,٤٩		
الانبساطية	ابتدائي	٥٩	٢,٨٩	٠,٨٤	٣,٧٥	دالة
	ثانوي	٤١	٢,٨٠	٠,٦٧		
الانفتاح على الخبرة	ابتدائي	٥٩	٣,١٤	٠,٧١	٠,٩٤	غير دالة
	ثانوي	٤١	٣,٠٦	٠,٦٢		
بقطة الضمير	ابتدائي	٥٩	٢,٩٤	٠,٥٨	٠,٩١	غير دالة
	ثانوي	٤١	٣,٠٧	٠,٦٣		
المقبولية	ابتدائي	٥٩	٣,١٦	٠,٧٢	٠,٤٦	غير دالة
	ثانوي	٤١	٣,٢٤	٠,٧٦		

ويتضح من الجدول رقم (٢) عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية في عوامل الشخصية الخمسة لدى مديرات المدارس تعزى لمتغير مستوى المدرسة (ابتدائي ، ثانوي) باستثناء عامل الانبساطية حيث وجدت فروق ذات دلالة معنوية ولصالح مديرات المدارس الابتدائية ويمكن ارجاع سبب ذلك الى طبيعة المرحلة العمرية لتلاميذ هذه المدرسة والتي تتطلب جانب كبير من الاهتمام والرعاية والبساطة في التعامل.

ثالثاً : الهدف الثالث الذي يهدف الى التعرف على رتب انماط السلوك القيادي لدى عينة البحث البالغة (١٠٠) مديرة من مديرات المدارس الابتدائية والثانوية في مدينة بعقوبة ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري وكما موضح في جدول(٣).

جدول (٣)

يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتب

لأنماط السلوك القيادي

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	انماط السلوك القيادي
١	٠,٧٥	٤٠,٥٥	الديمقراطي
٢	٠,٦٦	٣٧,٩٢	الترسلي (الفوضوي)
٣	٠,٩٦	٣٥,٨٧	الترسلي(الأوتوقراطي)

وبلاحظ من الجدول السابق ان نمط السلوك القيادي الديمقراطي قد احتل المرتبة الاولى من حيث الاستخدام لدى مديرات المدارس، بينما جاء نمط السلوك القيادي الترسلي (الفوضوي) بالمرتبة الثانية، اما نمط السلوك القيادي الأوتوقراطي (الترسلي) فقد احتل المرتبة الثالثة والاخيرة، وهذا يعني ان نمط السلوك القيادي لمديرات المدارس الابتدائية والثانوية يتسم بالأسلوب الديمقراطي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (آل ناجي والمغدي، ١٩٩٥)، ودراسة (رضي وبيومي، ٢٠٠٦) ودراسة (الغامدي، ٢٠١٠)، واختلفت مع دراسة (الحسين ، ٢٠١١) التي اشارت الى ان نمط السلوك الاوتوقراطي (التسلطي) هو السمة الغالبة لدى مديري المدارس.

وبالعودة الى نمط السلوك الديمقراطي فأن هذا النمط من السلوك يقوم على التفاعل بين القائد ومروؤسيه وفقاً للاحترام والثقة المتبادلة فيما بينهم والتفويض في تسيير العمل وتوزيعه وفي اتخاذ القرارات، وظهرت الكثير من الدراسات، ان استخدام نمط معين من السلوك القيادي يتوقف على

شخصية مديرة المدرسة وسلوكها وقراراتها تجاه العاملين معها في المدرسة سواء كانوا معلمين او موظفين او طلبة، لذا فإن مديرات المدارس يقمن بتوجيه اعضاء هيئة التدريس من المعلمين والمعلمات وجميع العاملين في المدرسة نحو تحقيق الاهداف التربوية بأسلوب علمي - ديمقراطي تشاوري وهذا سوف يدفعهم نحو الانقياد والتعاون لإنجاز اعمالهم بصورة جيدة مهما كانت المهام الموكلة اليهم، وهذا ما اشارت اليه الكثير من الدراسات ومنها دراسة (Hawkinz, 2002) التي اكدت على ان السلوك القيادي لمدير المدرسة كلما يميل الى الاسلوب الديمقراطي كلما كان المناخ التنظيمي والتعليمي للمدرسة اكثر انفتاحاً.

رابعاً: الهدف الرابع ويهدف الى التعرف على دلالة الفروق في انماط السلوك القيادي لدى مديرات المدارس تبعا لمتغير مستوى المدرسة (ابتدائي ، ثانوي) ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام الاختبار التائي لعينتين مستقلتين وكما موضح في جدول(٤)

جدول (٤)

نتائج الاختبار التائي للفرق في انماط السلوك القيادي تبعا لمتغير
مستوى المدرسة (ابتدائي، ثانوي)

انماط السلوك القيادي	مستوى الدراسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة التائية المحسوبة	مستوى الدلالة عند مستوى ٠,٠٥
الديمقراطي	ابتدائي	٥٩	٣,٠٩	٠,٧٥	٠,٩٢	غير دالة
	ثانوي	٤١	٣,٠٤	٠,٦٨		
الترسلي (الفوضوي)	ابتدائي	٥٩	٢,٩١	٠,٥٧	٠,٨٨	غير دالة
	ثانوي	٤١	٣,٠١	٠,٦٠		
السلطوي (الاستبدادي)	ابتدائي	٥٩	٣,١٠	٠,٦٩	٠,٧٩	غير دالة
	ثانوي	٤١	٣,١٥	٠,٧١		

ويتضح من الجدول رقم (٤) عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية في انماط السلوك القيادي لدى مديرات المدارس تعزى لمتغير مستوى المدرسة (ابتدائي ، ثانوي) ويمكن ارجاع سبب ذلك الى تشابه البيئة المدرسية بنوعها الابتدائي والثانوي فالمناخ التنظيمي لكليهما متشابه الى حد كبير فما

يتخذ من قرارات وما يستخدم من سلوكيات في القيادة المدرسية الابتدائية تكون بنفس الدرجة التي تستخدم في القيادة المدرسية الثانوية والعكس ايضاً.

خامساً: الهدف الخامس و يهدف الى إيجاد العلاقة الارتباطية بين العوامل الخمسة الكبرى في الشخصية وأنماط السلوك القيادي لدى مديرات المدارس الابتدائية والثانوية ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث باستخدام اختبار بيرسون person correlation لإيجاد العلاقة الارتباطية بين العوامل الكبرى في الشخصية وبين أنماط السلوك القيادي لدى مديرات المدارس الابتدائية والثانوية وكما موضح في جدول (٥).

جدول (٥)

معاملات الارتباط بين العوامل الكبرى في الشخصية وأنماط السلوك القيادي

عوامل الشخصية أنماط السلوك القيادي	العصابية	الانبساطية	الانفتاح على الخبرة	يقضة الضمير	المقبولية
الديمقراطي	* ٠,٦٥ -	* ٠,٦١	* ٠,٤٤	* ٠,٥١	* ٠,٤٦
الترسلي (الفوضوي)	* ٠,٤٤	** ٠,٠٢١	* ٠,٤١ -	* ٠,٣٩ -	* ٠,٥٢
الأوتوقراطي (التسلطي)	* ٠,٥٢	* ٠,٥٩ -	** ٠,٠٣٣	** ٠,٠٤١	* ٠,٥٧ -

*

دالة عند مستوى ٠,٠٥ ** غير دالة

ويتبين من جدول (٥) الارتباطات التالية

١. علاقة عامل العصابية في الشخصية مع أنماط السلوك القيادي وتبين وجود علاقة ارتباطية سالبة مع النمط الديمقراطي وعلاقة ارتباطية ايجابية مع النمط الفوضوي والتسلطي، وهذا يعني انه كلما زادت العصابية كلما قل استخدام السلوك الديمقراطي وكلما زادت العصابية زاد معها استخدام السلوك الفوضوي والتسلطي بالقيادة.

٢. علاقة عامل الانبساطية في الشخصية مع أنماط السلوك القيادي وتبين وجود علاقة ارتباطية ايجابية مع النمط الديمقراطي وعلاقة ارتباطية سالبة مع النمط التسلطي وعدم وجود علاقة مع النمط الفوضوي وهذا يعني انه كلما زادت الانبساطية في الشخصية كلما زاد استخدام السلوك الديمقراطي والعكس مع نمط السلوك التسلطي.

٣. علاقة عامل الانفتاح على الخبرة في الشخصية مع أنماط السلوك القيادي وتبين وجود علاقة ارتباطية ايجابية مع النمط الديمقراطي وعلاقة ارتباطية سالبة مع النمط الفوضوي وعدم وجود علاقة ارتباطية مع النمط التسلطي.
٤. علاقة عامل يقظة الضمير في الشخصية مع انماط السلوك القيادي وتبين وجود علق ارتباطية ايجابية مع السلوك الديمقراطي وعلاقة ارتباطية سالبة مع السلوك الفوضوي وعدم وجود علاقة ارتباطية مع السلوك التسلطي.
٥. علاقة عامل المقبولية في الشخصية مع انماط السلوك القيادي وتبين وجود علاقة ارتباطية ايجابية مع كل من النمط الديمقراطي والفوضوي وعلاقة ارتباطية سالبة مع النمط التسلطي.

وتتفق هذه النتيجة مع الاطار النظري لعامل الشخصية العصابي والانبساطي الذي اشار الى ان العصابيون الذين يتسمون بدرجة عالية من هذه السمة هم بصفة عامة اكثر تأثر بالضغط، فالشخص العصابي الذي يكون بموقع القيادة التربوية يجد صعوبة في ان يكون ديمقراطي ومتسامح مع الآخرين فهو اقرب ما يكون في سلوكه في الادارة الى السلوك التسلطي على الآخرين، وقد يتسم اسلوبه بالاستبداد بالرأي والتعصب واصدار الاوامر والتعليمات والتدخل في تفاصيل اعمال المرؤوسين وفرض السيطرة عليهم، وحصر كافة الصلاحيات في يده، ويمتنع عن تفويض سلطة اتخاذ القرار لمرؤوسيه، ويفرض عليهم ما يكلفون به من اعمال، ويتدخل في اعمالهم، ويتوقع منهم الطاعة التامة وتنفيذ الاوامر والتعليمات التي يصدرها كما يقوم بتحديد العلاقات السائدة بين الافراد، وجميع هذه السلوكيات نابعة من الاستبداد بالرأي والتعصب الاعمى، إذ اصبحت الادارة التربوية في هذه الايام معقدة جداً، فمجتمع اليوم يطلب من مدير المدرسة تحمل مسؤوليات اكبر، ومستويات نجاح اعلى للاستمرار في تشغيل مدرسة ناجحة، ولا شك بأن النظرة الحديثة الى مدرء المدارس تؤكد على دورهم كقادة تربويين يشرفون على مؤسسات تربوية مهمتها اعداد النشء وتربية الاجيال ويتضمن كذلك دورهم الاداري والفني والانساني في قيادة المؤسسات التربوية التي يقودونها وهذا كله يتطلب منهم ان يكونوا ذوو شخصية متزنة انبساطية اجتماعية، لديهم اهتمام قوي بالآخرين، لذلك كانت هناك علاقة ايجابية بين عامل العصابية ونمط القيادة التسلطي وعلاقة ايجابية بين عامل الانبساطية ونمط القيادة الديمقراطي، ولكي تتمكن المرأة من تحقيق نتائج ايجابية في مجال القيادة لابد ان تنظر الى قدراتها الذاتية والى متطلبات العمل اكثر من تركيزها على التسلسل الهرمي، فأسلوب القيادة الديمقراطي التشاركي هو الاسلوب الاكثر شيوعاً لدى المرأة القيادية، وذلك يتطلب

ان تكون واثقة من قدرتها لتتمكن من مواجهة الكثير من التحديات التي تقف امام معارفها ومهارتها، وتتصف المرأة بصفات اظهرت قوة قدرتها القيادية في المؤسسات التربوية.

التوصيات

١. ضرورة تعزيز الجوانب الايجابية في الشخصية لدى مديرات المدارس وذلك من خلال ادخالهن في دورات وورش تدريبية.
٢. ضرورة تعزيز السلوك القيادي الديمقراطي لدى المديرات من خلال مكافأتهن وتشجيعهم على الاستمرار بهذا السلوك الايجابي من اجل تحقيق الاهداف التربوية والتعليمية المنشودة.
٣. ضرورة تسليط الضوء على التجارب الناجحة للقيادات النسوية حاليا وابرازها في المجتمع كمثال يحتذى به في باقي القطاعات الاخرى.
٤. على مديريات التربية عمل دورات وورش مستمرة لمساعدة الكوادر القيادية المدرسية في استخدام الطرق العلمية الحديثة في كيفية اتخاذ القرار وادارة المناقشات وحل المشكلات التي تواجههن.
٥. ضرورة قيام وزارة التربية بإدراج المؤهل العلمي ضمن اليات ومحددات اختيار مدراء المدارس وخصوصا من حملة الشهادات العليا.

المقترحات

١. امكانية الاستفادة من هذه الدراسة واعادة تطبيقها على عينة الذكور من مدراء المدارس.
٢. اجراء مزيد من الدراسات عن علاقة عوامل وسمات الشخصية بمتغيرات اخرى كدافع الانجاز ، واتخاذ القرار ، وحل المشكلات.
٣. اجراء دراسة ذات طبيعة تنبؤية لعوامل الشخصية وقدرتها على التنبؤ بالسلوك القيادي المتوقع استخدامه.
٤. اجراء مزيد من البحوث والدراسات حول موضوع القيادة في المؤسسات التربوية التي تتضوي تحت وزارة التربية

المصادر

- الابراهيمى، صفاء عبد الرسول عبد الامير (٢٠١٢): أساليب التفكير وعلاقتها بأساليب التعلم والعوامل الخمسة الكبرى في الشخصية لدى طلبة الجامعة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، الجامعة المستنصرية.
- الانصاري، بدر محمد (١٩٩٩): مقدمة لدراسة الشخصية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة تكريت، ط١.
- آل ناجي، محمد عبد الله والحسن، محمد المغيدي (١٩٩٥): الانماط القيادية لمديري المدارس وعلاقتها بالدافعية الى العمل كما يراها المعلمون والمعلمات في محافظات الاحساء التعليمية، مجلة كلية التربية وعلم النفس العدد (١٩)، الجزء (٤)، كلية التربية جامعة عين شمس.
- بن نعمان ، أحمد (١٩٨٨) : سمات الشخصية الجزائرية ، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائري
- بلبيسي، فانتة جميل محمد (٢٠٠٧): درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري و مديريات الثانوية الخلوية في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- جابر، جابر عبد الحميد (١٩٩٠): نظريات الشخصية، دار النهضة العربية، القاهرة.
- جرينبرج ، جيرالدج و بارون ، روبرت (٢٠٠٤): إدارة السلوك في المنظمات ، ط ٧ ، ترجمة رفاعي محمد رفاعي و اسماعيل علي بسيوني ، دار المريخ للنشر والتوزيع ، المملكة العربية السعودية.
- الحراحشة، محمد عبود (٢٠٠٦): العلاقة بين الانماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة ، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (٧)، العدد (١).
- حسن، ماهر محمد (٢٠٠٤): القيادة اساسيات ونظريات ومفاهيم، ط١ دار الكندري، اربد، الاردن.
- الحسين، إيمان بشير محمد (٢٠١١): السمات والمهارات التي تتميز بها القيادة الاردنية والمعوقات التي تواجهها، مجلة جامعة دمشق، المجلد (٢٧)، العدد (٤،٣)، ٤١٣-٤٧٣.
- الدردير، عبد المنعم احمد (٢٠٠٤): دراسات معاصرة في علم النفس المعرفي، الجزء الاول، عالم الكتب، القاهرة.
- رضى، ناهد حسين و بيومي، محمد غازي (٢٠٠٦): الانماط القيادية السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الابتدائية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين في مملكة البحرين ، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (٧)، العدد (٣).
- الرقيب، مؤمنة (٢٠٠٩): معوقات ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي. محافظات غزة وسبل التغلب عليها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية.
- الساعد ٢٠٠٤، رشاد محمد (٢٠٠٤): مدى الارتباط بين فلسفة الادارة والسلوك القيادي واثره على الابداع التنظيمي، مجلة دراسات المستقبل، جامعة اسبوط، العدد (١٠)، ٣١-٥٤.
- السكري، عماد الدين محمد (٢٠٠٩): عوامل الشخصية الخمسة الكبرى وعلاقتها بأساليب التفكير لدى عينة من طلاب الجامعة، مجلة البحوث النفسية والتربوية، كلية التربية جامعة المنوفية.
- السويدان، طارق و باسراحييل، فيصل (٢٠٠٤): صناعة القائد، ط٣، مكتبة جرير، الرياض.

- شحادة، رائف (٢٠٠٨): العلاقة بين انماط السلوك القيادي وانماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من جهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية/ فلسطين.
- الشريف، طلال عبد الملك (٢٠٠٤): الانماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من جهة العاملين بإدارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض.
- الشمري ، محمد سعود (٢٠٠١): الخصائص الشخصية لذوي قوة التحمل النفسي العالي والواطي وعلاقتها بأساليب المعاملة الوالدية ، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية ، جامعة المستنصرية.
- العتيبي، نواف بن سفر (٢٠٠٨): الانماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية، جامعة ام القرى، السعودية.
- العواد، فوز (٢٠١٥): الابعاد الاساسية للشخصية للنساء وفق مقياس جولد بيرج وعلاقتها ببعض المتغيرات، مجلة جامعة دمشق، المجلد (٣١)، العدد (٢)، (١٠٧-١٣٧).
- الغامدي، علي بن محمد (٢٠١٠): نمط القيادة التربوية لدى مديري المدارس في المدينة المنورة كما يتصور المعلمون، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (١١)، العدد (٤)، (١٠٧-١٣٥).
- كاظم، علي مهدي (٢٠٠٢): القيم النفسية والعوامل الخمسة الكبرى في الشخصية، المجلد (٣)، العدد (٢)، (١٢-٤٢).
- كنعان، نواف (١٩٩٥): القيادة الادارية، دار الثقافة والنشر، ط٥ ، عمان.
- مجمي، ناصر (٢٠٠٣): انماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين بالملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
- المدهون ، موسى و الجزراوي ، ابراهيم (١٩٩٥) : تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجياً وإدارياً للعاملين والجمهور ، ط١ ، المركز العربي للخدمات الطلابية ، عمان.
- Hersey, P. & Blanchard, K. (1998): *Management of organizational behavior: utilizing human resources*, Englewood cliffs NJ : prentice hall.
- John go, P, and Robins, R, W (1993): Gordon All port: Father and of the five – factor model In K, *Fifth years of personality psychogu*, New York, Plenum press.
- Iim Bc, ploy hart RE (2004): Trans Formation al Leadership relations to the Five Factor model and team performance in typical and maximum contexts" The *Journal of Applied psychology* Vol (4) No (89).
- Mc Crae , R.R. and, John o.p (1992): An Introduction to the Five Factor Model and Its Applications , *Journal of Personality* , No , 60, 2, 175-215.
- McCrae , R.R. and Costa, P.T. (1999): A fire- Factor Theory of personality In perrin , L.A . and John, O.P. (Eds), *Handbook of Personality: Theory and Research*. New York: Guilford press.