
**الخصائص القيادية لمديري ومديرات المدارس الأساسية في الأردن
من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في مدارس محافظة المفرق***

إعداد
د. يسرى العلي

جامعة البلقاء التطبيقية - الأردن

مجلة بحوث التربية النوعية - جامعة المنصورة
العدد التاسع عشر - يناير ٢٠١١

* بحث مستخلص من رسالة دكتوراه.

الخصائص القيادية لمديري ومديرات المدارس الأساسية في الأردن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في مدارس محافظة المفرق*

إعداد

د. يسرى العلي

الملخص

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على الخصائص القيادية لمديري ومديرات المدارس من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في محافظة المفرق وبيان اثر الجنس والمؤهل.

ولتحقيق اهداف هذه الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة مكونة من قسمين اشتمل القسم الاول على المعلومات الديموغرافية ممثلة بالجنس والمؤهل العلمي، بينما اشتمل القسم الثاني على ثلاثة مجالات هي (صفات المديرية وعلاقته مع المعلمين وعلاقته مع الطلبة) بحيث احتوى كل مجال على عشرة فقرات . وقد تم توزيع (١٢٠) استبانة على عينة عشوائية من معلمي ومعلمات محافظة المفرق وتم استرداد (١١٥) استبانة أي بنسبة ٩٥.٨%. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الاساسية في محافظة المفرق، اما عينة الدراسة فقد تكونت من معلمي ومعلمات مدارس الحي الجنوبي، وقد بلغ عددهم (١٢٠) معلما ومعلمة وذلك في الفصل الدراسي الثاني ٢٠٠٤/٢٠٠٥.

اظهرت النتائج ان هناك (١٠) صفات شخصية تتعلق بالمدير كذلك (١٠) صفات تتعلق بطبيعة علاقة المدير بالمعلمين و(١٠) صفات تتعلق بطبيعة علاقة المدير بالطلبة يجب ان تتوفر في المدير حتى تؤهله للقيام بادارة المدرسة وحتى يتميز بصفات قيادية وكانت مرتب تنازليا حسب اهميتها .

وبينت ايضا ان هناك فروقا ذات دلالة احصائية تعزى الى الجنس ولصالح الاناث على الخصائص القيادية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq @$) بينما اظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى للتفاعل بين الجنس والمؤهل العلمي عند مستوى دلالة ($0.05 \geq @$).

كما اظهرت نتائج الدراسة ان هناك (١٠) صفات شخصية تتعلق بالمدير مرتبة تنازليا حسب اهميتها تجعله مديرا قائدا وناجحا في ادارته حيث يتبين ان المتوسطات الحسابية قد انحصرت ما بين (٣.٣٢ - ٤.٢١). واظهرت ايضا ان هناك (١٠) خصائص للمدير تتعلق بطبيعة علاقته مع الطلبة مرتبة تنازليا حسب اهميتها حيث انحصرت ما بين (٣.٩٣ - ٤.٤١).

* بحث مستخلص من رسالة دكتوراه.

كما توصلت الدراسة على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى للجنس ولصالح الاناث على السمات القيادية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq @$) بينما اظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى للتفاعل بين الجنس والمؤهل العلمي عند مستوى دلالة ($0.05 \geq @$)

واوصت الباحثة بالعديد من التوصيات اهمها عمل برامج تدريبية لمديري ومديرات المدارس الاساسية في مجال القيادة التربوية وتعزز الصفات والخصائص والمهارات القيادية الضروري للاسهام في تفصيل دورهم القيادي والتعليمي في المدارس . واجراء دراسات مماثلة في المدارس والمديرات في المحافظات الاخرى ليصار الى تعميم نتائج هذه الدراسة او من صحتها .

LEADERSHIP QUALITIES OF PRIMARY SCHOOLS PRINCIPALS IN JORDAN FROM MALE AND FEMALE TEACHER'S PERSPECTIVES IN PRIMARY SCHOOLS IN MAFRAQ GOVERNORATE

Prepared by :
Yosra Al- Ali

Abstract

This study aims at investigating the nature of leadership qualities in primary schools principals in Jordan as seen from the perspective of teachers in primary schools in Mafraq Governorate, showing the effect of gender and qualification through answering the following questions:

To realize the aims of this study, the researcher laid out a questionnaire in two parts. The first includes statistical data (gender and qualification). The second part covers three fields: qualities of principals; principals' relationships with teachers and principal's relationships with students. Each of these three fields includes ten items. Also, 120 questionnaires were distributed randomly to male and female teachers in Mafraq Governorate. Fortunately, all the respondents answered the questionnaires, which were completely reclaimed.

The study reaches with the following findings :

There are ten personal qualities related to principals. Ten qualities govern relationships between principals and teachers. Ten qualities govern relationships between principal and the students, which qualify him in school management and equip him with leadership qualities which will be listed in descending order of importance. Furthermore, the findings show that there are statistically significant differences due to the interaction between gender and qualification to the advantages of females in leadership qualities at the level when ($\alpha \geq 0.05$).

Moreover another ten personal qualities related to principals are demonstrated in descending order of importance. These qualities are intended to enable the principal to be a successful leader. The statistical analysis of the study shows that the Means range from (4.48-3.85). In addition, ten qualities concerning principals' relationships with the students also are written in descending order of importance and range from (4.41-3.93).

The study concludes that there are no statistically significant differences when ($\alpha \geq 0.05$) and that there are no statistically significant differences, due to the interaction between gender and scientific qualification when ($\alpha \geq 0.05$).

The study proposes the following recommendations:

It is necessary to make training programs for principals of primary schools in the field of educational leadership and instilling leadership qualities and skills needed for contributing in possessing an effective and educational role in their schools.

Making similar studies in the other Governorates so as to generalize the findings of this study and check its validity .

الخصائص القيادية لمديري ومديرات المدارس الأساسية في الأردن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في مدارس محافظة المفرق*

إعداد

د. بسري العلي

المقدمة

القيادة ظاهرة اجتماعية قديمة مرتبطة بطبيعة الإنسان فقد أدى تواجد الجماعات البشرية على شكل مجموعات الى الحاجة الى من يقوم بتنظيم العلاقات بين أفراد الجماعة. والقيادة الإدارية هي نوع متخصص من أنواع القيادة تستهدف كافة الأساليب الإدارية التي تؤثر في سلوك الأفراد فيما يكفل تحقيق الهدف وهذا يتطلب ان يكون الإداري بارعا في القيادة وخلق وتنمية صلة من التبعية له واقناع المرؤوسين واستمالتهم . وتلعب الإدارة المدرسية دورا هاما في أداء المهام التربوية وتنفيذ البرامج المدرسية ويتوقف عليها نمط أداء المؤسسة المدرسية وكفائتها ونتاجية العملية التعليمية التعلمية في مختلف أوجهها وأبعادها من حيث التخطيط والبرمجة والتنظيم والاشراف والمتابعة والتوجيه والتقييم . وتعتبر القيادة عنصراً مهماً لنجاح المدرسة ، وتبرز أهميتها في قدرتها على تحريك وتنشيط الكفايات البشرية في المدرسة لتحقيق الأهداف التعليمية التربوية . والتركيز على القيادة التعليمية والتفرغ للقيام بها ، يتطلب مجموعة من المؤهلات والاستحقاقات التي يجب أن تتوافر في الفرد الذي يقترح أو يفترض فيه أن يكون مديراً.

وحول مفهوم القيادة فإنه لا يوجد تعريفاً محدداً أتفق عليه الكتاب والمؤلفون والباحثون ، بل اختلافات التعريفات باختلاف المداخل والزوايا التي ينظر الباحثون والكتاب إلى القيادة من خلالها ، وفيما يلي عرض موجز لبعض مفاهيم القيادة من وجهة نظر عربية وأجنبية :

فقد أشار ايضاً نزعج الى أن القيادة : "هي العلاقة بين اثنين أو أكثر وفيها يحاول القائد التأثير على الآخرين لأجل تحقيق الأهداف المرجوة" (Ivancevich, john, and others, 1997)

أما العقيلي (١٩٩٦) فيرى ان القيادة هي : " عبارة عن عملية تفاعل بين الرئيس ومرؤوسيه يكون الرئيس خلالها قادراً على التأثير الإيجابي في سلوكياتهم ومشاعرهم وتوجيهها وجهة معينة يرغبها ويريدها ". (العقيلي، ١٩٩٦)

* بحث مستخلص من رسالة دكتوراه.

ويعرف عبد الباقي (٢٠٠١) القيادة بأنها : " القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحن همهم وخلق التعاون في سبيل تحقيق هدف بذاته " (عبد الباقي، ٢٠٠١)

ويرى المغربي (١٩٩٤) ان القيادة هي : " قدرة الفرد في التأثير على شخص او مجموعة من الأشخاص وتوجيههم وإرشادهم من اجل كسب تعاونهم وحضهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعه " (المغربي، ١٩٩٤)

أما بربر (١٩٩٥) فيعرفها بأنها : "فن التأثير على الناس ليمارسوا أعمالهم برغبتهم وذلك لتحقيق أهداف محددة" وعلى القائد ان يكون في المقدمة ليعين ويوضح الطريق للناس "

ويرى العمارة (١٩٩٩) ان القائد الإداري يتميز بخبراته العلمية والعملية وقدرته على قيادة مؤسسته انطلاقا من الإطار العلمي للمعرفة الإدارية والقدرة على التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة وهو في مركزه الإداري يجمع جهود الأفراد وينسقها بشكل فعال لإيصال مؤسسته إلى أهدافها المرسومة هذا هو القائد الإداري الذي يمكن إعداده عن طريق التعليم والتدريب وتطوير مهارتها وإكسابه خصائص ضرورية لوظيفته تتعلق بالأمر التالي :

١. تفهم معنى المسؤولية في كافة المستويات الإدارية ليتمكن من اتخاذ القرارات السليمة.
 ٢. استطلاع آراء الآخرين والحكم على السليم منها وما هو في صالح المؤسسة والافتناع بأهمية الجماعة التي تؤثر على المؤسسة وان للقرارات الجماعية منزلة مرموقة في الإدارة الحديثة يبغى عدم تجاهلها.
 ٣. التعرف على سلوك الأفراد والقدرة على الأثير فيهم لمعاونتهم على تطوير معارفهم وزيادة كفاياتهم الفكرية والعملية وحضهم على زيادة الإنتاج.
 ٤. قدرة التعبير عن نفسه كتابياً وشفهياً وبشكل منطقي يقنع به الآخرين بأهمية قراراته من الناحية التطبيقية.
 ٥. الصبر والجلد وعدم الاستكانة إلى الكسل لان القائد الإداري مسؤول عن الوصول بالمؤسسة إلى أهدافها حيث يتطلب هذا الأمر التطبع بالعمل الجاد.
- وهناك أيضا مجموعة من الخصائص المفروض توافرها في القائد الإداري ولكنها في هذه الحالة عوامل شخصية وفي غالب الأحوال موروثه ولكن يكمن تطويرها :

١. القدرة العقلية.
٢. التفكير الإبداعي.
٣. القدر الجسدية التي تستلزمها ساعات العمل الطويلة.
٤. القدرة على إصدار إحكام سليمة وبعيدة عن الخيالات والأوهام.
٥. الثقة بالنفس للسيطرة على المرؤوسين وتوجيههم.
٦. الهدوء النفسي والابتعاد عن الغوغائية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تمثلت مشكلة الدراسة في محاولة التعرف على واقع الإدارة المدرسية في الأردن أولاً ثم تحديد أهم الصفات والخصائص التي يجب توفرها في مدير المدرسة وفقاً للمتطلبات والشروط الموضوعية من قبل وزارة التربية والتعليم في الأردن ثم تحديد علاقات مدير المدرسة بأطراف العملية التربوية والتعرف على وجهات نظر هذه الأطراف بالخصائص والسمات التي يجب توفرها في مدير المدرسة . وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما السمات القيادية التي يجب توفرها في مديري المدارس الأساسية في الأردن بشكل عام وفي محافظة المفرق بشكل خاص؟
٢. ما طبيعة علاقة مديري المدارس الأساسية في محافظة المفرق مع المعلمين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟
٣. ما طبيعة علاقة مديري المدارس الأساسية في محافظة المفرق مع الطلاب من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟
٤. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس والمؤهل العلمي بالنسبة للسمات القيادية لمديري ومديرات المدارس الأساسية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في محافظة المفرق عند مستوى دلالة ($p \geq 0.05$) .

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

- ١- التعرف على واقع الإدارة المدرسية في الأردن.
- ٢- بيان أهم السمات القيادية التي يجب ان تتوفر في مديري المدارس الأساسية في الأردن بشكل عام وفي محافظة المفرق بشكل خاص
- ٣- تحديد طبيعة العلاقة بين مديري المدارس الأساسية في محافظة المفرق مع المعلمين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات .

الإطار النظري والدراسات السابقة:

وفي دراسة أجراها كافانج (Kavangh, 1997) توصلت الدراسة أن للصفات الشخصية أثراً دالاً على نجاح المدير في مهام وظيفية، وأن أكثر الصفات الشخصية والسمات النفسية تأثيراً في نجاح المدير هي: الاتزان العاطفي والاجتماعي .

وفي دراسة لاري (Larry, 1980) قام بمسح للسمات النفسية والعاطفية التي تؤثر في أداء الإداري لمهام وظيفته وتوصلت الدراسة على أن الاتزان والأصالة والحيوية هي على الترتيب أكثر السمات النفسية تأثيراً في نجاح المدير هي : الاتزان العاطفي والاجتماعي .

وفي دراسة أوجرها اوليفر (Oliver, 1988) حول نمط السلوك القيادي لمدير المدرسة وعلاقته بنطاق قبول المعلمين لقيادة مدير المدرسة . قام بتطبيق مقياس وصف السلوك القيادي (L.B.D.Q.) على كل من فئة مديري المدارس والمعلمين العاملين معهم في المدرسة . أشارت نتائج الدراسة على نمط السلوك ذا التوجيه الاعتباري الإنساني ، يرتبط فقط برضا المعلمين عن العمل وكذلك برضاهم عن القائد ذاته . بينما أشارت النتائج ، إلى أن نمط السلوك القيادي ذات التوجيه البنائي التنظيمي قد ارتبط بإنجاز العمل لدى المعلمين المرؤوسين لدى القائد .

وفي دراسة سنودة عام (١٩٧٧) والتي هدفت على معرفة السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر الباحث ، وكانت عينة الدراسة ٣٠ مديراً و٨٦٩ معلماً وقد استخدم الباحث استبانة وصف السلوك القيادي للمدير في مجال التقدير والمبادرة (L.B.D.Q.) ومن أهم نتائج الدراسة على النحو التالي :

يختلف السلوك القيادي لمدير المدرسة الثانوية حسب اختلاف المعلمين الذين يستقبلونه ، كما يختلف أيضاً حسب طبيعة العلاقة بين مدير المدرسة والمعلمين ، تختلف أيضاً صورة السلوك القيادي حسب وجهة نظر مدير المدرسة القائد في سلوكه مع المعلمين ، إعطاء وتحديد صورة واضحة للسلوك القيادي التربوي والتعليمي المتبع في هذا الموقف من خلال اشتراك المعلمين الذين يعيشون الموقف الذي يتفاعل فيه مدير المدرسة مع المدرسين ، ليتمكن تحديد صورة واضحة للسلوك القيادي التربوي .

وفي دراسة الجمال وحكيم عام (١٩٨٣) والتي هدفت إلى التعرف على السلوك القيادي الواقعي الذي يتبعه مديرو المدارس فعلاً من وجهة نظرهم ووجهة نظر معلميهم وأيضاً التعرف على السلوك القيادي المثالي الذي يجب أن يتبعه المديرون من وجهة نظر نفس العينة ، ولكي يحقق الباحثان هدف الدراسة قاما بإعداد صورتين لمقياس السلوك القيادي ، الأولى للتعرف على السلوك القيادي للمديرين من وجهة نظرهم ، والثانية من وجهة نظر معلميهم أثناء إدارة وتوجيه العاملين الذين يعملون تحت قيادته ، ومن أهم نتائج الدراسة وجود فروق دالة من وجهة نظر مديري المدارس في المرحلة الأساسية من التعليم الأساسي بين سلوكهم الواقعي والسلوك القيادي المثالي ، إدراك معلمي المرحلة الأولى والثانية ، والفرق بين سلوك مديرهم الواقعي والسلوك المثالي ، وجود فجوة بين سلوك المدرء الواقعي والمثالي من وجهة نظر معلميهم ، واتفاق معلمين المرحلة الثانية من التعليم الأساسي ومديرهم حول السلوك الواقعي في مدارسهم ، إتفاق جميع معلمي التعليم الأساسي والمدرء على ما يجب ان يكون عليه السلوك القيادي المثالي .

وفي دراسة الصغير عام (١٩٨٤) وجد أنه توجد علاقة بين سلوك مديرة المدرسة القيادي والتحصيل الدراسي للطالبات ، فكلما ازدادت درجة اهتمام مديرة المدرسة بالعاملات والعلاقات الإنسانية والعمل ، ارتفعت الروح المعنوية وظهر أثر إيجابي في التحصيل الدراسي

وفي دراسة الهدهد والجبر عام (١٩٨٩) والتي هدفت إلى معرفة الخصائص النمط القيادي في مدارس التعليم العام بدولة الكويت ، وهل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تصور المعلمين وتصور المعلمات في التعليم العام للمبعدةين الإنساني والوظيفي لعمل مدير المدرسة ، وقد بلغت العينة (١٢٢٤) معلماً ومعلمة في المراحل المختلفة ، وباستخدام استبانة L.B.D.Q لاستوجدل وكونز Stogdill& coons وباستخدام (T-TEST) اختبارات .

وكان من أهم نتائج الدراسة أن هناك فرقاً بين تصور المعلمين وتصور المعلمات للبعد الإنساني في عمل المديرين والمديرات . هذا الفرق كان أقرب إنسانياً وألصق بالمعلمات أكثر من المعلمين ، لا يوجد فرق يذكر بين تصور المعلمين وتصور المعلمات للبعد الوظيفي من عمل المديرين والمديرات ، لا يوجد فرق بين تصور المعلمين وتصور المعلمات في المرحلة المتوسطة للبعدين الإنساني والوظيفي في عمل المدير والمديرة . وقد قدم الباحث بعض التوصيات

وفي دراسة حسني وعبد الملك ، عام (١٩٩٣) والتي هدفت إلى تحديد مدى الارتباط بين ضغوط العمل الوظيفي لدى المعلمين لدى مدير المدرسة ، وقد استخدم الباحثان كأدوات للدراسة مقياس ضغوط العمل ، ومقياس وصف السلوك القيادي على عينة أفرادها (٣٣٢) من معلمي التعليم العام . ومن أهم نتائج الدراسة وجود ارتباط بين ضغوط العمل التي يعاينها المعلمون ونمط السلوك القيادي لمدير المدرسة الذي يعملون معه . وكلما أزداد الارتفاع في الجانبين الاعتباري فببناهي معاً ونمط السلوك القيادي لمدير المدرسة ، أزداد انخفاض ضغوط العمل لدى المعلمين

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة الحالية من أهمية الموضوع الذي تعالجه، الخصائص القيادية لمديري ومديرات المدارس الأساسية في الأردن ويمكن تحديد أهمية الدراسة الحالية كالآتي:

١. حاولت التعرف إلى الخصائص القيادية لمديري ومديرات المدارس الأساسية في الأردن.
٢. استفادة معلمي المدارس الأساسية من الأداة المستخدمة في هذه الدراسة تقييم مديريهم.
٣. قد تكون حافزاً لباحثين آخرين لإعداد اختبارات خاصة بمهارات أخرى غير المهارات المتضمنة في الدراسة الحالية وتطبيقها على عينات أخرى.

محددات الدراسة:

مصطلحات الدراسة:

يقصد بالمفاهيم والمصطلحات الواردة في الدراسة الحالية المعاني المثبتة إزاءها:

المدرسة الأساسية: هي كل مدرسة تشتمل على واحد أو اثنين أو أكثر من الصفوف الأساسية، مدير المدرسة الأساسي هو الشخص المعين مديراً بطريقة رسمية لإحدى المدارس الأساسية .

- المدرسة الثانوية : هي كل مدرسة تشتمل على ثلاثة صفوف بعد الدراسة الأساسية
- الاختيار : هو عملية انتقاء شخص معين لوظيفة مدير مدرسة أساسية .
- الخصائص : هي الصفات الشخصية ، والمهنية والاجتماعية ، والعلمية التي يتسم بها مديرو المدارس الأساسية
- فعالية المدير : وهو ما يشير على مقدرة مدير المدرسة على إدارة المدرسة بشكل فعال وناجح ، في رأي المعلمين الذين يعملون تحت إدارته .
- القيادة : صفة للقائد ولا يمكن اعتبارها مسمى لمقام أو منصب إداري ، وإنما هي قدرة شخصية يتميز بها القادة (القائد) وتحمل العاملين معه على إتباعه وتقبل قيادته لأنهم يرون فيه شخصاً قادراً على تأمين حاجاتهم وتحقيق رغباتهم وأهدافهم .
- السلوك القيادي : عملية التأثير على الجماعة في موقف معين وظروف معينة بهدف حفزهم على السعي لتحقيق أهداف التنظيم ن بمعنى آخر هو الأعمال المحددة التي يقوم بها القيادي في سياق تنظيمي وتنسيق أعمال مرؤوسيه وقد يتضمن هذا أعمالاً مثل علاقات العمل ، مدح أو انتقاد أعضاء الفريق ، وإظهار التقدير لمصلحتهم ومشاعرهم .

محددات الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

- تقتصر هذه الدراسة على مديري ومديرات المدارس الأساسية في مديرية التربية والتعليم في محافظة المفرق للعام الدراسي ٢٠٠٤/٢٠٠٥ .
- تقتصر هذه الدراسة على معرفة الخصائص القيادية لمديري ومديرات المدارس الأساسية من خلال وجهة نظر ورأي المعلمين والمعلمات في والمديرين في محافظة المفرق منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهجية الدراسة:

لقد تم استخدام المنهج التحليلي المقارن لتحديد المواصفات العصرية للمدير الإداري بشكل عام ومدير المدرسة بشكل خاص ، كما ان الباحثة استخدمت المنهج التجريبي وأدواته من استبيان وجمع النتائج وتحليلها ،وقد تم تجميع البيانات الأولية من خلال تصميم الاستبانة التي تم توزيعها على عينة الدراسة وتحليل هذه البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس في مديريات التربية والتعليم في محافظة المرق، الذين يدرسون الدراسات الاجتماعية من الصف الخامس الأساسي حتى الصف الثاني ثانوي في العام الدراسي 2008-2009 والبالغ عددهم (٤٥٠) معلماً ومعلمة.

عينة الدراسة:

اشتملت العينة على (١١٥) معلماً ومعلمة من معلمي ومعلمات المدارس الأساسية في منطقة الحي الجنوبي في محافظة المرق والبالغ عددهم (١٢٠) معلماً ومعلمة وقد تم اختيار العينة عشوائياً وفيما يلي أسماء المدارس التي تم اختيار عينة الدراسة منها حسب الجدول التالي:

جدول رقم (١)

عينة الدراسة

اسم المدرسة	عدد الطلاب	عدد المعلمين
مدرسة أسامة بن زيد الأساسية للبنين	٣٦٠	٢٥
مدرسة الربيع بنت معوذ الأساسية للبنات	٤٠٢	٣٠
مدرسة الحباب بن المنذر	٤١٧	٣١
مدرسة زيد بن حارثة الأساسية	٤٢٥	٣٤
المجموع	١٦٠٤	١٢٠

جدول رقم (٢)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	٥٢	٤٥.٢
أنثى	٦٣	٥٤.٨
المجموع	١١٥	١٠٠

يشير الجدول أعلاه إلى ان نسبة الإناث من إجمالي عينة الدراسة بلغت ٥٤,٨% بينما بلغت نسبة الذكور ٤٥,٢% من إجمالي عينة الدراسة .

جدول رقم (٣)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
٢١,٧%	٢٥	دبلوم متوسط
٦٠%	٩٠	بكالوريوس
٧٨,٣%	١١٥	المجموع

يشير الجدول أعلاه إلى ان غالبية عينة الدراسة من حملة البكالوريوس ، حيث بلغت نسبتهم ٧٨,٣% بينما بلغت نسبة حملة الدبلوم المتوسط ٢١,٧%، ويعود ذلك الى ان وزارة التربية والتعليم انتهجت في السنوات الأخيرة سياسة تعيين حملة البكالوريوس في السلك التعليمي.

أداة الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على أداة بحث رئيسة واحدة هي الاستبانة لتحديد الخصائص القيادية لمديري ومديرات المدارس الأساسية في الأردن . وقد طورت الباحثة الاستبانة بعد الإطلاع على الأدب التربوي الخاص بالقيادة والدراسات التي قام بها الطوالبة ، ١٩٨٢، ١٩٨٤، ويتم ١٩٨٤ وبطاح ١٩٧٩ وبالإستعانة بخبرات مديري التربية والتعليم ومساعدتهم والمشرفين التربويين والمعنيين في مجال مدير المدرسة في الأردن . وتألقت هذه الاستبانة في صورتها الأولية من جزأين : الأول ويشمل المعلومات والبيانات الأولية عن المجيب الذي سيقوم بتعبئة الاستبانة وتم اشتقاق هذا الجزء من متغيرات الدراسة (الجنس ،المؤهل العلمي) .

أما الجزء الثاني فيتكون من فقرات الاستبانة البالغ عددها (٣٥) فقرة ، وبعد عرض الاستبانة على هيئة من المحكمين تم إجراء بعض التعديلات على اسئلة الدراسة ، وحذف بعض العبارات وبذلك اصبح عدد فقرات الاستبانة النهائية (٣٠) فقرة وقد تدرج هذه الفقرات وفقاً لسلم ليكرت الخماسي التدرج لتقدير درجة أهمية الفقرة ، بحيث تشمل الفقرة خمس درجات هي (كبير جداً ، كبيرة ، متوسطة ، قليلة ، قليلة جداً) وتمثل رقمياً بالعلامات التالية على الترتيب : ٥،٤،٣،٢،١ وقد صنفت الباحثة فقرات الاستبانة في ثلاثة مجالات فرعية تشتمل على الخصائص القيادية لمديري ومديرات المدارس الأساسية وعند طباعة الاستبانة ، قامت الباحثة بإعطاء أرقام مختلفة للفقرات التي تتبع لكل مجال ، بحيث كانت الفقرات بشكل متسلسل وقد توزعت فقرات الاستبانة على المجالات الثلاثة كما يلي :

أولاً : مجال يتعلق بصفات شخصية للمدير ويشتمل على فقرات التالية : (١٠،٢،٣،٤،٥،٦،٧،٨،٩،١٠)

ثانياً : مجال يتعلق بعلاقة المدير بالمعلمين ويشتمل على الفقرات التالية :
(١١،١٢،١٣،١٤،١٥،١٦،١٧،١٨،١٩،٢٠)

ثالثاً : مجال يتعلق بعلاقة المدير بالطلبة ويشتمل على الفقرات التالية :
(٢١،٢٢،٢٣،٢٤،٢٥،٢٦،٢٧،٢٨،٢٩،٣٠)

- تم التحقق من صدق أداة الدراسة يعرضها بما تضمنت من فقرات ومجالات على مجموعة من المحكمين تألفت من (٢٠) محكماً من المختصين وذوي الخبرة من أعضاء الهيئة التدريسية بكليات التربية في الجامعة الأردنية ومن مديري التربية والتعليم في محافظات الشمال وطلب منهم بيان مدى مطابقة الفقرات تحت كل مجال من المجالات المحددة في الاستبانة وبيان مدى الصياغة من حيث سلامة اللغة ووضوح المعنى ، كما طلب منهم إضافة أو حذف أو نقل أية فقرة من مجال إلى مجال آخر . وبعد الإطلاع على اقتراحات المحكمين قامت الباحثة بإجراء التعديلات التي أشاروا إليها وكان من بينها إعادة صياغة بعض الفقرات ونقل فقرات من مكان على آخر بحيث تصبح أكثر وضوحاً وملائمة لمجالها . وقد أجمع المحكمون على مناسبة الإختبار وشموليته واقتصرت ملاحظاتهم على تعديل صياغة بعض الفقرات وتبديل عبارات بعبارات أخرى . وأجمع المحكمون على أن مستوى الإكتساب لهذا الإختبار هو (٨٥٪) .
- وللتأكد من ثبات الأداة تتم حساب معامل ارتباط بيرسون فبلغ (٨٨٪) للإستبانة ككل بجميع مجالاتها . كما تم استخراج معامل الثبات لهذه الاستبانة بطريقة الإتساق الداخلي باستخدام معامل كرومياخ - الفا فبلغت قيمة الثبات محسوباً على أساس الدرجة الكلية (٨٨٪) وتعتبر هذه القيم كافية ومناسبة لأغراض الدراسة .

إجراءات الدراسة:

قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة على معلمي ومعلمات المدارس الأساسية التابعة لمديرية التربية والتعليم لمحافظة المرق والمبالغ عددهم (١٢٠) معلماً ومعلمة في نهاية الفصل الدراسي الثاني ٢٠٠٤ / ٢٠٠٥ كل معلم ومعلمة حسب مكان عمله وأعطيت التعليمات لكل فرد من أفراد العينة (معلم ،معلمة) مباشرة من خلال الباحثة .

وقد تم استرداد (١١٥) استبانة وبذلك بلغت نسبة الاسترداد ٩٥.٨٪ وبعد جمع الاستبانات فرغت البيانات وأدخلت إلى الحاسوب وجرت معالجتها إحصائياً وتحليلها حسب أسئلة الدراسة واستخدم التحليل الإحصائي المناسب لكل منهما .

المعالجة الإحصائية:

في سبيل تحليل البيانات إحصائياً والتوصل إلى إجابات لأسئلة الدراسة فقد قامت الباحثة باستخدام المتوسطات الحسابية للإجابة عن كل من السؤال الأول والثاني والثالث ، أما السؤال الثاني فقد تم استخدام تحليل التباين الثنائي .

نتائج الدراسة:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

نصّ هذا السؤال على: ما الخصائص القيادية الواجب توافرها في مديري ومديرات المدارس الأساسية في محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين والمعلمات ؟

للإجابة عن السؤال قامت الباحثة باستخراج ما يلي :

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين والمعلمات لكل فقرة من الفقرات وترتيبها تنازلياً ويوضح الجدول رقم (٤) موزعة حسب المجالات .

جدول رقم (٤):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الأول التي تتعلق بالصفات الشخصية للمدير مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الصفات المتعلقة بالمدير
١	٠,٨٧	٤,٤٨	تتوفر لديه المعرفة والخبرة
٢	٠,٨٤	٤,٤٨	يتميز بالقدرة على التخطيط والتنظيم
٣	٠,٧٤٠	٤,٣٨	يحترم العادات والتقاليد الاجتماعية
٤	٠,٩٠	٤,٣٤	يتصف بالذكاء وسرعة البديهة
٥	٠,٩٤	٤,٢٧	يتميز بقدرته على تنمية روح الفريق في العمل
٦	٠,٩٦	٤,٢٠	يتمتع بثقافة واسعة
٧	٠,٩٧	٤,١٦	يهتم بالأنشطة الخاصة بالمناسبات الدقيقة والوطنية
٨	٠,٩٨	٤,٠٨	يعمل على تنمية ذاته بصورة مستمرة
٩	١,٠٥	٤,٠٥	يميل إلى التجديد والتغيير في عمله
١٠	١,٠٠	٣,٨٥	يظهر قدرته على فهم المناهج التدريسية

يبين الجدول رقم (٤) الخصائص القيادية المتوفرة في مديري ومديرات المدارس الأساسية ، حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في محافظة المفرق في منطقتي الحبي الجنوبي ، حيث يلاحظ ان المتوسطات لاستجابات المعلمين والمعلمات انحصرت ما بين ٣,٨٥ - ٤,٤٨ ، ويلاحظ من الجدول أيضا ان اجابات المعلمين والمعلمات كان تقديرهم للفقرة التي تنص تتوفر لدى المدير الخبرة احتل المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (٤,٤٨) وجاء الفقرة التي تنص يتميز القائد بالقدرة على التخطيط والتنظيم في المرتبة الأولى أيضا وبمتوسط حسابي قدره (٤,٤٨) ، في حين جاءت الفقرة الثالثة والتي تنص على أن مدير المدرسة يحترم العادات والتقاليد الاجتماعية جاءت في المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي قدره (٤,٣٨) ، بينما جاءت الفقرة التي تنص

على ان مدير المدرسة يتصف بالذكاء وسرعة البديهة جاءت في المرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي قدره (٤.٣٤) ، وجاءت الفقرة التي تنص على تميز مدير المدرسة بقدرته على تنمية روح الفريق في العمل في المرتبة الخامسة وبمتوسط حسابي قدره (٤.٢٧) ، واحتلت الفقرة التي تنص على ان مدير المدرسة يتمتع بثقافة واسعة في المرتبة السادسة وبمتوسط حسابي قدره (٤.٢) ، بينما احتلت صفة اهتمام المدير بالأنشطة الخاصة بالمناسبات الدقيقة والوطنية بالمرتبة السابعة وبمتوسط حسابي قدره (٤.١٦) ، واحتلت صفة قيام المدير بتنمية ذاته بصورة مستمرة المرتبة الثامنة وبمتوسط حسابي قدره (٤.٠٨) ، واحتلت صفة ميل المدير إلى التجديد والتغيير في عمله المرتبة التاسعة وبمتوسط حسابي قدره (٤.٠٥) ، بما احتلت صفة إظهار المدير لقدرته على فهم المناهج التدريسية بالمرتبة العاشرة وبمتوسط حسابي قدره (٣.٨٥) .

ويشير الجدول أعلاه إلى موافقة عينة الدراسة على الصفات التي يتحلّى بها مديرو المدارس في محافظة المرقى نظراً لأن جميع متوسطات الإجابات زادت عن أداة القياس (٣) .

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

نصّ هذا السؤال على: كيف يقيم معلمو ومعلمات المدارس الأساسية في محافظة المرقى علاقة مديري ومديرات المدارس بالمعلمين ؟
للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ويوضح الجدول التالي ذلك .

جدول رقم (٥):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لصفات المدير الثاني وهو علاقة المدير بالمعلمين مرتبة

تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الصفات المتعلقة بالمدير
١	١.١٠	٤.٢١	يهتم بأمور المعلمين ويعمل على تلبية احتياجاتهم
٢	٠.٩٤	٤.٢٠	بقدر المعلمين وينشئ عليهم
٣	١.٠٠	٤.١٣	يعمل على تدعيمهم روح التعاون والتنسيق بين المعلمين
٤	٠.٩٥	٤.٠٧	يحدد المهام الخاصة بالمعلمين
٥	١.١١	٤.٠٤	يعطي وقتاً كافياً للمعلمين للتعبير عن آرائهم
٦	١.٠٠	٤.٠١	يتحقق بنفسه من إتقان المعلمين للمواد الدراسية التي يقومون بتدريسها
٧	١.٠٨	٣.٨٨	يحاول تنفيذ الأفكار الجديدة التي يتقدم بها المعلمون
٨	١.١٧	٣.٨٣	يسهم في رفع الروح المعنوية لدى المعلمين بتقديم حوافز سارة لهم
٩	١.١٣	٣.٥٨	يصرح بانتجاهاتهم نحو المعلمين
١٠	١.٢٧	٣.٢٢	يؤدي خدمات شخصية للمعلمين

يتبين من الجدول أعلاه طبيعة العلاقة ما بين المدير والمعلمين حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات ، حيث يلاحظ أن المتوسطات لاستجابة المعلمين والمعلمات انحصرت ما بين (٣.٣٢ - ٤.٢١) ويشير الجدول إلى ان اهتمام مدير المدرسة بأمور المعلمين وتلبية لحاجاتهم احتلت المرتبة الأولى حسب رأي عينة الدراسة وبمتوسط حسابي قدره (٤.٢١) واحتل تقدير المدير للمعلمين والثناء عليهم المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي قدره (٤.٢٠) بينما احتل تدعيم المدير لروح التعاون والتنسيق بين المعلمين المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي قدره (٤.١٣) ، واحتل تحديد المدير للمهام الخاصة بالمعلمين المرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي قدره (٤.٠٧) ، واحتل إعطاء المدير الوقت الكافي للمعلمين للتعبير عن آرائهم المرتبة الخامسة وبمتوسط حسابي قدره (٤.٠٤) ، كما احتل تحقق المدير بنفسه من إتقان المعلمين للمواد الدراسية التي يقومون بتدريسها المرتبة السادسة وبمتوسط حسابي قدره (٤.٠١) ، واحتل فقرة محاول المدير لتنفيذ الأفكار الجديدة التي يتقدم بها المعلمون المرتبة السابعة وبمتوسط حسابي قدره (٣.٨٨) ، بينما اجتلت فقرة مساهمة المدير في رفع الروح المعنوية لدى المعلمين بتقديم حوافز سارة لهم بالمرتبة الثامنة وبمتوسط حسابي قدره (٣.٨٣) بينما احتلت بينما احتلت قيام المدير بأداء خدمات شخصية بالمرتبة الأخيرة .

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

نصّ هذا السؤال على: ما طبيعة علاقة مديرو ومديرات المدارس الأساسية في محافظة المفرق مع الطلبة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات ؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج متوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذا المجال والجدول التالي يوضح ذلك :

جدول رقم (٦):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثالث والمتعلقة بعلاقة المدير بالطلبة مرتبة

تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الصفات المتعلقة بالمدير
١	٠,٨٦	٤,٤١	يعاقد على استمرارية الاتصال مع أولياء أمور الطلبة
٢	٠,٧٨	٤,١٩	يؤكد على أهمية الأنشطة المدرسية المفيدة
٣	٠,٩٠	٤,١٧	يشجع أعمال الطلبة في الأنشطة المدرسية المفيدة
٤	٠,٨٨	٤,١٧	يهتم بتنمية الطلبة تحصيلياً وانفعالياً
٥	٠,٩٢	٤,١٠	يتابع تحصيل الطلبة الدراسي
٦	٠,٩٦	٤,٠٦	يعزز الطلبة بشكل دائم ويثني عليهم
٧	٠,٩٤	٤,٠٣	تحسن مشكلات الطلبة ويساعدهم في التغلب عليها
٨	١,٠٩	٤,٠١	يعامل الطلبة بعدل وديمقراطية
٩	٠,٩٠	٣,٩٨	يهتم بالخصائص النمائية لدى الطلبة
١٠	٠,٩٨	٣,٩٣	يعمل على تنمية حب المطالعة والمعرفة لدى الطلبة

يبين الجدول أعلاه طبيعة العلاقة ما بين المدير والطلبة ، حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات حيث يلاحظ أن المتوسطات الحسابية لاستجابات المعلمين والمعلمات قد انحصرت ما بين (٣.٩٣-٤.٤١) ويشير الجدول أعلاه إلى استمرارية اتصال المدير مع أولياء أمور الطلبة تحتل المرتبة الأولى بينما جاءت فقرة تأكيد المدير على أهمية الأنشطة المدرسية المفيدة في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي قدره (٤.١٩) ، وجاء تشجيع مدير المدرسة لأعمال الطلبة في الأنشطة المدرسية المفيدة في المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي قدره (٤.١٧) ، وكذلك احتلت اهتمام المدير بتنمية الطلبة تحصيليا وانفعاليا لنفس المرتبة ، بينما احتلت متابعة المدير لتحصيل الطلبة الدراسية المرتبة الخامسة وبمتوسط حسابي قدره (٤.١٠) ، وجاء تعزيز المدير للطلبة بشكل دائم في المرتبة السادسة وبمتوسط حسابي قدره (٤.٠٦) ، واحتل تحسس المدير لمشكلات الطلبة ومساعدته لهم في التغلب عليها في المرتبة السابعة وبمتوسط حسابي قدره (٤.٠٣) بينما احتلت معاملة المدير للطلبة بعدل وديموقراطية المرتبة الثامنة وبمتوسط حسابي قدره (٤.٠١) ، وجاء اهتمام المدير بتنمية حب المطالعة والمعرفة لدى الطلبة في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي قدره (٣.٩٣) .

رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع :

نصّ هذا السؤال على: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس والمؤهل العلمي على السمات القيادية لمديري ومديرات المدارس الأساسية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في محافظة المفرق عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) ؟

للإجابة عن هذا السؤال استخدمت الباحثة باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات لكل مجال من مجالات الدراسة الثلاثة والأداة ككل والجدول التالي يبين ذلك.

جدول رقم (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة الثلاثة والأداة ككل

المتغيرات	المجال الأول		المجال الثاني		المجال الثالث		الكل	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	٤٠,٣٠٧٧	٨,٣١١٤	٣٧,٠٧٦٩	٧,٨٤٨٧	٣٩,٣٠٧٧	٧,٧٤٢٣	١١٦,٦٩٢	٢٢,٥٦٤
	٤٣,٩٢٠٦	٦,٠٥١٧	٤١,٠٩٥٢	٧,٤٠٩٠	٤٢,٤٧٦٢	٦,٣٥٤٧	١٢٧,٤٩٢	١٨,٢٤٢
المؤهل العلمي	٤٢,١٢٠٠	٦,١٩٣٥	٤٠,٠٠٠	٧,٩٢٦٧	٤١,٩٢٠٠	٥,٥٥٩٧	١٢٤,٠٤٠	١٦,٣٥٥
	٤٢,٣٣٣٣	٧,٦٧٦٠	٣٩,٠٧٧٨	٧,٨٤٧٢	٤٠,٨٠٠٠	٧,٥٥٥٣	١٢٢٢,١١	٢٢,٠٥٥

يبين الجدول رقم (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة الثلاثة ولأداة ككل ، حيث انحصرت المتوسطات الحسابية بالنسبة للذكور في جميع المجالات بين (٣٧,٠٧٦٩ - ٤٠,٣٠٧٧) في حين انحصرت بالنسبة للإناث ما بين (٤١,٠٩٥٢ - ٤٣,٩٢٠٦) ، وكان المتوسط الكلي للذكور ١١٦,٦٩٧٣ بينما كان بالنسبة للإناث ١٢٧,٠٩٢ ، وهذا يدل الى وجود فروق تعزى للجنس وجاءت هذه الفروق لصالح الإناث لكون المتوسطات الحسابية أعلى بالنسبة للإناث منها للذكور .

أما بالنسبة للمؤهل العلمي فقد انحصرت المتوسطات الحسابية في جميع المجالات بين (٤١,٩٢٠٠) و (٤٢,١٢٠٠) بالنسبة لحملة الدبلوم المتوسط ، بينما انحصرت بالنسبة لحملة البكالوريوس فما فوق ما بين (٣٩,٠٧٧٨ - ٤٢,٣٣٣) ، وكانت المتوسطات الكلية للدبلوم المتوسط والبكالوريوس فما فوق (١٢٤,٠٤ و ١٢٢,٢٢) على التوالي وتدل النتائج على وجود فروق لصالح حملة الدبلوم المتوسط

و لبيان الفروق الإحصائية عند مستوى دلالة ($0,05 \geq @$) ، لأثر الجنس والمؤهل العلمي والتفاعل بينهما فقد أجريت الباحثة تحليل التباين المتعدد والجدول رقم (٨) يبين ذلك .

جدول رقم (٨)

تحليل التباين المتعدد لأثر الجنس والمؤهل العلمي والتفاعل بينهما على الجدول عند مستوى دلالة ($0,05 \geq @$)

المتغيرات	المجال	مجموع المربعات	متوسط مجموع المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة الإحصائية	العلاقة
الجنس	الأول	١٥٥,٨٤٤٠٨	١٥٥,٨٤٤٠٨	٣,٠٠٨٢٥	٠,٠٨٦	لا توجد فروق
	الثاني	١٨٥,٧٤٨٥٦	١٨٥,٧٤٨٥٦	٣,٢٢٠٩٣	٠,٠٧٥	لا توجد فروق
	الثالث	٢٦٠,٥٤٨٢٥	٢٦٠,٥٤٨٢٥	٥,٢٧٣٦٠	٠,٠٢٤	لا توجد فروق
المؤهل العلمي	الأول	٣,٤٢٦٢٢	٣,٤٢٦٥٤	٠,٠٦٦١٤	٠,٧٩٨	لا توجد فروق
	الثاني	٤٧,١٤٦٢٢	٤٧,١٤٦٢٢	٠,٨١٧٥٣	٠,٣٦٨	لا توجد فروق
	الثالث	٧٦,٣٣٧٧٢	٧٦,٣٣٧٧٢	١,٥٤٥١١	٠,٢١٦	لا توجد فروق
الجنس X المؤهل العلمي	الأول	٣٤,٥٦٢٣٨	٣٤,٥٦٢٣٨	٠,٦٦٧١٨	٠,٤١٦	لا توجد فروق
	الثاني	٧١,٣٣٣٣٦	٧١,٣٣٣٣٦	١,٢٣٦٩٤	٠,٢٦٨	لا توجد فروق
	الثالث	٤,٦٧٤٥٦	٤,٦٧٤٥٦	٠,٠٩٤٦١	٠,٧٥٩	لا توجد فروق

يبين الجدول رقم (٨) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي والجنس X المؤهل العلمي والتفاعل بينهما عند مستوى دلالة ($0,05 \geq @$) ،

بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس ولصالح الإناث في مجال الثالث عند مستوى دلالة ($0,05 \geq @$) ، أما نتائج تحليل التباين الثنائي لأثر الجنس والمؤهل العلمي على السمات فيوضحها الجدول رقم (١٥)

جدول رقم (٩)

تحليل التباين لأثر الجنس والمؤهل العلمي عند مستوى دلالة ($0.05 \leq$) على الخصائص القيادية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	فا	الدلالة الإحصائية (ف)
الجنس	٣٦٥٥,٢٥٤	١	٣٦٥٥,٢٥٤	٨,٨١٠	٠,٠٠٤
المؤهل العلمي	٣٩٨,١٢٨	١	٣٩٨,١٢٨	٠,٩٦٠	٠,٠٣٢٩
الجنس X المؤهل العلمي	١٤٧,٩٣٦	١	١٤٧,٩٣٦	٠,٣٥٦	٠,٥٥٢
الخطأ	٤٦٠٥٤,٧٥٩	١١١	٤١٤,٩٠٨	-	-
الكلي	٤٩٩٢٣,٣٩١	١١٤	٤٣٧,٩٢٤	-	-

يتبين من خلال الجدول رقم (٩) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية على الخصائص القيادية لمديري ومديرات المدارس الأساسية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في محافظة المفرق تعزى للجنس ولصالح الإناث عند مستوى دلالة ($0.05 \geq @$) ، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للتفاعل بين الجنس والمؤهل عند مستوى دلالة ($0.05 \geq @$)

أظهرت نتائج الدراسة ، أن هناك (١٠) صفات شخصية تتعلق بالمدير مرتبة تنازلياً حسب أهميتها تجعله مديراً قائداً وناجحاً في إدارته حيث يتبين أن المتوسطات الحسابية قد انحصرت ما بين ٤.٤٨ - ٣.٨٥

كما أظهرت النتائج أن هناك (١٠) صفات للمدير تتعلق بالمدير يجب أن يتسم بها تتعلق بطبيعة علاقته بالمعلمين وكانت مرتبة تنازلياً حسب أهميتها ، حيث انحصرت ما بين (٣.٨٥) و (٤.٤٨) وأظهرت النتائج أن هناك (١٠) خصائص للمدير تتعلق بطبيعة علاقته مع الطلبة مرتبة تنازلياً حسب أهميتها ، حيث انحصرت ما بين (٣.٩٣) و (٤.٤١)

كما توصلت الدراسة على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس ولصالح الإناث على السمات القيادية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq @$) ، بينما أظهرت عدم وجود ذات دلالة إحصائية تعزى للتفاعل بين الجنس والمؤهل العلمي عند مستوى دلالة ($0.05 \geq @$)

مناقشة النتائج:

أولاً: مناقشة نتائج السؤال الأول :

لقد أشارت البيانات الواردة في الجدول رقم (١٠) ان هناك خصائص يجب أن يتسم بها المدير تؤهله للقيام بإدارة المدرسة ليكون مديراً ناجحاً وقد بينت النتائج أن المتوسطات الحسابية لهذه الخصائص حسب استجابات المعلمين والمعلمات قد انحصرت ما بين (٣.٨٥) و (٤.٤٨)

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة رالف ستوجل (Stogdill ١٩٨٦) والتي تبين من خلالها نتائجها أن الخصائص التي تجعل من إنسان ما قائداً ناجحاً ، وهذه الخصائص:

- المقدرة (capacity) : وتتضمن الذكاء ، وطلاقة اللسان ، اليقظة ، الأصالة العدالة .
 - مهارة الإنجاز (Achievement) : وتتضمن الثقافة والتعليم ، المعرفة الواسعة والقدرة على إنجاز الأعمال ببراعة ونشاط.
 - تحمل المسؤولية (Responsibility) : وتتطلب المبادرة ، الثقة بالنفس ، المثابرة ، الاعتماد على النفس ، السيطرة ، والرغبة في التفوق والطموح.
 - روح المشاركة (participation) : وتتطلب النشاط ، الروح الاجتماعية الطيبة ، المساهمة والتعاون ، القدرة على التكيف ، وروح الفكاهة والدعابة .
- كذلك تتفق نتائج الدراسة مع نتائج دراسة براون (Brown) من خلال دراسة ميدانية للقيادة الإدارية إلى مجموعة من السمات التي يجب توافرها في القائد هي حيث أظهرت نتائج دراسته : إن يكون القائد أكبر سناً ، أنسب صحة ، أحسن مظهراً ، أكثر ذكاء وأصوب حكماً ، أنفذ بصيرة ، وأقوى ثقة في النفس .

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة أيضاً مع دراسة جاك تايلور (Tayler) حيث توصل في نتائج دراسته الخصائص الرئيسية للقيادة كما استخلصها من مجموعة الدراسات التجريبية الواسطة التي قام بها على النحو التالي :

- ١ . القدرة العقلية .
- ٢ . الاهتمام بالعمل والإلمام بجوانبه ونشاطاته.
- ٣ . المهارة في الاتصالات ، وما يتطلبه ذلك من القدرة على التعبير بشكل واضح ومقنع بالكتابة أو الكلام .
- ٤ . المهارة الاجتماعية في التعامل مع المرؤوسين .
- ٥ . المهارة الإدارية التي تتطلب القدرة على التصور والمبادرة والتخطيط والتنظيم.

ثانياً: مناقشة نتائج السؤال الثاني :

يبين الجدول رقم (٥) ان هناك مميزات يجب أن يتسم بها المدير وخصائص في علاقته مع المعلمين ، حيث بينت النتائج أن المتوسطات الحسابية لهذه الخصائص قد انحصرت ما بين (٣.٣٢) و (٤.٢١) .

وتتفق هذه النتائج مع دراسة شنوده (١٩٧٧) حيث أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن السلوك القيادي لمدير المدرسة الأساسية يختلف حسب اختلاف المدرسين الذين يستقبلونه ، كما يختلف أيضاً حسب طبيعة العلاقة بين مدير المدرسة والمدرسين .

ويتضح من نتائج هذا السؤال ان مديري المدارس الأساسية في محافظة المفرق يمتلكون ١٠ صفات او خصائص أساسية تتعلق بطبيعة العلاقة مع المعلمين ، وتشير هذه النتائج الى ان العلاقة ايجابية ما بين مدير المدرسة والمعلمين وهذا ينعكس على العملية التعليمية بشكل ايجابي فوجود جو من التعاون بين المدير والهيئة التدريسية مؤشر على نجاح مدير المدرسة في توجيه العملية التعليمية.

ثالثاً: مناقشة نتائج السؤال الثالث :

ومن الجدول رقم (٦) يتبين لنا أنه يجب على المدير أن يتصف بخصائص معينة في علاقته مع الطلبة وتبين من خلال النتائج أن المتوسطات الحسابية لطبيعة هذه العلاقة قد انحصرت ما بين (٣,٩٣) و (٤,٤١)

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الصغير (١٩٨٤) حيث أوجدت نتائج هذه الدراسة إلى أنه توجد علاقة بين سلوك مديرة القيادي والتحصيل الدراسي للطلبات ، فكلما ازدادت درجة اهتمام مديرة المدرسة بالعاملات والطلبات والعلاقات الإنسانية والعمل ، ارتفعت الروح المعنوية وظهر ايجابياً على التحصيل الدراسي .

ومن ابرز الخصائص التي يجب على المدير الالتزام بها ووجدت اكثر شيوعاً بين المدراء والمديرات من وجهة نظر المعلمين والمعلمات وحصلت على أعلى متوسط حسابي هي :
تتوفر لديه المعرفة والخبرة (٤,٤٨) وقد حصلت على أعلى متوسط حسابي .

أما بالنسبة لعلاقته مع المعلمين فقد حصلت السمة: أن يهتم بأمر المعلمين ويعمل على تلبية احتياجاتهم (٤,٢١) ووجد انها اكثر سمة متوفرة وحصلت على أعلى متوسط حسابي
وبالنسبة لعلاقته م الطلبة فقد حصلت السمة : يحافظ على استمرارية الاتصال مع أولياء أمور الطلبة (٤,٤١) وهي أكثر سمة متوفرة وحصلت على أعلى متوسط حسابي لأهميتها .

رابعاً: مناقشة نتائج السؤال الرابع :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس ولصالح الإناث على المجال الثالث وهو علاقة المدير بالطلبة عند مستوى ($05 \geq @$) . بينما أظهرت النتائج انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عزى للتفاعل بين الجنس والمؤهل العلمي عند مستوى ($05 \geq @$) . كذلك أظهرت نتائج الدراسة انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس على السمات القيادية عند مستوى ($05 \geq @$)

والسبب هنا حسب تصور الباحثة في وجود الفروق ذات الدلالة لصالح الإناث يعود على قدرة المديرية على ضبط الطالبات الإناث في المدرسة والتزم طالبات في المدرسة أكثر من التزام الطلاب الذكور وخصوصاً في المرحلة الأساسية مرحلة المراهقة وتكوين الذات

التوصيات:

- في ضوء النتائج التي اسفرت عنها هذه الدراسة التي أظهرت تدنياً في مستوى اكتساب معلمين الدراسات الاجتماعية لمهارات تقييم المعلومات يوصي الباحث بما يلي:
١. من المفيد الأخذ بالخصائص القيادية في أداة الدراسة حتى تصبح إحدى المعايير التي تعتمد عليها وزارة التربية والتعليم في الأردن في عملية اختيار مديري ومديرات المدارس الأساسية.
 ٢. عمل برامج تدريبية لمديري ومديرات المدارس الأساسية في مجال القيادة التربوية وتعزيز الصفات والخصائص والمهارات القيادية الضروري للإسهام في تفصيل دورهم القيادي والتعليمي في المدارس .
 ٣. توعية مديري ومديرات المدارس الأساسية بأهمية الخصائص القيادية أثرها في تحسين العملية التربوية .
 ٤. إجراء دراسات مماثلة في المدارس والمديرات في المحافظات الأخرى ليصار الى تعميم نتائج هذه الدراسة او من صحتها .
 ٥. ضرورة تمتع مدير المدرسة الأساسية ببعض السمات التي تجعل منه قائداً فاعلاً قادراً على إدارة المدرسة .
 ٦. ان يعمل مدير المدرسة على متابعة المناهج التدريسية متابعة جيدة ودقيقة وفهمها فهما متعمقا واطهار قدرته على المناقشة في أي موضوع .
 ٧. ان يعمل مدير المدرسة على تأدية خدمات شخصية للمعلمين ، كل مشكلاتهم وتعزيزهم المستمر حتى يتمكنوا من القيام بعملهم خير قيام .
 ٨. إجراء دراسات مماثلة لهذه الدراسة في المدارس الموجودة في المحافظات التي لم تشملها هذه الدراسة .
 ٩. إجراء دراسات تتناول تصورات فئات أخرى من المعلمين والمعلمات حول الخصائص القيادية لمديري المدارس الأساسية .

المراجع العربية:

- بربر، كامل، الإدارة عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، عمان ١٩٩٥.
- حسني، محمد محمود وحسن عبد الملك، ضغوط العمل لدى المعلمين وعلاقتها بنمط السلوك القيادي لمدير المدرسة. مجلة كلية التربية الأزهر، القاهرة ١٩٩٣ العدد (٣٤) ص ص ٧٥ - ١٢٨.
- شنودة، اميل فهمي حنا، دراسة تقويمية ميدانية لدوره وسلوكه القيادي لأداة أفضل " بحيث مقدم على المؤتمر السنوي الثامن لقسم أصول التربية، جامعة المنصورة، الأداء الجامعي في كليات التربية الواقع والطموح، من ٧ - ٩ سبتمبر ١٩٩١م
- صغير، موسى عبد الرحمن، أنماط القيادة الإدارية لمديرات المدارس المتوسطة في مدينة الرياض وأثرها في التحصيل الدراسي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، ١٩٨٤.
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، القاهرة ٢٠٠١.
- عقيلي، عمر وصفي، إدارة القوى العاملة، دار زهران، عمان، ١٩٩٦
- علي، محمد عبد الرشيد، إدارة الأعمال، ط١، جامعة عدن، عدن ٢٠٠٠.
- العمائير، محمد حسن، مبادئ الإدارة المدرسية، دار المسيرة، عمان ١٩٩٩
- المغربي، كامل محمد، السلوك التنظيمي، دار الفكر، عمان ١٩٩٤.
- هدهد، دلال وزينب الجبر، النمط القيادي لمديري ومديرات مدارس التعليم العام في دولة الكويت، الكويت ١٩٨٩.

المراجع الأجنبية:

- Kunz D. & Hoy W. " leader Behavior of Principals and the professional zone of acceptance of teachers " educational administration Quarterly ,12, 1976
- Ivancevich, John. And others "Organization -Behavior and performance, 1997.
- Larry W. Hughes & Gerald C.Ubben.The secondary principal handbook.Boston:Alyn and Bacon,Inc,1980,P.38
- Oliver L.Niehouse" leader ship concepts for the principal : A Practical approach ' January , 1988,P.60
- Stogdil, R.M. Hand book of leader shop 'educational administration quarterly, 1986.