

مصادر السلطة التي يستخدمها مديري المدارس الثانوية الخاصة في تنفيذ مهامهم - بمحلية أم درمان - السودان - من وجهة نظر المعلمين

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مصادر السلطة التي يستخدمها مديري المدارس الثانوية الخاصة في تنفيذ مهامهم - بمحلية أم درمان - السودان - من وجهة نظر المعلمين

وتم استخدام المنهج الوصفي حيث تكون مجتمع الدراسة من المدارس الثانوية الخاصة بمحلية أم درمان، وبلغت المدارس الثانوية الخاصة في محلية أم درمان (٩٢) مدرسة ثانوية خاصة للبنين والبنات، يعمل بها (٧١٠ معلماً و معلمة) أخذ منها الباحثان (١١) مدرسة لتكون عينة الدراسة من المدارس . وهذا يمثل (١٢%) من عدد المدارس الثانوية الخاصة بمحلية أم درمان . تم استلالها بالطريقة العشوائية .. أما العينة من المعلمين والمعلمات فبلغ عدد أفرادها (٦٥) مفردة اختيرت أيضاً بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة البالغ عدده (١٧٠) مفردة . ولذلك نجد أن نسبة العينة لمجتمع الدراسة بلغت (٣٨,٢%)

واستخدم الباحثان الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات للدراسة، وفي تحليل البيانات وتفسير النتائج ومناقشتها، استخدم الباحثان بعض المعادلات الرياضية والنسب المئوية، كما استخدموا إيجاد المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة، والمتوسط الحسابي للنسب المتحصلة من استجابات عينة الدراسة، وهو مجموع القيم المتحصلة من إجابات العينة على عددها

وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها:-

١- أن المديرين عينة الدراسة يستمدون سلطاتهم من مكافآتهم للعاملين معهم للحصول على طاعتهم وتنفيذ تعليماتهم، حيث بلغت النسبة المتوسطة لذلك (٦٥,٤%) من عينة الدراسة وعدد متوسط (٤٥) مفردة .

٢- أن مديرين المدارس يستمدون سلطاتهم من الشرعية الممنوحة لهم، وهو ما بلغ متوسط عدد الموافقين بشدة والموافقين عليه عدد(٣٨) فرداً وبنسبة متوسطة (٥٨,١٥%) .

كما أوصى الباحثان بتوصيات عديدة منها:

١- إعطاء أهمية كبيرة للحوافز المادية والمعنوية ولما لها من تأثير في زيادة فعالية المعلمين ودفعهم للبدل والعطاء.

٢- عقد دورات تدريبية للمديرين لتبصرتهم بالمصادر المتعددة للقيادة، والحالات الموقفية التي يتسنى للمدير استقاء سلطته منها للمواقف المختلفة .

Abstract

This study aimed to identify the resources of power which are used by principals of private schools In performing their duties in Omdurman Locality- Sudan – from the point of view of teachers. descriptive survey was used. The study population was consists of all private schools duties in Omdurman Locality- Sudan – which amounted to (92) private schools for boys and girls. In these schools a (710) teachers (male and female) working in these schools.(11) schools where selected randomly as study sample. This number is represent (12%). Teachers (male and female) from these schools were selected randomly as a study sample. (65) teachers (male and female) were selected randomly from the total number of (170). This represents (38, 2).

The researchers used the questionnaire for data collection. For analyzing the data a Mathematical equations ,percentages and arithmetic mean.

The study reached to many finding. Following the most important:

- 1- The schools principals obtains there Authority from the rewording system to make teachers obey and implementing there instructions.the average percentage was (65, 4%) .
- 2- The schools principals obtains there Authority from the legitimate authority granted to them. The number of teachers how was strongly agree and agree (38) at medium rate of (58, 15%).

The researchers reached to many recommendations. The following some of them:

- 1- Drawing more attentions for the incentives (physical and moral) ,because of its effect on increasing the effectiveness of teachers and get them to make and take.
- 2- Holding training courses for schools principals to let them know about the deferent types of power resources for leadership ,and to know situational cases which allowed them to draw there authority from.

مقدمة:

تعتبر المؤسسات التربوية أداة حيوية وفاعلة في المجتمعات الإنسانية، وذلك لأن التربية تشكل المدخل إلى التنمية الشاملة، وهي الحصن المنيع الذي تلجأ إليه المجتمعات إذا تعرضت للمصاعب والمحن، وإذا كانت المؤسسات التربوية الأداة الحيوية في المجتمع فإن القيادة التربوية هي المفتاح، ونقطة البدء في عملية إصلاح التعليم وتطويره، ليوكب حاجات المجتمع وتطلعاته.

وإذا كانت التربية في مفهومها المعاصر عملية للتغيير والتطوير ولها من الآثار والنتائج الإيجابية ما يجعلها تحتل المكان الأول بين وسائط الإصلاح والتقدم في أي دولة من الدول، فإن نتائج هذه العملية منوطة إلى حد كبير بإدارتها، التي تمثل القيادة المسؤولة عن سير العملية التربوية وتوجيهها على أساس أن النجاح في أي عمل أو تنظيم يعتمد على الطريقة أو الأسلوب المعمول به في تلك الأعمال أو التنظيمات، وقدرة تلك التنظيمات على توجيه الأعمال والأنشطة نحو الأهداف المرغوب فيها .

والقيادة التربوية الناجحة هي التي تستطيع أن توظف الإمكانيات المتاحة داخل المدرسة بشرية كانت أو مادية توظيفاً أمثلاً لتحقيق الأهداف المرجوة من المدرسة، مستخدمة في ذلك جميع الوسائل المتوفرة والتي منها سلطة التأثير في العاملين ، حيث تتعدد مصادر السلطة للقائد التربوي وهنا يحتاج القائد التربوي للمهارة اللازمة لاستخدام السلطة المناسبة للموقف المناسب .

وتلعب القيادة دوراً هاماً ورئيسياً في تحقيق آمال المجتمع في أبنائه وذلك لمسئوليتها في إدارة مؤسساته التربوية، فالمجتمع في حاجة إلى القادة القادرين على تنظيم وتطوير وإدارة المؤسسات التربوية. وكذلك يحتاج المجتمع إلى جهود الباحثين والتربويين في دراسة ظاهرة القيادة بأبعادها وجوانبها المختلفة والتعرف على الخصائص المميزة لها، مما يساعد في التوظيف الكفء للمعلومات التي تترتب على هذه الجهود العلمية والاستفادة منها في مواقف اكتشاف العناصر القيادية وتنمية مهاراتهم.

ويمثل القائد عنصراً هاماً في عملية القيادة، فهو عضو من أعضاء الجماعة يتبعه الآخرون لأنه استطاع أن يفهم العلاقات الاجتماعية التي تسود بين أفراد الجماعة ومن ثم يدفعها للنشاط والعمل نحو تحقيق أهدافها . ويؤثر في هذه الجماعة وينال طاعتهم وامتثالهم لتوجيهاته، هذا التأثير مستمد من مصادر عديدة للسلطة، منها المصدر الرسمي المتمثل في صلاحياته الممنوحة له من الجهة الرسمية وكذلك

اللوائح والأنظمة التي تنظم العمل، وأيضاً ينبع هذا التأثير من سلطة المكافأة، وسلطة الخبرة ونحوها .

من هنا جاءت هذه الدراسة لتكشف مصادر سلطة القائد التربوي التي يستطيع من خلالها أن يؤثر في الأفراد داخل المدرسة .

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

على مدير المدرسة أن يحرص على تكوين علاقة مهنية وإنسانية بينه وبين المعلمين، وتطوير هذه العلاقة بحيث يشعر كل واحد بمدى أهمية وقيمة ما يقدمه من جهد، مع إعطائهم هامشاً من الحرية ، وأن يكون على مستوى من الوعي والإدراك للمشكلات التي قد تعترض المعلمين باعتباره مشرفاً وقائداً تربوياً ليقوّي من معنوياتهم ويدفعهم لمضاعفة جهودهم بصورة تلقائية.

والقائد الإداري التربوي الناجح هو الذي يدفع المدرسة بعوامل القوة الحيوية والتقدم ويعمل على تطوير أهدافه باستمرار وبيث فيها من عوامل الخلق والابتكار والتجديد بما يضمن حركتها وتطورها ومقابلة التجديدات بمختلف جوانبها ويحقق الربط بين المدرسة والبيئة المحيطة أي المجتمع الذي يعمل فيه ويربط المدرسة بالاتجاهات الفكرية والاجتماعية التي تحدد إطار المجتمع الكبير. لذلك فإن مدير المدرسة هو القائد التربوي في مدرسته ويتوقع منه الكثير، و الدور الذي يقوم به مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم وكقائد تربوي له الأثر الكبير في تسيير العمل التربوي والتعليمي، فهو المسئول المباشر لكل العمليات التربوية والتعليمية في المدرسة .

ويعتقد الباحثان أن هناك علاقة وثيقة الصلة بين سلطة القائد المستخدمة وفعالية المؤسسات التربوية ونجاحها في أداء رسالتها. ففعالية القيادة تؤدي إلى فعالية التعليم والعكس صحيح .

والقيادة المدرسية الناجحة هي التي تتضمن مجالاً واسعاً من مصادر السلطات والممارسات، بحيث تتنوع مصادر سلطة القائد بما يتلاءم مع مختلف المواقف . وهناك العديد من مصادر السلطة في القيادة التي يترتب عليها سيادة مناخ اجتماعي معين . لذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:-

ما مصادر السلطة التي يستخدمها مديرين المدارس الثانوية الخاصة في تنفيذ مهامهم - بمحلية أم درمان - السودان - من وجهة نظر المعلمين) .

وتنبثق من هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:-

- ١- هل يستقي مديرين المدارس الثانوية الخاصة - بمحلية أم درمان - السودان - سلطاتهم التي يستعينون بها في تنفيذ مهامهم من مصدر الإكراه ؟ .
- ٢- هل يستقي مديرين المدارس الثانوية الخاصة - بمحلية أم درمان - السودان - سلطاتهم التي يستعينون بها في تنفيذ مهامهم من مصدر التحفيز ؟ .
- ٣- هل يستقي مديرين المدارس الثانوية الخاصة - بمحلية أم درمان - السودان - سلطاتهم التي يستعينون بها في تنفيذ مهامهم من مصدر الشرعية ؟ .
- ٤- هل يستقي مديرين المدارس الثانوية الخاصة - بمحلية أم درمان - السودان - سلطاتهم التي يستعينون بها في تنفيذ مهامهم من مصدر المرجعية ؟ .

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلي:

- ١- التعرف على ما إذا كان مديرين المدارس الثانوية الخاصة - بمحلية أم درمان - السودان يتحصلون على سلطاتهم التي يستعينون بها في تنفيذ مهامهم من مصدر الإكراه .
- ٢- التعرف على ما إذا كان مديرين المدارس الثانوية الخاصة - بمحلية أم درمان - السودان يستقون سلطاتهم التي يستعينون بها في تنفيذ مهامهم من مصدر التحفيز .
- ٣- التعرف على ما إذا كان مديرين المدارس الثانوية الخاصة - بمحلية أم درمان - السودان يتحصلون على سلطاتهم التي يستعينون بها في تنفيذ مهامهم من مصدر الشرعية .
- ٤- التعرف على ما إذا كان مديرين المدارس الثانوية الخاصة - بمحلية أم درمان - السودان يتحصلون على سلطاتهم التي يستعينون بها في تنفيذ مهامهم من مصدر المرجعية .

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة في الآتي:

- ١- كونها تتناول موضوع القيادة واستخدامها للسلطات التي تسير بها أعمال التربية في المدرسة، ولما للقيادة من دور رئيس في تحقيق الأهداف التربوية للمجتمع .
- ٢- من المؤمل أن تسهم هذه الدراسة فيما يلي:

أ- توضيح المصادر الأساسية التي تعتبر منبع سلطات القيادة التربوية في مؤسسات التربية.

ب- معرفة المصادر الحقيقية لسلطات مديرين المدارس موضوع الدراسة.

ج- في إضافة بعض الأدب النظري في موضوع مصادر سلطة القيادة

حدود الدراسة:

الحد الموضوعي:

اقتصرت الدراسة على إيضاح مصادر السلطة التي يستخدمها مديرين المدارس الثانوية الخاصة في تنفيذ مهامهم - محلية أم درمان - السودان - من وجهة نظر المعلمين.

الحد المكاني:

طبقت هذه الدراسة في جانبها الميداني في السودان في محلية أم درمان على المدارس الثانوية الخاصة (الأهلية) بنين وبنات .

الحد الزماني:

طبقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي (١٤٣٤ - ١٤٣٥هـ) .

مصطلحات الدراسة:

مصادر:

جمع مصدر، ويقصد بها في هذه الدراسة المكان أو الجهة أو المنبع الذي يعتمد عليه المدير في الحصول على القوة التي يستطيع من خلالها أن ينال طاعة وامتثال الأفراد داخل المدرسة .

السلطة:

ويقصد بها في هذه الدراسة القوة التي يستطيع من خلالها أن ينال المدير أو القائد طاعة وامتثال الأفراد لتوجيهاته وأوامره داخل المدرسة .

القيادة:

القيادة لغة: من الفعل قود وهو نقيض السوق ، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها فالقود من أمام والسوق من خلف والاسم من ذلك كله القيادة ، والاتيقياد هو الخضوع (ابن منظور؛ الأزهرى ٢٠٠١؛ الفيروزبادي: 2003 مادة قود.

القيادة اصطلاحاً " القدرة على التأثير على الآخرين " (عوض، ٢٠٠٨، ٢٠١) .

القيادة إجرائياً: يتفق الباحثان مع التعريف الاصطلاحي للقيادة .

المدارس الثانوية الخاصة:

هي مدارس المرحلة الثانوية غير الحكومية، يمتلكها أفراد أو مؤسسات تعليمية غير حكومية، في بعض البلدان العربية يطلق عليها أسم المدارس الثانوية الأهلية . ويمثل هذا النوع في السودان قطاع عريض من التعليم ، وفي أحيان كثيرة يتفوق على التعليم الحكومي، ولديه إقبال كبير من المواطنين في السودان .

محلية أم درمان: هي إحدى المحليات السبعة لولاية الخرطوم بالسودان، و كلمة محلية تعادل كلمة محافظة في البلاد الأخرى .

مفهوم القيادة:

القيادة مصطلح يشير إلى العملية التي بواسطتها يقود الفرد بالتوجيه أو بالتأثير في أفكار أو مشاعر أفراد آخرين أو في سلوكهم، والقيادة تشتمل على هدف معين يرغب القائد في تحقيقه ويكون القائد مسئولاً عن تنسيق مجهودات ونشاطات أعضاء المجموعة التي يقودها لتحقيق هذا الهدف (مصطفى:٢٠٠٢م، ص ٣٤)

وقد عرف تاننبوم Tannenbaum القيادة بأنها تأثير المدير في سلوك التابعين له في موقف معين (Tannenbaum .1961.p24)

كما عرفها بيث Beach بأنها عملية التأثير في أشخاص آخرين لتحقيق أهداف معينة (Dale Beach .1965.p432)

وقد ترتبط القيادة بقدرة المدير على التوجيه والتأثير والتنسيق والرقابة لسلوك المرؤوسين تحقيقاً لهدف المنظمة (شبحه: د . ت، ص ١٩٩) .

ومفهوم القيادة أوسع من مفهوم الإدارة، كما أن مفهوم السلوك القيادي أوسع وأشمل من السلوك الإداري وهي تعني: "القدرة على التأثير في سلوك الجماعة ونشاطها لتحقيق أهداف معينة " (الدويك: د ٠ ت، ص ٢٦) .

وقد يكون تعريف القيادة بأنها "القيام بأي فعل من شأنه أن يستحدث نظاماً من التفاعل بين الأفراد والجماعة على نحو يساعد الجماعة في الوصول إلى حل لمشكلتها العامة" (حمزة: ١٩٨٢م، ص ٣٦٩).

مفهوم القيادة التربوية:

عرف عباس (٢٠٠٤م) القيادة التربوية بأنها: "كل نشاط اجتماعي هادف يدرك فيه القائد أنه عضو في جماعة يرى مصالحها ويهتم بأمورها ويقدر أفرادها ويسعى لتحقيق مصالحها عن طريق التفكير والتعاون في رسمها الخطط وتوزيع المسؤوليات حسب الكفايات الاستعدادات البشرية والإمكانات المادية المتاحة" ص: ١٥٨.

وعرفها أسعد (٢٠٠٥م) " العمل المشترك الذي تقوم به الجماعة بغية الوصول إلى الأهداف المحدودة للمؤسسة في جو تسوده المودة والإخاء والتآلف " ص: ١١٨.

وعرفها الحربي (١٤٢٥هـ) بأنها: " وظيفة تتطلب سلوكيات إنسانية تساعد المؤسسة على تحقيق أغراضها وتوجيه بعضها نحو الإنتاجية أو إجراء الأعمال المكلفة بها وبعضها الآخر نحو العلاقات الشخصية المتداخلة ضمن ظروفها ومناخها الاجتماعي" ص: ١٢.

ويرى الباحث أنه يمكن تعريف القيادة التربوية بأنها: ذلك العمل السلوكي بين الأفراد أو الجماعات الذي يدعو إلى تحريك الفرد أو الجماعة نحو الأهداف التربوية التي يشتركون في قبولها. حيث إن القيادة التربوية لا تعتمد على السلطة وما منحها من مسؤوليات، وإنما تعتمد على قدرتها في جعل سلطة الجماعة هي المحرك الأساس للجماعة والضابط لسلوكها.

أهم وظائف القائد التربوي:

وردت في أدبيات القيادة وظائف عديدة للقائد نذكر أهمها في الآتي:- (حريري، ١٤٢٣هـ، ص: ٥٩-٦٠؛ ميدين، ٢٠٠٥م، ص: ٨٧-٩٥).

١. التخطيط للأهداف التربوية القريبة المدى والبعيدة المدى وللعملية التربوية حيث تكون الأهداف واقعية ممكنة التحقيق.

٢. الإدارة والتنفيذ وتحريك التفاعل لتنفيذ السياسة والمناهج وتحقيق الأهداف بإيجابية.

٣. صيانة بناء الجماعة من حيث علاقات الود والتجاذب والتعاون وطرق الاتصال بين الأعضاء وإمكانات الحراك الرأسي والأفقي.

٤. الثواب والعقاب في حالات الصواب والخطأ بما يكفل المحافظة على النظام والالتباط في الجماعة.
٥. وضع سياسة تعليمية مستعيناً فيها بمصادر وسياسيات السلطات الأعلى ومصادر وأعضاء الجماعة ومساهمياً في إطار ما تفوضه له السلطة العليا والجماعة نفسها بأمانة وإخلاص.
٦. أن يكون للقائد أفكاراً وإبداعية يدعمها إطار علمي.
٧. الحكم والوساطة حيث يكون القائد حكماً و وسيطاً فيما قد ينشب من صراعات وخلافات داخل الجماعة.
٨. تنسيق أدوار ووظائف الأعضاء في الجماعة وحسن توزيعها والقيام بسلوك الدور في ضوء المعايير السليمة.
٩. نموذج سلوكي ومثل أعلى للسلوك وقدرة حسنة الأعضاء الجماعة.
١٠. رمز للجماعة واستمرارها في أداء مهمتها.
١١. محافظ على الجماعة وتيسير القوى التي تجذب الأعضاء للجماعة .

المهارات الأساسية اللازمة للقيادة التربوية:

أورد حريري (١٤٢٣هـ) عدداً من المهارات اللازمة للقيادة التربوية، ويمكن حصرها فيما يلي:

١. المهارات الذاتية: وتشمل بعض السمات والقدرات العقلية والابتكار وضبط النفس.
٢. المهارات الفنية العادية: وهي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم والكفاءة في استخدام هذه المعرفة بما يحقق الهدف المرغوب بفاعلية وتكتسب هذه المهارات بالدراسة والخبرة والتدريب.
٣. المهارات الإنسانية الاجتماعية: وتعني قدرة القائد على التعامل مع رؤوسيه وتنسيق جهودهم في خلق العمل الجماعي بينهم.
٤. المهارات الإدراكية التصورية: وهي قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده وفهمه للترابط بين أجزائه وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة وعلاقات المؤسسة ككل بالمجتمع الذي تعمل فيه ولكي يستطيع القائد ممارسة هذه المهارات بكفاءة واقتدار لا بد من الوعي ببعض العناصر الجوهرية اللازمة لعملية القيادة الإدارية والتربوية بالمدرسة ص ص: ٦٤-٦٨.

- وأضاف آل ناجي، ١٤٢٦هـ أنه ينبغي على القائد أن يمتلك المهارات التالية:
- ١- التأثير على مرعوسيه واستخدام الوسائل من أجل حفزهم على العمل والإنتاج ومن هذه الوسائل الخبرة الشخصية للقائد.
 - ٢- توجيه المرعوسين وتوحيد جهودهم والتنسيق بينهم في توزيع مسؤوليات العمل بناءً على تخصصاتهم وقدراتهم وإمكانياتهم وخبراتهم واهتماماتهم الشخصية.
 - ٣- تحقيق الهدف الوظيفي والمتمثل في تحقيق أهداف المدرسة الذي يسعى جميع العاملين بها لبلوغه ص ص: ٣١٩-٣٢٠.
- ويرى الباحثان أن أهم المهارات التي ينبغي أن يتمتع بها القائد الناجح ما يلي:
- وضع الأنظمة واللوائح موضع التنفيذ.
 - تنفيذ السياسات والعقود والإجراءات.
 - انتقاء الأفراد وتوظيفهم.
 - التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمتابعة.
 - تدوين الأحداث والأعمال والتفاصيل.
 - مواجهة الطوارئ.
 - التفكير المبدع.
 - التعليم والتوجيه بمهام محددة.
 - توفير المواد والمعدات والتجهيزات.
 - الاقتصاد في الإتفاق.
 - العناية بسلوك الموظفين ومصالحهم.
 - التعاون مع الآخرين.
 - معالجة مشاكل المعلمين.
 - التمسك بمبادئ السلامة العامة.
 - مراعاة النظافة والترتيب.
 - الإلمام بالتطورات.
 - يكون قدوة حسنة لغيره.

عناصر القيادة الناجحة:

أشار عسكر (٢٠٠٥م) إلى أن لا بد من توافر عدد من العناصر التي يمكن أن تسهم في إيجاد القيادة الناجحة، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

١. قائد يتمتع بصفات تربوية يستطيع بها قيادة مجموعة من الأفراد.
٢. مجموعة من الأفراد عندها الاستعداد للتصياح أو المساهمة في تطبيق المفاهيم القيادية.
٣. نظام قيادي محدد يعمل على تحقيق أهداف المجموعة.
٤. دوافع القيادة من خلال التعرف على الأسباب التي تدفع الفرد لأن يكون قائداً.
٥. العلاقات بين القائد والجماعة.
٦. القيم والاعتقادات والصفات الشخصية للقائد.
٧. المستوى العلمي والثقافي للمرؤوسين.
٨. الثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوس.
٩. فعالية القيادة من خلال دفع المرؤوسين إلى العمل الجاد لتحقيق الأهداف ص:
٣٦٢.

متطلبات القيادة الإدارية التربوية:

أورد العجمي (١٤٢٨هـ) عدداً من المتطلبات التي ينبغي توافرها في القيادة الإدارية التربوية، وتمثل فيما يلي:

١. دراسة ديناميكية الجماعة، حيث لابد أن تتخذ خطوات إيجابية حقيقية في دراسة دينامية الجماعة، مما يلقي على القائد عبء دراسة خصائص الجماعة وبناء الجماعة وتماسك الجماعة وتكاملها ومعاييرها وقيمتها والأدوار المختلفة فيها والاتجاهات السائدة فيها وعمليات التفاعل والتغير والتطوير والنمو.
٢. إقامة علاقات إنسانية، فالقائد عليه أن يدرس سيكولوجية العلاقات الإنسانية، وأن يراعيها بحيث تتوافر فيها عناصر حسن الاستماع والاحترام والتشجيع والتقدير.
٣. التصرف بذكاء اجتماعي حيث يجب أن يتميز سلوك القائد بالذكاء الاجتماعي الذي يتمثل في القدرة على إدراك العلاقات الاجتماعية وفهم الناس والتفاعل السليم معهم مما يؤدي إلى التوافق الاجتماعي.

٤. تحمل المسؤولية الاجتماعية، حيث يشكل القائد قدوة بالنسبة لأعضاء الجماعة الذين يعملون معه، وهي مسئولية الفرد أمام نفسه أولاً، وأمام الجماعة، وعليه يجب أن تتوفر لدى القائد

السمات التي ينبغي توافرها في القائد التربوي:

ذكر الكتاب والمهتمين بدراسة القيادة وعناصرها العديد من الصفات التي ينبغي أن يتصف بها القائد التربوي نذكر منها الآتي:- (عباس، ٢٠٠٤م، ص: ١٦٧ ؛ الحربي، ١٤٢٥هـ، ص ص: ٦٤-٦٦):-

١. لا يقف القائد عند الحد الأدنى من المعرفة فيجب أن يتعلم ويبحث لكي يساير ويواكب التطور.
٢. يشجع الأفراد على الابتكار الإبداع لقيادة فعالة وإثارة الرغبة في التقدم والنمو.
٣. الاعتراف بالجهود البناءة وتوفير الفرص لتبادل مسؤوليات القادة.
٤. توفير الخبرات التي تساعد على النمو وتشجيع التجارب والأبحاث.
٥. التدخل في حساب الخسائر المادية والمعنوية المحتملة والاحتفاظ بوسائل إضافية قادرة على تعويض الخسائر.
٦. دائم الاستعداد ويعرف كيف يستخدم الفرصة السانحة أمامه.
٧. إدارة الوقت بكفاءة.
٨. الطلاقة في الحديث لأن عمله يتطلب منه أن يتصرف كمعلم ومدرس وقائد.
٩. قادر على الربط بين الأمور والاستفادة من الخبرات.
١٠. البحث عن الخبرات الجديدة ويهتم بتنمية قدراته ويسعى لتدريب أفراد.
١١. يبحث عما ينقص مرؤوسيه ويساعدهم على تفهم أخطائهم وعلاجها.

أهمية القيادة الإدارية:

تنبع أهمية القيادة الإدارية من الدور الأساسي الذي تضطلع به في مختلف جوانب العملية الإدارية فهي محور العملية الإدارية وهي المعيار الذي يحدد على ضوئه نجاح أي تنظيم إداري .

كما أن نوع القيادة القائمة يشكل قيمة التنظيم ويلهم أفراد العمل برغبة وحماس يؤدي إلى الفاعلية وتؤثر نتائج السلوك القيادي في اتجاه العاملين وروحهم المعنوية (ديموك وآخرون: ١٩٧٦م، ص٤٢٩) .

فأي تنظيم بلا قيادة فعالة لا يمكن أن يحقق أهدافه بصورة جيدة، كما أن ارتفاع الروح المعنوية لدى العاملين واندفاعهم للعمل بإخلاص وحيوية لا يتم إلا عندما تتوافر لهم القيادة التي تعمل على إيجاد روح التفاهم المتبادل (الحلو: ١٩٨٧م، ص٣٢٣) .

ويحدد الشنتاوي أهمية القيادة الإدارية في أهمية المهام الملقاة على عاتق القادة الإداريين والتمثلة في:-

- ١ - كيفية بعث اهتمام العاملين بالعمل الذي يقومون به .
 - ٢ - كيفية إقناع العاملين بالتغيرات التي قد تطرأ على ظروف العمل .
 - ٣ - كيفية تشجيع العاملين على تنمية مهاراتهم ومواهبهم .
 - ٤ - كيفية الاتصال بالعاملين ومعرفة حاجاتهم وتفهم رغباتهم .
 - ٥ - كيفية مراقبة أوجه النشاط المختلفة بشكل لا يسيء إلى العاملين .
- (الشنتاوي: ١٩٦٧م، ص١٧) .

كما أوضح نواف كنعان أهمية القيادة من خلال تحليله لجوانب العملية الإدارية والتمثلة في الجانب التنظيمي، والجانب الإنساني والجانب الاجتماعي والجانب الخاص بالأهداف ودور القيادة في كل جانب .

- فدور القائد في الجانب التنظيمي هذا لا يقتصر على مجرد إصدار المدير القائد للأوامر والتأكيد من أن النشاطات الإدارية تتم داخل التنظيم في الحدود المرسومة ولكن الدور الأساسي والهام للمدير القائد هو إمداد الموظفين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط في نفوسهم ويحافظ على روحهم المعنوية عالية جداً، مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك وروح التعاون وكذلك يبرز من خلال قدرته على تنسيق نشاطات العاملين وجهودهم وتوجيهها ويستطيع المدير من خلال عملية التنسيق هذه إيجاد السلوك الهادف لدى الموظفين وتوجيه كل جهودهم من خلال وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة . وتحديد المسؤوليات لأقسام التنظيم والعاملين فيه .

- ودور القيادة في الجانب الإنساني تبرز من خلال كون اهتمام القائد ينصب بصفه أساسية على تنظيم وتنسيق العلاقات بين الأفراد لتوحيد جهودهم وتعاونهم لأداء العمل وإقامة علاقات إنسانية بينه وبين مرؤوسيه على التفاهم المتبادل وإشراكهم

في مناقشة ما يمس شؤونهم والاعتداد بما يبدونه من آراء واقتراحات ذات قيمة وهو ما يسمى الإدارة بالمشاركة (Participative administration) وتقدير كل ما يبذلونه من جهود وتمكينهم من استخدام مهارتهم في العمل .

- القيادة الإدارية كظاهرة اجتماعية في الجماعات المنظمة وكأداة فعالة للتنظيم وتنسيق الجهود للعاملين في هذا التنظيم هي بالتالي أداة أكثر ضرورة في التنظيمات الإدارية الحكومية الكبيرة والتي أصبحت من أبرز سمات الإدارة الحديثة .

- ويبرز دور القيادة الإدارية الهام من خلال قدرتها على توجيه هذه النشاطات واستغلالها بما يكفل تعزيز التعاون بين العاملين في التنظيم وإذا كان للقيادة دور هام ومؤثر في الجانب الاجتماعي للإدارة فإنها من ناحية أخرى تتأثر بدورها بما يفرضه عليه هذا الجانب الاجتماعي من قيود تنعكس على سلوك القائد داخل التنظيم .

وتبرز أهمية القيادة الإدارية في الجانب الخاص بالأهداف في أن لكل تنظيم أهداف معينة ولا بد أن يكون هناك هدف يسعى التنظيم لتحقيقه ذلك لأن التنظيم بدون وجود أهداف يسعى إلى تحقيقها، ويصبح فوضوياً وتتبدد جهود العاملين فيه ويضيع النشاط الجماعي ويبرز دور القائد في تحقيق أهداف التنظيم من خلال قيامه بعملية التوازن في تحقيق الأهداف الوظيفية للتنظيم حيث يضع على عاتقه عبء التوفيق بين مجموعة من المواقف أو المتناقضات كما سماها (ستوجديل) وتبرز أهمية دور القيادة في تحقيق الأهداف من خلال تحمل المسؤولية في حل ومواجهة مشكلات تعدد وتعقد الأهداف التنظيمية . (كنعان: ١٩٩٩م، ص ١١٣) .

وهكذا يتبين لنا من خلال التحليل السابق لجوانب القيادة الإدارية أهمية الدور الذي تؤديه القيادة الإدارية ومنه يتبين أن قيادة التنظيم هي روحه التي تتوقف على فاعليتها حيويته واستمرار وجوده . وما تظلع به من مسؤولية في تحقيق التنسيق بين كافة العناصر الإنتاجية وفي مقدمتها العنصر الإنساني من ناحية ثانية كما أن نتائج السلوك القيادي لهذه القيادة هي التي تعكس فعاليتها في تحقيق الأهداف من ناحية ثالثة .

مصادر القوة في القيادة:

لقد شغف الإنسان بالقوة منذ فجر السلالات الإنسانية الأولى فدرسها فلاسفة الإغريق ويعود الأمر إلى أبعد من ذلك ليشمل العصور البابلية والمصرية الموهلة في القدم بغية تحليلها ووصفها وتفسيرها وتقييمها، والحقيقة الأكيدة هي

أن المنظمات توجد من أجل ممارسو القوة لتحقيق مآربها وفي كل منظمة نظام متوازن للقوة مستقر أو غير مستقر ولكن المهم دائما أن هنالك قوة، فالقوة تتغلغل في جميع مفاصل المنظمة وتكاد تكون المحور الأساسي لجميع أنشطتها لتأثيرها في جميع جوانب المنظمة وحضورها اليومي في جميع وحدات المنظمة (زيديه ٢٠٠٧)

و تتنوع مصادر القوة القيادية وتتباين من حيث المدى والأثر . يختار كل مدير أو قائد مصدر القوة الملائم له اعتقاداً منه في سلامته وفي ملائمة المصدر لمهارته وخبراته وتجاربه السابقة . وعلى ذلك لن يكون هناك نمط أو مصدر قيادي واحد مثالي متفق عليه من الجميع ولن يكون هناك لون قيادي مستقر عليه من الكافة

إلا أن هذا التنوع لم يعف الكتاب والمفكرين من الاعتراف بوجود مصادر رئيسية للقوة القيادية يتعدر بدونها أن يصبح القائد مؤثراً ويستحيل بالافتقار إليها أن يصبح القائد موهوباً .

ومصادر بناء الشخصية القيادية متعددة وتعد بمثابة نقطة ارتكاز أو تجمع حقيقة تلتف حولها باقي المهارات والقدرات القيادية الأخرى والصفات التي تجمع بين هذه المصادر هي ارتباطها بشخصية القائد، صعوبة تفويضها للآخرين مع القدرة على نقلها وتعليمها، وصعوبة انهيارها أو نسيانها أو فقدها أو تأكلها بمرور الوقت أو بفعل التقدم التكنولوجي.

استخدم مصادر القوة الخمسة

يمتلك كل مدير خمسة مصادر للقوة يستطيع أن ينطلق من خلالها، واستناداً إلى ذلك، عندما يستعد لأخذ المبادرة، يقوم بتقييم ما لديه من مصادر القوة الممكنة ويقوم باستخدامها، هذه المصادر هي:-

١- الشخصية كمصدر للقوة

وهي كل ما يتعلق بقدرات وإمكانيات القائد كالرغبة في الإنجاز ومدى قوة ما يؤمن به ويعتقد في صحته والقدرة على التواصل مع الآخرين والتأثير فيهم وما يمتلكه من مهارات القيادة

٢- العلاقات كمصدر للقوة

تنشأ هذه القوة من شبكة الاتصالات والأصدقاء التي يصنعها المدير أو القائد في العمل ويقوم بتوسيعها والحفاظ عليها.

٣- المنصب كمصدر للقوة

ترتبط هذه القوة مباشرة بموقع المدير أو القائد على الخريطة التنفيذية في المؤسسة التربوية. ومن هنا يمتلك قدرًا كبيراً من هذه القوة، في حين لا يحظى مثلاً موظفو الاستقبال والقائمون بالأعمال الكتابية والعمال إلا بقدر ضئيل منها أو لا يحظون بأي قدر منها على الإطلاق

٤- المعرفة كمصدر للقوة

تعتمد هذه القوة أساساً على ما لدي القائد من خبرة خاصة ومعرفة بكل ما يتعلق بالوظيفة في المدرسة سواء كانت معرفة بالجانب الإداري للعمل أو الجانب الفني .

٥- المهمة كمصدر للقوة

تكمن هذه القوة في نوعية ما يسند إلى المدير أو القائد من مهام في العمل، فبعض المهام تكون أكثر أهمية من بعضها الآخر لصالح المؤسسة إن بمقدور القائد أن يستغل أياً مما لديه من مصادر القوة ليقوم بوضع الأساس لمصدر آخر من مصادرها، فمثلاً، يمكنه أن يستغل قوة العلاقات التي لديه والمستمدة من شبكة اتصالاته في المؤسسة التربوية في الحصول على المزيد من قوة المعرفة، وذلك من خلال الخبراء ممن تضمنهم شبكة اتصالاته

قال ثابت بن قرة: **صِحَّةُ الْجِسْمِ فِي قَلَّةِ الطَّعَامِ، وَصِحَّةُ النَّفْسِ فِي قَلَّةِ الْإِتْمَانِ، وَصِحَّةُ الْقَلْبِ فِي قَلَّةِ الْإِهْتِمَامِ، وَصِحَّةُ اللِّسَانِ فِي قَلَّةِ الْكَلَامِ**

كما وردت مصادر للقوة في القيادة كالاتي:-

يستوجب أن يتمتع القائد الإداري بشخصية ذات تأثير وسلطة وقوة تأثير تميزه عن غيره، لا يمتلكون مثل هذه القوة أو السلطة وعليه يمكن أن نحدد مصادر قوة القيادة بما يلي

أولاً: السلطة الرسمية، وتشمل:

١- قوة المكافأة

ويقصد بها مقدار ما يقدمه الرئيس لمؤوسه إما بمكافأة مادية أو معنوية

٢- قوة الإكراه

وهي في أن يشعر الفرد بان إخفاقه في عمله يؤدي إلى حرمانه من المكافأة بل بالعكس اتخاذ العقاب بحقه سواء كان ماديا أو معنويا، وبهذه الحالة مصدر القوة هو الخوف من الرئيس إذا ما ارتكب الفرد عملا يعاقب عليه

٣- السلطة القانونية

هنا مصدر القوة هو المركز الرسمي الذي يحتله الفرد في التنظيم الإداري وهذه القوة تنساب من أعلى إلى أسفل.

ثانيا: قوة التأثير

وتشمل

١- قوة التخصص

إن الفرد المزود بالمعرفة في مجال التخصص يكون متميزا فيها عن غيره من أقرانه وتتوفر لديه قوة تمكنه من القيادة وعلى مستوى المؤسسة التربوية أو نحوها، فإن القائد أو المدير المتخصص والخبير في مجال عمله يتمتع بقوة التخصص الدقيق والمعرفة الواسعة في مجال عمله .

٢- قوة الإعجاب

إن الفرد المتمتع بإعجاب الأفراد الآخرين نتيجة الصفات التي يتمتع بها، فالجاذبية تجعل هذا الفرد قائدا يؤثر في الآخرين يعتمد القائد في ممارسته لأسلوب التأثير على الآخرين وكسب تعاونهم معه وطاعتهم على عدة مصادر أهمها:-

١- السلطة النظامية:

وهي السلطة الممنوحة للمدير بحكم العمل الإداري، وهي سلطة رسمية شرعية عن طريقها يصدر أوامره، ويتخذ القرار الذي يحقق الإنجاز. (وحدتها لا تكفى).

٢- المصدر المالي:

أي الوسائل المالية من مكافآت نقدية وعينية ، كأسلوب للتأثير في المرؤوسين .بعد الامتثال للأوامر والتعليمات لتحقيق الأهداف .

٣- الخبرة والمهارة:

القائد الذي لديه خبرات وتجارب في مجال الأعمال التي يمارسها يحظى باحترام
مرؤوسيه. واقتناعهم بقدرته على التصدي لمشاكلهم .

٤- التأثير الشخصي:

وهي مجموعة الميزات والسمات الشخصية، وهي مصدر مهم في التأثير
على الآخرين، مثل القدرة على الإقناع، المعاملة الحسنة ، حب الآخرين ، وهي تجلب
الاحترام والتقدير من الآخرين وتجعلهم يتفانون من أجل تحقيق الأهداف .

٥- التأثير النابع من الاحترام:

الاحترام شيء، والمودة والحب شيء آخر، وقد يبنى المرؤوسين
احترامهم لرئيسهم من منطلقات عدة، مثل المركز الاجتماعي ، المهارة والخبرة،
النزاهة الشخصية.

٦- التأثير النابع من استخدام أساليب الضغط أو الإكراه:

وذلك بخوف المرؤوسين من عواقب عدم الامتثال للأوامر. إلا إن الإفراط في
استخدام هذا النوع من مصادر القوة والتأثير قد يؤدي إلى نتائج عكسية ، إذا
ما تضامنت المجموعة ووقفت بحزم على مواجهة القائد.

الدراسات السابقة:

١/دراسة الحراجشة (٢٠٠٨م): النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس وعلاقته
بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة

وهدفت الدراسة إلى

١- التعرف على النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس وعلاقته بالرضا
الوظيفي للمعلمين في مديرية التربية والتعليم بمحافظة الطفيلة

٢- التعرف على أثر كل من الجنس والتخصص وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي في
مستوى الرضا الوظيفي

منهج الدراسة: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، كما طبق استبانته
٢٣٥ معلما ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية، واستخدم الباحث أداتين لجمع
المعلومات تكونت من ثلاثة أقسام: القسم الأول يمثل المعلومات الشخصية عن
المستجيب، والثاني يمثل مقياس درجة ممارسة النمط القيادي، والقسم تمثل مقياس
مستوى الرضا الوظيفي .

نتائج الدراسة: حيث خلصت الدراسة إلى النتائج الآتية

- ١- جميع الأنماط القيادية لدى مديري المدارس جاءت بدرجة ممارسة متوسط
- ٢- النمط المسوق كان أكثر شيوعا
- ٣- كما أظهرت الدراسة بأن مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين جاء بمستوى متوسط .
- ٤- وقد أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس التربية والتعليم في محافظة الطفيلة تعزى إلى متغيرات: الجنس والتخصيص والخبرة والمؤهل العملي .
- ٥- كما توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ايجابية بين النمط القيادي ومستوى الرضا الوظيفي.

توصيات الدراسة: وقد أوصت الدراسة بالتوصيات الآتية

- ١- عقد دورات تدريبية للمديرين لتبصرتهم بالأنماط القيادية الموقفية التي يتسنى للمدير ممارستها تبعاً للمواقف المختلفة
- ٢- إعطاء أهمية كبيرة للحوافز المادية والمعنوية ولما لها من تأثير في زيادة فعالية المعلمين
- ٣- تشجيع قنوات الاتصال والعلاقات الاجتماعية بين مديري المدارس والمعلمين وبين المعلمين أنفسهم .
- ٤- إجراء دراسات معمقة عن الأنماط القيادية وربطها بمتغيرات غير المتغيرات التي تناولتها الدراسة كالالتزام التنظيمي ومشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات والعدالة التنظيمية .
- ٥- إجراء دراسات مقارنة بين المدارس العامة والخاصة عن طبيعة العلاقة بين النمط القيادي ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين

٢ / دراسة القرشي (١٤٠٩ هـ):

هدفت هذه الدراسة التي كانت بعنوان (دراسة استطلاعية لبعض مهارات القيادة الإدارية لمديرات المدارس الابتدائية بمنطقة مكة المكرمة) إلى تحديد مهارات القيادة الإدارية المتمثلة في أبعادها الأربعة الذهنية - الإنسانية - الفنية - الذاتية (المتوفرة لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمات والمشرفات التربويات، ولتحقيق هذا الهدف قامت الباحثة بإعداد استبانة يتكون من جزأين أساسيين هما: المعلومات الشخصية وقائمة المهارات .

وقد اختارت الباحثة عينة الدراسة من مائتين معلمة يمثلن (٢٣) مدرسة

وكانت نسبة الاستجابة ٦٨,٥% هذا بالإضافة إلى اختيار عينة من (٣٠) مشرفة تربوية وكانت نسبة الاستجابة (٧٠%) وقد توصلت الباحثة إلى عدة نتائج أهمها ما يلي:

(أ) المهارات الذهنية المتوفرة لدى المديرات والتي تزيد عن (٧٠%) اثنتي عشرة مهارة من وجهة نظر المعلمات وعشرة مهارات من وجهة نظر المشرفات .

(ب) المهارات الإنسانية المتوفرة لدى المديرات والتي تزيد عن (٧٠%) سبعة مهارات من وجهة نظر المعلمات وثمانية عشر من وجهة نظر المشرفات .

(ج) المهارات الفنية المتوفرة لدى المديرات والتي تزيد عن سبعة مهارات من وجهة نظر المعلمات وخمسة مهارات من وجهة نظر المشرفات .

(د) المهارات الذاتية هي (السمات الجسمية - القدرات العقلية وما يتبعها من صفات - ضبط النفس - المبادأة والابتكار) المتوفرة لدى المديرات التي تزيد عن (٧٠%) أربعة مهارات من وجهة نظر المعلمات وثمانية مهارات من وجهة نظر المشرفات .

وقد توصلت الباحثة بعدة توصيات تهدف إلى المساهمة في تطوير الإدارة المدرسية .

٣/ دراسة النصر (٢٠١٣م) بعنوان "التعرف على السلوك القيادي لمديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات والمديرات، تهدف إلى تسليط الضوء على العلاقة بين السلوك القيادي لمديرات المدارس الثانوية ودافعية المعلمات للعمل، والتعرف على وجهة نظر المعلمات في تحديد السلوك القيادي، والتعرف على وجهة نظر المديرات فيما يتعلق بدافعية المعلمات للعمل باختلاف متغيرات الدراسة، وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٠) مديرة مدرسة ثانوية حكومية بمدينة الرياض و(٤٠٠) معلمة من تلك المدارس وأظهرت النتائج أن السلوك القيادي الأعلى نسبة هو الديمقراطي بنسبة (٦٧,٦٧%) ثم يأتي بعده السلوك الأوتوقراطي بنسبة (٢٨,٣٣%)، وثالثاً يأتي السلوك الترسل بنسبة (٤%)، كما أن مستوى الدافعية للمعلمات في العمل كان مرتفعاً، وأيضاً توجد علاقة موجبة بين السلوك القيادي الديمقراطي وبين دافعية المعلمات .

٤/دراسة المصري (٢٠٠٧م) النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الأقصى كما يراه العاملون في الجامعة.

أهداف الدراسة

- التعرف إلى النمط القيادي لدى رئاسة جامعة الأقصى كما يراه العاملون في الجامعة
- معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية العاملين في جامعة الأقصى للنمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعتهم تعزى لمتغير (الجنس والتخصص والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة العملية والمؤهل العلمي والخبرة في العمل الإداري)
- منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي، كما صمم الباحث استبانته للدراسة وطبقها على نسبة ٥٠ % من مجتمع الدراسة وتكونت من ٢٧ فقرة، وطبق الإستبانة على ٣٠ عاملاً
- نتائج الدراسة: وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:
 - سيادة النمط القيادي الأوتوقراطي .
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية العاملين للنمط القيادي السائد باستثناء التخصص لصالح الآداب
 - توصيات الدراسة: كما أوصت الدراسة بالاتي
 - ضرورة تفعيل وتقرير مشاركة في الجامعة في وضع السياسات واتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تخص الجامعة مع الاحتفاظ كل الهيئات بصلاحياتها .
 - عقد ورش عمل وحلقات نقاش ما بين العاملين ورئاسة الجامعة بشكل دوري لمناقشة سياسات الجامعة ووسائل النهوض بها والبحث في آليات المشاركة من الجميع لتحقيق رسالة الجامعة وأهدافها
 - يقترح الباحث دراسة عن الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الجامعات الفلسطينية.
 - دراسة المشكلات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأقصى وعلاقتها برضاهم الوظيفي .
- ٥/ دراسة الهزايمة (١٩٩١) التي هدفت إلى معرفة نمط المدير القيادي وضبط الوضع المدرسي علي كل من رضي المعلمين وتحصيل التلاميذ في المدارس الثانوية بعمان، وبلغت عينة الدراسة (٤٧) مدرسة ثانوية حكومية، وعدد المعلمين (١٥٨) معلماً ومعلمة، وعدد التلاميذ (٧٦٠٤) طالبا وطالبة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

- توجد علاقة بين نمط المدير القيادي العالي ونفوذه ورضا المعلمين عن فرص الترقية والمرتب ورضا المعلمين العام .
- توجد علاقة بين نمط المدير القيادي المتدني ونفوذه ورضا المعلمين عن طبيعة العمل وعن المشاركة في العمل ورضي المعلمين العام .
- وجود فروق دالة إحصائياً بين درجات المعلمين تعزي لمتغير الجنس لصالح المعلمات في جوانب الرضا الوظيفي عن طبيعة العمل والمشاركة به ورضي المعلمين العام .
- ٦/ دراسة عبد الرحمن (١٩٩١) التي هدفت إلي معرفة العلاقة بين سلوكيات إدارية مختارة لمديري المدارس الثانوية في الأردن ودرجة رضى معلميهم لقراراتهم الإدارية، وشملت عينة الدراسة (٣٦٥) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلي العديد من النتائج أهمها:
- وجود علاقة ايجابية بين استخدام المديرين لمهارة العلاقات الإنسانية وثقة المديرين بمعلميهم، والقدرة علي الاتصال والتواصل ودرجة رضى المعلمين لقراراتهم الإدارية .
- وجود فروق دالة إحصائياً لأثر كل من الجنس والمؤهل والخبرة بين السلوك القيادي للمديرين ودرجة رضاهم الوظيفي لصالح الإناث والمؤهل الأعلى والخبرة الأكثر.

إجراءات الدراسة:

في هذا الجانب من الدراسة تم تناول منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة ووصفها، وأداة الدراسة، ووصفها وثباتها، ثم طريقة جمع البيانات وتحليل المعلومات المتحصلة .

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي، وهو المنهج الذي لا يقتصر على جمع البيانات وتبويبها، وإنما يمضي إلى ما هو أبعد من ذلك لأنه يتضمن قدراً من التفسير لهذه البيانات (العساف:٢٠٠٣م،ص١٩٣). كما وتم استخدام المنهج التاريخي .

مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة (جميع الأفراد أو الأشخاص الذين يكونون موضوع الدراسة) (عبيدات ذوقان:٢٠٠٣م،ص ١٣١) وبلغت المدارس الثانوية الخاصة في

محلية أم درمان (٩٢) مدرسة ثانوية خاصة للبنين والبنات، يعمل بها (٧١٠ معلماً و معلمة) (مكتب تعليم محلية أم درمان - السودان، يوليو ٢٠١٤م - رمضان ١٤٣٥ هـ) استل منها الباحثان (١١) مدرسة لتكون عينة الدراسة من المدارس .

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (١١) مدرسة ثانوية خاصة بنين وبنات، وهذا يمثل (١٢%) من عدد المدارس الثانوية الخاصة بمحلية أم درمان . تم استلالها بالطريقة العشوائية .. أما العينة من المعلمين والمعلمات فبلغ عدد أفرادها (٦٥) مفردة اختيرت أيضاً بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة البالغ عدده (١٧٠) مفردة . ولذلك نجد أن نسبة العينة لمجتمع الدراسة بلغت (٣٨,٢%) . والجدولان (١) و(٢) يبينان ذلك:-

جدول رقم (١) يبين عينة الدراسة من المدارس

رقم	اسم المدرسة	عدد المعلمين، المعلمات	النسبة من مجتمع الدراسة
١	المهندسين الخاصة بنات	١٥	٨,٨
٢	شروني الثانوية الخاصة بنات	١٨	١٠,٥
٣	شروني الثانوية الخاصة بنين	١٩	١١
٤	الصفوة الثانوية الخاصة بنين	١٥	٨,٨
٥	الصفوة الثانوية الخاصة بنات	١١	٦,٤
٦	العودة الثانوية الخاصة بنين	١٩	١١
٧	الخضراء الثانوية الخاصة بنات	١١	٦,٤
٨	الصدى الثانوية الخاصة بنين	٢٢	١٢,٩
٩	خيبر الثانوية الخاصة بنين	١٨	١٠,٥
١٠	ثانوية الملك فهد الخاصة بنات	١٦	٩,٤
١١	أسماء عبد الرحيم الثانوية الخاصة بنات	١٦	٩,٤
		١٧٠	١٠٠

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية - يوليو ٢٠١٤م

جدول رقم (٢) نسبة عينة الدراسة من المعلمين و المعلمات من المجتمع

رقم	اسم المدرسة	عدد العينة من المعلمين، المعلمات	النسبة من مجتمع الدراسة
١	المهندسين الخاصة بنات	٦	٩,٢
٢	شروني الثانوية الخاصة بنات	٦	٩,٢
٣	شروني الثانوية الخاصة بنين	٥	٧,٦
٤	الصفوة الثانوية الخاصة بنين	٥	٧,٦
٥	الصفوة الثانوية الخاصة بنات	٦	٩,٢
٦	العودة الثانوية الخاصة بنين	٥	٧,٦
٧	الخصراء الثانوية الخاصة بنات	٨	١٢
٨	الصدى الثانوية الخاصة بنين	٥	٧,٦
٩	خبير الثانوية الخاصة بنين	٦	٩,٢
١٠	ثانوية الملك فهد الخاصة بنات	٧	١٠,٧
١١	أسماء عبد الرحيم الثانوية الخاصة بنات	٦	٩,٢
		٦٥	١٠٠

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية - يوليو ٢٠١٤م

وصف خصائص عينة الدراسة:-

النوع:- جدول رقم (٣) يبين نوع عينة الدراسة:-

النوع	التكرار	النسبة
ذكر	٣٨	%٥٨,٥
أنثى	٢٧	%٤١,٥
المجموع	٦٥	%١٠٠

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية - يوليو ٢٠١٤م

من الجدول رقم (٣) يتضح أن (٣٨) من أفراد عينة الدراسة من الذكور، وهذا يمثل (٥٨,٥%) من المفحوصين بينما (٢٧) مفردة من النساء أي بنسبة (٤١,٥%) من أفراد العينة، نلاحظ أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الذكور رغم أن عدد مدارس البنات الثانوية في عينة الدراسة أكثر من عدد مدارس البنين الثانوية. ويرجع ذلك إلى أن هنالك معلمين ذكور يعملون في مدارس البنات الثانوية، وهذا أمر معتاد وطبيعي في السودان.

المؤهل:-

جدول رقم (٤) يبين المؤهل لعينة الدراسة:-

النسبة	العدد	المؤهل
٦٧,٦%	٤٤	جامعي
٣٢,٣%	٢١	فوق الجامعي
١٠٠%	٦٥	المجموع

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية - يوليو ٢٠١٤ م

من الجدول رقم (٤) يتبين أن (٤٤) من أفراد العينة مؤهلاتهم جامعية وهذا يمثل (٧٦,٦%) من أفراد العينة، بينما الذين مؤهلاتهم فوق الجامعي (٢١) فرداً بنسبة (٣٢,٣%).

العمر:-

جدول رقم (٥) يبين سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة:-

النسبة	العدد	العمر
٩,٢%	٦	أقل من ٥ سنوات
٣٧%	٢٤	من ٥ - ١٠ سنوات
٢١,٥%	١٤	أكثر من ١٠ - ١٥ سنة
٣٢,٣%	٢١	أكثر من ١٥ سنة
١٠٠%	٦٥	المجموع

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية - يوليو ٢٠١٤ م

من الجدول رقم (٥) نجد أن الذين لديهم خبرة أقل من (٥) سنوات عددهم (٦) وهذا يمثل ما نسبته (٩,٢%). أما الذين تبلغ سنين خبرتهم العملية بين (٥ - ١٠ سنوات) فبلغ عددهم (٢٤) فرداً بنسبة (٣٧%). والذين لديهم خبرة تتراوح بين (أكثر من ١٠ - ١٥ سنة) عددهم (١٤) فرداً بنسبة (٢١,٥%). أما الذين تبلغ خبراتهم (أكثر من ١٥ سنة) من أفراد العينة بلغ عددهم (٢١) فرداً أي بنسبة (٣٢,٣%) من عينة الدراسة. وهذا يدل على إن هناك عدد لا يستهان به من أفراد عينة الدراسة لديهم خبرات طويلة في العمل التربوي التعليمي .

أداة الدراسة:

تم استخدام الإستبانة كأداة رئيسة، حيث عرفت بأنها (عبارة عن إعداد قائمة من الأسئلة التي تتصل بموضوع الدراسة وتوزيعها على مجموعة ممن لهم خبرة ودراية بموضوع الدراسة) (عبد الرحمن عميرة: ١٩٨٦، ص ٣٦) .

وتعتبر الإستبانة من أكثر أدوات البحث العلمي استخداماً في الدراسات الإنسانية، كذلك تعتبر الإستبانة من أفضل وسائل جمع المعلومات عن مجتمع الدراسة، كذلك لملاءمتها لهذه الدراسة . من حيث الجهد والإمكانيات وانتشار أفراد عينة الدراسة في أماكن متباعدة .

خطوات بناء أداة الدراسة:

قام الباحثان ببناء وتصميم الأداة متبعين خطوات نذكرها في:-

- ١- الاطلاع على العديد من الدراسات والأوراق العلمية ذات الصلة بهذه الدراسة.
 - ٢- تحديد المعلومات التي تحتاجها الدراسة وتسعى للحصول عليها .
 - ٣- استحضار أسئلة وأهداف وموضوع الدراسة .
 - ٤- ثم تم وضعها في صورتها الأولية . تم عرضها على بعض المختصين في البحث والمنهجية العلمية ، (وكان هذا بمثابة اختباراً للصدق الظاهري للأداة) والتحقق من صدقها .
 - ٥- ثم تم حذف وإضافة للإستبانة لتخرج بصورتها النهائية .
- وصف الأداة:-

تكونت الإستبانة من جزأين أساسيين:-

-الجزء الأول: وهو البيانات الأولية لعينة الدراسة حيث شمل: النوع، المؤهل العلمية، السنوات الخبرة .

-الجزء الثاني: وهي عبارات الإستبانة حيث تكونت الإستبانة من (٢٩) عبارة ، مثلت أربع جوانب من أنواع السلطة وهي كالآتي:-

١-سلطة الإكراه وتمثلها العبارات رقم (١)، (٣)، (٥)، (٦)، (٧)، (٢٢)، (٢٣)، (٢٤).

٢-سلطة المكافأة وتمثلها العبارات رقم (٨) ، (٩) ، (١٠)، (١١)، (١٢) ، (١٣) ، (١٤)

٣-سلطة الشرعية العبارات (٢)، (٤) و العبارات من (١٥) و إلى (٢٠) .

٤- سلطة المرجعية وتمثلها العبارات (٢١) و العبارات من (٢٥) و إلى (٣٠).

ثبات وصدق أداة الدراسة:

استخدم في ثبات الأداة والتأكد منه معادلة التجزئة النصفية بعد إجراء التجربة الاستطلاعية، وتم تقسيم بنود الإستبانة إلى نصفين حيث يتكون النصف الأول من العبارات التي تحمل أرقاماً فردية ، ويتكون النصف الثاني من العبارات التي تحمل أرقاماً زوجية ، وقد استخدم الباحثان معادلة التجزئة النصفية لبيرسون (السيد فؤاد: ١٩٧٩م . ص ٥٢٣).

$$ر = ن \text{ مج س ص} - \text{مج س مج ص}$$

$$\{ن \text{ مج س} ٢ - (مج س ٢)\} \{ن \text{ مج ص} ٢ - (مج ص ٢)\}$$

حيث:-

$$ن = \text{عدد بنود الإستبانة} .$$

$$ر = \text{معامل الارتباط بين نصفي الإستبانة} .$$

$$س = \text{درجات الفقرات الفردية} .$$

$$ص = \text{درجات الفقرات الزوجية} .$$

وجد الباحثان قيمة $ر = ٠,٦٤$ باستخدام معادلة سبيرمان براون لإيجاد معامل ثبات الإستبانة ككل ونصفيها وهي ك

$$ر١١ = \frac{ر٢}{٢}$$

$$ر١١ + ١$$

حيث:

$$ر١١ = \text{معامل ثبات الإستبانة ككل} .$$

$$ر = \text{معامل ثبات نصف الإستبانة} .$$

وجد الباحثون أن معامل الإستبانة هو $١١ = ٠,٧٧$ وهو معامل ثبات معقول .

صدق الإستبانة:

ويمكن حساب الصدق الذاتي للإستبانة بأخذ الجزر التربيعي لمعامل الثبات .

الصدق الذاتي = ١١

وجد الباحثان أن صدق الإستبانة = $٠,٧٧ = ٠,٨٨$

إجراءات تطبيق الأداة:

في إطار تطبيق الإستبانة تم الآتي:-

١. تم الحصول على خطاب من إدارة التعليم الخاص بإدارة تعليم محلية أم درمان إلى مديرين المدارس الخاصة موضوع البحث .

٢. تم توزيع الإستبانة بصورة مباشرة حيث بلغت الاستبيانات الموزعة (٩٠) استبانة .

٣. تم استرجاع (٧٩) استبانة ، الصالح منها للاستخدام (٦٥) حيث تم استبعاد (١٤) استبانة تالفة وغير مكتملة . لذلك أصبحت عينة الدراسة (٦٥) مفردة .

طريقة التحليل الإحصائي:-

استخدم الباحثان بعض المعادلات الرياضية والنسب المئوية، حيث أن الإستبانة المستخدمة في الدراسة لها خيارات خمسة وهي (أوافق بشدة، أوافق، وغير متأكد، ولا أوافق، ولا أوافق بشدة) . هنا تم تحويل إجابات المبحوثين إلى أرقام عددية، ثم وضعها في جداول حسابية ثم تم تحويلها إلى نسب مئوية وتكرارات، وكذلك تم استخدام المتوسطات الحسابية لمعرفة درجات الموافقة على عبارات الأداة

عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج:

قد تم عرض وتحليل بيانات الدراسة وفقاً للقاعدة التالية (مقياس ليكرت الخماسي):

المدى = أعلى قيمة في المقياس - أدنى قيمة في المقياس:

$$٤ = ١ - ٥$$

وبما أن عدد الفئات اللازمة لتفسير متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة هو (٤) فئات .

فيكون طول الفئة منها =

المدى لقيم المقياس التفسير

عدد قيم

$$0.8 = 5 \div 6 =$$

وعليه تكون الفئات المعتمدة لتفسير متوسطات استجابات أفراد الدراسة هي كما في الجدول التالي:-

جدول رقم (٦) يبين الفئات المعتمدة لتقدير متوسطات مجتمع الدراسة

الفئة المعتمدة	متوسطات استجابات عينة الدراسة
ضعيفة جداً .	أقل من ١,٨٠
ضعيفة .	من ١,٨١ إلى أقل من ٢,٦٠
متوسطة .	من ٢,٦١ إلى أقل من ٣,٤٠
عالية .	من ٣,٤١ إلى أقل من ٤,٢٠
عالية جداً .	أكثر من ٤,٢٠

الإجابة عن أسئلة الدراسة:

- نتائج السؤال الأول والذي ينص على الآتي:-

هل يستقي مديرين المدارس الثانوية الخاصة - بمحلية أم درمان - السودان - سلطاتهم التي يستعينون بها في تنفيذ مهامهم من مصدر الإكراه؟ .

جدول رقم (٧) يبين نسب ومتوسطات إجابات عينة الدراسة حول سلطة الإكراه

رقم العبارة	العبارة	خيارات الإجابة											
		أوافق بشدة		أوافق		غير متأكد		أوافق		لا أوافق بشدة			
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
١	يميل مدير المدرسة لاتخاذ إجراءات عقابية ضد المعلم إذا تأخر عن العمل	١١	١٧	١٩	٢٩	٦	٩,٢	٢١	٣٢,٣	٨	١٢,٣	٣,٠١	متوسطة
٢	يوقع المدير عقابه القاسي إذا أهمل المعلم واجباته	٧	١٠,٨	١٨	٢٧,٦	١٣	٢٠	٢٤	٣٦,٩	٣	٤,٦	٣,٠٣	متوسطة
٣	يستخدم المدير التوبيخ بصورة متكررة ضد المعلمين .	١	١,٥	٤	٦	٧	١٠,٨	٣٧	٥٦,٩	١٦	٢٤,٦	٢,٠٣	ضعيفة
٤	يهدد المدير المعلم إذا لم يطع أوامره .	-	-	٦	٩,٢	٥	٧,٦	٣٨	٥٨,٤	١٦	٢٤,٦	٢,٠١	ضعيفة
٥	يمتلك المدير الخبرة في حل المشكلات الإدارية في العمل .	٢٠	٣٠,٧	٣٣	٥٠,٧	٥	٧,٦	٢	٣,١	٥	٧,٦	٣,٩٣	عالية
٦	يمتلك المدير الخبرة في حل المشكلات الفنية في العمل .	١٢	١٨,٤	٣٥	٥٣,٨	١١	١٧	٥	٧,٦	٢	٣,١	٣,٧٦	عالية
٧	ينفذ المعلم ما يقترحه عليه المدير لما يمتلكه من معرفة مهنية عالية	١٢	١٨,٤	٢١	٣٢,٣	١٤	٢١,٥	١٤	٢١,٥	٤	٦	٣,٣٨	متوسطة
٨	يميل المدير إلى أن تنفذ أوامره دون نقاش	١	١,٥	١٨	٢٧,٦	٨	١٢,٣	٢٧	٤١,٥	١١	١٧	٢,٥٥	ضعيفة
	البيانات كاملاً											٢,٩٦	متوسطة

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية - يوليو ٢٠١٤ م

من الجدول (٩) تتبين إجابات عينة الدراسة عن عبارات الإكراه كمصدر لسلطة المدير، حيث كانت متوسطات الاستجابات كالتالي:-

١/ وافق أفراد العينة بمتوسط درجة عالية على العبارات الآتية:-

- يمتلك المدير الخبرة في حل المشكلات الإدارية في العمل .
- يمتلك المدير الخبرة في حل المشكلات الفنية في العمل.

٢ / وافق أفراد العينة بدرجة متوسطة على العبارات الآتية:-

- ينفذ المعلم ما يقترحه عليه المدير لما يمتلكه من معرفة مهنية عالية .
- يميل مدير المدرسة لاتخاذ إجراءات عقابية ضد المعلم إذا تأخر عن العمل.
- يوقع المدير عقابه القاسي إذا أهمل المعلم واجباته.

٣ / كما وافق أفراد عينة البحث بدرجة ضعيفة على العبارات الآتية:-

- يميل المدير إلى أن تنفذ أوامره دون نقاش .
- يستخدم المدير التوبيخ بصورة متكررة ضد المعلمين .
- يهدد المدير المعلم إذا لم يطيع أوامره .

جاءت عبارة (يمتلك المدير الخبرة في حل المشكلات الإدارية في العمل) الأولى في الترتيب بمتوسط درجة موافقة عالية بلغ (٣,٩٣)، بينما جاءت عبارة (يهدد المدير المعلم إذا لم يطيع أوامره) في المركز الأخير بمتوسط درجة موافقة ضعيفة بلغت (٢,٠١) .

وبلغ المتوسط العام لمحور عبارات الإكراه كمصدر لسلطة المدير (٢,٩٦) وهي تدل على مستوى متوسط بدرجة متوسطة. كما هو معلوم فإن سلطة الإكراه أيضاً تدل على سيادة النمط الأوتوقراطي، وبدرجة متوسطة، وهذا ما يتفق مع (دراسة الحراجشة ٢٠٠٨) التي كانت نتيجتها أن جميع الأنماط القيادية والتي من بينها النمط الأوتوقراطي لدى مديري المدارس جاءت بدرجة ممارسة متوسط .

لذلك يمكننا أن نصل لنتيجة أن مديري المدارس عينة الدراسة يستمدون سلطاتهم التي ينالوا بها امتثال وطاعة العاملين معهم من الإكراه أحياناً، حتى يحصل على طاعة العاملين معه، وتسيير العمل داخل المدرسة. وأحياناً أخرى يستمدونها من أنواع أخرى من السلطات

نتائج السؤال الثاني والذي ينص على:

هل يستقي مديرين المدارس الثانوية الخاصة - بمحلية أم درمان - السودان - سلطاتهم التي يستعينون بها في تنفيذ مهامهم من مصدر التحفيز ؟ .

جدول رقم (٨) يبين نسب ومتوسطات إجابات عينة الدراسة حول سلطة المكافأة

رقم العبارة	العبارة	خيارات الإجابة											
		أوافق بشدة		أوافق		غير متأكد		أوافق		لا أوافق بشدة			
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
١	يمنح المدير الشهادات التقديرية للمعلمين المتميزين .	١٥	٢٣	٢٢	٣٣,٨	١٠	١٥,٣	٩	١٤	٩	١٤	٣,٣٨	متوسطة
٢	يثقى شفاهة على المعلم المميز .	٢٣	٣٥,٣	٣١	٤٧,٦	٥	٧,٦	٥	٧,٦	١	١,٥	٤,٠٧	عالية
٣	يفاضل المدير في الحوافز بين المعلم المتميز وغير المتميز .	١٦	٢٤,٦	٢١	٣٢,٣	١٤	٢١,٥	١٠	١٥,٣	٤	٦	٣,٥٣	عالية
٤	هنالك عدالة في منح الحوافز بين المعلمين .	٢١	٣٢,٣	١٦	٢٤,٦	١٢	١٨,٤	١٤	٢١,٥	٢	٣,١	٣,٦١	عالية
٥	يهتم المدير بالمشكلات الشخصية للمعلمين .	١٢	١٨,٤	٣٤	٥٢,٣	٨	١٢,٣	٥	٧,٦	٦	٩,٢	٣,٧٢	عالية
٦	يعرض المدير المعلمين مادياً عن الحصوص الإضافية .	٢٥	٣٨,٤	٣٢	٤٩,٥	٢	٣,١	٢	٣,١	٤	٦	٤,١٠	عالية
٧	يوصي المدير دائماً بالحوافز لأصحاب الاتجاز من المعلمين .	١٦	٢٤,٦	٣٠	٤٦,١	١٠	١٥,٣	٨	١٢,٣	٢	٣,١	٣,٨١	عالية
												٣,٧٤	عالية

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية - يوليو ٢٠١٤ م

من الجدول (٨) تتبين إجابات عينة الدراسة عن عبارات بعد المكافأة كمصدر لسلطة المدير، حيث كانت متوسطات الاستجابات كالآتي:-

جاءت عبارة (يعوض المدير المعلمين مادياً عن الحصاص الإضافية) بمتوسط درجة موافقة عالية بلغ (٤,١٠)، بينما جاءت عبارة (يمنح المدير الشهادات التقديرية للمعلمين المتميزين) بمتوسط درجة موافقة متوسطة بمقدار متوسط حسابي (٣,٣٨)، وحازت باقي عبارات البعد بمتوسط درجة موافقة عالية .

كما بلغ المتوسط العام لبعد التحفيز كمصدر لسلطة المدير بمتوسط درجة موافقة عالية بلغت (٣,٧٤) . إن التحفيز يحقق رضا العاملين وفي الغالب يسود التحفيز مع سيادة النمط الديمقراطي ، لذلك نجد هذه النتيجة تختلف مع ما توصلت إليه دراسة (المصري، ٢٠٠٧) وهي سيادة النمط القيادي الأوتوقراطي .

لذلك يمكننا الوصول لنتيجة أن المديرين عينة الدراسة يستمدون سلطاتهم من مكافآتهم للعاملين معهم للحصول على طاعتهم وتنفيذ تعليماتهم

- نتائج السؤال الثالث والذي ينص على:

هل يستقي مديرين المدارس الثانوية الخاصة - بمحلية أم درمان - السودان - سلطاتهم التي يستعينون بها في تنفيذ مهامهم من مصدر الشرعية ؟ .

جدول رقم (٩) يبين نسب ومتوسطات إجابات عينة الدراسة حول سلطة الشرعية

رقم العبارة	العبارة	خيارات الإجابات											
		أوافق بشدة		أوافق		غير متأكد		أوافق		لا أوافق بشدة			
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
١	يتوقع المدير من المعلمين تنفيذ تعليماته.	٢٧,٦	١٨	٦٠	٣٩	٥	٧,٦	٣	٤,٦	-	-	٤,١٠	عالية
٢	يعتقد المدير بحكم الموقع الوظيفي التزام المعلمين بالقرارات التي يصدرها.	٢٤,٦	١٦	٣٣,٨	٢٢	٤	٦	٩	١٤	٤	٦	٣,١٦	متوسطة
٣	المدير يحكم منصبه يغير في الإجراءات المتعلقة بالعمل .	١٨,٤	١٢	٣٠,٧	٢٠	١١	١٧	١٩	٢٩	٣	٤,٦	٣,٢٦	متوسطة
٤	يقوم المعلم بتنفيذ توجيهات المدير لأنه رئيسه.	٢٩	١٩	٢٧,٦	١٨	١٠	١٥,٣	١٥	٢٣	٣	٤,٦	٣,٥٣	عالية

رقم العبارة	العبارة	خيارات الإجابة									
		أوافق بشدة		أوافق		غير متأكد		أوافق		لا أوافق بشدة	
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
٥	يوجه المدير المعلمين بضرورة التعاون في الأمور المتعلقة بالعمل	٢٥	٣٨,٤	٣٠	٣٦,١	٨	١٢,٣	٢	٣,١	-	٤,٢
٦	يستطيع المدير اتخاذ إجراءات تأديبية بحق المعلم.	٦	٩,٢	٢٢	٣٣,٨	١٣	٢٠	١٤	٢١,٥	١٠	١٥,٣
٧	يوقف المدير راتب المعلم إذا كان أداءه بالمستوى غير المطلوب.	١٢	١٨,٤	١٣	٢٠	٧	١٠,٨	٣١	٤٧,٦	١٢	١٨,٤
٨	يوقف المدير علاوة المعلم إذا كان عمل المعلم غير مرض	٩	١٤	٢٤	٣٦,٩	٦	٩,٢	٢٢	٣٣,٨	٤	٣,٥٥
عالية	البيــــــــــــد كاملا										
عالية		٣,٤٩									

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية - يوليو ٢٠١٤ م

من الجدول (٩) تتبين إجابات عينة الدراسة عن عبارات الشرعية كمصدر لسلطة المدير، حيث كانت متوسطات الاستجابات كالتالي:-

١/ وافق أفراد العينة بمتوسط درجة موافقة عالية على العبارات الآتية:-

- يوجه المدير المعلمين بضرورة التعاون في الأمور المتعلقة بالعمل .
- يتوقع المدير من المعلمين تنفيذ تعليماته.
- يوقف المدير علاوة المعلم إذا كان عمل المعلم غير مرض .
- يقوم المعلم بتنفيذ توجيهات المدير لأنه رئيسه.

٢/ وافق أفراد العينة بمتوسط درجة موافقة عالية على العبارات الآتية:-

- المدير بحكم منصبه يغير في الإجراءات المتعلقة بالعمل .

- يعتقد المدير بحكم الموقع الوظيفي التزام المعلمين بالقرارات التي يصدرها.
- يوقف المدير راتب المعلم إذا كان أداءه بالمستوى غير المطلوب.
- يستطيع المدير اتخاذ إجراءات تأديبية بحق المعلم .
- جاءت عبارة (يوجه المدير المعلمين بضرورة التعاون في الأمور المتعلقة بالعمل) في المرتبة الأولى في درجة الموافقة بمتوسط درجة موافقة عالية بلغ (٤,٢)، بينما جاءت عبارة (يستطيع المدير اتخاذ إجراءات تأديبية بحق المعلم) في المرتبة الأخيرة بمتوسط درجة موافقة متوسطة بلغت (٣,٠٠) .
- وبلغ المتوسط العام لمحور عبارات الشرعية كمصدر لسلطة المدير (٣,٤٩) وهي تدل على مستوى بدرجة عالية .

لذلك وبعد الرجوع وملاحظة هذه المتوسطات والنسب، يمكننا القول أن مديري المدارس يستمدون سلطاتهم من الشرعية الممنوحة لهم . سيادة النمط القيادي الأوتوقراطي . الذي في الغالب يصحبه تطبيق اللوائح والأنظمة بصورة حرفية وهي بذلك تختلف مع دراسة النصر التي كانت نتيجتها أن السلوك القيادي الأعلى نسبة هو الديمقراطي بنسبة (٦٧,٦٧%) .

نتائج السؤال الرابع والذي ينص على:

- هل يستقي مديري المدارس الثانوية الخاصة - بمحلية أم درمان - السودان - سلطاتهم التي يستعينون بها في تنفيذ مهامهم من مصدر المرجعية ؟ .

جدوا (١٠) يبين نسب ومتوسطات إجابات عينة الدراسة حول سلطة المرجعية

رقم العبارة	العبارة	خيارات الإجابة											
		أوافق بشدة		أوافق		غير متأكد		لا أوافق		لا أوافق بشدة			
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
١	الخطط التي يضعها المدير ممتازة .	٥	٧,٦	٢٣	٣٥,٣	٢٣	٣٥,٣	١٢	١٨,٤	٢	٣,١	متوسطة	٣,٢٦
٢	يحب المعلم خصال مدير المدرسة الشخصية.	٩	١٤	٢٠	٣٠,٧	١٥	٢٣	١٥	٢٣	٦	٩,٢	متوسطة	٣,١٥

رقم العبارة	العبارة	خيارات الإجابة											
		أوافق بشدة		أوافق		غير متأكد		لا أوافق		لا أوافق بشدة			
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
٣	يستمتع المعلم في التعامل مع مدير المدرسة .	١٠	١٥,٣	١٩	٢٩	١٧	٢٦,١	١٥	٢٣	٤	٦	٣,٣٠	متوسطة
٤	يرغب المعلم في أن يكون مشابها لمدير المدرسة .	٥	٧,٦	١٩	٢٩	١٧	٢٦,١	١٧	٢٦,١	٧	١٠,٨	٢,٩٦	متوسطة
٥	يمتلك المدير شخصية محببة جاذبة للمعلمين .	١٧	٢٦,١	٢١	٣٢,٣	١٤	٢١,٥	٩	١٤	٤	٦	٣,٥٨	عالية
٦	رأي المدير صائب حسب اعتقاد المعلم لذلك يعتمد عليه .	١١	١٧	٩	١٤	١٠	١٥,٣	٢٣	٣٥,٣	١٢	١٨,٤	٢,٧٥	متوسطة
		البيانات كاملاً										٣,١٦	متوسطة

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية - يوليو ٢٠١٤ م

من الجدول (١٠) تتبين إجابات عينة الدراسة عن عبارات المرجعية كمصدر لسطة المدير، حيث كانت متوسطات الاستجابات كالاتي:-

١/ وافق أفراد العينة بمتوسط درجة موافقة عالية على عبارة يمتلك المدير شخصية محببة جاذبة للمعلمين .

٢/ وافق أفراد العينة بمتوسط درجة موافقة متوسطة على العبارات الآتية:-

- يستمتع المعلم في التعامل مع مدير المدرسة .
- الخطط التي يضعها المدير ممتازة .
- يحب المعلم خصال مدير المدرسة الشخصية.
- يرغب المعلم في أن يكون مشابها لمدير المدرسة.
- رأي المدير صائب حسب اعتقاد المعلم لذلك يعتمد عليه.

جاءت عبارة (يملك المدير شخصية محببة جاذبة للمعلمين) في الرتبة الأولى بمتوسط درجة موافقة عالية (٣,٥٨)، بينما جاءت عبارة (رأي المدير صائب حسب اعتقاد المعلم لذلك يعتمد عليه) في المرتبة الأخيرة، بمتوسط درجة موافقة متوسطة بلغت (٢,٧٥) .

- وبلغ المتوسط العام لمحور عبارات المرجعية كمصدر لسلطة المدير (٣,١٦) وهي تدل على مستوى بدرجة متوسطة. هذه النتيجة ورغم أنه ليس لها علاقة مباشرة بالعلاقات الإنسانية، إلا أن كون المدير يمتلك شخصية محببة جاذبة للمعلمين . وأن المعلم يستمتع في التعامل مع مدير المدرسة، إلا أن هذا يدل على أن المدير يمتلك مهارة التعامل مع الآخرين، مما يجعلنا نربط بين نتائج هذا المحور ونتائج دراسة (عبد الرحمن، ١٩٩١م) والتي نصت على وجود علاقة ايجابية بين استخدام المديرين لمهارة العلاقات الإنسانية وثقة المديرين بمعلميهم، والقدرة على الاتصال والتواصل ودرجة رضى المعلمين لقراراتهم الإدارية .

لذلك نرى أن مديرين المدارس عينة الدراسة يستمدون سلطاتهم التي ينالونها امتثال وطاعة العاملين معهم من المرجعية أحيانا، وأحيانا أخرى يستمدونها من أنواع أخرى من السلطات

خلاصة النتائج والتوصيات

أهم النتائج:-

في ختام هذه الدراسة يمكن الخروج بنتائج أهمها:-

٣- جاءت المكافأة كمصدر يستمد منه المديرين سلطاتهم التي يسيرون بها أعمالهم في مدارسهم، وينالون بها طاعة المعلمين، جاءت المكافأة في الترتيب الأول بدرجة موافقة عالية، بنسبة متوسط حسابي بلغ (٣,٧٤) .

٤- جاءت الشرعية كمصدر يستمد منه المديرين سلطاتهم التي يسيرون بها أعمالهم في مدارسهم، وينالون بها طاعة المعلمين، جاءت الشرعية في الترتيب الثاني، بدرجة موافقة عالية، بنسبة متوسط حسابي يساوي (٣,٤٩) .

٥- جاءت المرجعية كمصدر يستمد منه المديرين سلطاتهم التي يسيرون بها أعمالهم في مدارسهم، وينالون بها طاعة المعلمين، جاءت المرجعية في الترتيب الثالث بدرجة موافقة متوسطة، بنسبة متوسط حسابي بلغ (٣,١٦) .

٦- جاءت سلطة الإكراه كمصدر يستمد منه المديرين سلطاتهم التي يسيرون بها أعمالهم في مدارسهم، وينالون بها طاعة المعلمين، جاءت سلطة الإكراه في الترتيب الرابع بدرجة موافقة متوسطة، بنسبة متوسط حسابي بلغ (٢,٩٦) .

التوصيات:

ويوصي الباحثان بالآتي:

- ١- إعطاء أهمية كبيرة للحوافز المادية والمعنوية ولما لها من تأثير في زيادة فعالية المعلمين ودفعهم للبذل والعطاء
- ٢- عقد دورات تدريبية للمديرين لتبصرتهم بالأنماط القيادية الموقفية التي يتسنى للمدير ممارستها تبعاً للمواقف المختلفة
- ٣- أن يركز القائد التربوي على كسب المعلم قدر الإمكان ونيل ثقته لما في ذلك من عائد إيجابي يصب في مصلحة العمل التربوي
- ٤- تشجيع فتح قنوات الاتصال والعلاقات الإنسانية و الاجتماعية بين مديري المدارس والمعلمين وبين المعلمين أنفسهم .
- ٥- من الأفضل أن يحاول مدير المدرسة تنوع مصادر سلطته حسب الموقف الإداري والتربوي، وما يتطلب ذلك من تصرف سليم .
- ٦- تلبية حاجات العاملين وحل مشكلاتهم أفضل مصدر لسلطة المدير الذي ينال بها امتثالهم للتعليمات وتنفيذهم للأوامر .

المقترحات:

ويقترح الباحثان إجراء دراسات مستقبلية بالعناوين الآتية:

- ١- مدي استقاء مديري المدارس الثانوية لسلطاتهم من مصدري القوة الشخصية، وقوة الخبرة.
- ٢- النمط القيادي السائد بالمدرسة وعلاقته بالسلطة الحقيقية لمدير المدرسة الابتدائية.
- ٣- مصادر سلطة مديرين المدارس المتوسطة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين .
- ٤- دور اللوائح والنظم المنظمة للعمل الإداري بالمدارس، في دفع المعلمين للبذل والإخلاص في العمل .
- ٥- ضرورة ممارسة سلطة الإكراه في العمل التربوي التعليمي وأثره في تحقيق الأهداف التربوية - المرحلة الابتدائية .

المصادر والمراجع

١. القرآن الكريم .
٢. ابن منظور محمد بن مكرم الأنصاري (٢٠٠٠) لسان العرب، مج ١٥، بيروت: دار إحياء التراث العربي؛ مؤسسة التاريخ العربي.
٣. إبراهيم أنيس ، وآخرون (١٩٧٢). المعجم الوسيط، المجلد الأول، القاهرة: ط ٢.
٤. أبو منصور محمد بن احمد الأزهرى (٢٠٠١م). تهذيب اللغة، مجلد ١٠ ، بيروت، دار إحياء التراث العربي.
٥. آل الناجي، محمد عبد الله (٢٠٠٥م) الإدارة التعليمية والمدرسية نظريات وممارسات المملكة العربية السعودية، دون ناشر .
٦. أسعد، وليد أحمد (٢٠٠٥م): الإدارة التعليمية، عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر.
٧. الحربي، قاسم بن عائل (١٤٢٥هـ): القيادة المدرسية في ضوء اتجاهات القيادة التربوية الحديثة، الرياض: مكتبة الرشد للنشر والتوزيع.
٨. عباس، علي (٢٠٠٤م): أساسيات علم الإدارة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
٩. عسكر، سمير أحمد (٢٠٠٥م): أصول الإدارة، ط ٦، دبي: دار القلم للنشر والتوزيع.
١٠. محمد حسنين العجمي (١٤٢٨هـ): الإدارة والتخطيط التربوي، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
١١. تيسيفا جبير ميدين، وبيتر شافير (٢٠٠٥م): تحديات القيادة للإدارة الفعالة، ترجمة سلامة عبد العظيم حسين، عمان: دار الفكر.
١٢. حريري، هاشم بكر (١٤٢٣هـ) الإدارة التربوية، ط ٢، مكة المكرمة، دون ناشر.
١٣. مصطفى، صلاح عبد الحميد (١٩٨٢م) الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار المريخ للنشر، الرياض .
١٤. الشنتاوي، أحمد (١٩٦٧م)، القيادة الإدارية الحديثة، دار المعرفة، القاهرة .

١٥. شبيحة، عبد المجيد (١٩٨٦م)، توزيع السلطة في كلية التربية بالمنوفية وعلاقته بالروح المعنوية لأعضاء الكلية، دراسات تربوية، الجزء الثاني .
١٦. النصر، أضواء خلف (٢٠١٣م) علاقة السلوك القيادي لمديرات المدارس الثانوية بدافعية المعلمات للعمل من وجهة نظر المعلمات والمديرات، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية .
١٧. الحلو، ماجد راغب (١٩٨٧م)، علم الإدارة العامة، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، مصر .
١٨. الحراجشة، محمد عبود . (٢٠٠٨م) . النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في مديرية التربية والتعليم بمحافظة الطفيلية . بحث منشور في مجلة جامعة دمشق، المجلد ٢٤، العدد الأول.
١٩. المصري، رفيق محمود (٢٠٠٧م) . النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الأقصى كما يراه العاملون في الجامعة. بحث منشور في مجلة سلسلة الدراسات الإنسانية . مجلة الجامعة الإسلامية . المجلد الخامس عشر، العدد الأول .
٢٠. مارشال دوارد ديموك، وآخرون (١٩٦٧م) الإدارة العامة، ترجمة إبراهيم علي اليرلسي، مؤسسة الحلبي وشركاه للنشر والتوزيع، القاهرة .
٢١. الهزايمة، أحمد زكي (١٩٩٠)، "رضا المعلمين عن الممارسات الإشرافية في مديرية التعليم العالي بمحافظة إربد"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية
٢٢. علي، محمود و نهاد، عبد الرحمن (١٩٩١)، العلاقة بين سلوكيات إدارية مختارة لمديري المدارس الثانوية في الأردن ودرجة رضى معلمهم لقراراتهم الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.
٢٣. كنعان، نواف سالم (١٩٩٩م) القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة، عمان، الأردن.
٢٤. الدويك، تيسير وآخرون (ب، ت) أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان .
٢٥. حمزة، مختار، ورسميه، خليل (١٩٨٢م) السلوك الإداري، دار المجمع العلمي، جدة.

٢٦. نيلسون، بوب (٢٠٠١م) ١٠٠١ طريقة لأخذ المبادرات في العمل ، مكتبة
جرير للترجمة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى
٢٧. عوض، عامر (٢٠٠٨). السلوك التنظيمي الإداري. الأردن: دار أسامة للنشر
والتوزيع .

28. Tannenbaum and massorik . leader ship and
organization Behavioral science Approach McGraw-
hill Book Co1961:p24

الملاحق

الاستبانة في صورتها النهائية

أولاً: البيانات الأساسية:

أ/ المؤهل:

١/ جامعي () ٢/ فوق الجامعي ()

ب/ الخبرة:

١/ أقل من ٥ سنوات () ٢/ من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ ()

٣/ من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة () ٤/ من ١٥ سنة وأكثر ()

ثانياً محاور الاستبانة:

المحور الأول: الإكراه كمصدر للسلطة لدى مدير المدرسة:

رقم	العبارة	خيارات الإجابة			
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	متأكد	أوافق بشدة
١	يميل مدير المدرسة لاتخاذ إجراءات عقابية ضد المعلم إذا تأخر عن العمل .				
٢	يوقف المدير علاوة المعلم إذا كان عمل المعلم غير مرض				
٣	يوقع المدير عقابه القسي إذا أهمل المعلم واجباته.				
٤	يوقف المدير راتب المعلم إذا كان أدائه بالمستوى غير المطلوب .				
٥	يستخدم المدير التوبيخ بصورة متكررة ضد المعلمين.				
٦	يهدد المدير المعلم إذا لم يطيع أوامره .				
٧	يميل المدير إلى أن تنفذ أوامره دون نقاش .				
٨	كثيراً ما يحول المدير الاختلاف في العمل إلى خلاف شخصي مع المعلمين .				

المحور الثاني: التحفيز كمصدر للسلطة لدى مدير المدرسة:

رقم	العبارة	خيارات الإجابة			
		أوافق بشدة	أوافق	غ متأكد	لا أوافق بشدة
١	يمنح المدير الشهادات التقديرية للمعلمين المميزين .				
٢	يثني المدير شفاهه على المعلم المميز .				
٣	بعوض المدير المعلمين ماديا عن الحصص الإضافية .				
٤	يوصي المدير دائما بالحوافز لأصحاب الانجاز من المعلمين .				
٥	يفاضل المدير في الحافز بين المعلم المميز والمعلم غير المميز .				
٦	هنالك عدالة في منح الحوافز بين المعلمين .				
٧	يراعي المدير تناسب الحافز دائما مع حجم العمل والانجاز .				
٨	يهتم المدير بالمشكلات الشخصية للمعلمين .				
٩	يراعي المدير تناسب نوع الحافز مع المعلم المحفز				

المحور الثالث: الشرعية كمصدر للسلطة لدى مدير المدرسة:

رقم	العبارة	خيارات الإجابة			
		أوافق بشدة	أوافق	غ متأكد	لا أوافق بشدة
١	يتوقع المدير من المعلمين تنفيذ تعليماته .				
٢	يعتقد المدير بحكم الموقع الوظيفي التزام المعلمين بالقرارات التي يصدرها .				
٣	المدير بحكم موقعه يغير في الإجراءات المتعلقة بالعمل .				
٤	يقوم المعلم بتنفيذ توجيهات المدير لأنه رئيسه .				

					يوجه المدير المعلمين إلى ضرورة التعاون في الأمور المتعلقة بالعمل .	٥
					يستطيع المدير اتخاذ إجراءات تأديبية ضد المعلم	٦

المحور الرابع: المرجعية كمصدر للسلطة لدى مدير المدرسة:

رقم	العبارة	خيارات الإجابة			
		أوافق بشدة	أوافق	غ متأكد	لا أوافق بشدة
١	رأي المدير صائب حسب اعتقاد المعلم لذلك يعتمد عليه .				
٢	يمتلك المدير الخبرة في حل المشكلات الإدارية في العمل .				
٣	يمتلك المدير الخبرة في حل المشكلات الفنية في العمل .				
٤	ينفذ المعلم ما يقترحه عليه المدير لما يمتلكه من معرفة مهنية عالية .				
٥	الخطط التي يضعها المدير ممتازة.				
٦	يحب المعلم خصال مدير المدرسة الشخصية .				
٧	يستمتع المعلم في التعامل مع مدير المدرسة .				
٨	يرغب المعلم في أن يكون مشابها لمدير المدرسة .				
٩	يمتلك المدير شخصية محببة جاذبة للمعلمين .				