

أثر القيادة في تحقيق أهداف المنشأة . دراسة حالة قطاع التعليم بضماء

جامعة تبوك / الكلية الجامعية بضماء
دكتوراه في إدارة الأعمال / أستاذ مساعد
بقسم التسويق بالكلية الجامعية بضماء

د. عمر مصطفى علي عثمان

تهدف هذه الدراسة لمعرفة أثر القيادة في تحقيق أهداف المنشأة - دراسة حالة قطاع التعليم بمحافظة ضباء تتحدد مشكلة الدراسة في عدم اهتمام إدارة الكثير من المنشآت العامة والخاصة بالقيادة التي تمكنها من استخدام أفضل الأساليب القيادية العلمية التي تؤدي إلى تحسين الأداء وتحقيق الأهداف وقامت هذه الدراسة على ثلاث فرضيات واحدة رئيسية وهي أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة وتحقيق الأهداف. وفرضيتين فرعيتين أخريين هما: أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية واضحة بين نظرية القيادة وتحقيق الأهداف. وأن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية واضحة بين أسلوب القيادة وتحقيق الأهداف. وكانت أداة جمع البيانات هي الاستبيان الذي وزع على عينة الدراسة المتمثلة في عينة عشوائية من المعلمين الذكور بمحافظة ضباء والذي تم تحليله بواسطة برنامج (SPSS). توصل الباحث إلى عدد من النتائج، منها: أن قادة المدارس لا يهتمون بالحوافز المادية والمعنوية للمعلمين كنوع من أنواع أساليب القيادة لتحقيق المهام والواجبات وإنما يعتمدون على فرض العقاب المادي والمعنوي لتحقيق المهام وتأدية الواجبات، وكذلك قادة المدارس يتمتعون بسلوك مؤثر إيجابياً على أداء المعلمين ولديهم مواقف ينفردون بها مكنت المعلمين من الأداء بصورة أفضل و هنالك عدم تفاعل إيجابي بين المعلمين والطلاب داخل الفصول وخارجها. كما قدم الباحث عدد من التوصيات منها: إخضاع قادة المدارس لدورات

تدريبية حول أهمية التحفيز وأنواعه. زيادة الاهتمام بالتفاعل الإيجابي بين المعلمين والطلاب داخل وخارج الفصول وإخضاع المعلمين والطلاب لمحاضرات حول كيفية التعامل والتفاعل مع الآخرين

Abstract

The study aims at knowing the impact of leadership in releasing the objectives of organization. The field of the study is in education section in Duba province. The statement of the study represents in the neglecting of the most managements of the public and private organizations leaderships which enable using the best methods of scientific leaderships that leads to improvement of performance and achieving the objectives. The hypotheses of the study: one is major that there is statistical relationship between the leadership and the objectives achievement and the other two hypotheses are not major that there a clear denotation statistic between leadership theory and the objectives achievement also there is a clear denotation between statistic between leadership style and objectives achievement. The tool of this study is questionnaire, which was distributed among the sample of the study which was represented in male teachers in Duba province and analyze by SPSS. The following are the results: the school headmasters do not pay attention to the morality financial prize for the teachers, as a type of leadership style, for achieving the duties, instead they use morality financial punishments, for achieving and releasing the objectives, also the school headmasters have behavior that has positive effects on better performance of the teachers, as well as there is no interaction between the teachers and the students inside or outside the classroom. There are some recommendations like: the school leaders must be trained in motivations types also increasing the interesting of interactions between the teachers and the students in or out the classroom, moreover, the teachers and the students must be shown the interaction process.

المصطلحات الأساسية:

القيادة – أهداف – التعليم – Leadership – objectives – the education

مقدمة:

في هذه الورقة العلمية تم البحث عن (اثر القيادة في تحقيق أهداف المنشأة - دراسة حالة قطاع التعليم بضاء) وتتكون هذه الدراسة من أربعة مباحث المبحث الأول تم التحدث فيه عن الإطار المنهجي للدراسة، وفي المبحث الثاني فتم الحديث فيه عن الإطار النظري للدراسة وقمت مناقلة موضوعات نشأة ومفهوم وأهمية القيادة أما في المبحث الثالث فتناولت الدراسة نظريات وأساليب القيادة ثم في المبحث الرابع تم تناول الإطار العملي للدراسة وهو أثر القيادة في تحقيق أهداف التعليم بقطاع التعليم بمحافظة ضباء وفي المبحث الخامس تمت الدراسة التطبيقية من خلال المقابلات والملاحظة والاستبيان الذي تم توزيعه علي عدد(100) من العاملين بالتعليم بالمرحلة الابتدائية وتم جمع (94) استبياناً منها وتم استبعاد (3) استبيانات) منها تالفة وبعد التحليل لبيانات الاستبيان بواسطة برنامج (SPSS) للتحليل الإحصائي توصل الباحث إلى عدد من النتائج ، وقدم الباحث عددا من التوصيات تم تردها جميعاً في نهاية هذا البحث .

أولاً: الإطار المنهجي

مشكلة الدراسة Study Problem: تتحدد مشكلة الدراسة في عدم اهتمام إدارة الكثير من المنشآت العامة والخاصة بالقيادة والخبرة الإدارية الكافية التي تمكنها من استخدام أفضل النظريات والأساليب القيادية العلمية التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنشأة وتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

أسئلة مشكلة البحث:

أ/ هل إدارة التعليم محافظة ضباء تهتم بتطبيق أساليب القيادة وتهتم بالقيادات والخبرات الإدارية؟

ب/ هل قيادات التعليم محافظة ضباء تستخدم الأساليب القيادية العلمية لتحقيق أهدافها؟

أهمية الدراسة Study Importance: تتضح أهمية هذه الدراسة في أن القيادة هي روح المنشآت لذا فإن القيادة لها دور كبير في نجاح المؤسسة كما أن فشل القائد يعني فشل المؤسسة. وأهمية هذه الدراسة كذلك تتضح في إبراز دور القيادة الإدارية

الناجحة في تحقيق أهداف المنشأة وتوضح أهمية الدراسة من خلال النتائج والتوصيات التي توصل إليها الباحث في نهاية هذه الدراسة لمعالجة جوانب القصور والضعف في قيادة المدارس والاستفادة من نقاط القوة وتعميمها على بقية المدارس.

هدف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة للتحقق من مدى إدراك عينة الدراسة المبحوثة بدور القيادة في تحقيق أهداف المنشأة اختبار العلاقة والآثار المتكونة بين القيادة وتحقيق الأهداف والتوصية عليه لتحسين الأداء الإداري.

فرضيات الدراسة: Study Hypotheses: تتكون فرضيات هذا البحث من فرضية رئيسية واحدة تحتوي على عدد (2) من الفرضيات الفرعية هي:

الفرضية الرئيسية:

1/ هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة وتحقيق الأهداف.

الفرضيتان الفرعيتان

أ/ هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية واضحة بين نظرية القيادة وتحقيق الأهداف.

ب/ هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية واضحة بين أسلوب القيادة وتحقيق الأهداف

الدراسات السابقة

1/ عطا الله بشير عبود النويقه ” أنماط القيادة الإدارية في وزارة الداخلية في الأردن وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي⁽¹⁾

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف مستوى أنماط القيادة الإدارية في وزارة الداخلية في الأردن وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي من خلال دراسة تطبيقية على الموظفين في مركز الوزارة في عمان موظفا. استخدمت الدراسة منهجية علمية وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها وجود مستوى مرتفع لأنماط القيادة والالتزام التنظيمي حسب تقدير المستجيبين، كما أظهرت الدراسة وجود أثر إيجابي لأنماط القيادة في تعزيز أبعاد الالتزام التنظيمي. وفي ضوء هذه النتائج قدمت الدراسة عدداً من التوصيات التي تستهدف تعزيز الالتزام التنظيمي في الوزارة.

2/ دراسة) زايد، “ (2011 تأثير القيادة في تنمية العاملين: دراسة استطلاعية⁽²⁾

هدفت الدراسة إلى التعرف على خصائص الأنماط القيادية المطلوبة لمواجهة

التغيرات البيئية الجديدة وبين الانتماء التنظيمي للعاملين وطبيعة العلاقة الارتباطية بين نمطي القيادة الإدارية التبادلية والتحويلية وبين تطوير طرائق العمل. إذ تم إجراء الدراسة على مفردات عشوائية في صناعة الغزل والنسيج في مصر مكونة من (219) فرداً. وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق واضحة بين ممارسات المدير (القائد) وتأثير تلك الممارسات في انتماء العاملين ورضاهم الوظيفي وقدرتهم على العمل، وأشارت العلاقة بين نمطي القيادة التبادلية والتحويلية وبين تطوير طرائق العمل إلى وضوح التفوق لنمط القيادة التحويلية في التأثير على تطوير طرائق العمل من القيادة التبادلية

3/ دراسة إياد حماد بعنوان (أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي – دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق) (3)

قدم هذا البحث تحديد مفهوم القيادة التحويلية وعناصرها وتعريف التغيير التنظيمي، وما أهم المسببات الداخلية والخارجية التي تؤثر في عملية التغيير، وتعريف أنواع التغيير التي من الممكن أن تحدث داخل المستشفى، وتم التطرق في هذا البحث إلى معرفة مدى تأثير القيادة التحويلية في عملية التغيير التنظيمي. وخلص البحث إلى أن هناك تأثيراً للقيادة التحويلية في عملية إدارة التغيير التنظيمي داخل المشفى المدروس، ولا يوجد بعد محدد من أبعاد القيادة التحويلية له الأثر الأكبر في إدارة التغيير التنظيمي، وإمّا كانت الآثار متقاربة لأبعاد القيادة التحويلية في عملية التغيير التنظيمي.

4/ دراسة اللوزي بعنوان (اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير 1997) (4)

هدفت الدراسة إلى معرفة اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الأردنية حول مجالات إدارة التغيير المختلفة، وعلاقتها بمتغيرات الجنس، والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي، والعمر، والمسمى الوظيفي، والخبرة، بلغ حجم عينة الدراسة (603) عاملين وعاملات في المؤسسات الحكومية الأردنية. وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي بين اتجاهات العاملين نحو مجالات إدارة التغيير.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية وامتداد الخبرة والعمر بين اتجاهات العاملين نحو إدارة التغيير في جميع المجالات.

5 / دراسة: صفوان أمين السقاف⁽⁵⁾

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة مستوى الولاء التنظيمي لدى منظمات الأعمال اليمنية ومعرفة العلاقة بين أسلوب القيادة بالقيم والولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين. تم اختيار مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه كمثلة لمنظمات الأعمال اليمنية (ومن النتائج المهمة في الدراسة ما يلي: كان مستوى الولاء التنظيمي للعاملين بدرجة متوسطة بلغت (3.35 بينما كانت العلاقة بين أسلوب القيادة بالقيم والولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين عالية بنسبة 86 وحصل الولاء العاطفي على أعلى مستوى ولاء للعاملين بمتوسط (3.58) كما جاء مستوى الولاء المعياري (الأخلاقي) بدرجة متوسطة بلغت (3.36) ، وحصل الولاء المستمر على أقل مستوى بمتوسط (3.12) . كما دلت النتائج على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند (0.05) للمستوى التعليمي والعمر والمستوى الوظيفي مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى سنوات الخبرة إذ يتساوى جميع الأفراد في هذا الجانب . وقد تم طرح بعض التوصيات المهمة مثل: عقد البرامج التدريبية المتخصصة لتنمية الولاء التنظيمي، تعزيز ونشر منظومة القيم وخاصة قيم الولاء والانتماء للمنظمة وتعميق ممارستها بين العاملين.

مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

وتتمثل بالآتي:

- أ- الاطلاع على عدد من المصادر التي سهلت بناء الإطار النظري للبحث الحالي.
 - ب - التعرف على المنهجيات التي سارت عليها هذه الدراسات والاستفادة منها في الصياغة والإعداد.
 - ج - الاطلاع على النتائج التي توصلت إليها، وأفادت في الانطلاق من حيث انتهت دراساتهم.
 - د - التعرف على الوسائل الإحصائية المستخدمة، مما سهل اختيار أنسب الوسائل الإحصائية للبحث الحالي.
- موارد وطرق البحث:
- منهج (أسلوب) الدراسة Study Procedure: اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي مع دراسة الحالة، المنهج التاريخي في تتبع بعض الدراسات السابقة والمنهج التحليلي لتحليل البيانات الأولية لحالة الدراسة

مجتمع الدراسة:

المجتمع المكاني: المرحلة الابتدائية بمكتب التعليم بضاء أحد مكاتب التعليم بحافظات تبوك.

المجتمع الزمني: العام الدراسي 1437 — 1438 هـ

المجتمع البشري: عينة عشوائية من المعلمين بالمرحلة الابتدائية بمكتب التعليم بضاء

أسلوب جمع البيانات: في إعداد هذه الدراسة قام الباحث لجمع البيانات الأولية باتباع أسلوب الملاحظة وأساليب المقابلات الشخصية ومن خلال الاستبيان الذي طرح على المعلمين بمحافظة بضاء والقيام بالتحليل الإحصائي (spss) لهذه الاستبيانات. أما البيانات والمعلومات الثانوية فسيقوم الباحث بالاستقصاء والبحث عنها من المراجع والمواقع الإلكترونية والمجلات العلمية.

ثانياً: نشأة ومفهوم وأهمية القيادة. النشأة:

إن الكثير من المفاهيم الإدارية الحديثة، لها جذور تعود في تاريخها إلى الحضارات القديمة، وما زالت هذه المفاهيم مستمرة في الفكر الإداري الحديث ومن هذه المفاهيم مفهوم القيادة الذي تم الاهتمام به في الحضارات القديمة، كالحضارة المصرية، الصينية، اليونانية، الرومانية والعربية الإسلامية

وكذلك نجد الفكر الإداري الحديث اهتم بمفهوم القيادة فأولته العديد من النظريات الإدارية دوراً كبيراً. ووضعت بعض المبادئ القيادية التي طورتها النظريات المختلفة للتنظيم التي سادت في مطلع القرن العشرين، كنظرية التنظيم العلمي للعمل، نظرية التقسيم الإداري، النظرية البيروقراطية، نظرية العلاقات الإنسانية ونظرية التنظيم الاجتماعي⁽⁶⁾.

المفهوم:

يعد موضوع القيادة الإدارية من المواضيع التي حظيت باهتمام خاص في الفكر الإداري والدليل على ذلك هو الكم الهائل من الدراسات والنظريات. حيث إن القيادة الإدارية عملية تحكمها أسس يشير علمية بموجبها يمكن استخدام السلوك القيادي الملائم الذي على ينسجم مع ظروف معينة.⁽⁷⁾ يعد مفهوم القيادة من المفاهيم

السلوكية التي أثارها الكثير من النقاش والخلاف، وتباين تعريفها وفقا للمعالجات المختلفة التي عرضتها المدارس الفكرية، كما تداخل مفهومها مع بعض المفاهيم الأخرى المشابهة له وفي هذه الجزئية سيتم توضيح مفهوم القيادة وتمييزه عن المفاهيم المتداخلة معه.

مصنق القيادة وأصوله:

إذا تم الرجوع إلى الفكر اليوناني واللاتيني لتحديد معنى القيادة، لوجد أن كلمة القيادة بمعنى يبدأ أو يقود أو يحكم ويتفق مع الفعل اللاتيني Archein مشتقة من الفعل اليوناني Leadership فتعني الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي Leader ومعناه يحرك أو يقود؛ أما كلمة قائد Agere الآخرين، بمعنى هناك علاقة بين شخص يوجه وأشخاص آخرين يقبلون هذا التوجيه.

وحسب لسان العرب لابن منظور، فالقيادة من قاد، يقود، قود، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من خلف، ويقال أقاده خيلا بمعنى أعطاه إياها يقودها، ومنها الانقياد بمعنى الخضوع، ومنها قادة وهو جمع قائد⁽⁸⁾

أما اصطلاحا فتعددت تعاريف القيادة في أدبيات الإدارة، وفيما يلي البعض منها: «هي عملية تأثير على سلوك الآخرين للوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة⁽⁹⁾ وهي قدرة القائد على التأثير في الآخرين للعمل بحماس وثقة لإنجاز الأعمال المعهودة لهم⁽¹⁰⁾ ويعرفها (أوري فين) بأنها النشاط الذي يمارس شخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه⁽¹¹⁾ عرفت القيادة على أنها القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة⁽¹²⁾

القيادة بمعناها العام كما عرفها ولمان. (Wolman) بأنها: "مجموعة من الخصائص التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمرا ناجحا" ويعرفها ليدر (Litterer) بأنها: «ممارسة التأثير من قبل فرد على فرد آخر لتحقيق أهداف معينة» ويعرفها (Flumer) فلمر بأنها "القدرة على إقناع الآخرين للسعي لتحقيق أهداف معينة، ومهارة إيصالهم إليها⁽¹³⁾

أما (Likert) ليكرت فيعرف القيادة بأنها: "قدرة الفرد على التأثير في شخص أو جماعة، توجيههم. وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة"

ويعرفها كونتز (Koontz & O'donnell) وأدونيل بأنها : "القدرة على التأثير الشخصي بواسطة الاتصال لتحقيق هدف"

بناءً على التعاريف السابقة يتضح أن القيادة عملية سيكولوجية لتوجيه التابعين والتأثير في أفكارهم، مشاعرهم، سلوكهم والتنسيق بينهم لتحقيق أهداف معينة بشكل مرغوب؛ وهذا التأثير قد يحدث من خلال أعمال الفرد، مؤلفاته، رسوماته، اختراعاته وابتكاراته، ويطلق على هذا النوع من القيادة "القيادة غير المباشرة" أو القيادة الذهنية، وتضم العلماء، الفنانين، الكتاب وغيرهم من الذين تؤثر أفكارهم وأعمالهم بعمق في الآخرين؛ وقد يحدث التأثير عن طريق اتصال الشخص وجها لوجه بأشخاص آخرين بشكل مباشر، ويطلق على هذا النوع اسم "القيادة المباشرة" أو القيادة وجها لوجه. والقيادة أيا كان نوعها لا يمكن أن تكون إلا بتوافر ثلاثة شروط أساسية هي:

1/ وجود جماعة من الناس: والمعيار الذي يمكن على أساسه تقرير إذا ما كانت مجموعة من الأفراد تشكل جماعة هو أن يمارسوا وجودهم كجماعة؛ بمعنى أن يعملوا ويستجيبوا كجماعة، وأن يتفاعل هؤلاء الأفراد مع بعضهم البعض تفاعلاً قوياً ونشطاً

2/ عملية التأثير: أي وجود شخص من بين أعضاء الجماعة (القائد) قادر على التأثير الإيجابي في سلوك بقية الأعضاء بهدف توجيه نشاطهم وجهودهم في اتجاه معين.

3/ تحقيق الأهداف المرغوبة: بمعنى أن تستهدف عملية التأثير توجيه نشاط الجماعة وتعاونها لتحقيق الأهداف المشتركة وجعلها مرغوبة.

أهمية القيادة⁽¹⁴⁾

لعل أهمية القيادة تتأق من دورها الفعال في الحياة بجميع نواحيها ولزومها في إدارة دفة الحياة المنتظمة في أي مجتمع أو جماعة من البشر، ومن أساسياتها الآتي:

1- أنها تحقق الأهداف المنشودة، فبدون قيادة راشدة يستحيل تحقيق الأهداف.

2- تمثل حلقة الوصل بين الأفراد وبين الخطط المطلوب تنفيذها وتصوراتها المستقبلية.

3- تمثيلها للفكر الاستراتيجي والرؤية الاستراتيجية والاستشرافية للمستقبل.

4- تحفيز ودعم الأفراد وتوجيههم والإشراف على أعمالهم من أجل تحقيق أهدافهم.

5- تقييم أداء الأفراد حسب ما هو مطلوب منهم وحل المشكلات ومعوقات العمل.

6- التنمية البشرية الشاملة للأفراد ورعايتهم والمحافظة عليهم والاستثمار فيهم باعتبارهم رأس المال الحقيقي.

7- المتابعة المستمرة لأي جديد من أجل مواكبة المتغيرات المتنوعة والمختلفة المحيطة ببيئة العمل واستغلالها في تحقيق الأهداف المرسومة.

8- توحيد وتنظيم جهود الأفراد، وتنسيقها من أجل حسن سير أعمالهم وتحقيق أهدافهم.

مصادر قوة القائد⁽¹⁵⁾

تعرف القوة على أنها القدرة على التأثير في سلوك الآخرين ويعتمد القادة في المنظمات على أنواع ومصادر مختلفة للقيادة كالآتي:

1/ السلطة الشرعية: Legitimate Power وهي القوة المستندة إلى الصلاحيات المخولة للوظيفة حسب موقعها في الهيكل التنظيمي الرسمي وتندرج هذه القوة من الأعلى إلى الأسفل فالوظيفة الأعلى تمارس سلطة قانونية على الأدنى منها.

2/ سلطة منح المكافأة Reward power هذه القوة مصدرها توقعات الفرد من قيادة مبهامه علي الوجه المطلوب وأن امتثاله لأوامر رئيسة سيعود عليه بمكافأة مادية أو معنوية من قبل الرئيس.

3/ القوة القسرية: Coercive Power أساس هذه القوة هو الخوف، وهي مرتبطة بتوقعات الفرد، من أن تقاعسه أو قصوره في تأدية واجباته أو عدم امتثاله لأوامر رئيسة سيعرضه للعقاب المادي أو المعنوي من قبل الرئيس.

4/ القوة المبنية على الخبرة: Expert power أساس هذه القوة هو المعرفة والمهارة المكتسبة لدي الفرد حيث ينفرد بهذه الصفة عن غيره من الأفراد، فالمهندس يمارس نوعاً من القوة الفنية علي صاحب المشروع تجعل صاحب المشروع يقبل قيادته نتيجة قبوله وقناعته بهذه الخبرة الفنية.

5/ القوة المنبهة على امتلاك مصادر المعلومات: Access to Information تنتج هذه القوة نظراً لتمتع القادة باستطاعة لدخول إلى مصادر معلومات ومعرفتهم بالخطط وسياسات المنظمة والتي تعتبر أمور مهمة وسرية في بعض الأحيان.

6/ قوة الإعجاب: Referent Power ويحص عليها الفرد عادةً نتيجة إعجاب تابعية ببعض سماته الشخصية بحيث تشدهم إليه نتيجة توافر الجاذبية في شخصية القائد.

صفات المدير وصفات القائد: يتجلى ذلك بوضوح في الفرق الشاسع بين مفهوميهما ويمكن إجراء مقارنة بين صفات القادة وصفات المديرين في الجدول التالي:

جدول (1)

جدول يوضح الفرق بين صفات القادة وصفات المديرين

صفات القادة	صفات المديرين
يبتكرون	يديرون
مجددون	ناسخون
يطورون	يحافظون
يركزون على الأشخاص	يركزون على التنظيم الهيكلي
يلهمون الثقة	يعتمدون على السيطرة
لديهم رؤية طويلة	لديهم رؤية قصيرة المدى
يسألون ماذا ولماذا	يسألون كيف ومتي
أفقيون في تركيزهم	يركزون على النتائج العملية
يجددون	يقلدون
ذاتيون (أي يعبرون عن ذاتهم)	جنود مطيعون
يعملون ما هو صحيح	يعملون الأشياء بطريقة صحيحة

المصدر صالح حسين إبراهيم المحلاوي - مدرسة المستقبل الواقع والمأمول في المملكة العربية السعودية دراسة تطبيقية علي منطقة تبوك - أطروحة مقدمة للحصول علي درجة الدكتوراه في التربية (بحث غير منشور) - سنة 1430هـ ص (72)

من خلال استعراض ذلك يمكن أن نلمح البون الشاسع في مفهوم الإدارة بحسب تصرفات المدير ، وفي أي اتجاهات يسلك ؟ على أن المديرين الفعالين هم الذين يمتلكون اتجاهات إيجابية نحو عملهم وينظرون إلى المشكلات التي تواجههم على أنها ليست مستحيلة الحل. فهم يبتكرون ويجددون ويطورون، ويزرعون الثقة في نفوس العاملين معهم، لديهم رؤية وافق واسع، وسعة اطلاع.

ومن الواضح أن قدرة المدير تتعلق بقدرة الفرد على العمل مع الأفراد المحيطين وتوقعاتهم المتعددة وتعتمد القيادة التربوية في المدرسة علي المدير كقائد تربوي فهو يركز اهتمامه على تهيئة مناخ يساعد المعلمين على تمهيد الطريق للتحصيل المرتفع سواء من الناحية الأكاديمية أو الشخصية. ولنجاح المدير في أداء دوره كقائد للمدرسة الفعالة لابد أن تكون لديه رؤية واضحة عما يمكن أن تكون عليه تلك المدرسة في المستقبل وتتطلب الرؤية الاعتراف باحتياجات الطلاب ومحاولة إيفائها. ويتم ذلك من خلال (16)

1/ ارتباط الأنشطة العضوية بمواقف الحياة العقلية والواقعية للطلاب وتشجيعهم على التفكير بأنفسهم.

- 2/ التفاعل الإيجابي بين الطلاب والمعلمين داخل الفصول وخارجها.
- 3/ تشجيع الطلاب على المبادرة بأفكارهم الجديدة.
- 4/ إتاحة الفرصة لجميع الطلاب لتلغي التغذية المرتدة عن جوانب قوتهم وجوانب ضعفهم.
- 5/ وجود إدارة وتنظيم جيد لوقت الحصة الدراسية.
- 6/ اعتراف المعلمين بأن هنالك فروقاً فردية بين الطلاب ومن ثم يحتاجون لدرجات مختلفة من التعامل.
- 7/ تهيئة مناخ منظم هادف يتسم بالمتفاعلين من المعلمين والطلاب في اتجاه تشاركي.
- 8/ وجود رسالة مدرسية مترابطة بدرجة واضحة يمكن للمعلمين أن يشتركوا في تفهم أهدافها وتحقيقها.
- 9/ وضع قواعد تحكم سلوك الطلاب ليعرفوا حدودهم، وكذلك السلوك المتوقع.
- 10/ مشاركة أولياء الأمور في تحقيق أهداف المدرسة الفعالة.
- الصفات السلوكية للمدير الفعال⁽¹⁷⁾ :
- المدير الفعال هو الذي يملك القدرة الفنية والإدارية، إضافة إلى توفر السمات الشخصية التي تجعله قادراً على التأثير في المواقف والظروف والأفراد من حوله بحيث يستطيع من خلال جهودهم وتعاونهم تحقيق الأهداف المطلوبة، باستخدام الموارد المتاحة ومن أبرز الصفات التي ينبغي توفرها في السلوك الإداري للمدير الفعال ما يلي:
- وجود الدوافع للإنجاز وبدرجة عالية، وهو الرغبة في تحقيق نتائج وأهداف متميزة.
 - توفر الرغبة في المشاركة والانخراط في العمل بدرجة عالية.
 - وجود الرغبة في الانتماء بمعنى ارتباط المدير بمجتمعه ومدي شعوره بالرغبة في العمل.
 - يجب توافر الرغبة في القدرة على تحمل المخاطر التي تنشأ بسبب عوامل ومتغيرات غير واضحة وقت الأعداد للأعمال المرتبطة بالأنشطة الإدارية والفنية.
 - المرونة في التفكير وإمكانية تعديل الآراء والاتجاهات في حالة توافر قدر كاف من المعلومات والمعارف الجديدة.
 - الاستفادة من الموارد المتاحة إلى أقصى حد ممكن.

- القدرة على اتخاذ قرارات سليمة وناجحة.
- القدرة على الحركة السريعة في مواجهة المواقف المتغيرة.
- القدرة على القناع والتأثير في الآخرين.
- التركيز على النتائج والأهداف المحققة وليس على تفاصيل العمل وإجراءاته.
- النظرة الشاملة للأمور، والقدرة على إدراك الجوانب المختلفة للظاهرة أو المشكلة.

- القدرة على تنظيم الوقت والإفادة منه إلى أقصى درجة ممكنة.

نظريات وأساليب القيادة

1/ نظريات القيادة⁽¹⁸⁾

1.1/ نظرية السمات: تعد هذه النظرية من أولى النظريات التي استهدفت تحديد خصائص القيادة الناجحة ومؤدائها إن القيادة تقوم على سمة أو مجموعة من السمات التي يتمتع بها فرد معين وان من تتوافر فيه هذه السمات تكون لديه القدرة على القيادة ويمكن أن يكون قائدا ناجحا في كل وقت. ومن السمات التي يجب توافرها في القائد هي⁽¹⁹⁾

أ- سمات شخصية: مثل القدرة على التكيف والحزم في اتخاذ القرارات والاستقرار العاطفي والثقة بالنفس والانضباط.

ب- القدرات مثل الذكاء وبعد النظر والحكم الصائب للأمور والقدرة الشفوية على التعبير.

ج- المهارات الاجتماعية مثل الاستعداد للتعاون والقدرات الإدارية والتنسيقية والمهارات الشخصية والمظهر الخارجي والشهرة والمشاركة الاجتماعية واللياقة.

2.1/ نظرية الأنماط السلوكية

بدأت هذه المرحلة بالبحث عن القيادة إثناء الحرب العالمية الثانية كجزء من جهود تطوير أفضل القادة العسكريين وهي حصيلة حدثين الأول هو عدم القدرة على تحديد السمات طبقا لنظرية القادة لتوضيح القيادة الكفؤة والثاني هو حركة العلاقات الإنسانية وحصيلة دراسة (هاوثورن) ولقد حاولت نظرية القيادة السلوكية التركيز على سلوك القائد بدلا من سماته الشخصية ولقد اعتقدوا بأن سلوك القائد يوجه بشكل مباشر نحو كفاءة مجموعة العمل ولقد قاد ذلك الباحثين لتحديد أنماط السلوك والتي أطلق عليها (أنماط القيادة) التي تمكن المدراء من التأثير بصورة كفاءة

بالآخرين ، لكن من سلبياتها إهمال القائد الاهتمام بالعاملين وكذلك عدم استطاعتها الوصول إلى نتائج محددة ومؤكدة عن إمكانية تفسير القيادة عن طريق السلوك الملاحظ للقيادة.

3.1/ النظرية الموقفية

بدأت هذه النظرية كمحاولة بالتطور لتوضيح التنافر لنظريتي السمات والأنماط القيادية وهي تفترض بان النمط القيادي الكفوء والخاص لسلوك القائد يعتمد على الموقف في مختلف المواقف يقابلها مختلف الأنماط القيادية وقد واجهت هذه النظرية التحديات لتبنيها لفكرة إن النمط القيادي الموقفية، هو أفضل الأنماط القيادية. ويلاحظ أن النظرية الموقفية تعتبر القيادة دور ضمن جماعة ولكنها ترى بأن احتمال بروز شخص معين كقائد هو حصيلة موقف كامل.

4.1/ نظرية المسار- الهدف⁽²⁰⁾

تعد نظرية المسار والهدف التي طورها روبرت هاوس 1971 من النظريات التي لاقت دعماً وقبولاً بشكل واسع من قبل العديد من الباحثين وركزت النظرية على كيفية تأثير القائد على التابعين من خلال تحديد أهدافهم ورسم المسارات المؤدية لتحقيق هذه الأهداف وأكدت النظرية على دور القائد في مساعدة التابعين على تحقيق أهدافهم والتأكد من توافق الأهداف الفردية مع أهداف الجماعة وأهداف المنظمة في وقد حددت النظرية أربعة من المواقف المختلفة من السلوكيات التي يمارسها القائد مبنية على النحو التالي:

أ- القائد الموجه.

ب- القائد الداعم.

ج- القائد المشارك.

د- قائد يركز على الإنجاز.

وبينت النظرية أن هناك متغيرين يحددان أكثر الأنماط القيادية فاعلية في ظل الموقف الحالي أولهما: الظروف البيئية المحيطة بالموقف، وثانيهما الخصائص الشخصية للتابعين.

5.1/ النظرية التحويلية

تقوم هذه النظرية على القيادة بالتحفيز، فالقادة التحويلين يوفرون محفزات غير اعتيادية لأتباعهم ترفع الروح المعنوية وتنشط سيادة القيم وثير تفكيرهم نحو إيجاد معالجات جديدة وإبداعية للمشكلات التي تواجههم أثناء تنفيذ أعمالهم

ويشعر المرؤوسون بالثقة والولاء والإعجاب والاحترام ويمكن تعريفها على أنها قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية عالية وبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة)

2/ اساليب القيادة: Styles of Leadership

لقد صنفت أساليب القيادة الإدارية على أساس أسلوب القائد وطريقة ممارسة عملية التأثير في موظفيه إلى ثلاثة أمط هي:

1.2/ اسلوب القيادة الأوتوقراطية: يعرف هذا من النوع من القيادة بأسماء مختلفة هي الفردية، الدكتاتورية، التسلطية، الاستبدادية. ويتميز القائد الأوتوقراطي بأنه يحاول تركيز كل السلطات في يده ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده ويصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل ويجب على المرؤوسين التنفيذ والطاعة. وإن هذا النمط القيادي وإن كان سائداً في الماضي إلا إنه بدأ يتلاشى في الوقت الحاضر في المنظمات لعدة أسباب منها ارتفاع المستوي الثقافي للعاملين ونمو قوة النقابات العمالية وزيادة فاعليتها في العمل.

وعلى الرغم من أن هذا النمط من القيادة يكون ناجحاً في بعض الحالات التي تفشل فيها اساليب القيادة الأخرى، إلا أن له مساوئ كثيرة أهمها:

- 1/ انخفاض الروح المعنوية للأفراد وبالتالي عدم الرضا الوظيفي لديهم.
- 2/ تولد الكراهية بين القائد والتابعين وعدم ولائهم لهم.
- 3/ قلة روح المبادرة أو الإبداع لدى المرؤوسين وانعدام الاتصال الصاعد واتقاهم المتبادل.

4/ يؤدي إلى خلق التنظيمات غير الرسمية مما يؤثر على الأداء بسبب الصراع بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.

5/ ارتفاع نسبة التذمر والشكاوى والتظلمات والغياب ودوران العمل.

2.2/ اسلوب القيادة الديمقراطية: ويطلق على هذا النمط مسميات أخرى مثل القيادة الإنسانية، التعاونية، التشاورية وتهدف القيادة الديمقراطية إلى خلق نوع من المسؤولية لدى المرؤوسين ومحاولة مشاركتهم في اتخاذ القرارات. ويقوم هذا السلوب من القيادة على إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات فيما يخصهم من أعمال ، وإفراح المجال للمبادأة والإبداع ، وتقدير جهود العاملين وممارسة القائد إشرافاً عاماً لحفز الأفراد لزيادة الإنتاجية ، واعتماد اسلوب التأثير بدلاً من استخدام اسلوب السلطة

الرسمية في تحريك المرؤوسين وإقامة الاتصال ذي الاتجاهين بين القائد والتابعين .
من مزايا هذا النمط القيادي ما يلي:

1/ رفع الروح المعنوية للعاملين وإقبالهم على العمل برغبة ونشاط.

2/ تنمية روح الابتكار والعطاء بين العاملين.

3/ خلق اتجاه إيجابي نحو القائد.

4/ زيادة الإنتاجية والأداء.

ويؤخذ على هذا الأسلوب من القيادة ما يلي:

1/ أنه يمثل مظهر لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها منصبه.

2.3/ أسلوب القيادة الحرة: وهو الأسلوب الذي يقوم به القائد بنشاط لأداء المهام

القيادية المنوطة به إلا إن نوعية النشاط الذي يمارسه وطريقة أدائه - لا حجمه - هي التي تميز نشاطاته بان للقائد دور ضئيل في العمل ويقوم المرؤوسون بتدريب أنفسهم والعمل على التحفيز الذاتي. وفي هذا الأسلوب من القيادة لا يملك القائد سلطة رسمية وإنما يمثل رمزاً للمنظمة ويترك الحرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.

من مزايا هذا الأسلوب⁽²¹⁾

1/ يؤدي إلى نتائج حسنة إذا كانت الظروف ملائمة لتطبيقه

2/ ينجح هذا الأسلوب عند ما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات عقلية

وعلمية عالية كما في مؤسسات الدراسات والأبحاث.

مأخذ هذا النمط القيادي ما يلي:

1/ أنه أسلوب نادر التطبيق وهو غير عملي للقيادة حيث يضعف الاهتمام

بالعمل ويساعد على التهرب من المسؤولية.

2/ يؤدي إلى إفساد مناخ العمل حيث تسود الفوضى والقلق ويفقد التوجيه

السليم والرقابة الفعالة.

3/ يعتبر البعض أن هذا الأسلوب يتنافى مع تعريف القيادة لغياب تأثير القائد

علي الجماعة لتحقيق الأهداف المطلوبة

2.4/ الدراسة الميدانية

تمهيد:

هذا المبحث يتناول وصفاً للطريقة والإجراءات التي أتبع في تنفيذ هذه

الدراسة، يشمل ذلك وصفاً لمجتمع الدراسة، وطريقة إعداد أداة الدراسة، والإجراءات التي اتخذت للتأكد من صدقها وثباتها، والطريقة التي اتبعت لتطبيقها، والمعالجة الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واستخراج النتائج، كما يشمل المبحث تحديداً ووصفاً لمنهج الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة لهذا البحث من المعلمين الذكور العاملين بمحافظة ضباء، والبالغ عددهم (533) معلم موزعين على 99 مدرسة بالمراحل المختلفة. وقد قام الباحث بتوزيع عدد (100) استمارة استبيان على المبحوثين باستخدام أسلوب العينة العشوائية، وقد استجاب عدد (94) حيث أعادوا الاستبيانات بعد ملئها بالمعلومات المطلوبة، بنسبة استجابة بلغت (%94)، وهذا مؤشر أولي ممتاز لمدى تفاعل المبحوثين مع الدراسة. وتم استبعاد (3) استبانات تالفة لتصبح جملة الاستبانات الصالحة (91) استبانة.

أداة الدراسة: اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات من عينة الدراسة

وصف الاستبيان: أرفق مع الاستبيان خطاب للمبحوث تم فيه تنوير المبحوثين بموضوع الدراسة وهدفه وغرض الاستبيان، واحتوى الاستبيان على قسمين رئيسيين. القسم الأول: تضمن عبارات عن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، حيث يحتوي هذا الجزء على عبارات حول: العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة.

القسم الثاني: يحتوي هذا القسم على عدد (22) عبارة (14) منها تقيس أثر القيادة على تحقيق أهداف المؤسسات بقطاع التعليم بمحافظة ضباء. وتم ذلك في ثلاثة محاور أساسية المحور الأول مصادر قوة القائد تمت تغطيته هذا المحور بـ (6) عبارات والمحور الثاني أساليب القيادة وتمت تغطيته بـ (3) عبارات والمحور الثالث نظريات القيادة وتمت تغطيته بـ (5) عبارات ومحور متغير هو مدى تحقيق الأهداف وتمت تغطيته بـ (8) عبارات، وطلب من أفراد عينة الدراسة أن يحددوا استجاباتهم عن ما تصفه كل عبارة وفق مقياس لكرت الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمسة مستويات (أوافق بشدة، أوافق، لا رأي، لا أوافق، لا أوافق على الإطلاق)، وقد صُنفت إجابات هذا القسم حسب أوزانها الرقمية على النحو الآتي:

1- (أوافق بشدة) ويمثل (5 درجات)

2- (أوافق) ويمثل (4 درجات)

3- (لا رأي) ويمثل (3 درجات)

4- (لا أوافق) ويمثل (درجتين)

5- لا أوافق على الإطلاق) ... ويمثل (درجة واحدة)

وقد تم تحديد الحدود الفاصلة للفئات وفقاً للخطوات الإحصائية التالية: المدى يساوي أعلى درجة على المقياس ناقصاً أدنى درجة، بمعنى 5-1=4، طول الفترة يساوي المدى على عدد الفئات، بمعنى $4 \div 5 = 0.80$ ، وبناءً على ذلك يصبح التوزيع حسب الجدول (1/4) التالي:

جدول رقم (1) توزيع المتوسط وفقاً لمقياس لكرت الخماسي

المتوسط	المقياس	التقدير
من 1.00 إلى 1.79	لا أوافق بشدة	ضعيف جدا
من 1.80 إلى 2.59	لا أوافق	ضعيف
من 2.60 إلى 3.39	لا رأي	وسط
من 3.40 إلى 4.19	أوافق	مرتفع
من 4.20 إلى 5.00	أوافق بشدة	مرتفع جدا

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة يوليو 2016

أ/ تحليل للبيانات الشخصية لأفراد عينة البحث حسب خصائصهم المختلفة.

جدول رقم (2) تحليل للبيانات الشخصية لأفراد عينة البحث حسب خصائصهم

المختلفة

المتغير	الخيارات	العدد	النسبة %
1	أقل من 30	37	40.7
	3040 -	31	34.1
	4050-	18	19.8
	أكثر من 50	4	4.4
2	دبلوم المعهد العلمي	1	1.1
	دبلوم الكلية المتوسطة	2	2.2
	بكالوريوس	84	92.3
	ماجستير	4	4.4
	دكتوراه	0	0

المتغير	الخيارات	العدد	النسبة %
5 الخبرة العملية	أقل من 5	36	39.6
	510-	15	16.5
	1015-	11	12.1
	فأكثر 15	29	31.9

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانات يناير 2017

من خلال الجدول رقم (2) يتضح الآتي:

1. أن (40.7%) من أفراد عينة الدراسة هم من الفئة العمرية اقل (30 سنة) ، ويمثلون أكبر نسبة بين أفراد عينة الدراسة ، يليهم الذين تتراوح أعمارهم ما بين (30-40 سنة) بنسبة بلغت (34.1%)، يليهم الذين أعمارهم (40 — 50 سنة) بنسبة بلغت (19.8%)، وأدنى نسبة لفئة (50 سنة فأكثر) بنسبة بلغت (4.4%) ، مما يشير إلى أن عملية التعليم في تطور حيث إن نسبة أصحاب الفئات العمرية الصغيرة هم أكثر من غيرهم وهذا يدل علي زيادة أعداد المعينين حديثا لتغطية الحوجة المتزايدة في المعلمين نسبة للزيادة في عدد السكان ووجود معلمين من جميع الفئات يدل علي أن إدارة التعليم بمحافظة ضباء تهتم بجميع الفئات العمرية من الشباب وحتى ذوي الخبرة في العمل لديها .

2. وأن (92.3%) من أفراد عينة الدراسة من حملة البكالوريوس، يليهم الأفراد من حملة الماجستير بنسبة (4.4%) وهنالك نسب (2.2) من حملة دبلوم الكلية المتوسطة ويليهم نسبة ضعيفة من حملة دبلوم المعهد العلمي وهم بنسبة (1.1) من العينة المبحوثة، وهذه النتيجة توضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة تلقوا تعليماً جامعياً، مما يعزز فهمهم لعبارات الاستبانة وتحقيق أهداف الدراسة لكون أن إجاباتهم ذات مصداقية ويدل ذلك على اهتمام إدارة التعليم بتطوير الأداء وتعيين حملة الشهادات الجامعية.

3. أن نسبة (39.6%) من أفراد عينة الدراسة نجد أن سنوات خبرتهم (أقل من 5 سنوات)، يليهم من خبرتهم (15 فأكثر) بنسبة (31.9%) ، يلي ذلك الذين لهم خبرة من (5 — 10 سنوات) بنسبة (16.5%) ، وأدنى نسبة للذين خبرتهم (10 - 15) بنسبة بلغت (12.1%) وهذه النسب توضح انخفاض مستوى الخبرة بين أفراد عينة الدراسة لها جانب سلبي يؤكد اغلب المعلمين بمحافظة ضباء خبرتهم اقل من 10سنوات بنسبة %56.1 من العينة المبحوثة مما يتطلب من الادارة مزيد من الجهد في التدريب

وصقل الخبرات.

ب/ تحليل البيانات الأساسية

تم سؤال المبحوثين عن مدى موافقتهم أو عدم موافقتهم حول العبارات الأساسية للاستبيان وأعطيت لهم خيارات تتراوح من (أوافق بشدة) إلى (لا أوافق بشدة)، الجدول رقم (9/4) يشير إلى التوزيع التكراري لإجابات المبحوثين حول العبارات الأساسية للاستبيان وذلك بالعدد والنسبة المئوية.

جدول رقم (3) تحليل البيانات الأساسية

م	العبارات	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
1	انفذ أوامر القائد نسبة لموقعة التنظيمي	36	39.6	46	50.5	6	6.6	3	3.3	0	0
2	اقوم بعلمي وامثل للأوامر لأنني اتوقع مكافأة مادية أو معنوية من قبل القائد	13	14.3	22	24.2	17	18.7	22	24.2	17	18.7
3	أن تقاعست أو قصرت في تأدية واجباتي أو لم امتثل لأوامر القائد سأعرض للعقاب المادي أو المعنوي من قبل القائد.	12	13.2	46	50.5	14	15.4	10	11	9	9.9
4	امثل لأوامر وتعليمات القائد لقناعتي بخبرته الفنية.	28	30.8	48	52.7	9	9.9	3	3.3	3	3.3
5	اتباع التعليمات وانجز المهام الموكلة إلى من القائد لمعرفته بالخطط والمهام بالمعلومات بصوره أكبر.	36	39.6	45	49.5	6	6.6	2	2.2	2	2.2
6	لقائدي سمات تجبرني باتباعه في تنفيذ ما يطلبه في إطار العمل.	28	30.8	49	53.8	10	11	4	4.4	0	0
7	تتركز كل السلطات في يد قائد المدرسة وعلى الآخرين التنفيذ والطاعة.	20	22	27	29.7	24	26.4	12	13.2	8	8.8

م	العبارات	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
		النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
8	قائد المدرسة يعمل على خلق نوع من المسؤولية لدى المرؤوسين ويشركهم في اتخاذ القرارات فيما يخصهم من أعمال.	46.2	42	38.5	35	12.1	11	3.3	3	0	0
9	يتك قائد المدرسة الحرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.	31.9	29	48.4	44	9.9	9	7.7	7	2.2	2
10	قائدي يتميز بسماوات شخصية ومهارات إجتماعية تمكنه من القيادة بفاعلية.	45.1	41	42.9	39	5.5	5	5.5	5	1.1	1
11	سلوك قائدي غير كثر من سلوكي وإيجابيا	26.4	24	45.1	41	17.6	16	6.6	6	4.4	4
12	لقائد المدرسة مواقف ينفرد بها مكنته من الأداء بصوره أفضل.	29.7	27	56	51	9.9	9	3.3	3	1.1	1
13	لقائد المدرسة قدرة على تحديد الأهداف الجماعية ورسم المسارات المؤدية لتحقيق هذه الأهداف.	30.8	28	52.7	48	11	10	4.4	4	1.1	1
14	قائد المدرسة يعمل على رفع الروح المعنوية ويشعر المرؤوسين بالثقة والولاء والاحترام.	49.5	45	40.7	37	5.5	5	4.4	4	0	0
15	هناك تفاعل إيجابي بين الطلاب والمعلمين داخل الفصول وخارجها .	24.2	22	24.2	22	9.9	9	8.8	8	0	0
16	المدرسة تحقق أهدافها حسب الخطط الموضوعة تماماً.	31.9	29	47.3	43	15.4	14	5.5	5	0	0
17	يسود جو من التعاون والتآلف داخل المدرسة بين المعلمين.	45.1	41	44	40	6.6	6	4.4	4	0	0
18	تحصيل الطلاب العلمي ونتائجهم متميزة .	20.9	19	39.6	36	22	20	14.3	13	3.3	3

م	العبارات	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
		النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
19	يوجد تطور في المهارات الجسدية والفكرية المكتسبة لدى الطلاب .	14.3	13	46.2	42	30.8	28	5.5	5	3.3	3
20	هناك تطور في تحسين البيئة المدرسية.	24.2	22	44	40	19.8	18	8.8	8	3.3	3
21	المدرسة لديها رؤية واضحة لتحقيق الأهداف.	26.4	24	52.7	48	13.2	12	6.6	6	1.1	1
22	هناك اهتمام واضح للتحويل لمجتمع المعرفة.	34.1	31	45.1	41	14.3	13	5.5	5	2.2	2

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانات يوليو 2016

يشير الجدول رقم (3) إلى أن:

1/ أن نسبة (39.6%) من عينة المبحوثين موافقون بشدة على عبارة « انفذ أوامر القائد نسبة لموقعة التنظيمي »، وأن نسبة (50.5%) موافقون على ذلك، بينما نسبة المحايدون فقد بلغت (6.6%) وأن (3.3) لا يوافقون على ذلك بينما لا يوجد أحد لا يوافق بشدة على ذلك ومن خلال هذه النسب يتضح أن إدارة التعليم محافظة ضياء تهتم بالتخصيص في مجال العمل وخاصة في المهام التدريسية حيث بلغت النسبة إلى (91.1%) ما بين موافق بشدة وموافق على هذه العبارة ، وهذا مؤشر يدل على أن أغلب المعلمين بإدارة التعليم محافظة ضياء ينفذون أوامر القائد لموقعة التنظيمي.

2/ أن نسبة (14.3%) من عينة المبحوثين موافقون بشدة على عبارة « أقوم بعمل وامتثل للأوامر لأي أتوقع مكافأة مادية أو معنوية من قبل القائد »، وأن نسبة (24.2%) موافقون على ذلك بينما (18.7) محايدون ونسبة (24.2) من عينة المبحوثين لا يوافقون وأن نسبة (18.7) من المبحوثين لا يوافقون بشدة ومن خلال آراء المبحوثين لهذه العبارة يتضح أن إدارة التعليم محافظة ضياء تحتاج لزيادة الاهتمام بالحوافر المادية والمعنوية في العمل حيث بلغت النسبة إلى (48.5) فقط ما بين موافق بشدة وموافق وهذا مؤشر يدل على عدم وجود حوافز مصاحبة لأداء المهام والأعباء في العمل.

3/ نجد أن نسبة (13.2%) من عينة المبحوثين موافقون بشدة على عبارة « أن تقاعست أو قصرت في تأدية واجباتي أو لم امتثل لأوامر القائد سأعرض للعقاب المادي أو المعنوي من قبل القائد. »، وأن نسبة (50.5%) موافقون على ذلك، بينما نسبة

المحايدین فقد بلغت (15.4%) وأن نسبة (11%) لا یوافقون علی ذلك وأن نسبة (9.9) من المبحوثین لا یوافقون بشدة ومن خلال هذه النسب یتضح أن إدارة التعلیم بمحافظة ضباء تركز علی العقاب المادي والمعنوي حیث وصلت النسبة إلی (63.7%) ما بین موافق بشدة وموافق من عينة المبحوثین وهذا مؤشر غیر جید لأداء الإدارة مقارنة مع الفقرة السابقة.

4/ ونجد أن نسبة (30.8%) من عينة المبحوثین موافقون بشدة علی عبارة « امتثل لأوامر وتعلیمات القائد لقناعتي بخبرته الفنية »، وأن نسبة (52.7%) موافقون علی ذلك، بینما نسبة المحايدین فقد بلغت (9.9%)، فی حین أن نسبة (3.3%) لا یوافقون علی ذلك وأن نسبة (3.3) من المبحوثین لا یوافقون بشدة، ومن خلال هذه النسب یتضح أن المعلمین بإدارة التعلیم بمحافظة ضباء مقتنعون بالخبرة الفنية للقادة بالمدراس حیث وصلت النسبة إلی (83.5%) ما بین موافق بشدة وموافق من عينة المبحوثین، وهذا يدل علی توفر الخبرة الفنية لقادة المدارس فی أداء مهامهم الإدارية.

5/ أن نسبة (39.6%) من عينة المبحوثین موافقون بشدة علی عبارة « اتبع التعلیمات وانجز المهام الموكلة إلی من القائد لمعرفته بالخطط والمامة بالمعلومات بصورة أكبر »، أن نسبة (39.6) موافقون بشدة وأن نسبة (49.5%) موافقون علی ذلك، بینما نسبة المحايدین فقد بلغت (6.6%)، فی حین أن نسبة (2.2%) لا یوافقون علی ذلك ونسبة (2.2%) لا یوافقون بشدة، ومن خلال هذه النسب لهذه العبارة یتضح أن هنالك التزام وانضباط من قبل المعلمین فی اتباع التعلیمات وإنجاز المهام الموكلة الیهم حیث وصلت إلی نسبة (80.1%) ما بین موافق بشدة وموافق من عينة المبحوثین، وهذا يدل علی إلمام قادة المدارس بالخطط والمعلومات بصورة كبيرة.

6/ نجد أن نسبة (30.8%) من عينة المبحوثین موافقون بشدة علی عبارة « لقائدي سمات تجبرني باتباعه فی تنفيذ ما یطلبه فی اطار العمل »، وأن نسبة (53.8%) موافقون علی ذلك، بینما نسبة المحايدین فقد بلغت (11%)، فی حین أن نسبة (4.4%) لا یوافقون علی ذلك، ومن خلال هذه النسب لهذه العبارة یتضح أن لقادة المدارس بالتعلیم بمحافظة ضباء سمات تجبر المعلمین علی اتباعهم فی تنفيذ ما یطلبه حیث وصلت النسبة إلی (84.6%) ما بین موافق بشدة وموافق من عينة المبحوثین علی هذه العبارة وهذا يدل علی تمتع قادة المدارس بسمات القائد الجید.

7/ أن نسبة (22%) من عينة المبحوثین موافقون بشدة علی عبارة « تتركز كل السلطات فی ید قائد المدرسة وعلی الآخیرین التنفيذ والطاعة »، وأن نسبة (29.7%)

موافقون على ذلك، بينما نسبة المحايدون فقد بلغت (26.4%) وان نسبة (13.2%) لا يوافقون على ذلك بينما نسبة (8.8%) لا يوافقون مطلقا، ومن خلال هذه النسب لهذه العبارة يتضح أن قادة المدارس بإدارة التعليم بمحافظة ضباء يقومون بتوازن في تفويض السلطة للمعلمين حيث وصلت النسبة إلى (51.7%) ما بين موافق بشدة و موافق من عينة المبحوثين على هذه العبارة وهذا يدل على مقدرة القادة في عملية تفويض السلطة في بعض الأمور وعدم تفويضها في كثير من الأحيان مما يمكنهم من أداء أعمالهم بصورة مريحة .

8/ أن نسبة (46.2%) من عينة المبحوثين موافقون بشدة على عبارة « قائد المدرسة يعمل على خلق نوع من المسؤولية لدى المرؤوسين ويشركهم في اتخاذ القرارات فيما يخصهم من أعمال »، وأن نسبة (38.5%) موافقون على ذلك، وأن نسبة المحايدون فقد بلغت (12.1%) بينما بلغت نسبة الذين لا يوافقون على ذلك (3.3%) ، ومن خلال هذه النسب لهذه العبارة يتضح أن قادة المدارس بإدارة التعليم بمحافظة ضباء يقومون بمشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات حيث وصلت النسبة إلى (84.7%) ما بين موافق بشدة و موافق من عينة المبحوثين على هذه العبارة وهذا يدل على تطبيق مبدأ الشوري والمشاركة في اتخاذ القرارات من قبل قادة المدارس بالمحافظة .

9/ أن نسبة (31.9%) من عينة المبحوثين موافقون بشدة على عبارة « يترك قائد المدرسة الحرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل »، وأن نسبة (48.4%) موافقون وكذلك نسبة المحايدون بلغت (9.9%) و قد بلغت نسبة الذين لا يوافقون على هذه العبارة (7.7%) بينما بلغت نسبة الذين لا يوافقون مطلقا (2.2%) ، ومن خلال آراء المبحوثين يتضح أن قادة المدارس بالتعليم بمحافظة ضباء يعطون المعلمين الحرية الكاملة في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم حيث تظهر نسبة (80.3%) منهم ما بين موافق بشدة و موافق من عينة المبحوثين على هذه العبارة .

10/ أن نسبة (45.1%) من عينة المبحوثين موافقون بشدة على عبارة « قائدي يتميز بسمات شخصية ومهارات اجتماعية تمكنه من القيادة بفاعلية. »، وأن نسبة (42.9%) موافقون على ذلك، بينما نسبة المحايدون فقد بلغت (5.5%) ، في حين أن نسبة (5.5%) لا يوافقون على ذلك بينما هنالك نسبة (1.1%) لا يوافقون بشده ، ومن خلال هذه النسب لهذه العبارة يتضح أن قادة المدارس بالتعليم بمحافظة ضباء يتميزون بسمات شخصية ومهارات اجتماعية تمكنهم من القيادة بفاعلية ووصلت

النسبة إلى (88%) من المبحوثين ما بين موافق بشدة وموافق علي ذلك .
11/ أن نسبة (26.4%) من عينة المبحوثين موافقون بشدة على عبارة « سلوك قائدي غير كثرأ من سلوكي وإيجابياً »، وأن نسبة (45.1%) موافقون على ذلك، بينما نسبة المحايدون فقد بلغت (17.6%) وبلغت نسبة الذين لا يوافقون على ذلك (6.6%) ونسبة الذين لا يوافقون مطلقاً بلغت (4.4%)، ومن خلال هذه النسب لهذه العبارة يتضح أن سلوك قادة المدارس بإدارة التعليم بمحافظه ضباء يتميزون بسلوك جيد أثر في سلوك المعلمين إيجابياً حيث أن النسبة وصلت إلى (71.5%) ما بين موافق بشدة وموافق من عينة المبحوثين علي هذه العبارة.

12/ أن نسبة (29.7%) من عينة المبحوثين موافقون بشدة على عبارة « لقائد المدرسة مواقف ينفرد بها مكنته من الأداء بصورة أفضل.»، وأن نسبة (56%) موافقون على ذلك، بينما نسبة المحايدون فقد بلغت (9.9%)، في حين أن نسبة (3.3%) لا يوافقون على ذلك ونسبة (1.1%) لا يوافقون مطلقاً، ومن خلال الملاحظة للنسب لهذه العبارة يتضح أن قادة المدارس بإدارة التعليم بمحافظه ضباء ينفردون بمواقف مكنتهم من الأداء بصورة أفضل حيث أن النسبة وصلت إلى (85.7%) ما بين موافق بشدة وموافق من عينة المبحوثين علي هذه العبارة.

13/ أن نسبة (30.8%) من عينة المبحوثين موافقون بشدة على عبارة « لقائد المدرسة قدرة علي تحديد الأهداف الجماعية ورسم المسارات المؤدية لتحقيق هذه الأهداف »، وأن نسبة (52.7%) موافقون على ذلك، بينما نسبة المحايدون فقد بلغت (11%)، في حين أن نسبة (4.4%) لا يوافقون على ذلك ونسبة (1.1%) لا يوافقون مطلقاً ، ومن خلال هذه النسب لهذه العبارة يتضح أن لقادة المدارس قدرة علي تحديد الأهداف الجماعية ورسم المسارات المؤدية لتحقيق هذه الأهداف ووصلت النسبة إلى (83.5%) ما بين موافق بشدة وموافق من عينة المبحوثين علي هذه العبارة وهذا يدل علي امكانية الاداء المتميز لقادة المدارس بالمحافظة.

14/ نسبة (49.5%) من عينة المبحوثين موافقون بشدة على عبارة « قائد المدرسة يعمل علي رفع الروح المعنوية ويشعر المرؤوسين بالثقة والولاء والاحترام.»، وأن نسبة (40.7%) موافقون على ذلك ، بينما نسبة المحايدون فقد بلغت (5.5%) بينما بلغت نسبة الذين لا يوافقون علي ذلك (4.4%) ، ومن خلال هذه النسب لهذه العبارة يتضح أن قادة المدارس يعملون علي رفع الروح المعنوية للمعلمين ويشعرنهم بالثقة والولاء والاحترام حيث وصلت النسبة إلى (90.2%) ما بين موافق بشدة وموافق من

عينة المبحوثين علي هذه العبارة .

15/ نسبة (24.2%) من عينة المبحوثين موافقون بشدة على عبارة « هناك تفاعل إيجابي بين الطلاب والمعلمين داخل الفصول وخارجها »، وأن نسبة (24.2%) موافقون على ذلك ، بينما نسبة المحايدون فقد بلغت (9.9%) في حين أن نسبة الذين لا يوافقون علي ذلك بلغت (8.8%) ، ومن خلال هذه النسب لهذه العبارة يتضح أن التفاعل بين الطلاب والمعلمين داخل الفصول وخارجها يشوبه شيء من عدم التفاعل الإيجابي حيث أن النسبة وصلت إلى (48.4%) فقط من الذين أبدوا آراءهم بموافق بشدة وموافق من عينة المبحوثين علي هذه العبارة وهذا يتطلب من إدارة التعليم وقادة المدارس بذل المزيد من الجهد لإيجاد وخلق نوع من التفاعل الإيجابي بين الطلاب والمعلمين داخل وخارج الفصول ..

16/ نسبة (31.9%) من عينة المبحوثين موافقون بشدة على عبارة « المدرسة تحقق أهدافها حسب الخطط الموضوعة تماماً. »، وأن نسبة (47.3%) موافقون على ذلك ، بينما نسبة المحايدون فقد بلغت (15.4%). في حين أن نسبة الذين لا يوافقون علي ذلك بلغت (5.5%) ، ومن خلال هذه النسب لهذه العبارة يتضح أن المدارس بمحافظه ضباء تحقق أهدافها حسب الخطط الموضوعة تماماً حيث وصلت النسبة إلى (79.2%) ما بين موافق بشدة وموافق من عينة المبحوثين علي هذه العبارة وهذا مؤشر علي نجاح تحقيق المدارس بالمحافظة علي تحقيق أهدافها بنسبة عالية .

17/ أن نسبة (45.1%) من عينة المبحوثين موافقون بشدة على عبارة « يسود جو من التعاون والتآلف داخل المدرسة بين المعلمين.»، وأن نسبة (44%) موافقون على ذلك ، بينما نسبة المحايدون فقد بلغت (6.6%) وبلغت نسبة الذين لا يوافقون علي ذلك (4.4%) ، ومن خلال هذه النسب لهذه العبارة يتضح أنه يسود جو من التعاون والتآلف داخل المدرسة بين المعلمين حيث أن النسبة وصلت إلى (89.1%) ما بين موافق بشدة وموافق من عينة المبحوثين .

18/ أن نسبة (20.9%) من عينة المبحوثين موافقون بشدة على عبارة « تحصيل الطلاب العلمي ونتائجهم متميزة.»، وأن نسبة (39.6%) موافقون على ذلك، بينما نسبة المحايدون فقد بلغت (22%) ، في حين أن نسبة (14.3%) لا يوافقون على ذلك ونسبة (3.3%) لا يوافقون مطلقاً ، ومن خلال هذه النسب لهذه العبارة يتضح أن تحصيل الطلاب العلمي ونتائجهم متميزة لدرجة معقولة . حيث أن النسبة وصلت إلى (60.5%) فقط ما بين موافق بشدة وموافق من عينة المبحوثين علي هذه العبارة.

19/ أن نسبة (14.3%) من عينة المبحوثين موافقون بشدة على عبارة « يوجد تطور في المهارات الجسدية والفكرية المكتسبة لدى الطلاب »، وأن نسبة (46.2%) موافقون على ذلك، بينما نسبة المحايدون فقد بلغت (30.8%)، في حين أن نسبة (5.5%) لا يوافقون على ذلك ونسبة (3.3%) لا يوافقون مطلقاً، ومن خلال هذه النسب لهذه العبارة يتضح أنه يوجد تطور في المهارات الجسدية والفكرية المكتسبة لدى الطلاب ووصلت النسبة إلى (60.5%) ما بين موافق بشدة وموافق من عينة المبحوثين على هذه العبارة.

20/ نسبة (24.2%) من عينة المبحوثين موافقون بشدة على عبارة « هناك تطور في تحسين البيئة المدرسية.. »، وأن نسبة (44%) موافقون على ذلك، بينما نسبة المحايدون فقد بلغت (19.8%) بينما بلغت نسبة الذين لا يوافقون على ذلك (8.8%) في حين بلغت نسبة الذين لا يوافقون مطلقاً (3.3%)، ومن خلال هذه النسب لهذه العبارة يتضح أن هناك تطور في تحسين البيئة المدرسية ووصلت النسبة إلى (68.2%) ما بين موافق بشدة وموافق من عينة المبحوثين على هذه العبارة

21/ نسبة (26.4%) من عينة المبحوثين موافقون بشدة على عبارة « المدرسة لديها رؤية واضحة لتحقيق الأهداف »، وأن نسبة (52.7%) موافقون على ذلك، بينما نسبة المحايدون فقد بلغت (13.2%) في حين أن نسبة الذين لا يوافقون على ذلك بلغت (6.6%) ونسبة الذين لا يوافقون مطلقاً بلغت (1.1%)، ومن خلال هذه النسب لهذه العبارة يتضح أن مدارس التعليم بمحافظة ضباء لديها رؤية واضحة لتحقيق الأهداف ووصلت النسبة إلى (79.1%) ما بين موافق بشدة وموافق من عينة المبحوثين على هذه العبارة وهذا مؤشر على أن المدرسة لديها رؤية واضحة لتحقيق الأهداف..

22/ نسبة (34.1%) من عينة المبحوثين موافقون بشدة على عبارة « هناك اهتمام واضح للتحويل لمجتمع المعرفة.. »، وأن نسبة (45.1%) موافقون على ذلك، بينما نسبة المحايدون فقد بلغت (14.3%). في حين أن نسبة الذين لا يوافقون على ذلك بلغت (5.5%) ونسبة الذين لا يوافقون مطلقاً بلغت (2.2%)، ومن خلال هذه النسب لهذه العبارة يتضح أن هناك اهتمام واضح للتحويل لمجتمع المعرفة حيث وصلت النسبة إلى (79.2%) ما بين موافق بشدة وموافق من عينة المبحوثين على هذه العبارة .

ثالثاً: الإحصاء الوصفي لجميع عبارات المحاور

تم حساب المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان والانحراف المعياري لإجابات المبحوثين حول العبارات الأساسية للاستبيان وكذلك التفسير والترتبة، الجدول رقم (4)

يشير إلى ذلك.

جدول رقم (4) الإحصاء الوصفي لجميع عبارات المحاور

الترتيب / الرتبة	الاتجاه التفسير	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات	
4	مرتفع جدا	0.728	4.260	انفذ أوامر القائد نسبة لموقعة التنظيمي	1
22	وسط	1.347	2.910	اقوم بعلمي وامثل للأوامر لأني اتوقع مكافأة مادية أو معنوية من قبل القائد	2
21	مرتفع	1.158	3.460	أن تقاعست أو قصرت في تأدية واجباتي أو لم امتثل لأوامر القائد سأعرض للعقاب المادي أو المعنوي من قبل القائد .	3
11	مرتفع	0.918	4.040	امتثل لأوامر وتعليمات القائد لقناعتي بخبرته الفنية .	4
6	مرتفع جدا	0.841	4.220	اتبعت التعليمات وانجز المهام الموكلة إلى من القائد لمعرفته بالخطط والمأمة بالمعلومات بصوره أكبر.	5
7	مرتفع	0.767	4.110	لقائدي سمات تجبرني باتباعه في تنفيذ ما يطلبه في اطار العمل .	6
16	مرتفع	1.222	3.430	تتركز كل السلطات في يد قائد المدرسة وعلي الآخرين التنفيذ والطاعة .	7
3	مرتفع جدا	0.804	4.270	قائد المدرسة يعمل على خلق نوع من المسؤولية لدى المرؤوسين ويشركهم في اتخاذ القرارات فيما يخصهم من اعمال .	8
13	مرتفع	0.966	4.000	يترك قائد المدرسة الحرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل .	9
5	مرتفع جدا	0.877	4.250	قائدي يتميز بسمات شخصية ومهارات إجتماعية تمكنه من القيادة بفاعلية.	10
17	مرتفع	1.039	3.820	سلوك قائدي غير كثيراً من سلوكي وإيجابياً	11
8	مرتفع	0.790	4.100	لقائد المدرسة مواقف ينفرد بها مكنته من الأداء بصوره افضل.	12
9	مرتفع	0.833	4.080	لقائد المدرسة قدرة علي تحديد الأهداف الجماعية ورسم المسارات المؤدية لتحقيق هذه الأهداف.	13
1	مرتفع جدا	0.780	4.350	قائد المدرسة يعمل علي رفع الروح المعنوية ويشعر المرؤوسين بالثقة والولاء والاحترام.	14
14	مرتفع	0.836	3.970	هناك تفاعل ايجابي بين الطلاب والمعلمين داخل الفصول وخارجها .	15
10	مرتفع	0.835	4.050	المدرسة تحقق أهدافها حسب الخطط الموضوعه تماماً.	16

2	مرتفع جدا	0.782	4.300	يسود جو من التعاون والتآلف داخل المدرسة بين المعلمين.	17
20	مرتفع	1.074	3.600	تحصيل الطلاب العلمي ونتائجهم متميزة .	18
19	مرتفع	0.915	3.630	يوجد تطور في المهارات الجسدية والفكرية المكتسبة لدي الطلاب .	19
18	مرتفع	1.023	3.770	هناك تطور في تحسين البيئة المدرسية.	20
15	مرتفع	0.875	3.970	المدرسة لديها رؤية واضحة لتحقيق الاهداف.	21
12	مرتفع	0.954	4.020	هناك اهتمام واضح للتحول لمجتمع المعرفة.	22

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانات يوليو 2016

الختام:

وفي الختام يتضح أن القيادة إحدى المهام الرئيسة التي يجب أن يجيدها مدراء المنظمات في القطاع الخاص والمؤسسات الحكومية وذلك لما ينطوي عليها من دور مهم في نجاح المؤسسة ولما لها من أهمية في تحقيق أهداف المؤسسة بالتأثير الذي يقوم به القائد على المرؤوسين والعمل على تحقق الأهداف المنشودة، فبدون قيادة راشدة يستحيل تحقيق الأهداف. والقيادة تمثل حلقة الوصل بين الأفراد وبين الخطط المطلوب تنفيذها وتصوراتها المستقبلية. تمثل القيادة الفكر الاستراتيجي والرؤية الاستراتيجية والاستشرافية للمستقبل. حيث إن لها العديد من الأدوار مثل التحفيز والدعم للأفراد وتوجيههم والإشراف على أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الأفراد وكذلك من تلك الأدوار تقييم أداء الأفراد حسب ما هو مطلوب منهم وحل المشكلات ومعوقات العمل. والعمل على التنمية البشرية الشاملة للأفراد ورعايتهم والمحافظة عليهم والاستثمار فيهم باعتبارهم رأس المال الحقيقي. كما أنها تقوم بالمتابعة المستمرة لأي جديد من أجل مواكبة المتغيرات المتنوعة والمختلفة المحيطة ببيئة العمل واستغلالها في تحقيق الأهداف المرسومة.

النتائج والتوصيات:

أ/ النتائج:

1. أكثر من 74% من المعلمين في محافظة ضياء في سن الشباب - تحت سن الأربعين - وهنالك تطور في المستوى التعليمي ما يتيح الفرصة لمزيد من العطاء ومزيد من الإنتاج.
2. قادة المدارس لا يهتمون بتقديم الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين كنوع من

- أنواع اساليب القيادة لتحقيق المهام والواجبات وإنما يعتمدون على فرض العقاب المادي والمعنوي لتحقيق المهام وتأدية الواجبات.
3. قادة المدارس يتمتعون بخبرات فنية ولديهم معرفة بالخطط وإلمام بالمعلومات كما أنهم يتمتعون بسمات شخصية قيادية مقنعة للمعلمين.
4. هنالك توازن في عملية تفويض السلطة من قادة المدارس للمعلمين. ومشاركة في عملية اتخاذ القرارات حيث إن نسبة المشاركة في اتخاذ القرارات وصلت نسبة 84.7% من آراء العينة المبحوثة.
5. قادة المدارس يتمتعون بسلوك مؤثر إيجاباً على أداء المعلمين ولديهم مواقف ينفردون بها مكنت المعلمين من الأداء بصورة أفضل. ولديهم قدرة على تحديد الأهداف الجماعية ورسم المسارات المؤدية لتحقيق هذه الأهداف.
6. أن قادة المدارس يعملون على رفع الروح المعنوية للمعلمين ويشعرنهم بالثقة والولاء والاحترام حيث وصلت النسبة إلى (90.2%) ما بين موافق بشدة وموافق من عينة المبحوثين على ذلك.
7. هنالك عدم تفاعل إيجابي بين المعلمين والطلاب داخل الفصول وخارجها وتحصيلهم العلمي يحتاج مزيداً من الجهد. والمهارات الجسدية والفكرية المكتسبة لدي تحتاج مزيداً من الاهتمام.
8. تشهد المدارس تطوراً في البيئة المدرسية ولديها رؤية واضحة لتحقيق الأهداف ويسود جو من التعاون والتألف داخل المدرسة بين المعلمين.

التوصيات:

1. الاهتمام بالتدريب وصقل الخبرات والمهارات التدريسية للمعلمين وخاصة أن أكثر من 39% خبرتهم أقل من خمس سنوات.
2. إخضاع قادة المدارس لدورات تدريبية حول أهمية التحفيز وأنواعه.
3. زيادة الاهتمام بالتفاعل الإيجابي بين المعلمين والطلاب داخل وخارج الفصول وإخضاع المعلمين والطلاب لمحاضرات حول كيفية التعامل والتفاعل مع الآخرين.
4. إيجاد آلية لزيادة الاهتمام بالتحصيل العلمي للطلاب وتحسين نتائجهم كزيادة الواجبات وفرض ساعات إضافية في جدول الحصص للمذاكرة وإدخال المسابقات العلمية بين المدارس.

5. زيادة التفاعل بين الطلاب والمعلمين لتحسين المستوى الأكاديمي.
6. تنظيم دورات تدريبية للمعلمين بمحافظة ضياء حول القيادة ونظرياتها وأساليبها.
7. على إدارة التعليم العمل على تأهيل المعلمين من حملة دبلوم المعهد العلمي.
8. على مدراء المدارس كقادة التوجيه بالتقليل من استخدام أسلوب العقاب.

المراجع والمصادر

- (1) عطا الله بشير عبود النويقه (2015): دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 42، العدد 1، ص 45
- (2) زايد (2011): مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة الرابعة والثلاثون، العدد التسعون، ص 303
- (3) إياد حماد (2011): مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27 العدد الرابع، ص 383
- (4) إياد حماد (2011): مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27 العدد الرابع، المرجع السابق ص 387
- (5) صفوان أمين السقاف (1999) القيادة الإدارية، كنعان، نواف كنعان، دار الثقافة: عمان، ط 3 - ص 27
- (6) محمد قاسم القريوتي، (2006): مبادئ الإدارة النظرية والعمليات والوظائف، دار وائل: عمان، ط 3 ص 52
- (7) محمد بلال (2005): السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، مؤسسة مورش للنشر، القاهرة ط 1، ص 42
- (8) ابن منظور (2000): لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد 12، ط 1، ص 315
- (9) بشير العلاق (2010): القيادة الإدارية، دار اليازوري، عمان، ط 1، ص 14
- (10) سيد الهواري وآخرون (1993) مبادئ الإدارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ص 309
- (11) نواف كنعان (2009): القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، ص 90
- (12) أحمد بن عبد المنعم العساف (2011): مهارات القيادة وصفات القائد، ديوان مطبوعات السعودية. ص 19
- (13) حسين حريم (2004): السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد: عمان، د ط، ص 193
- (14) طارق السويدان ومحمد العدلوني: (2001) القيادة في القرن (21) ص 21
- (15) محمود سليمان العميان (2010): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال - دار وائل للنشر - الطبعة الخامسة، ص 258
- (16) صالح حسين إبراهيم المحلاوي (1430): مدرسة المستقبل الواقع والمأمول في

- المملكة العربية السعودية دراسة تطبيقية على منطقة تبوك،
(17) صالح حسين إبراهيم المحلاوي (1430): مدرسة المستقبل الواقع والمأمول
في المملكة العربية السعودية دراسة تطبيقية على منطقة تبوك - أطروحة
مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه في التربية (بحث غير منشور) جامعة
شندي السودان نفس المرجع السابق، ص75
- (18) عطا الله بشير عبود النويقه، (2015): دراسات، العلوم الإدارية،
المجلد 42، العدد 1 مرجع سبق ذكره، ص48
- (19) نواف كنعان (2009): القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط
1، مرجع سبق ذكره ص 67
- (20) عطا الله بشير عبود النويقه، (2015): دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 42،
العدد 1 مرجع سبق ذكره، ص49
- (21) محمود سليمان العميان (2010): السلوك التنظيمي في منظمات، مرجع سبق
ذكره، ص262