

## مهارات القيادة في السلوك القيادي وعلاقتها بضغط العمل لدى مديري المدارس

### الابتدائية في محافظة ديالى

أ.م.د محمد فاضل مصلح طالبة الماجستير - نور عبد القادر عبد الستار

جامعة ديالى - كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

[Mohamedfathel@yahoo.com](mailto:Mohamedfathel@yahoo.com)

[ammar\\_ramos@yahoo.com](mailto:ammar_ramos@yahoo.com)

الكلمات المفتاحية: مهارات القيادة، السلوك القيادي، ضغوط العمل، مديري المدارس

### ملخص البحث

تضمنت مشكلة البحث ان لمهارات القيادة دور كبير في التحكم والسيطرة على مجريات الامور واتخاذ وتنفيذ القرارات المحكمة للوصول الى تحقيق الأهداف بفاعلية كبيرة كما ان الإدارات المدرسية بالعراق لا زالت تعمل وفق أنماط قيادية لا ترقى إلى مستوى الطموح والتنظيم السائد في تلك المؤسسات وليست جميع هذه الانعكاسات توصف بالإيجابية فقد يتولد عن البعض منها الرضا والثقة، وفي حالات أخرى يتولد عنها نوع من الشكوى والتذمر ولا شك ان السلوك السلبي يتولد عنه الكثير من الحالات غير الصحيحة كانهدام الثقة والخوف وعدم الإخلاص بالعمل أو اللامبالاة وغيره من الظواهر السلبية التي تضعف من فاعلية العمل الإداري وانهدام روح التعاون بين الطرفين ومن ضمن أهداف البحث هو تعرف العلاقة بين مهارات القيادة في السلوك القيادي وضغوط العمل لدى مديري المدارس الابتدائية في محافظة ديالى، بعد الانتهاء من الاختبارات تم استخدام المعالجات الإحصائية المناسبة للوصول إلى النتائج بعدها تم عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها وقد توصلت الباحثة إلى ان مستوى السلوك القيادي جيد في المدارس الابتدائية و مستوى ضغوط العمل بدرجة متوسطة في المدارس الابتدائية مع وجود علاقة ارتباطية قوية بين السلوك القيادي وضغوط العمل في المدارس الابتدائية، ومن خلال ذلك يوصي الباحثان بقيام الادارة بمكافاة اعضاء الهيئة التعليمية الملتزمين وتشجيعهم والاشادة بهم من خلال اجتماعات مجلس المعلمين وتحفيزهم على اداء مهامهم بالشكل المطلوب والعمل على خلق جو ديمقراطي يساعد اعضاء الهيئة التعليمية على ابداء وجهات نظرهم ومقترحاتهم بحرية اكثر لتطوير العمل المدرسي .

***Leadership skills in leadership behavior and its relationship with the pressures of work with elementary school principals in Diyala province***

***Assistant professor– Mohammed Noor Abdul Qader Abdul Satta***

***Research Summary***

*Problem of the research included the leadership skills played a major role in the control and monitoring of the course of events and to take and implement decisions the court to get to the achievement of the goals with great effect as that school administrations in Iraq are still working according to leadership styles are not up to the level of ambition prevailing in those institutions, organization and not all of these reflections is described positive has been generated by some of them satisfaction and trust, and in other cases generate the type of complaint and grumbling There is no doubt that the negative behavior that generates a lot of cases are incorrect, such as lack of confidence, fear and lack of devotion to work or apathy and other negative phenomena that weaken the effectiveness of the administrative work and the lack of spirit cooperation between the parties and within the research objectives Hoaltaraf on the relationship between leadership skills in leadership behavior and work pressure at the elementary school principals in Diyala province, after the completion of the tests was the use of appropriate statistical treatments to arrive at the results after the results were displayed and analyzed and discussed have reached the researchers to that level leader of good behavior in primary schools and the level of work pressures moderately in primary schools with a strong correlation between the leadership behavior and the pressures of working in primary schools, and through that researchers recommended by the administration to reward faculty members who are committed to and encourage them and praise them through teachers' council meetings and motivate on the performance of their duties as required and work to create a democratic atmosphere helps faculty members to express their views and suggestions more freely for the development of school work.*

## ١- المقدمة :

يعد التقدم العلمي من مميزات العصر الحديث إذ شمل جوانب الحياة كافة بما فيها الجانب إن العنصر الأساس لإدارة أي نظام يكمن في وجود قيادة تعنى بتوجيه وتنظيم أداء العاملين فيه بهدف التفعيل لمدخلات النظام كافة، وان ممارسة العمل القيادي تتطلب توافر مجموعة من القدرات، منها القدرة على إرضاء العاملين مع الحفاظ على دور التنظيم في تحقيق أهدافه، كذلك القدرة على اتخاذ القرارات السليمة، فضلاً عن استثمار الإمكانيات المتاحة في التنظيم بحيث تتمكن إدارة التنظيم من إنجاز مهماتها بنجاح تام ، ولقد تناول المؤرخون والباحثون من علماء الإدارة موضوع القيادة منذ القدم، واستمرت الدراسات والأبحاث حولها حتى يومنا هذا، وكانت مشكلة القيادة من بين المواضيع التي شكلت جزءاً من اهتمامات الإنسان حتى أصبحت ذات بعد بالغ الأهمية في وقتنا الحاضر، خاصة في ظل التقدم العلمي والانفجار المعرفي والتطور في مختلف مجالات الحياة، والتغير في المفاهيم وتعدد الحاجات وتغير الرغبات والميول، لذا أصبحت الحاجة ماسة في هذه الأيام إلى قادة يتميزون بالخبرة والمهارات والكفاءات المناسبة والمعرفة والقدرة على تحمل المسؤولية، والتنبؤ للتكيف مع كل ما هو جديد ومتطور للقيام بالدور القيادي المطلوب خاصة مع نمو المؤسسات وتطورها وتعقد وتعدد أدوارها. (اسماعيل: ٢٠٠٥ : ٤٠)

إن الإدارة في أية مؤسسة كانت هي بحد ذاتها عملية إنسانية اجتماعية تتناسق وتتظافر فيها جهود كل العاملين في المؤسسة من أجل استخدام الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة أفضل استخدام حتى تحقق الأهداف التي وجدت من أجلها المؤسسة، وان زمام الأمور في تسيير هذه الجهود هو الإنسان الإداري الذي على عاتقه توجيه جهود الآخرين في إطار من التنظيم السلس والتعامل الإنساني والحرص على المصالح العامة دون تفريط، ولاشك أن الإدارة المدرسية لا تخرج في عملها عن هذا الإطار بل ان تعاملها مع كائنات بشرية هم وسائلها وأهدافها في أن معاً تجعلها أكثر مسؤولية وحساسية من أية إدارة أخرى، وليس من قبيل المبالغة القول بأن الحقب الأولى من القرن العشرين قد شهدت زخماً كبيراً من الاهتمام بالإدارة وبمشكلاتها، وأن تسليط الضوء على المدير لأنه العنصر المهم الذي تتوقف على سياسته الإدارية نجاح المؤسسة أو فشلها. (الجهيني: ٢٠٠١ : ٦٧)

ومن هنا تبرز أهمية البحث في الدور المهارات القيادية لمدير المدرسة وسلوكه في الإشراف التام على العملية التربوية في مدرسته لتحقيق أهدافها بشكل فعال ، فهو المسؤول عن تنظيم وتوجيه وتحفيز جميع العاملين في مدرسته، وتوفير جميع الظروف المادية والنفسية والاجتماعية الممكنة لهم، وتسهيل كل الصعوبات وتذليلها للقيام بأدوارهم على أفضل وجه، وهو المسؤول أيضاً عن

أحداث التغيير والتطوير اللازمين في مدرسته على مستوى الأهداف، والإجراءات، وأساليب العمل، والتنظيم، وطرق الاتصال، والعلاقات الودية، ونظم القيم والاتجاهات لمسايرة التغيرات العلمية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية. (حسن : ٢٠٠٢ : ٤٥)

اما مشكلة البحث تضمنت مشكلة البحث على ان لمهارات القيادة دور كبير في التحكم والسيطرة على مجريات الامور واتخاذ وتنفيذ القرارات المحكمة للوصول الى تحقيق الأهداف بفاعلية كبيرة كما ان الإدارات المدرسية بالعراق لا زالت تعمل وفق أنماط قيادية لا ترقى إلى مستوى الطموح والتنظيم السائد في تلك المؤسسات وليست جميع هذه الانعكاسات توصف بالإيجابية فقد يتولد عن البعض منها الرضا والثقة، وفي حالات أخرى يتولد عنها نوع من الشكوى والتذمر ولا شك ان السلوك السلبي يتولد عنه الكثير من الحالات غير الصحيحة كانهدام الثقة والخوف وعدم الإخلاص بالعمل أو اللامبالاة وغيره من الظواهر السلبية التي تضعف من فاعلية العمل الإداري وانهدام روح التعاون بين الطرفين. ويهدف البحث الى تعرف العلاقة بين مهارات القيادة في السلوك القيادي وضغوط العمل لدى مديري المدارس الابتدائية في محافظة ديالى .

## ٢- منهجية البحث وإجراءاته الميدانية :

### ٢-١ منهج البحث :

أستخدم الباحثان المنهج الوصفي لملائمته طبيعة البحث .

### ٢-٢ مجتمع البحث وعينته :

مجتمع البحث الحالي هم جميع مديري المدارس الابتدائية في المديرية العامة لتربية ديالى للعام الدراسي ٢٠١٥-٢٠١٦ وتم اختيار عينة البحث الحالي بطريقة عشوائية إذ بلغ عدد أفرادها (60) مدير في بعض مدارس المديرية العامة لتربية ديالى .

### ٢-٣ مقياسي البحث :

لغرض تحقيق أهداف البحث الحالي المتمثلة لقياس يكشف (مهارات القيادة في السلوك القيادي وعلاقتها بضغوط العمل لدى مديري المدارس الابتدائية في محافظة ديالى) فقد تبنت الباحثان مقياسين هما :

#### ١. مقياس السلوك القيادي :

مقياس (عساف: ٢٠٠٩ : ٦٥) عن دراستها الموسومة (السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر معلمهم).

## ٢. مقياس ضغوط العمل :

لغرض تحقيق الهدف الثاني فقد تبني الباحثان مقياس (خليفة ٢٠٠٩ : ٨٦) عن دراستها الموسومة (أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن) .

### ٢-٤ التجربة الاستطلاعية :

قام الباحثان بأجراء التجربة الاستطلاعية للمقياسين على بعض من مدرء المدارس الابتدائية وذلك يوم الأحد المصادف ٢٠١٦/٤/١١ وكان الغرض منها الوقوف على بعض الامور التي سوف توجه الباحثان عنده التطبيق الرئيس للمقياسين وتلافيها مستقبلياً .

### ٢-٥ التطبيق النهائي للمقياسين :

قام الباحثان بتطبيق المقياسين على عينة البحث في يوم الأحد المصادف ٢٠١٦/٤/١٨ والتي بلغت (٦٠) مديراً، وقد تم توزيع الاستبانات واسترجاعها من قبل الباحثان .

### ٢-٦ الوسائل الإحصائية:

استخدم الباحثان الحقيبة الإحصائية (SPSS) لمعالجة البيانات التي تم الحصول عليها .

### ٣- عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها:

#### ٣-١ التعرف على مستوى السلوك القيادي في المدارس الابتدائية

بعد تطبيق مقياس السلوك القيادي على عينة البحث فقد أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لدرجات أفراد العينة قد بلغ (٨٤.٣) درجة وانحراف معياري بلغ (١٤.٢٥) درجة وعند مقارنة هذا المتوسط الحسابي بالمتوسط الفرضي للمقياس الذي بلغ (٦٣) درجة وباستعمال الاختبار التائي لعينة واحدة، ظهر ان القيمة التائية المحسوبة بلغت (١١.٥٨) درجة وهي أكبر من القيمة التائية الجدولية والقيمة التائية الجدولية قدرها (٢) درجة، فهي دلالة احصائية عند مستوى (٠.٠٥) وبدرجة حرية (٥٩) والجدول (٣) يوضح ذلك .

#### الجدول (٣) الاختبار التائي لعينة واحدة لمعرفة مستوى السلوك القيادي

عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	القيمة التائية		درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الاحصائية
				الجدولية	المحسوبة			
٦٠	٨٤.٣	١٤.٢٥	٦٣	١١.٥٨	٢	٥٩	٠.٠٥	دالة احصائية

يتضح من الجدول (٣) ومن خلال مقارنة القيمة التائية المحسوبة بالقيمة التائية الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٥) ودرجة حرية (٥٩) ان القيمة التائية المحسوبة اكبر من القيمة التائية الجدولية مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين العينة الكلية للبحث ومجتمع البحث المدروس مما يعني ان السلوك القيادي جيد في المدارس الابتدائية تسوده العلاقات الايجابية ويعكس انطبعا مرضيا لدى افراد العينة .

### ٣-٢ التعرف على مستوى ضغوط العمل في المدارس الأبتدائية :

بعد تطبيق مقياس الضغوط العمل على عينة البحث أظهرت النتائج ان المتوسط الحسابي لدرجات أفراد العينة قد بلغ (٧١.٠٨) درجة، وبانحراف معياري قدره (٩.١٦) درجة وعند مقارنة هذا المتوسط الحسابي بالمتوسط الفرضي للمقياس، الذي بلغت قيمته (٧٥) درجة، وباستعمال الاختبار التائي لعينة واحدة، ظهرت ان القيمة التائية المحسوبة بلغت (-٣.٣٢) درجة، وهي اكبر من القيمة التائية الجدولية (٢) درجة عند مستوى (٠.٠٥) وبدرجة حرية (٥٩) والجدول (٤) يبين ذلك.

### الجدول (٤) الاختبار التائي لعينة واحدة لمعرفة مستوى ضغوط العمل

عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة التائية		المتوسط الفرضي	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الاحصائية
			المحسوبة	الجدولية				
٦٠	٧١.٠٨	٩.١٦	-٣.٣٢	٢	٧٥	٥٩	٠.٠٥	دالة

يتضح من الجدول (٤) ومن خلال مقارنة القيمة التائية المحسوبة بالقيمة التائية الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٥) ودرجة حرية (٥٩) ان القيمة التائية المحسوبة اكبر من القيمة التائية الجدولية مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين العينة الكلية للبحث ومجتمع البحث المدروس مما يعني وجود مستوى عالي من الضغوط العمل في المدارس الابتدائية .

### ٣-٣ الهدف الثالث: التعرف على العلاقة الارتباطية بين السلوك القيادي وضغوط العمل لدى

#### مديري المدارس الأبتدائية في محافظة ديالى

للتعرف على طبيعة العلاقة بين السلوك القيادي والضغوط العمل في المدارس الاعدادية لتربية ديالى قام الباحثان باستخراج معامل ارتباط (بيرسون) بين السلوك القيادي والضغوط العمل. وظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية قوية بين السلوك القيادي وضغوط العمل في المدارس الاعدادية لان توفر السلوك القيادي بمستوى جيد يؤدي الى تمتع الادارات المدرسية بمستوى علي في ضغوط العمل.

#### ٤- الخاتمة:

من خلال ما تقدم في إجراءات البحث يتبين ان مستوى السلوك القيادي جيد في المدارس الابتدائية ومستوى ضغوط العمل بدرجة متوسطة في المدارس الابتدائية مع وجود علاقة ارتباطية قوية بين السلوك القيادي وضغوط العمل في المدارس الابتدائية ، ومن خلال ذلك يوصي الباحثان بقيام الادارة بمكافاة اعضاء الهيئة التعليمية الملتزمين وتشجيعهم والاشادة بهم من خلال اجتماعات مجلس المعلمين وتحفيزهم على اداء مهامهم بالشكل المطلوب والعمل على خلق جو ديمقراطي يساعد اعضاء الهيئة التعليمية على ابداء وجهات نظرهم ومقترحاتهم بحرية اكثر لتطوير العمل المدرسي .

#### المصادر والمراجع

- إسماعيل، بلال محمد ، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق . القاهرة ، ٢٠٠٥ .
- الجهني، ياسين سالم : مصادر التوتر النفسي لدي مديري المدارس الحكومية بمنطقة المدينة المنورة التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية. عمان، الأردن 2001 .
- حسن، راوية: السلوك التنظيمي المعاصر، دار الجامعة، القاهرة، ٢٠٠٢ .

#### مقياس السلوك القيادي

ت	الفقرات	دائماً	أحياناً	غالباً	نادراً	لا
١	ان الذين يعتمدون على أنفسهم يستطيعون ان يشقوا طريقهم في الحياة بنجاح					
٢	العمل مع المجموعة افضل من العمل بمعزل عن الاخرين					

					٣	يمكن اعداد العمل بحيث يكون ذا معنى
					٤	النجاح معناه امتلاك الوقت الكافي لممارسة الانشطة الترويجية
					٥	توجد في مجتمعنا طبقة من الإداريين المحترفين ويمارسون العمل الاداري فعليا
					٦	يستطيع المرء التعلم من عمله اذا وجدت لديه الرغبة والنشاط بصورة افضل مما لو اتبع نصائح الاخرين
					٧	من المفضل حصول المرء على عمل في المجموعات داخل المنظمة حتى وان لم يحصل فيه على تقدير شخصي
					٨	يجب ان يتيح العمل للفرد استخدام قابلياته الانسانية .
					٩	على المدير ان يخلص في عمله حتى يرضى بالنتائج المتحققة
					١٠	على المدير ان يعمل بجد لتحسين مكانة مجموعة العمل التي ينتسب اليها حتى وان ضحى ببعض المكاسب الشخصية
					١١	بالامكان تهيئة موقع العمل ليكون ذا طابع انساني
					١٢	لا زالت الادارة بعيدة عن تفهم احتياجات العاملين
					١٣	بالعمل الجاد يستطيع الانسان التغلب على كافة المشاكل
					١٤	العمل وسيلة للتعبير عن النفس
					١٥	يشغل العمل الجانب الاكبر من وقت الفرد
					١٦	يجب ان يكون المديرون اكثر فعالية في صنع القرارات الاساسية بالمدارس
					١٧	نجاح المدير لا يعتمد على جهوده الذاتية فقط
					١٨	المساهمات التي يقدمها المدير الى مجموعته هي الشيء الاكثر اهمية بالنسبة لعمله في المدرسة
					١٩	بالامكان تنظيم العمل باسلوب يسمح باشباع الحاجات الانسانية للفرد
					٢٠	كلما قل الوقت الذي يصرفه الفرد في عمله وازدادت لديه



					اوقات الترويج كان ذلك افضل
					٢١ العمل وسيلة لرعاية رغبات ومصالح المجموعة

### مقياس ضغوط العمل

ت	الفقرات	دائماً	أحياناً	غالباً	نادراً	لا
١	في منظمة عملي لا توجد معايير واضحة للتقييم في العمل					
٢	اشعر بحمل زائد في عملي					
٣	المؤسسة التي اعمل بها لا تهتم بدرجة حرارة الجو صيفا وشتاء					
٤	لا يوجد تعاون بيني وبين زملائي في العمل					
٥	أنا غير راضي عن عملي بشكل عام					
٦	ليس لدى وضوح كافي عن كيفية أداء الأعمال التي أكلف بها					
٧	اعتقد في غياب الشفافية داخل المؤسسة التي اعمل بها في طريقة منح المكافآت					
٨	لدي أحساس بالملل ناتج عن عملي لفترات طويلة					
٩	اشعر بضيق نتيجة لسوء التهوية في عملي					
١٠	في مكان عملي يختفي التسامح بيني وبين زملائي لفترات كثيرة					
١١	تراودني من حين لآخر الرغبة في ترك العمل					
١٢	لا اعرف كثيرا ما هو المطلوب مني في وظيفتي					
١٣	أتصور بأن أساليب العمل داخل المؤسسة التي اعمل بها تتطوي على تعقيدات غير ضرورية					
١٤	متطلبات عملي كثيرة لدرجة أنها تسبب لي الشعور بالإجهاد					
١٥	أحس بالاختناق داخل عملي نتيجة لضيق المكان					
١٦	في مكان عملي لا يهتم المدير بتشجيع العاملين					
١٧	ما أقوم به من عمل ليس الذي كنت أتمناه					
١٨	لا تتناسب السلطات الخاصة بعملي مع المسؤوليات التي أكلف بها					
١٩	أرى أن تخصصي الأكاديمي بعيد عن طبيعة العمل الذي أقوم به					

					٢٠ اعتقد أن عملي تنقصه العديد من الأدوات والأجهزة الحديثة	
					٢١ أعاني من ضعف الإضاءة داخل المؤسسة التي اعمل بها	
					٢٢ لا يوجد تنافس شريف بين الزملاء في المنظمة التي اعمل بها	
					٢٣ العمل الذي أقوم به لا يحقق طموحي	
					٢٤ كثيرا ما احتاج للاستفسار بشأن كيفية أداء وظيفتي	
					٢٥ اشعر بالارتباك في عملي نتيجة تضارب تعليمات رؤسائي	