



جامعة الأقصى - غزة

برنامـج الـدراسـات العـليـا المشـترـك بـيـن  
أـكـادـيمـيـة الإـدـارـة وـالـسـيـاسـة لـلـدـرـاسـات العـليـا



وـجـامـعـة الأـقصـى بـغـزـة

دور الانماط القيادية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في  
مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة

إعداد الباحث

نضال مصطفى إسماعيل الشافعي

إشراف

د. نبيل عبد شعبان اللوح

قدّمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة

1437 هـ - 2016 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا فِنْكُرٍ وَالَّذِينَ أُفْوِتُوا الْعِلْمَ

دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ

الْمَجَادِلَةُ (١١)

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

# الإهداء

❖ إلى شجرة الوقار وينبوع الكرم وعدد العطاء والدي العزيز حفظه الله .

❖ إلى نبع الحنان إلى من منحتني صفاء الوداد وصدق الكلمة وحب الإيثار إلى والدتي الحبيبة حفظها الله .

❖ إلى رفيقة دربي وشريكه أمالى وأحلامي التي ساندت طموحى وكانت خير معيين بعد الله في إنهاء هذا البحث إلى زوجحق الغالية حفظها الله .

❖ إلى من دفعوني للتقدم والإنجاز دفعاً وكان لتعززهم عظيم الإثرأخوئي وأخواني حفظهم الله .

❖ إلى أبنائي الأحباب قرة عيني مصطفى ، منار ، جعفر ، ملك ، مرج .

أهديهم بخي ليكون لهم في المستقبل دافعاً وفي الحاضر فخراً جعلهم الله من الصالحين المصلحين الدعاء للمؤمنين .

❖ إلى روح خالي الحبيب المرحوم الأستاذ عاصم "أبو سهيل" الذي كان من أول المشجعين لي في إكمال دراستي وإلى جميع شهداء فلسطين وأخص بالذكر أخي الحبيب الشهيد جعفر الشافعى اللهم أدخلهم فسيح جنائك اللهم آمين .

❖ إلى كل من ساعدني وشاركتني وشجعني ووقف بجانبي .

إليهم جميعاً أهدي مثرة هذا الجهد المنواضع

## شكراً وتقدير

الحمد لله والصلوة والسلام على رسول الرحمة أفضل خلق الله محمد الصادق الأمين  
عليه صلوات ربى وأفضل التسليم، أما بعد ..

إقراراً بالفضل لذويه ونزاولاً عند قول النبي ﷺ : "من لا يشكر الناس لا يشكر الله" فإن الواجب يدفعني إلى أن أخص بالشكر بعد الله تعالى نبع المعرفة أستاذى المشرف على رسالتي الدكتور نبيل عبد شعبان اللوح الذى تكرم بالإشراف على هذه الرسالة متابعة وتوجيهها وإرشاداً حتى خرجت الرسالة بهذه الصورة فجزاه الله عنى كل خير وبارك الله له في علمه وعمره.

والشكر موصول كذلك إلى الدكتور: محمد إبراهيم المدهون. وإلى الدكتور: جميل حسن الطهراوى؛ وذلك لتقاضلهم بالموافقة على مناقشة هذه الرسالة فأرجو الله أن ينفعني بتوجيهاتهما السديدة وأن يكتب لهم الأجر والثواب ولا يفوتي أن أقدم شكري وامتناني للأساتذة المحكمين الذين قاموا بتحكيم أداة الدراسة كل باسمه ولقبه كما أتقدم بالشكر والعرفان لكل من ساعدنى وأعانى على هذا الأمر، وساهم معى ولو بالدعاء، أسأل الله أن يجعل عملهم في ميزان حسناتهم وأخيراً لا يفوتي أنأشكر جميع الأصدقاء والزملاء الذين وقفوا إلى جانبى ومدوا يد العون والمساعدة لي بكل صدق ومحبة وأخص بالذكر أخي الدكتور صخر الشافعى والدكتور أمين عمر والدكتور صلاح حمودة، وابني مصطفى الذى قام بكتابة وتنسيق الدراسة.

إلى هؤلاء جميعاً كل الشكر والتقدير،

الباحث

نضال مصطفى الشافعى

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	قائمة المحتويات	• م
أ	آية قرآنية	1
ب	الإهداء .	2
ت	شكراً وتقدير .	3
ث	قائمة المحتويات .	4
د	قائمة الجداول .	5
ر	قائمة الأشكال .	6
ز	ملخص الدراسة باللغة العربية .	7
ص	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية (ABSTRACT) .	8
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>		
2	مقدمة الدراسة .	9
8	أولاً: مشكلة الدراسة وتساؤلاتها .	10
9	ثانياً: متغيرات الدراسة.	11
9	ثالثاً: نموذج الدراسة.	12
10	رابعاً: فرضيات الدراسة.	13
11	خامساً: أهداف الدراسة.	14
11	سادساً: أهمية الدراسة .	15
12	سابعاً: حدود الدراسة .	16
13	ثامناً: مصطلحات الدراسة .	17
14	الخلاصة .	18
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة</b>		
<b>المبحث الأول: نظريات وانماط القيادة</b>		
18	مقدمة .	19
18	أولاً: تعريف القيادة .	20
21	ثانياً: عناصر القيادة .	21
22	ثالثاً: أهمية القيادة .	22
22	رابعاً: تعريف الإدارة .	23

23	خامساً: أهمية الإدارة .	24
24	سادساً: العلاقة بين القيادة والإدارة.	25
25	سابعاً: خصائص وسمات القائد الاداري .	26
26	ثامناً: مهارات القائد الاداري.	27
28	تاسعاً: نظريات القيادة .	28
37	عاشرأً: الأنماط القيادية .	29
38	• النمط الديمocrطي	
40	• النمط الأوتوقراطي	
41	• النمط الترسلي	

### المبحث الثاني: المسؤولية الاجتماعية

45	مقدمة .	30
45	أولاً: تعريفات المسؤولية الاجتماعية .	31
46	ثانياً: مجالات المسؤولية الاجتماعية .	32
48	ثالثاً: الشروط التي تعمل على تحقيق المسؤولية الاجتماعية .	33
48	رابعاً: عناصر المسؤولية الاجتماعية .	34
49	خامساً: أركان المسؤولية الاجتماعية .	35
51	سادساً: أهمية المسؤولية الاجتماعية .	36
52	سابعاً: صفات الشخص المسؤول اجتماعياً .	37
52	ثامناً: أبعاد المسؤولية الاجتماعية .	38
53	تاسعاً: المؤسسات التربوية ودورها في المسؤولية الاجتماعية .	39
56	عاشرأً: تنمية المسؤولية الاجتماعية .	40

### المبحث الثالث: مديريات التربية والتعليم

60	مقدمة .	41
60	أولاً: تعريف مديريات التربية والتعليم .	42
60	ثانياً: مهام وزارة التربية والتعليم العالي.	43
61	ثالثاً: مهام مديريات التربية والتعليم .	44
61	رابعاً: مهام مدير التربية والتعليم .	45
62	خامساً: الانشطة والفعاليات في مديريات التربية والتعليم .	46

### الفصل الثالث: الدراسات السابقة

66	مقدمة .	47
66	أولاً: الدراسات السابقة .	48
66	• الدراسات التي تناولت الانماط القيادية .	
78	• الدراسات التي تناولت المسؤولية الاجتماعية .	
90	ثانياً: ملخص الدراسات السابقة .	49
92	الفجوة البحثية .	50

#### الفصل الرابع : الطريقة والإجراءات

94	مقدمة .	51
94	أولاً: منهج الدراسة .	52
95	ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة .	53
96	ثالثاً: أداة الدراسة(الاستبانة).	54
97	رابعاً: صدق الاستبانة وثباتها .	55
107	خامساً: إجراءات تطبيق أداة الدراسة .	56
108	سادساً: الأساليب الإحصائية .	57

#### الفصل الخامس: تحليل الدراسة وتفسيرها

110	مقدمة .	58
110	أولاً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة .	59
114	ثانياً: تحليل فقرات الدراسة ومحاورها .	60
127	ثالثاً: تحليل فرضيات الدراسة .	61

#### الفصل السادس: نتائج الدراسة وتوصياتها

141	مقدمة .	62
141	أولاً: نتائج متعلقة بالمتغيرات الشخصية .	63
142	ثانياً: نتائج متعلقة بالمتغير المستقل (الانماط القيادية) .	64
142	ثالثاً: نتائج متعلقة بالمتغير التابع (المسؤولية الاجتماعية) .	65
142	رابعاً: نتائج متعلقة باختبار فرضيات الدراسة .	66
145	توصيات الدراسة .	67
145	• توصيات تتعلق بالمتغير المستقل (الانماط القيادية) .	
145	• توصيات تتعلق بالمتغير التابع (المسؤولية الاجتماعية) .	

#### قائمة المراجع

149	أولاً: الكتب العربية .	68
154	ثانياً: الرسائل الجامعية .	69
157	ثالثاً: المجلات والدوريات العربية .	70
159	رابعاً: الملتقيات والمؤتمرات الدولية.	71
159	خامساً: المراجع الأجنبية .	72
161	سادساً: موقع الشبكة العنکبوتية .	73

### الملاحق

162	ملحق رقم (1) : قائمة بأسماء المُحكمين .	74
163	ملحق رقم (2) : الاستبانة بصورتها النهائية .	75
167	ملحق رقم (3) : كتاب تسهيل مهمة باحث .	76

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
4	الدراسة الاستطلاعية: الأنماط القيادية	1
6	الدراسة الاستطلاعية: المسؤولية الاجتماعية	2
25	الفارق بين القائد والمدير .	3
47	مجالات المسؤولية الاجتماعية .	4
92	الفجوة البحثية .	5
95	مجتمع الدراسة .	6
96	عينة الدراسة .	7
97	عدد أسئلة الاستبانة المتعلقة بالأنماط القيادية.	8
99	الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: نسبة توفر القائد الديمقراطي في المديرية .	9
100	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: نسبة توفر القائد الأوتوقراطي في المديرية .	10
101	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث: نسبة توفر القائد الترسلي في المديرية .	11
103	الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع: المسؤولية الاجتماعية .	12
105	معدل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة .	13
106	معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية) .	14
107	معامل الثبات (طريقة الفاکرونباخ) .	15
110	اختبار التوزيع الطبيعي .	16
111	البيانات الشخصية .	17
114	المحك المعتمد في الدراسة .	18
115	تحليل لفقرات المحور الأول: نسبة توفر نمط القائد الديمقراطي في المديرية .	19

117	تحليل لفقرات المحور الثاني :نسبة توفر نمط القائد الاتوغرافي في المديرية .	20
119	تحليل لفقرات المحور الثالث:نسبة توفر نمط القائد الترسلي في المديرية .	21
122	تحليل فقرات المحور الرابع:المسؤولية الاجتماعية .	22
125	متوسطات محاور الدراسة .	23
127	العلاقة بين انماط القيادة والمسؤولية الاجتماعية .	24
129	تحليل الانحدار الخطي (المتغير التابع : المسؤولية الاجتماعية)	25
130	قياس الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور الانماط القيادية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في مديريات التربية والتعليم تعزى لمتغير المنطقة التعليمية .	26
132	قياس الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور الانماط القيادية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في مديريات التربية والتعليم تعزى لمتغير العمر .	27
134	قياس الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور الانماط القيادية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في مديريات التربية والتعليم تعزى لمتغير المؤهل العلمي .	28
135	قياس الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور الانماط القيادية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في مديريات التربية والتعليم تعزى لمتغير سنوات الخبرة .	29
137	قياس الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور الانماط القيادية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في مديريات التربية والتعليم تعزى لمتغير الجنس .	30
138	قياس الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور الانماط القيادية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في مديريات التربية والتعليم تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.	31
146	خطة م المقترنة لتنفيذ مقترنات الدراسة	32

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
9	نموذج الدراسة المقترن	1
33	العوامل المؤثرة في القيادة التفاعلية	2
62	هيكلية مديرية التربية والتعليم	3

## ملخص الدراسة

**عنوان الدراسة:** دور الأنماط القيادية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى :

- تحديد نسبة توفر الأنماط القيادية في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة.
- الكشف عن مستوى المسؤولية الاجتماعية لدى مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة.
- تحديد علاقة الأنماط القيادية بالمسؤولية الاجتماعية بمديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة.
- الخروج ب建議ات قابلة للتطبيق يمكن الاستقادة منها في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة.

واعتمد الباحث لإجراء هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها وقد تم جمع البيانات من خلال استبيانه تم تصميمها لهذا الغرض، حيث بلغ مجتمع الدراسة (673) موظفاً إدارياً يعملون في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة تمأخذ عينة طبقية عشوائية من الموظفين الإداريين بلغت (263) موظفاً إدارياً.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها :

- أن نمط القائد الديمocrطي يتتوفر في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة بنسبة 73.22%， وحاز على المرتبة الأولى، يليه نمط القائد الأتوocrطي بنسبة 54.16%， وحاز على المرتبة الثانية، يليه نمط القائد الترسلي بنسبة 54.03%， وحاز على المرتبة الثالثة .
- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى توفر المسؤولية الاجتماعية في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة كان بنسبة 79.31% .
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين نمط القائد الديمocrطي والمسؤولية الاجتماعية.
- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين نمط القائد الأتوocrطي ونمط القائد الترسلي والمسؤولية الاجتماعية.

## توصيات الدراسة :

- العمل على اتخاذ الإجراءات المناسبة داخل مديريات التربية والتعليم؛ لتعزيز نمط القائد الديمقراطي، وتحفيض مستوى نمط القائد الأوتوقراطي، ونمط القائد التسلبي، حيث لا يوجد لهما علاقة، ولا تأثير على تعزيز المسؤولية الاجتماعية .
- العمل على اتخاذ الاجراءات المناسبة من أجل تعزيز المسؤولية الاجتماعية في مديريات التربية والتعليم، حيث توفرها بنسبة 79.31%， يعتبر جيد؛ ولكن يحتاج إلى خطوات عملية من أجل التحسين .
- تعزيز مشاركة المديريات في مهرجانات تكريم أوائل الطلبة، وتشجيع العاملين على إكمال دراستهم العليا؛ حتى ترتفع المديريات بالخدمات التي تقدمها للمجتمع .

# ABSTRACT

**Study Title :** The role of the Leadership Styles in promoting social responsibility in the Directorates of Education in Gaza Governorates.

**This study aimed to:**

- Determine the availability of Leadership Styles in the directorates of Education in Gaza Governorates.
- Disclose the level of social responsibility among Directorates of education in Gaza Governorates.
- Identify the relationship of Leadership Styles with social responsibility in the Directorates of Education in Gaza Governorates .
- Come up with applicable recommendations that could be used in the Directorates of Education in Gaza Governorates.

This study aims to identify the role of the administrative leaders in enhancing the social responsibilities in Gaza strip's educational sectors. The researcher depended on the descriptive analysis method for answering , analyzing and describing the study results. Data collection depended on the questionnaire, which was designed especially for the study. The study society Was 673 employees from which a stratified random sample was chosen with total number of 263 administrative employees.

**The study concluded to several results, the most important are:**

- 1) The Democratic leader is still available on the Directorates of Education in Gaza regions of 73.22% .It won the first rank. The second rank was the autocratic leader with a percentage of 54.16%.The third rank was the Laissez-Faire leader with percentage of 54.03 %.
- 2) The study results showed that the level of social responsibility in the Directorates of Education of Gaza Governorates was 79.31%.
- 3) There is a statistically significant relationship between the pattern of Democratic leader and social responsibility.
- 4) There were no significant statistical relationship between the patterns of the autocratic and the Laissez-Faire leaders and social responsibility.

**The study recommendations :**

- 1) There is a need to take the suitable measures inside the Directorates of Education in Gaza regions so as to enhance the role of Democratic leader and to decrease the roles of both the autocratic and the Laissez-Faire leaders because they have no relationship between them and no impact on strengthening the social responsibility as well.
- 2) There is a necessity to take the suitable measures to enhance the social responsibility in the Directorates of Education and in which its availability with a percentage of 79.51% is regarded as good, but it needs practical procedures to be improved.
- 3) Enhancing the participation of the Directorates of Education in festivals that honor the top students and to encourage the employees to pursue their higher education in order for the Directorates to improve their social services that they provide for the local community.

ض

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

المقدمة.

ثانياً: مشكلة الدراسة وتساؤلاتها.

ثالثاً: فرضيات الدراسة.

رابعاً: أهداف الدراسة.

خامساً: أهمية الدراسة.

سادساً: نموذج الدراسة.

سابعاً: حدود الدراسة.

ثامناً: مصطلحات الدراسة.

الخلاصة.

## المقدمة:

في ظل التسارع العالمي نحو التطوير والتقدم التكنولوجي والتوسيع العالمي، الذي يسوده المنافسة الشديدة، وتتنوع قوة العمل، واختلاط أجناس وثقافات مختلفة ضمن المؤسسة الواحدة، وبرغم ترکيز أهداف المؤسسات المختلفة على الربح، إلا أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية أصبح يسيطر على أذهان قادة المؤسسات سواء أكانت مؤسسات خاصة، أم حكومية؛ لما لها المصطلح من إيجابيات على المجتمع والمؤسسة على حد سواء.

ويقع على عاتق القيادات الإدارية دورٌ حيويٌّ ومهمٌّ في تطبيق أسس المسؤولية الاجتماعية. ويعتبر موضوع القيادة من أكثر الموضوعات أهمية في عالم الإدارة، فالقيادة الإدارية أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح أي تنظيم، فغالباً ما يعزى نجاح، أو فشل التنظيم في تحقيق الأهداف إلى كفاءة قيادته، أو عدم كفاءتها (كنعان، 2009: 96).

تستمد القيادة الإدارية أهميتها من قدرتها على الاستغلال الأمثل لمقومات المؤسسة ومواردها في رفع الأداء، وذلك من خلال استخدام أنماط قيادية تنسق بالفاعلية والإنتاج داخل المؤسسة (الحريري، 2012: 15).

لذلك تحتاج المنظمات على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها إلى قيادات يتحملون المسؤولية الرئيسية في تحقيق أهدافها، وإنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية، وبدون تلك القيادات الوعية والمسؤولة، فإنه يتذرع على المؤسسات ممارسة نشاطها بالشكل المطلوب، وتتخبط في سعيها نحو تحقيق أهدافها وطموحاتها (الشريف، 2004: 2).

تلعب المسؤولية الاجتماعية دوراً مهماً في استقرار الحياة للأفراد والمجتمعات، حيث تعمل على صيانة نظم المجتمع، وتحفظ قوانينه وحدوده من الاعتداء، ويقوم كل فرد بواجبه ومسؤوليته نحو نفسه ومجتمعه، ويعمل ما عليه في سبيل النهوض بأمانته الملقاة على عاتقه، حيث أن الفرد

بالنسبة للمجتمع كالخلية بالنسبة للبدن، فكما أن البدن لا يكون سليماً إلا إذا سلمت جميع خلاياه، وقامت بأداء وظائفها المنوطة بها، فكذلك المجتمع لا يكون سليماً إلا إذا سلم جميع أفراده، وقاموا بأداء جميع مسؤولياتهم وواجباتهم (نجاتي، 2002: 291).

وليس بالضروري أن يكون الفرد مسؤولاً اجتماعياً قائداً في جماعة، أو ذكائه أعلى من المتوسط؛ ولكن لديه الشعور بالالتزام نحو جماعية الآخرين، ويمكن الاعتماد عليه والثقة به (موسى، 1987: 357).

ويرى البعض أن الشعور بالمسؤولية الاجتماعية للأفراد نحو مجتمعهم يتوقف على مدى شعورهم بالولاء والانتماء إلى المجتمع، وكلما زاد الشعور بالولاء للمجتمع، زاد الشعور بالمسؤولية الاجتماعية نحو المجتمع، يرى آخرون أن الشعور بالمسؤولية الاجتماعية يدل على مدى استعداد الفرد للقيام بما يوكل إليه من مسؤوليات في المواقف المختلفة (أحمد، 1999: 52).

وتعتبر المدرسة هي البيئة الثانية للطفل، وهي مصانع الحياة الاجتماعية، ومصانع التعلم، وفيها يقضى الطالب جزءاً كبيراً من حياته اليومية يتلقى فيها صنوف التربية، وألوان العلم، والمعرفة، وهي عامل جوهري في تكوين شخصية الفرد، وتقدير اتجاهاته، وسلوكيه، وعلاقته بالمجتمع الأكبر، وهي المؤسسة الاجتماعية الرسمية التي تقوم بوظيفة التربية، ونقل الثقافة المتغيرة، كذلك فان البرامج التي يتم تقديمها لكل الأطفال والمرأهقين في المدارس، وذلك على نطاق واسع لها أهميتها في تدعيم وتعزيز المسؤولية الاجتماعية الإيجابية، ومقاومة الضغوط الاجتماعية (موسى، 1987: 57).

ونظراً لأهمية المدرسة في المجتمع، وأهمية تحقيق المسؤولية الاجتماعية فيه كان لابد للقيادات الإدارية أن يكون لها دور فاعل في تعزيز المسؤولية الاجتماعية من خلال النمط القيادي الذي تتبهجه في مديريات التربية والتعليم في كل محافظات غزة، حيث إنها وحدات إدارية تتشاء في

مراكز المحافظات، وتختص مسؤولياتها برفع مستوى التعليم في المستويات التعليمية (المدارس) التابعة لها، والعمل على تنفيذ السياسات والخطط التربوية التي تضعها وزارة التربية والتعليم ضمن القوانين والأنظمة والتعليمات، ولذلك جاءت هذه الدراسة لتلقى الضوء على الانماط القيادية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة.

#### الدراسة الاستطلاعية:

نظراً لشح الدراسات التي تناولت المسؤولية الاجتماعية في مديريات التربية والتعليم، وحتى يستطيع الباحث من ايجاد مؤشرات حقيقة بوجود مشكلة للبحث قام بإجراء دراسة استطلاعية على ثلاثة موظفين من مديريات التربية والتعليم للوقوف على واقع الانماط القيادية وواقع المسؤولية الاجتماعية في المديريات، حيث قام بصياغة مجموعة من الأسئلة لقياس واقع الانماط القيادية ومجموعة أسئلة لتقيس واقع المسؤولية الاجتماعية وهي على النحو الآتي:

جدول رقم (1)

#### الأنماط القيادية

م.	المحاور	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
- 1	يشترك القائمون الإداري المرؤوسين في المناسبات الاجتماعية.	0.0	6.5	12.9	58.1	22.6
- 2	يساعد العاملين في تطوير قدراتهم.	0.0	6.5	22.6	67.7	3.2
- 3	يسعى لتلبية احتياجات المجموعة المتعلقة بالعمل.	0.0	6.5	16.1	67.7	9.7

25.8	29.0	29.0	16.1	0.0	يعتبر المناقشة مضيعة للوقت.	- 4
9.7	48.4	12.9	25.8	3.2	يعتبر نفسه مركز اتخاذ القرارات.	- 5
6.5	51.6	16.1	9.7	16.1	يغفل أهمية ميول العاملين واتجاهاتهم.	- 6
3.2	32.3	25.8	32.3	6.5	يتزدّد في اتخاذ القرارات.	- 7
9.7	16.1	25.8	38.7	9.7	يهدر الوقت في أنشطة اجتماعية مختلفة أثناء وقت الدوام الرسمي.	- 8
0.0	25.8	12.9	35.5	25.8	يتسبّب غيابه في إعاقة العمل.	- 9

يتضح من الجدول السابق الآتي:

- 1- تقع التصرفات التي تقوم بها القيادات الإدارية مما يؤدي لوجود اختلاف في الأنماط القيادية لهم.
- 2- تقوم القيادات الإدارية بمشاركة المرؤوسيين في المناسبات الاجتماعية وهذا يغلب على النمط الديمقراطي، حيث كانت نسبة الموافقة أكثر من (80%)، وكذلك تلبية احتياجات العاملين ومساعدتهم على تطوير أنفسهم جاءت بنسبة أكثر من (70%).
- 3- أكثر من 50% من العينة المبحوثة تشير إلى أن القيادات الإدارية الموجودة بالمديرية تعتبر النقاش مضيعة للوقت، وتعتبر القيادات نفسها هي مركز اتخاذ القرار.
- 4- أكثر من (50%) من العينة المبحوثة تشير أن القيادات الإدارية تغفل أهمية ميول العاملين واتجاهاتهم، وأن (25.8%) ترى أن تغيب المسؤول يعيق العمل وأكثر من (25%) يرون أن المسؤولين يهدرن أوقاتهم في أنشطة اجتماعية مختلفة أثناء وقت الدوام الرسمي.

**جدول رقم (2):**  
**المسؤولية الاجتماعية**

المحاور	م.	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
تشارك المديرية في مهرجانات تكرييم أوائل الطلبة.	- 1	3.2	6.5	0.0	41.9	48.4
ترعى المديرية الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة.	- 2	0.0	3.2	12.9	54.8	29.0
تنمي المديرية السلوك الأخلاقي للطلبة.	- 3	0.0	6.5	22.6	38.7	32.3
تعاون المديرية مع منظمات المجتمع المدني في مكافحة التلوث.	- 4	3.2	6.5	32.3	41.9	16.1
توعز المديرية للمدارس بإقامة دورات للطلبة فيما يخص الدافع المدني والأخلاقي.	- 5	3.2	9.7	19.4	45.2	22.6
تحرص المديرية على إقامة الندوات التثقيفية مثل التدخين والمواد المخدرة	- 6	0.0	9.7	25.8	45.2	19.4
تعاون المديرية مع البلدية في حملات النظافة العامة في المجتمع.	- 7	3.2	6.5	16.1	48.4	25.8

16.1	48.4	19.4	16.1	0.0	تتواصل المديريّة مع وسائل الإعلام المختلفة لتعزيز مفهوم المسؤولية الاجتماعية.	- 8
12.9	41.9	32.3	9.7	3.2	تساهم المديريّة في تحقيق التكافل الاجتماعي بين شرائح المجتمع.	- 9
32.3	51.6	9.7	6.5	0.0	تقوم المديريّة بالإيعاز للمدارس بضرورة غرس القيم الاجتماعية لدى الطلبة مثل العدل والصدق والأمانة.	- 10

يتضح من الجدول السابق الآتي:

1 لأن مديريات التربية والتعليم في محافظات غزة تطبق المسؤولية الاجتماعية من خلال مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها لكنها تحتاج لتعزيز أكثر.

2 وجود نسبة عالية من العينة المبحوثة لا رأي لها فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية فتشير الفقرة (3) تتمي المديريّة السلوك الأخلاقي للطلبة، أن (22.6%) لا رأي له مما يعني هناك ضعف في هذا الجانب ويحتاج لتعزيز وكذلك الامر في الفقرة رقم (4) تتعاون المديريّة مع منظمات المجتمع المدني في مكافحة التلوث، مما يعني ان هناك ضعف في هذا الجانب، وكذلك الفقرة رقم (6) تحرص المديريّة على إقامة الندوات التثقيفية مثل التدخين والمواد المخدرة.

3 يوجد (16.1%) من المبحوثين غير موافقة، وأن (19.4%) لا رأي لها؛ لأن المديريّات تتواصل مع وسائل الإعلام المختلفة؛ لتعزيز مفهوم المسؤولية الاجتماعية، وهذا يعني وجود ضعف في هذا المجال، ويحتاج لتعزيز حتى لا يبقى هذا المفهوم مبهمًا ويطبق على أسس علمية.

## أولاً: مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

بناء على الدراسة الاستطلاعية التي أجرتها الباحث، التي توصلت أن مديريات التربية والتعليم يوجد بها أنماط قيادية مختلفة ووجود ضعف في تطبيق المسؤولية الاجتماعية، وبالإشارة لدراسة الزيناتي (2014) التي توصلت إلى أهمية توعية المسؤولين في المشاركة في الفعاليات الثقافية والاجتماعية، والتفاعل معها، وضرورة تفعيل دورهم في المجتمع، ومن خلال عمل الباحث في مدارس التعليم في محافظة شمال غزة، يرى بأنه يوجد ضعف في المسؤولية الاجتماعية لمديريات التربية والتعليم، وهي بحاجة إلى تعزيز، وتأتي هذه الدراسة للتعرف على دور الانماط القيادية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة، ومن هذا المنطلق كان لابد من التطرق إلى مشكلة الدراسة، التي تتمثل في السؤال الرئيس التالي:

ما دور الانماط القيادية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة؟

حيث يتفرع عن السؤال الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما الانماط القيادية في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة؟
2. ما مستوى المسؤولية الاجتماعية لدى مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة؟
3. هل توجد علاقة بين الانماط القيادية والمسؤولية الاجتماعية بمديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة؟
4. هل يوجد اثر ذو دلالة احصائية لانماط القيادية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية بمديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متطلبات استجابات المبحوثين حول دور الانماط القيادية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة تعزى لمتغيرات (المنطقة التعليمية، ونوع الوظيفة، والجنس، والعمر، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي)؟

### ثانياً: متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: (الانماط القيادية) وينبثق عنها المتغيرات التالية

• (المدهون، العجمي، 2011: 58).

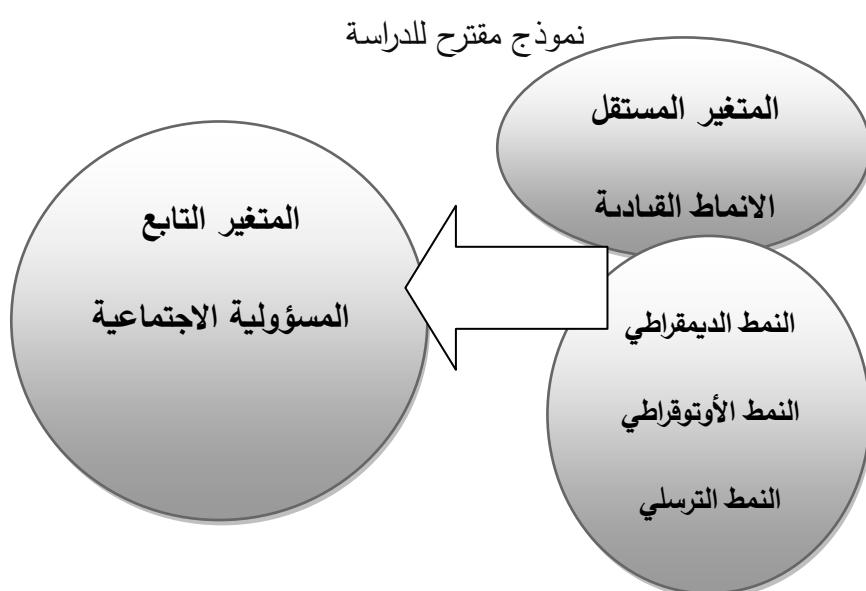
- القيادة الديمocrاطية
- القيادة الأوتوقراطية
- القيادة الترسليه.

تم اختيار هذه الأنماط لأنها الأكثر استخداماً في الدراسات السابقة فوجد الباحث إمكانية الاعتماد عليها في هذه الدراسة.

### المتغير التابع: (المسؤولية الاجتماعية)

### ثالثاً: نموذج الدراسة:

شكل رقم (1)



#### رابعاً: فرضيات الدراسة:

## الفرضية الرئيسة الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقييمات العينة حول دور الانماط القيادية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة.

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

1) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين النمط الديمقراطي، والمسؤولية الاجتماعية في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة.

(2) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين النمط الاتوغرافي والمسؤولية الاجتماعية في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة.

(3) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين النمط الترسلي والمسؤولية الاجتماعية في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة.

## الفرضة الرئيسة الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور الانماط القيادية في تعزيز المسئولية الاجتماعية في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة.

### الفرضة الائستة الثالثة:

توحد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات المحققين لدور الانماط القبائية في

تعزز المسؤلية الاجتماعية في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة تعزى للمتغيرات الآتية:

### **خامساً: أهداف الدراسة:**

في ضوء مشكلة الدراسة، وقلة الدراسات التي تربط بين الانماط القيادية والمسؤولية الاجتماعية

بمديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة، فإن هذه الدراسة تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تحديد نسبة توفر الانماط القيادية في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة.
- الكشف عن مستوى المسؤولية الاجتماعية لدى مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة.
- تحديد علاقة الانماط القيادية بالمسؤولية الاجتماعية بمديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة.
- تحديد نسبة تأثير الانماط القيادية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة.
- تحديد الفروق في وجهات نظر العينة المبحوثة حول دور الانماط القيادية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة تعزى للمتغيرات الشخصية.
- الخروج بتصنيفات قابلة للتطبيق يمكن الاستفادة منها في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة.

### **سادساً: أهمية الدراسة:**

تتمثل أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

الأهمية النظرية:

- تعد هذه الدراسة الأولى - على حد علم الباحث - التي تدرس العلاقة بين الانماط القيادية والمسؤولية الاجتماعية في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة.
- إضافة نتائج الدراسة للمكتبة الفلسطينية كمرجع نظري للمهتمين والمتخصصين.
- جمع إطار معرفي واضح عن متغيرات الدراسة (الانماط القيادية، والمسؤولية الاجتماعية).

- ساهمت هذه الدراسة في إثراء معلومات الباحث حول الانماط القيادية ، والمسؤولية الاجتماعية، والعلاقة بينهما، وذلك من خلال الاطلاع على أبيات الدراسة في الكتب والدراسات والمراجع والمقالات ذات العلاقة.

**الأهمية العملية:**

- تناولت الدراسة قطاع رئيسي وهام للمجتمع الفلسطيني وهو قطاع التعليم والانماط القيادية ودورها في تعزيز المسؤولية الاجتماعية.
- من المتوقع أن تساعد هذه الدراسة في حث القادة الإداريين في تعزيز المسؤولية الاجتماعية وتقعيل دور مديريات التربية والتعليم في خدمة المجتمع إذا ما تم الأخذ بنتائج ووصيات الدراسة.
- من الممكن أن تكون هذه الدراسة مرجعاً يسترشد به القادة الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم ومساعدتهم في تطوير أنفسهم وقدراتهم ومهاراتهم.

**سابعاً: حدود الدراسة:**

**أ. الحد الموضوعي:**

تناولت الدراسة "دور الانماط القيادية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة".

**ب. الحد المكاني:**

تم تطبيق الدراسة على مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة.

**ج. الحد البشري:**

تم تطبيق هذه الدراسة على الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة.

**د. الحد الزمني:**

تم تطبيق هذه الدراسة على مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة خلال عام (2015-2016)

### ثامناً: مصطلحات الدراسة:

**القيادة:** تعرف القيادة بأنها عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة (عبدوي، 2007: 15)، وتعرف أيضاً بأنها التأثير الذي يقوم به القائد في مرؤوسه؛ لإقناعهم وحثهم على المساهمة للقيام بنشاط متعاون (السمادوني، 2007: 224)، وتعرف أيضاً بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار باستخدام السلطة الرسمية، أو عن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين (عليوة، السيد، 2001: 45).

كما يمكن تعريفها بأنها عملية التأثير في الآخرين؛ لإقناعهم حول ما يجب القيام به، وكيف يمكن تحقيقه بفعالية، وهي عملية توفير الجهود الفردية، وتكاثف الجهود الجماعية لإنجاز الأهداف المشتركة (Yukir, 2001: 3).

### المسؤولية الاجتماعية:

**لغويًا:** ما يكون به الإنسان مسؤولاً ومطالباً عن أمور أو أفعال أتاهها (المنجد في اللغة والإعلام، 1992).

**اصطلاحاً:** يعرفها قاموس الفلسفة وعلم النفس (2014) بأنها وعي الفرد المرتبط بأساس معرفي لضرورة سلوكه تطوعياً نحو الجماعة وله تأثير في تحديد مجرى الأحداث التالية.

**إجرائياً:** يعرفها الباحث بأنها مسؤولية كل فرد تجاه المجتمع الذي يعيش فيه وبذل أقصى طاقاته من أجل خدمة مجتمعه.

**وزارة التربية والتعليم العالي:** تم تأسيسها عام 1994 من قبل السلطة الوطنية الفلسطينية القائمة بناءً على اتفاقيات أوسلو، التي تسعى لبناء انسان فلسطيني صالح يعتز بدينه ووطنه، ويتفاعل باباحية مع تطور العلوم والتكنولوجيا، ويسمم مبدعاً في بناء مجتمع القيم والخلق الرفيع وتحقيق الجودة في نظام التعليم والبحث العلمي (الموقع الإلكتروني لوزارة التربية والتعليم العالي).

**مديرية التربية والتعليم:** هي "وحدات إدارية تنشأ في مراكز المحافظات وتختص مسؤولياتها برفع مستوى التعليم في المستويات التعليمية (المدارس) التابعة لها والعمل على تنفيذ السياسات والخطط التربوية التي تضعها وزارة التربية والتعليم ضمن القوانين والأنظمة والتعليمات" (إسترک والخزاعلة، 2004: 55).

هي "نموذج مصغر لوزارة التربية والتعليم من حيث تنظيماتها الإدارية وتقسيماتها الفنية، وتولى المديريات مسؤوليات التعليم العام فيها ما قبل التعليم الجامعي" (سلیمان، 2001: 209).

**محافظات غزة:** تعرفها وزارة التخطيط والتعاون الدولي "بأنها جزء من السهل الساحلي، الواقع في الركن الجنوبي الشرقي للبحر الأبيض المتوسط، تبلغ مساحتها (365) كيلو متراً مربعاً، ومع قيام السلطة الوطنية الفلسطينية تم تقسيم قطاع غزة إدارياً إلى خمس محافظات هي: محافظة الشمال، ومحافظة غزة، ومحافظة الوسطى، ومحافظة خان يونس، ومحافظة رفح (وزارة التخطيط والتعاون الدولي، 1997م).

ولقد قامت وزارة التربية والتعليم في الآونة الأخيرة بتقسيم المديريات إلى سبع مديريات هي: "شمال غزة، وشرق غزة، وغرب غزة، والوسطى، و Khan Younis، Khan Younis الشرقية، و رفح" (وزارة التربية والتعليم، 2015)

ويتبني الباحث هذه التعريف؛ لاعتقاده بأنه يفي بالغرض المطلوب للدراسة.

#### **الخلاصة:**

تناول الباحث في هذا الفصل الإطار العام للدراسة، الذي اشتمل على مقدمة الدراسة، وتحديد مشكلة الدراسة، التي تمثلت في دراسة دور القيادات الإدارية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في مديريات التربية بمحافظات غزة، ووضع مجموعة من الأهداف الواجب تحقيقها وأهمية هذه الدراسة من الناحية النظرية والعملية ووضع مجموعة من الفرضيات، ليتم اختبارها عن طريق المنهج الاحصائي التحليلي؛ لدراسة اتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري للدراسة

**المبحث الأول:** نظريات وانماط القيادة.

**المبحث الثاني:** المسؤولية الاجتماعية.

**المبحث الثالث:** مديريات التربية والتعليم.

## **المقدمة:**

يتناول هذا الفصل بالشرح والتحليل مباحث الدراسة الثلاث الرئيسية وهي على النحو التالي: -

### **المبحث الأول: نظريات وانماط القيادة:**

يتناول هذا المبحث مفهوم القيادة والتعريفات المختلفة لها، وعناصرها، وأهميتها، وسيتناول تعريف الإدارة وأهميتها والعلاقة بين القيادة والإدارة وخصائص القائد الإداري ومهاراته، ودراسة النظريات المختلفة للقيادة، وأنماطها المختلفة.

### **المبحث الثاني: المسؤولية الاجتماعية:**

يتناول هذا المبحث التعريف المختلفة للمسؤولية الاجتماعية و مجالاتها، وشروط تحقيقها، وعناصرها، وأركانها، وأهميتها، وأبعادها. وسيتم التعرف على المؤسسات التربوية ودورها في المسؤولية الاجتماعية، وأصول إنشاء المسؤولية الاجتماعية.

### **المبحث الثالث: مديريات التربية والتعليم:**

يتناول هذا المبحث تعريف مديريات التربية والتعليم ومهامها، والمهام الملقاة على مدير التربية والتعليم، الذي يمثل رأس الهرم الإداري في المديرية، والأنشطة والفعاليات في مديريات التربية والتعليم.

# المبحث الأول

## نظريات وانماط القيادة

مقدمة.

أولاً: تعريف القيادة.

ثانياً: عناصر القيادة.

ثالثاً: أهمية القيادة.

رابعاً: تعريف الإدارة.

خامساً: أهمية الإدارة.

سادساً: العلاقة بين القيادة والإدارة.

سابعاً: خصائص ومهارات القائد الإداري.

ثامناً: نظريات القيادة.

- النظريات التقليدية.

- النظريات الحديثة.

تاسعاً: الأنماط القيادية.

- النمط الديموقратي.

- النمط الأوتوقратي.

- النمط الترسلي.

## المبحث الأول

### نظريات وانماط القيادة

مقدمة:

يحظى موضوع القيادة باهتمام كبير في أواسط الأعمال، والقيادة الحديثة تتطلب أنماطاً قيادية قادرة على رسم المستقبل لجميع المنظمات، وقادرة على التعامل مع المتغيرات بشكل أكثر واقعية. فهي عنصرٌ مهمٌ في نجاح أية منظمة، والقيادة الناجحة لها القدرة على ضبط سلوك، والتزام العاملين، وتحقيق أهداف المنظمة.

تعد القيادة جوهر العملية الإدارية فهي محور العملية الإدارية، بحيث تعد القيادة الكفاءة إحدى المميزات الرئيسية التي يمكن بواسطتها التمييز بين المنظمات الناجحة وغير الناجحة، فالقيادة بالنسبة للمنظمة يمكن تشبّيّتها بالدماغ بالنسبة للإنسان فهي التي تقوم بتجهيزه عمليات الفعل ورد الفعل، وتنسّيقها وفقاً للظروف المحيطة، فهي متأثرة ومؤثرة بالبيئة التي تعمل فيها (عياصرة، 2006: 33).

وبدون شك يمثل 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 (عوادي، 2010: 21).

#### أولاً: تعريف القيادة

تعددت تعريفات القيادة وختلفت كل منها على فلسفة ما، أو نظرية ما، من نظريات القيادة. وبالتالي فإن تحديد مفهوم القيادة تحكمه مجموعة من العوامل المتغيرة كالبيئة، والزمن، والعوامل السياسية، والثقافية، والنظام القيمي في المجتمع، والأهداف المراد تحقيقها، ولا أحد ينكر الحاجة

الملحة إلى القيادة لإدارة أي منظمة، على اعتبار أن القيادة عامل رئيسي لتحقيق الأهداف المنشودة لأي منظمة. ومن هذه التعريفات ما يلي:

"قدرة تأثير شخص في الآخرين بما يجعلهم يقبلون قيادته طواعية، دون إلزام قانوني لإقناعهم بقدرتها" (القريوتى، 2000: 138).

"هي العملية التي تمكن من الإسهام بصورة فعالة في حركة الجماعة نحو تحقيق الأهداف المنشودة" (زكار، 2004: 234).

"القيادة هي سلوك يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك" (مرسي، 141:2001

"عملية التأثير التوجيهي في سلوك العاملين، وتنسيق جهودهم، وعلاقاتهم، مما يجعل المرؤوسين يقبلون توجيهات القائد بما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة" (قديل، 2010: 15).

"فن معاملة الطبيعة البشرية أو فن التأثير في السلوك البشري؛ لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم، ثقتهم، احترامهم، وتعاونهم (العجمي، 2008: 30).

ويشير (الحريري) إلى أن القيادة هي القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة (الحريري، 2012: 99).

ويعرفها (مصطفى) أن القيادة "مهارة التأثير في الآخرين طوعاً في أداء مثمر" (مصطفى، 15: 2007).

كما يعرفها (الطراونة) بأنها عملية التأثير في النشاطات والعمليات لمجموعة من الأعضاء وتوجيهها باتجاهات محددة (الطراونة، 2011: 29).

ويعرف الباحث القيادة بأنها القدرة على التأثير في سلوك الآخرين وتوجيههم واستمالتهم وتنسيق جهودهم من أجل تحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة.

أما فيما يتعلق بالقيادة الإدارية فقد عرفها السكارنة (2010: 18) بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرارات وإصدارها والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية، وعن طريق التأثير، والاستهلاة بقصد تحقيق هدف معين.

وبذلك تختلف القيادة الإدارية على القيادة بشكل عام، ذلك أن القيادة تستمد قوتها من السمات والصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد، بينما القيادة الإدارية تعتمد على السلطة الرسمية – أولاً – في ممارسة نشاطها، ثم على ما يتتوفر لها من السمات، والصفات الشخصية.

وبالإضافة إلى ذلك نجد أن القيادة الإدارية تمثل العملية التي يتم من خلالها التأثير على الأفراد ضمن كيان تنظيمي محدد المعالم، والأنشطة، والاختصاصات، وأنها تتطلب إماماً لشخص الإدارية الذي يعتبر وسيلة القائد في التأثير على مرؤوسيه (القطانى، 2001: 7).

ويرى (سيترو Cetro) أن القيادة الإدارية لا تقتصر على أنها عملية إنسانية فحسب، وإنما تمثل نشاطاً إدارياً يمارسه القائد، ويؤدي فيه العاملون الواجبات بفاعلية إلى جانب الأنشطة الأخرى كالخطيط، والتنظيم، والرقابة " (Certo, 2000: 326).

ويعرف هولت (Holt) القيادة الإدارية بأنها النشاط الإداري لتعظيم الابتكار وتشييده في حل المشاكل، ورفع الروح المعنوية، وتحقيق الرضا الوظيفي (Holt, 1993: 44).

ويعرف (فليه، وعبد المجيد) القيادة الإدارية " بأنها القدرة على التأثير في الأفراد وإقناعهم بقبول العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وفقاً للأسلوب الذي يحدده القائد " (فليه وعبد المجيد، 2005: 254).

ويتضح من التعريفات السابقة أن هناك ثلاث شروط أساسية لابد من توفرها لوجود القيادة وهي: (السكارنة، 2010: 99)

- 1) وجود جماعة من الناس.
- 2) وجود شخص من بين أعضاء الجماعة قادر على التأثير في سلوك الأعضاء.
- 3) أن تستهدف عملية التأثير توجيه نشاط الجماعة وتعاونها لتحقيق الهدف المشترك الذي تسعى إلى تحقيقه.

ومن خلال التعريفات السابقة يرى الباحث أن القيادة تتميز بالآتي:

- 1) العملية التي تربط بين القائد والمرؤوسين.
- 2) تعتمد على التأثير في المرؤوسين وإقناعهم بالعمل و تستمد قوتهم من الجماعة.
- 3) عملية توجيه وإرشاد الأفراد وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المنشودة.
- 4) الاعتماد على السمات الشخصية للقائد وقدرته في التأثير في سلوكهم لتحقيق؛ أهداف المنظمة.

#### ثانياً: عناصر القيادة:

لفهم القيادة لابد من فهم العلاقة بين أربعة عناصر متداخلة في القيادة، وهي ما تسمى بـ (أركان القيادة)، وهي: (السعود، 2012: 78)

- 1) القائد (Leader): وهو الشخص الذي يتميز عن زملائه، ويتميز بقدرته على التأثير فيهم وقيادتهم.
- 2) الجماعة / المرؤوسين (Subordinates): وهم مجموعة من الأشخاص العاملين في المنظمة، ولديهم الاستعداد التام لطاعة القائد.
- 3) الهدف (Goal): وهو المقصود، أو الغاية التي يسعى الأشخاص جمياً بما فيهم القائد إلى تحقيقها عن طريق التأثير في سلوكهم.
- 4) الموقف/الظرف (Situation): وهو بيئة الموقف الذي تمارس فيه القيادة، إذ لا بد من وجود ظرف، أو مناسبة لممارسة (القائد) دوره في قيادة هذه المجموعة من الأشخاص، وفي هذا الظرف تحت عملية التأثير.

ويرى الباحث بأن هذه العناصر إذا توفرت جميعها في القيادة، فإن ذلك يؤدي إلى تحقيق أفضل إنتاجية للمنظمة، وبالتالي إلى تحقيق الأهداف.

### ثالثاً: أهمية القيادة:

تتمثل أهمية القيادة من وجهة نظر (السويدان، بسراحيل) أنها حلقة الوصل المتمثلة في القوة التي تتدفق؛ لتوجيه الطاقات بأسلوب متافق يضمن عمل العاملين لتنفيذ خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية، ووضع استراتيجيات راشدة في عملية تحريك محفزة لهدف سام، ومواكبة المتغيرات وتوظيفها لخدمة المنظمة (السويدان، وبسراحيل، 2003: 42).

ويرى العجمي (2008: 66) أن أهمية القيادة تكمن في الآتي:

- 1) حلقة الوصل بين العاملين، وبين خطط المؤسسة، وتطوراتها المستقبلية.
- 2) البوصلة التي تتصهر بداخلها كافة المفاهيم، والإستراتيجيات، والسياسات.
- 3) قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.
- 4) تعمق الجوانب الإيجابية في المؤسسة، وتقليل الجوانب السلبية قدر الامكان.
- 5) السيطرة على مشكلات العمل، ورسم الخطط الالزمة لحلها.
- 6) تتميمه، وتدريب، ورعاية الأفراد، إذ انهم الرأسمال الأهم، المورد الأعلى.
- 7) مواكبة المتغيرات المحيطة، وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

ويرى الباحث أن أهمية القيادة تكمن في أنها تزيد من دافعية العاملين للعمل وتجر طاقاتهم وإبداعاتهم في تحقيق أهداف المنظمة، وقدرتهم على حل المشكلات التي تعرّض طريق العمل، وكل ذلك يقع على عاتق القائد ومسؤولياته في مجال العلاقات الإنسانية، وعلاقة الحب والتقدير والدعم الذي يقدمه هذا القائد للعاملين، والعمل بروح الفريق الواحد لخدمة أهداف المنظمة وتحقيقها.

### رابعاً: تعريف الإدارة:

تعددت تعريفات الإدارة واختلفت حسب وجهات نظر العلماء والمفكرين والباحثين، وبالتالي لا بد من استعراض بعض هذه التعريفات على النحو التالي:

"علم وفن وتوظيف موارد بشرية، ومالية، ومادية، وعلوماتية، وفنية، لبلوغ هدف محدد أو أكثر خلال فترة معينة، في بيئة متغيرة" (مصطفى، 2010: 17).

ويعرفها كنعان (2009: 113) هي تنظيم، وتنسيق نشاط بشري "جماعي"؛ لتحقيق أهداف معينة.

ويرى عابدين (2005: 21) أنها عملية تنظيم الموارد البشرية، والمادية المتاحة، والاستخدام الأمثل لها بأعلى كفاءة، وأقل تكلفة من أجل تحقيق الأهداف من خلال عمليات إدارية هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التقويم.

ويعرفها مساد (2005: 9) بأنها "عملية اجتماعية وتعني تيسير وحفز العناصر البشرية في فروع ومستويات الإدارة كافة، وتوجيه جهودها بصورة منظمة نحو تحقيق أهداف اجتماعية ذات قيمة بأكبر مردود ممكن.

ومن خلال استعراض بعض التعريفات الخاصة بالإدارة، يرى الباحث بأن الإدارة هي الاستثمار الأمثل لموارد المنظمة البشرية، والمادية، والمعلوماتية بكفاءة عالية، وبأقل التكاليف؛ لتحقيق أهداف المنظمة من خلال عمليات التخطيط، والتنظيم والرقابة، والتقويم.

#### خامساً: أهمية الإدارة:

لخص شبير (2002: 20) أهمية الإدارة في النقاط التالية:

- 1) الإدارة مسؤولة عن صلاحية البيئة وصيانتها.
- 2) الإدارة مسؤولة عن انعكاسات قراراتها على المستقبل.
- 3) التغيير الاجتماعي، مسؤولية أساسية للإدارة.
- 4) التأثير باتجاهات النمو التكنولوجي مسؤولية الإدارة.
- 5) الإدارة هي العنصر الدينامي، ومصدر الطاقة الأساسية للمؤسسة.
- 6) الإدارة كوظيفة اجتماعية يمكنها مواجهة مشاكل العاملين.

## سادساً: العلاقة بين القيادة والإدارة:

على الرغم من وجود ارتباط وثيق بين مفهوم القيادة والإدارة؛ إلا أنها لا يعنيان نفس الشيء فالفرد قد يكون مديراً، أو قائداً، أو كليهما، كما قد لا يكون أياً منهما، وبصفة عامة فإن القيادة ليست سوى إحدى مكونات الإدارة، التي يتم ممارستها بالعمل مع الأفراد، أو من خلالهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.

تحتاج المنظمات الحديثة إلى القيادة والإدارة معاً، وليس أي منهما منفردة، غير أن المفهومين يختلفان عن بعضهما في نواحي عديدة، وبعض المدراء قد يكونون قادة جيدين؛ لكن ليس بالضرورة أن يكون القادة الجيدون مدراء (جلاب، 2011: 470).

ويذكر العامري، الغالبي (2008: 28) إن المهمة الأساسية للإدارة هو جعل المنظمة - بمختلف مكوناتها - منجزة لأداء عالي من خلال استخدام أفضل للموارد البشرية والمادية، لقد تطور مفهوم الإدارة بشكل كبير شأنه شأن جميع نواحي الحياة، وتم تطوير العديد من التعريفات من قبل باحثين وكتاب في علم الإدارة في ضوء مداخل متعددة، فمنهم من يرى أن الإدارة تمثل مجل ال العمليات المرتبطة بالتنظيم، والقيادة، والرقابة التي تهدف إلى تحقيق أهداف حددت مسبقاً.

ويذكر نجم (2012: 34) أن الفرق الأساسي بين القيادة والإدارة يتمثل في مصدر القوة، وهي القدرة المحتملة للتأثير على العاملين، فالقيادة تعتمد على الرؤية، أو القوة الشخصية، أو الخبرة الذاتية التي تجذب الآخرين إليها، في حين أن الإدارة تعتمد على قوة المركز الإداري.

أما الفرق بين القيادة والإدارة على الرغم من كونهما يشتراكان في تحديد الهدف، وخلق الجو المناسب لتحقيقه، ثم التأكيد من اختيار المطلوب وفق معايير وأسس معينة، فيمكن أن نحصره في عدة جوانب كما حددها العساف (5:2005).

- الحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ، بينما الحديث عن الإدارة لم يبدأ إلا في العقود الأخيرة.
- تركز الإدارة على عدة عمليات رئيسية (التنظيم، التخطيط، التوجيه، الإشراف، الرقابة) بينما تركز القيادة على (تحديد الإتجاه والرؤية، حشد القوى تحت هذه الرؤية، التحفيز وشد الهمم).
- القيادة تركز على العاطفة بينما الإدارة تركز على المنطق.

- تهتم القيادة بالكليات (إختيار العمل الصحيح) بينما تهتم الإدارة بالجزئيات والتفاصيل (اختيار الطريق الصحيح للعمل).

جدول (3): يوضح الفروق بين القائد والمدير من وجهة نظر الغالبي والعامري:

المدير	القائد
مفكر ذو توجه عقلاني واقعي.	ملهم ذو توجه روحي وعاطفي.
عقلاني يركز على تحليل الواقع.	رسالي ومستبصر يركز على المستقبل.
مشاور لآخرين ويقدم النصح.	متحمس ذو عاطفة متقدة.
مثابر وجاد في العمل ويركز على التطبيق.	قادر على الابتكار وتوليد الأفكار الجديدة.
متوجه لحل المشكلات بطريقة منهجية.	مرن ويستجيب للتغيرات.
واقعي المزاج ويحسب المواقف.	قادر على الإيحاء وإثارة الحماس.
تحليلي.	مبدع.
منظم على أساس إجراءات معينة وهيكل ثابت روتيني.	يتميز بالجرأة والإقدام.
محترس في إتخاذ القرارات.	ذو خيال واسع.
سلطوي ملتزم بالقوانين.	تجريبي
يحافظ على الوضع الراهن والاستقرار.	مبادر للتحيين.
قوة موقع وظيفي	قوة شخصية ذاتية.
يمثل مصلحة الجماعة المنظمة التي يعمل فيها	

المصدر: الغالبي، العامري (459-458: 2008).

#### سابعاً: خصائص وسمات القائد الإداري:

حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها، لا بد من وجود قيادة ناجحة يقف ورائها قائد ناجح يتميز بصفات وسمات، ويمتلك مهارات تميزه عن غيره من أفراد الجماعة تساعده في التأثير في سلوك التابعين.

ويرى العاني (2000: 103) أن القائد الجيد هو الذي يستطيع أن يعزز ولاء العاملين لمؤسساتهم ويبعث فيهم الرغبة في بذل الجهد المبدع؛ لتحقيق أهداف هذه المؤسسة ويمتلك القدرة على تطوير الأفراد، وتوفّر فرص نجاحهم.

فنجاح القائد في مهمته من وجهة نظر الخطيب (1987: 298) يمثل أهمية اكثراً من تلك الصفات التي ارتبطت في شخصيته، أو جعلته قائداً، إذ يتبع أن يكون رجل فكر صاحب قدرة مبتكرة مبدعة قادر على التصور الجيد، وإنجاز المهام دون تأخير.

ويقول آل عروان (2004: 94) لابد أن يتميز القائد الإداري بخبرته العلمية، والعملية، وقدرته على قيادة مؤسسته انطلاقاً من معرفته العلمية الإدارية وقدرته على التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والرقابة، ويتمثل ذلك في الأمور التالية:

- (1) تفهم معنى المسؤولية في المستويات الإدارية كافة؛ ليتمكن القائد من اتخاذ القرارات السليمة.
- (2) استطلاع آراء الآخرين، والحكم على السليم منها، وما هو في صالح المؤسسات.
- (3) معرفة سلوك الأفراد والقدرة على التأثير فيهم لدفعهم إلى المزيد من الفاعلية والإنتاج.
- (4) التمتع بنصيب وافر من الصبر، والجد، والنشاط؛ لأن القائد الإداري مسؤول ومطالب بإيصال مؤسسته إلى أهدافها.
- (5) إجادته وقدرته على التعبير عن نفسه شفهياً وكتابياً؛ لإقناع الآخرين بأهمية قراراته من الناحية التطبيقية.

ولقد ذكر الفرا، آخرون (2007: 173) صفات وخصائص أخرى للقيادة وهي:

- يتمتع بمستوى من الذكاء أعلى من مستوى أتباعه.
- يتمتع بسعة الأفق، وامتداد التفكير، وسداد الرأي أكثر من أتباعه.
- يتمتع بطلاقة اللسان وحسن التعبير.
- يتمتع بقوة الشخصية، والطموح لتسليم زمام قيادة الآخرين.

**ثامناً: مهارات القائد الإداري :**

هناك عدة مهارات يجب توفرها في القائد حتى يكون فعالاً في ادارته وناجحاً في اداء عمله كما حدده الطويل، (2001: 27) وهي مهارات فنية، ومهارات انسانية، ومهارات ادراكية.

وفيما يلي توضيح كل منها:

**1. المهارات الفنية:**

ويقصد بها المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم والكفاءة في استخدام هذه المعرفة افضل استخدام بشكل يحقق الهدف بفاعلية (ابو الكشك، 2006: 105).

وتعتلق المهارات الفنية بالطرق والاساليب التي يستخدمها المدير في ممارسته لعمله ومعالجته للمواقف التي يصادفها اي انها ترتبط بالجانب العملي في الادارة وما تستند اليه من حقائق و مفاهيم واصول علمية ومن الاعمال التي تتطلب المهارات الفنية في الادارة رسم السياسة العامة واعداد الميزانية، وتقدير التكلفة، ووضع نظام جيد للاتصالات والعلاقات العامة، وتنظيم الاجتماعات، وكتابة التقارير، واختيار العاملين، وتوزيع العمل، وتحديد الاختصاصات، وتنظيم الاشراف الفني، والتجديد التربوي، وتطوير العملية التربوية في مجالاتها المختلفة (مرسي، 2001: 161).

ويرى الباحث ان امتلاك اي قائد لتلك المهارات سيمكنه من القيام بدوره في متابعة سير العمل وقيادة المؤسسة، نحو التطوير والابداع المستمر .

## 2. المهارات الانسانية:

ويقصد بها القدرة على التعامل مع الآخرين، وفهم ودراسة سلوك الافراد، وحفزهم للعمل وتحقيق التعاون بين جماعات العمل وقيادتهم وتوجيههم ورقبتهم (الصحن وآخرون، 2001: 102).

ومن مظاهر هذه المهارات كما حددتها (عريفج، 2001: 102):

1. الموازنة بين دور القائد تجاه رؤسائه ودوره تجاه مرؤوسيه.
2. مراعاة الدوافع وال حاجات لدى المرؤوسيين.
3. احترام قيم الآخرين واتجاهاتهم.
4. عدم تحدي العادات والتقاليد والعمل على تطويرها بطريقة غير مباشرة.
5. اجادة الاتصالات مع الآخرين بالترغب للإستماع اليهم وتجنب سرعة الاستنتاج والحكم.
6. اختيار الفنون المناسبة للاتصال والوقت الملائم لذلك.
7. جعل الآخرين يشعرون بانتماء القائد الى مؤسسته والى العاملين فيها.
8. اعتماد نظام من الحواجز بدل التركيز على وسائل القمع واصناف العقوبات.
9. الصبر والترتيب في مواجهة التحديات .

10. الالتزام بمبدأ المشاركة واحترام الحريات.
11. البساطة والوضوح في التعبير والتأني والتقهم في الردود.

ويرى الباحث انه هذه المهارات الانسانية يجب ان تتوفر في القادة الاداريين وخاصة في الادارات التعليمية حتى يكونوا قادرين على التعامل مع مرؤوسيهم بنجاح وتحفيزهم للعمل بكل تعاون واخلاص لينتاج عن ذلك الثقة والاحترام المتبادل ورفع الروح المعنوية لديهم.

### 3. المهارات الادراكية:

ويقصد بها قدرة المدير على النظرة الشاملة للأمور وتتضمن القدرة على تقسيم الامور، والحكم عليها، وتحليل المشاكل والتعامل مع البيانات وتحليلها وتوافر مثل هذه القدرات ويساعد المديرين على التخطيط الشامل لاهداف المنظمة وتوجهاتها في المستقبل والادراك الشمولي لكيفية تحريك العناصر والاجزاء المكونة للنظام الذي يعمل فيه بطريقة تحقق اهداف المنظمة.(الصحن آخرون، 2001:101).

ان القائد التربوي الذي تتطور لديه هذه المهارات يكون قادرًا على الاحساس بالمشكلات قبل وقوعها وتنقز الى ذهنه الحلول قبل تفاقم المشكلات، ويستطيع ان يقدر وقوع القرارات على التابعين قبل اتخاذها، كما يتباين نتائج الاجراءات قبل نفاذها(عريفج، 2001: 100).

ويرى الباحث ان امتلاك القادة الاداريين لتلك المهارات تساعدهم في انجاز الاعمال وتجعل من قراراتهم اكثراً واقعية وقابلية للنجاح حيث تكسبهم نظرة شاملة متكاملة للمديرية واقسامها وتمكنهم من تحديد وتحليل المشاكل التي تعرّض طريق العمل للاستطاع حلها.

### تاسعاً: نظريات القيادة:

تعددت النظريات التي تناولت القيادة، واستخدمت هذه النظريات معايير مختلفة لقياس فاعلية القيادة. ويرى الرقب (2010: 11) أن تعدد هذه النظريات أدى إلى تعدد وجهات النظر حول تفسير ظاهرة القيادة، حيث نظر البعض إلى القيادة على أنها مجموعة من السمات فقط إذا توافرت لدى شخص ما يصبح قائداً، وهناك من يرى أنها ظروف خاصة إذا وجدت ظهر القائد وإذا تغيرت تغير القائد، ونظر فريق ثالث إلى القيادة على أنها موقف معين لمجموعة من الأفراد

إذا تغيرت تغیر القائد، وذهب فريق رابع إلى التأكيد على أن القائد يظهر نتيجة لظهور هدف معين فإذا تغير الهدف تغير القائد، وهناك من أكد على الطبيعية التفاعلية لقيادة، وأنها محصلة العديد من العوامل، القائد بما يملكه من سمات ومهارات، وأفراد الجماعة بما يتمتعون به من قدرات وإمكانيات واستعداد للعمل وال موقف بما يتضمنه من ظروف وعوامل بيئية وتنظيمية متشابكة و متداخلة.

في هذا السياق قسم الباحث نظريات القيادة إلى قسمين هما:

**أولاً: النظريات التقليدية: ومن أهم هذه النظريات:**

- (أ) نظرية الرجل العظيم.
- ب) نظرية السمات.

**ثانياً: النظريات الحديثة: ومن أهم هذه النظريات:**

- (أ) النظرية الموقفية.
- ب) النظرية التفاعلية.
- ج) النظرية الوظيفية.
- د) نظرية المسار/والهدف. (روبرت هوز)
- ه) نظرية القيادة التحويلية.
- و) نظرية القيادة التبادلية.

**أولاً: النظريات التقليدية:**

**أ - نظرية الرجل العظيم (Great Man Theory):**

تعد هذه النظريات من أقدم النظريات القائمة على فكرة أن القادة يولدون قادة، أي يمتلكون سمات قيادية فطرية ومورونة (عبد الباقي، 2001: 230). والقائد هنا هو الشخص الذي يتميز بالصفات أو السمات المنفردة الذي تعطيه القوة والقدرة غير العادية (الخارقة) على التأثير في الإتباع بحيث يستطيع أن يحدث تغييرات يراها وبأي شكل دون أي ا反抗ات وضمن حماس وتأييد كبيرين (مساد، 2005: 79).

وتطلق هذه النظرية من الاقراظ القائل بأن القادة أشخاص يتمتعون بمواهب خارقة تمكّنهم من إحداث تغييرات وتأثيرات في حياة أتباعهم ومجتمعاتهم إذا كان هؤلاء الأتباع وهذه المجتمعات في ظروف مواطية لحدث مثل هذه التغييرات غير العادية (عطوي، 2010: 81). ويدرك سيلك دورف (Spilke And Doerffer, 2011: 16) أن هذه النظرية من أولى وأقدم النظريات لتقسيير القيادة وتركتز على القيادات العسكرية وقيادات الدول حيث أنها تفترض بأن القائد هو إنسان عظيم وأن هذه العظمة هي موهبة وأن القادة يولدون قادة لديهم مجموعة من المميزات والخصائص المرغوبة من قبل أتباعهم.

وتستند هذه النظرية كما تحدث بولدن ودنسون (Dennisor and Bolden, 2003:6) أن الإعتقاد بأن القادة هم أناس إستثنائيون بصفات موروثة ومقدر له أن يكون قائداً. ومن المأخذ على هذه النظرية كما يذكر (العامري، الغالبي، 2008: 464-465) أنها تفسر جانباً من ظاهرة إنسانية معقدة ومهمة جداً خاصة في إطار تركيزها على أمثلة بارزة وواضحة لقادة عظام وكبار وسياسيون وعسكريون ورجال أعمال لكنها لا تساعد على تقسيير ظاهرة القيادة بشمولية من خلال وجود قادة صغار ناجحون ولكنهم غير معروفين، ومن جهة أخرى لا يمكن القول أن القيادة هي خصائص وراثية محسنة توهب للبعض وتحجب عن الآخرين إلا إذا تحدثنا عن الأنبياء لكن عامة الناس قد يطوروا مهاراتهم القيادية من خلال التجارب والدراسة والإطلاع. مما سبق يتضح للباحث أن هذه النظرية لا يمكن اعتمادها كأساس لتوضيح وتقسيير مفهوم القيادة لأنها تعتمد على الصفات الوراثية التي يتمتع بها القائد وأهملت العديد من العوامل التي تؤثر في القيادة مثل ظروف المجتمع ووظيفة التنظيم. كما أن الأفراد يمكن أن يصبحوا قادة إذا تم رعايتهم وتعليمهم وتدريبهم وبالتالي يصبحوا قادة ناجحين.

## ب - نظرية السمات:

وتقوم هذه النظرية في تقسيرها للقيادة على مفهوم أساسي مؤدّاه: أن الفاعلية في القيادة تتوقف على سمات وخصائص معينة تتسم بها شخصية القائد عن غيره، كما أن توافر هذه السمات في شخص ما يجعل منه قائداً فعالاً، وقد وجدت أن القادة يتميزون - عادةً - بأنهم أطول قامة من غيرهم وأضخم حجماً، وأصح جسماً، وأحسن مظهراً، وأنكى عقلاً، كما أنهم يتميزون بثقة أكبر بالنفس، وانغماس أكثر بالنشاط، كما أنهم أقدر على المثابرة والمبادرة، وأكثر طموحاً وسيطرة ومرحاً، وأحسن توافقاً من غيرهم (قنديل 2010: 34) ولكن هذه النظرية بالرغم من احتلالها

مكاناً خاصاً في نظريات القيادة، فإنها واجهت بعض الانتقادات والماخذ منها (أبو ناصر :2008:24)

1) السمات عادة ما تكون ضعيفة الترابط والتحديد.

2) الاختبارات الموضعية لقياس هذه السمات غير واقعية، وذات مصداقية ضعيفة.

3) لا يستطيع أسلوب السمات التمييز بين السمات الضرورية للنجاح في ظروف معينة والسمات المرغوبة لعمل متعدد.

❖ ويضيف ديري (2011: 167) أن قائمة الصفات التي تم التوصل إليها باعتبارها تميز القادة الناجحين هي قائمة كبيرة من ناحية، وغير عملية من ناحية أخرى.

❖ ويضيف العامري -الغالي (2008:466) أن هذه النظرية لم تقدم تقسيراً مقبولاً لعدم استطاعة من يمتلكون هذه الصفات أن يصبحوا قادة معروفين وناجحين في حين بрез آخرون يتمتعون بخصائص أو سمات أقل.

ويرى الباحث أن السمات التي يجب أن يمتلكها القائد يمكن تقسيمها إلى قسمين صفات فطرية وصفات مكتسبة يمكن اكتسابها وتنميتها من خلال التدريب والتعلم؛ حتى تتلاءم مع متطلبات قيادة المنظمات الحديثة، ومواجهة التحديات المستمرة والمتسرعة.

## ثانياً: النظريات الحديثة:

### 1. النظرية الموقفية:

ركزت هذه النظرية على عناصر ثلاثة مهمة، هي سلوك القائد، وسلوك مرؤوسيه، والموقف، إلا أن القيادة تُصبح قيادة نابعة من الموقف، وليس من الوظيفة أو غيرها (سالم، 1994: 15). فالسلوك القيادي الفاعل هو رهن للموقف الذي يعاشه القائد، وأن القادة يجب أن يغيروا سلوكياتهم لمقابلة أو معالجة موقف متعددة (مصطفى، 2010: 218). وتقوم هذه النظرية على أساس أن القائد وليد الموقف، وأن الموقف هي التي تبرز القيادات، وتكتشف عن إمكانياتهم الحقيقية في القيادة، فالقيادة في نظرها وليدة الموقف، وأن القيادة لا تتوقف على الصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد، بل أن القيادة معنية، وتمتاز هذه النظرية بديمقراطيتها الشديدة (حسين، 2006: 140). وعلى هذا يمكن القول بأن لكل موقف قيادي سمات محددة يتم في ضوئها اختيار القائد المناسب، وإن القائد الذي يصلح لمن يشغل منصباً قيادياً في موقف معين قد لا يصلح لشغل منصب ثان في وقف مختلف ومغاير (البدري، 2001: 59).

ويشير العامري، الغالبي (2008: 469) إلى أهم المتغيرات الموقفية التي لها تأثير على النمط القيادي وسلوك القائد وهي:

- **الإدارة العليا وتوجهاتها وسلوكها:** حيث أن لهذه الإدارة تأثيراً كبيراً على باقي المدراء وسلوكياتهم في المستويات الإدارية الأخرى، فإذا ما كان توجه الإدارة العليا إيجابياً أو سلبياً نحو مفردات مهمة في العمل، فإن هذا التوجه سينعكس بشكل أو بآخر على طبيعة سلوك المدراء الآخرين.
- **خبرة القائد وشخصيته:** وهذه تؤثر أيضاً - على نمطه القيادي حيث يتحدد في ضوئها طبيعة علاقته ورؤيته للمرؤوسيين ومدى الثقة التي يمنحها لهم.
- **المرؤوسيون وخصائصهم وتطوراتهم:** حيث تؤثر خبرات ومهارات وسلوكيات هؤلاء المرؤوسيين في اختيار النمط القيادي، الذي يستخدمه القائد معهم، فالمستويات الإدارية

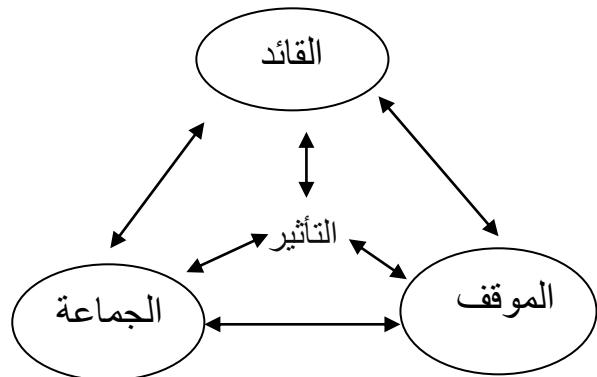
الأعلى غالباً ما تكون أقل تحدياً وتوجهاً في التدخل بشؤون المرؤوسين قياساً إلى المستويات الإدارية الأدنى.

- طبيعة العمل ومتطلباته ونمط المهام وأسلوب تحديدها: فبعض الأعمال يستلزم أداؤها تدخلاً وأوامر محددة تفرض نمطاً معيناً قياساً لأعمال أخرى، ويدخل ضمن هذه المتغيرات أيضاً هيكلة المنظمة، ونوع التكنولوجيا المستخدمة وغيرها.
- إستراتيجيات وثقافة المنظمة: حيث تعتبر ثقافة المنظمة عاملًا موقفيًا يؤثر على سلوك القائد الاداري، وهي المصدر المهم الذي تشتق منه، وفي إطاره تطلعات الرؤساء والمرؤوسين وتأثيرهم بطبيعة المتغيرات الداخلية والخارجية، أما السياسات فإنها تعتبر دليلاً إرشادياً يحدد نمط القرارات وسلوكيات اتخاذها وبالتالي تعتبر من العوامل الموقفية المؤثرة في السلوك.

## 2. النظريّة التفاعليّة:

وتقوم هذه النظريّة حسب (العلاق، 2010: 206) على فكرة المزج بين متغيرات النظريّات السابقة، فإذا كانت نظرية السمات، وكذلك نظرية الرجل العظيم ترجع القيادة إلى شخصيّة القائد، وأن نظرية الموقف تفسّر القيادة من خلال الجماعة؛ فإن نظرية التفاعليّة تقوم على أساس التكامل بين كل العوامل التي تؤثّر في القيادة، فالقيادة عمليّة تفاعل مع جميع الظروف والعناصر المحيطة من بشريّة واجتماعيّة، وماديّة، ووظيفيّة، وتعطي النظريّة أهميّة كبيرة لإدراك القائد لنفسه، وإدراك الآخرين له، وإدراكه لآخرين فالإدراك مشترك بين القائد، والتابعين، والموافق، والوظائف.

شكل (2): العوامل المؤثرة في القيادة التفاعليّة



(المصدر: حمود، 2010: 108)

ويرى الباحث أن هذه النظرية ركزت على أن القيادة هي عملية تفاعل اجتماعي بين ثلاثة أبعاد رئيسية هي: السمات الشخصية للقائد، وعناصر الموقف الإدارية، وخصائص الجماعة المقدمة، والقائد الناجح في مفهوم النظرية هو: الذي يكون قادرًا على التفاعل مع المجموعة، وإحداث التكامل في سلوك أعضائها، أو سلوك معظمهم في موقف معين.

### 3. النظرية الوظيفية:

تركزت النظرية الوظيفية على دراسة المهام والأعمال التي يتعين على الجماعة القيام بها؛ لتحقيق أهدافها، ودراسة دور كل عضو في هذه الأعمال، ودور القائد من الناحية التنظيمية في مساعدة الجماعة على بلوغ أهدافها، وذلك من وجهة نظر (المصري، 2007: 633). ويهم أصحاب هذه النظرية بكيفية توزيع المسؤوليات، والمهام القيادية بين أفراد الجماعة.

ويضيف (الختاتة، 2013: 54) القيادة في ضوء هذه النظرية تقوم بوظائف الجماعة، فتساعد الجماعة على تحقيق أهدافها، وتحريك الجماعة، وتحسين العلاقات القائمة بين الأعضاء، وحفظ تماسك الجماعة، وعلى ذلك فليس من الضروري أن يقوم بالقيادة شخص واحد بل عدة أشخاص.

ويشير (الشريف، 2004: 97) إلى أن الأهداف الوظيفية متعددة ومنها:

**أهداف التنظيم:** وتمثل في قيام القائد بوضع السياسات العامة، التأثير في سلوك الآخرين.

**أهداف العاملين:** وتمثل في قيام القائد بحل المشكلات الفردية، وتحقيق مطلب الجماعة، وإشباع حاجاتهم، ومعرفة قدرات الأفراد وإمكانياتهم.

**أهداف القائد الشخصية:** وتمثل -حسب- في إثبات قدرته على النجاح في القيادة، وتنفيذ المهام المطلوبة لتعزيز مكانته وتحسين وضعه الاجتماعي والاقتصادي والوظيفي.

#### 4. نظرية المسار/الهدف:

لقد طور هذه النظرية (روبرت هوز) وأساسها أن القائد الأفضل هو الذي يستطيع رسم مسارات واضحة للمرؤوسين؛ لغرض الوصول إلى الأهداف سواء أكانت أهدافاً للمنظمة أم أهدافاً شخصية لهم، وذلك بتحفيزهم ومساعدتهم على سلوك هذا المسارات، وتشير النظرية إلى أن المرؤوسين يمكن أن يزيلوا العقبات من هذه المسارات، وبالتالي يصلون إلى أهدافهم (الغالبى، العامرى، 2008: 474).

ينبعق من هذه النظرية أربعة أساليب قيادية كل منها يتطلب الاهتمام بالعمل إلى جانب الاهتمام بالنواحى الإنسانية كما يرى (حسن، 2004 : 84) وهي:

(1) أسلوب الموجة (Directive): وهو معرفة ما هو متوقع من المرؤوسين مع إعطائهم توجيهات وتعليمات يطلب منهم اتباعها، فضلاً عن برمجة العمل وتنسيقه.

(2) الأسلوب المساند (Supportive) يتضمن مراعاة حاجات المرؤوسين، والاهتمام بهم مع خلق جو من الصداقة ضمن جماعة العمل.

(3) الأسلوب المشارك (Participative) ويتضمن الأخذ بآراء المرؤوسين واقتراحاتهم عند اتخاذ القرارات.

(4) الأسلوب الموجة نحو الإنجاز (ent-Oriented) ويتميز بالبحث عن طرق تحسين الأداء مع التفوق فيه، وإظهار ثقة القائد بتحقيق المرؤوسين لمعدلات إنجاز عالية.

كما يشير (قنديل 2010: 64) واجهت هذه النظرية بعض الانتقادات مثل:

(1) أنها لا توضح أثر السلوك على العوامل الأخرى.

(2) لم تتناول أنماط القيادة.

(3) لم توضح المواقف التي يمكن أن تجمع بين الأنماط في نمط واحد.

❖ ويضيف (مصطفى، 2010: 288) أن هذه النظرية لم تقدم حلّاً حاسماً لبلوغ الفاعلية القيادية، والحقيقة أن القيادة الإدارية ظاهرة معقدة لا يسهل التوصل إلى نظرية عالمية لها.

## 5. نظرية القيادة التحويلية:

يعرفها جاد الرب (2012: 117) " بأنها عملية دفع وتحفيز التابعين لمشاركة القائد في القيم والرؤية، ومن خلال الاهتمام الحقيقي الذي يبذله القائد التحويلي لتابعيه، فإنهم يمنحونه الثقة.

ويرى الهواري (1999: 47) أن القائد الاداري التحويلي هو القائد الذي يرفع من مستوى المرؤوسين لتحقيق الاتجاه والتنمية ويهدف الى عملية تنمية وتطوير المجموعات بين المنظمات ويستثير في المرؤوسين الهم العالى، والإحاطة والوعي بالقضايا العالمية الرئيسية، وفي الوقت نفسه يعمل على زيادة الثقة بانفسهم.

ويضيف العامري (2002: 22) أن القادة التحويليين يعملون على إيجاد ظروف عمل منتجة مع تنمية مهارات موظفيهم على نحو مستمر وادارة العلاقات بين الموظفين.

ويضيف (Ivancerich and Etal, 1997: 353) أن القادة التحويليين يتداولون الدوافع الإيجابية والمكافآت بينهم وبين المرؤوسين، فهم يساعدون مرؤوسيهم على توضيح المسار الجيد ومن ثم إعطاء المكافآت لهم.

تحدث السويدان؛ باشراحيل (2003: 108) عن أربع مهام رئيسية للقائد التحويلي هي تحديد الرؤية "صورة المستقبل المنشود"، إيصال الرؤية للأتباع، تطبيق الرؤية، رفع التزام الأتباع إتجاه الرؤية. ويضيف (Covey, 2007: 5) أن هناك أربع عناصر للقيادة التحويلية وهي الكاريزما – الدافع الملهم – التحفيز الفكري – الاهتمام الفردي.

والقائد التحويلي أهمية في تنمية المسؤولية المجتمعية كما يرى درويش وأخرون (2014: 188-189) من خلال المحافظة على تماسك الجماعة واستمرارها، ووصولها إلى غايتها وأهدافها، وحرصه على أن تكون الجماعة مشبعة لحاجات أعضائها، معترفة بحقهم في المشاركة في صياغة أهدافها، وفي تقويم كل نشاط تقوم به، وفي تقويه قوة شخصيتهم، وأن يكون التواصل بينه وبين أعضاء الجماعة مفتوحاً ومستمراً، وبين الأعضاء بعضهم مع بعض، وكذلك الحرص على تحقيق العدل بين أعضاء الجماعة، والقائد الذي يؤمن بهذه الخصائص للجماعة إنما يؤدي إلى نمو المسؤولية المجتمعية لدى أعضائها.

## 6. نظرية القيادة التبادلية:

تتظر النظرية التبادلية إلى العملية القيادية على أنها شكل من أشكال التبادل الذي يمنح فيه القادة العدالة، وفرض التقدم في العمل لمرؤوسيهم في مقابل احترام وتقدير المرؤوسيين لهم (الكلابي 2000: 46). ويرى أنصار هذه النظرية أن التفاعل الاجتماعي تعبير عن التبادل الاجتماعي للمنفعة. حيث يقوم أعضاء الجماعة بالتضحيه بجهودهم لصالح الآخرين ما دام هناك آخرون يقومون في المقابل بالتضحيه بجهودهم لصالح هؤلاء الأعضاء. وأن التفاعل الاجتماعي يستمر في الجماعة طالما تحققت منافع متبادلة للأعضاء وعلى قدر إسهام القائد ودوره المميز في معالينة وتنمية أعضاء الجماعة، ترتفع مكانته لديهم، وفي المقابل إنه على قدر التزام أعضاء الجماعة وتعاونهم مع القائد يكون إسهام وإعطاء القائد ومعاونيه لهؤلاء الأعضاء (أبو الفضل 1996: 24).

وترجع أهمية النظرية التبادلية في القيادة إلى تشجيعها لزيادة الوعي بمعرفة حاجات الآخرين، وحرصها على التبادل العادل الذي يحدث عندما يؤدي القائد عمله بطريقة يستحق بموجبها المنافع التي يتحصل عليها بسبب مركزه القيادي وهذا بحد ذاته يسهم في رفع فعالية القيادة (الكلابي، 2000: 46).

ويرى الباحث برغم نجاح هذه النظرية في فهم العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوسيين الذي أدى إلى فاعالية القيادة؛ إلا أن عدم اشتمال النظرية على عدد من المتغيرات الموقية أدى إلى قصورها.

## عاشرًا: الأنماط القيادية:

هناك عدة مداخل تصف أنماط القيادة، وقد تم تطويرها على مدى سنوات مضت، ويركز معظمها على وصف قدرة السلطة والسيطرة التي يمارسها القائد على مجموعة العمل (مصطفى، 47:2007).

ويضيف نجم (2012: 64) أن أسلوب القيادة يعكس طريقة القائد في التعامل مع الآخرين؛ لتحقيق أهدافه، وهذا الأسلوب يعكس اتجاهات وسلوكيات القائد بالعلاقة مع الآخرين.

ويقصد "بالنمط" السلوك المتكرر للشخص، ونمط القائد أو المدير هو السلوك المتكرر له عبر فترة طويلة من الزمن من خلال خبراته، وتعليمه وتدريبه (أبو النصر، 2009: 121). ويعرفه ستراك والشناق (2004: 28). هو الأسلوب الذي ينتجه القائد للتأثير في سلوك الجماعة والعاملين من أجل أهداف المؤسسة، وهناك تصنيفات متعددة لأنماط القادة كما يشير إلى ذلك المدهون، العجمي (2011: 52) ومنها لا الحصر:

تصنيف القيادة على أساس طريقة ممارسة السلطة، وهي تشمل القائد الأتوقراطي، والقائد الديمقراطي، والقائد المتساهم، وتصنف القيادة على أساس مصادر السلطة، وتشمل: النمط التقليدي، والنمط الجذاب، والنمط العقلاني، وتصنف القيادة على أساس الهيكل التنظيمي، وتشمل: القيادة الرسمية، والقيادة الغير رسمية، وتصنف على أساس تقويض السلطة، وتشمل: قيادة مركبة، وقيادة لا مركبة، وهناك أنماط أخرى مثل نمط القيادة الأبوية، نمط القيادة المعاونة، ونمط القيادة الزئبي، نمط القيادة البيروقراطي، نمط قائد الفريق.

وفي ضوء ما تم استعراضه من مفاهيم متعددة للقيادة ونظريات القيادة سيتناول الباحث الحديث عن الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً، التي تم الاستناد إليها في منهج الدراسة، وطبقاً لنتائج الدراسات السابقة وهي:

- النمط الديمقراطي.
- النمط الأتوقراطي.
- النمط الترسيلي.

#### **1 - نمط القيادة الديمقراطي:**

يتمثل أسلوب نمط القيادة الديمقراطي كما يقول عبد الباقي (2001: 276) "القيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة وتقويض السلطة".

ويشير قنديل (2010: 42) إلى أن النمط القيادي يتصرف باتخاذ قرارات سليمة في معظم الأحوال حيث أن المشاركة يكون لها الأثر الفعال في تنفيذ القرار.

ويؤكد الويسبي (2013: 110) أن هذا النمط يبعث روح التعاون، و يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ويدفع المنظمة إلى أقصى درجة من الإنتاج والكفاية، والنمط الديمقراطي يقوم

على أساس المشاركة، وتقويض السلطة، وإتباع حاجات العاملين، وخلق التعاون فيما بينهم، وحل مشكلاتهم.

ويتميز ذلك النمط بسلوكه المتوازن، فهو يتبع أساليب الإقناع، والاستشهاد بالحقائق، ويحترم أحاسيس الأفراد، ومشاعرهم و يجعلهم يشعرون بكرامتهم وأهميتهم، فالقائد الديمقراطي يستعين بأراء أتباعه، ويلعب دوراً فعالاً في تتميم الابتكار، وتحقيق التعاون، وإطلاق المسؤولين لطاقاتهم الكامنة (عباس، 2012: 136).

ويرى كنعان (2009: 226) أن القيادة الديمقراطية تمتاز بأنها:

- خلق الأجواء المناسبة والصالحة للتطوير والتغيير.
- تبادل الثقة بين المسؤول والقائد.
- الاستفادة من خبرات ومهارات المسؤولين.

ومن المآخذ على القيادة الديمقراطية (الخطيب، الأسود، 2012: 92):

1. تشكل المشاركة مظهراً لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية.
2. قد يوجد بين المسؤولين من لا يميل ولا يحب تحمل المسؤولية، وبخاصة فيما يتعلق بإصدار القرار حيث يفضل أن تصدر له القرارات والتعليمات من قائد.
3. تستلزم كثيراً من الوقت والجهد والتنظيم من قبل القائد.
4. يترتب على هذا النمط بعض الظواهر السلبية، مثل: عدم الانضباط في العمل بين المسؤولين، وتأخرهم عن الأداء، وصعوبة اتخاذ قرارات سريعة في أوقات الأزمات، وانخفاض كمية الإنتاج في بعض الحالات.

ويرى الباحث أن نمط القيادة الديمقراطي ومن خلال أدبيات الدراسة أنه من أفضل الأنماط القيادية التي تحقق مشاركة فعالة من قبل المسؤولين في اتخاذ القرارات وتنفيذها، والعمل كفريق واحد من خلال العلاقات الإنسانية، التي يسودها الحب والثقة والتقدير من الجميع.

## 2 - النمط الأوتوقراطي:

ويستند هذا النمط من القيادة إلى فرضية أن الإنسان كسول بطبعه يميل إلى قلة العمل والتهرب من المسؤولية، وهذه الصفات تهيئه للانقياد والاعتماد على الغير، وتجعله متخوفاً من الجزاء والعقاب، وليس حباً في العمل؛ ولذا يحتاج إلى متابعة دقيقة وإشراف مباشر من رئيسه للتأكد من القيام بمتطلبات وظيفته (الريبي، 2004: 26) ويعتبر القائد في هذا النمط من النوع المستبد الأقرب إلى الرئيس أكثر منه إلى القائد، وأن القائد يتبع هذا النمط مع المرؤوسيين عن غير إرادتهم، يعتبر نفسه مركز اتخاذ القرارات، ولا تعطي اهتماماً لغيره من العاملين، وينتصف القائد الأوتوقراطي بالصراحة والموضوعية ويتوجه مباشرة نحو هدفه، يفاخر بعمله وقلماً يعترف بأخطائه، ولا يستمع إلى أفكار تابعيه ومشاورتهم، تقييد القيادة الأوتوقراطية على المدى القصير ولكن تؤدي إلى عدم رضا العاملين على المدى البعيد، وبالتالي تضعف معنوياتهم، وتقل كفاءتهم، ومن ثم إنتاجهم، ويسلك العاملين سلوك معين لإرضاء القائد (غابن، 2009: 207).

ومن مزايا النمط الأوتوقراطي (قنديل، 2010: 41):

1. يتفق مع القيادة المتسلطة؛ ولكنه يعد أقل قسوة في تعامله مع مرؤوسيه.
2. يحاول أن يشارك المرؤوسيين معه في بعض القرارات حتى يخفف من معارضتهم له.

ويضيف العساف (2005: 10):

1. يكرس القائد فيه معظم وقته للعمل، وهو ما يسمى بالقائد المتقاني في العمل.
2. قد يكون هذا النمط ناجحاً في التطبيق خلال الأزمات، أو في ظل الظروف الطارئة التي تتطلب الحزم والشدة.

المآخذ على النمط الأوتوقراطي (كنعان، 2009: 168):

1. إنعدام التعاون والولاء للقائد.
2. عدم القيام بالعمل في حال غياب القائد.
3. ارتفاع معدل الشكاوى والتظلمات بين العاملين.
4. ارتفاع معدل الغياب عن العمل بدون عذر، أو قد تكون أذار مختلفة.

5. ارتفاع معدل دوران العمل (أي ترك العمل).

ويضيف عواد (2012:236):

❖ إضعاف الروح المعنوية للمرؤوسين وشعورهم بالإحباط واللامبالاة.

كما ويضيف ماهر (2005:34):

❖ القضاء على روح المبادأة والابتكار والنمو الشخصي.

ويرى الباحث أن هذا النمط من القيادة لا يتلاءم مع متطلبات القيادة الحديثة، التي تركز على العلاقات الإنسانية بين القائد والمرؤوسين، والاحترام المتبادل **أيضاً** - استخدام هذا النمط يؤدي إلى نتائج سلبية تتعكس على أداء العاملين وشعورهم بعدم الرضا.

وإن القائد الأوتوقراطي يؤمن بأن الإنسان لا يعمل إلا بوجود الضغط والمراقبة الشديدة عليه. وبالتالي ينفي وجود أي مشاعر أو احتياجات للمرؤوسين وعدم ثقته بهم ويستخدم أسلوب التهديد بالعقاب.

### 3 - القيادة الترسلية:

وهي القيادة الفوضوية التي تتص على عدم تدخل القائد وتوصيل المعلومات إلى المرؤوسين وترك لهم حرية التصرف (حسن، 2004:18).

يعد هذا النمط معاكساً تماماً للنمط الأوتوقراطي، فهناك غياب لأي قيادة حقيقة وكل فرد حر في أداء العمل كما يرتبه (عياصرة، حجازين، 2006:67).

يتميز هذا الأسلوب القيادي بأن القائد يسمح للأعضاء بحرية التصرف، ويترك لمعاونيه العنان ليفعلوا ما يشاؤن، فهم الذين يحددون الأهداف ويختررون طرق الوصول إليها، ويعملون كل ما يحلو لهم، كما ان القائد الفوضوي لا يشترك اشتراكاً له أثره في شؤون الجماعة والتسيق بين وحداتها (عليان، 2010:181).

من المآخذ على القيادة الترسلية (العميان، 2009: 263):

- 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 أنة هذا الأسلوب لا يعد من الأساليب القيادية، لأن القيادة هي النشاط الإيجابي الذي يقوم به شخص معين في مجال الأشراف الإداري على الآخرين؛ لتحقيق هدف معين بوسيلة التأثير، ولكن في ظل أسلوب عدم التدخل من قبل القائد فإن المجموعات العاملة تفتقر إلى الضبط والتنظيم.

ويضيف قنديل (2010: 42):

- 1 لا يأخذ هذا النمط بعناصر الإدارة من تخطيط وتنظيم وتنسيق وإشراف وتقدير مما يسبب الاضطراب والفوضى.

2 انعدام سيطرته على المرؤوسيين وهنا تتعذر القيادة.

كما يضيف ربيع (2010: 14) مآخذ أخرى على هذا النمط منها:

- 1 تدني درجة الإنتاج إلى أقل مستوى لها في أي نمط آخر.
- 2 عدم توفر حماسة كبيرة في العمل.
- 3 +الإخفاق في تعبئة طاقة أفراد الجماعة.
- 4 تهرب أعضاء الجماعة من تحمل مسؤولية إضافية.
- 5 عدم اكتراث الأعضاء لما تقوم به الجماعة.

من مزايا القيادة الترسلية (كنعان، 2009: 258):

- 1 بعمل القائد التسبيبي على فتح باب مكتبة لموظفيه، فهو يرى أن أسلوب الباب المفتوح مجدي للمرؤوسين ويسهل عملية الاتصال بهم لتوضيح الآراء والأفكار التي لا يستطيعون فهمها.
- 2 تأهيل القيادات الصغرى وتمكينهم من اكتساب الخبرة في ظل مواجهة المشاكل ودراستها وإيجاد الحلول المناسبة لها.
- 3 تشجيع روح المبادرة والابتكار لدى العاملين.

4 هذا النمط يصلح عندما يحسن القائد اختيار من يفوضهم للسلطة من المرؤوسين.

ويضيف مصطفى (48:2007):

❖ يعطي العاملين حرية ما لم ينتهكوا سياسة المؤسسة من منطلق (أنت حر مالم تضر) ويكون هذا النمط مفيداً عندما يكون العاملين مدربين ومحفزين جيداً، ويكونون قادرين على الاعتماد على النفس، دون حاجة لمساعدة أو دعم هذا القائد.

كما يضيف المعايطة (71:2011):

❖ الثقة بقدرة العاملين على أداء الأعمال.

مما سبق يرى الباحث أن هذا النوع من القيادة بالرغم من وجود عدة مزايا له؛ إلا أنه يعبر عن انعدام القيادة وعدم وجود دور فعال للقائد، مما يؤدي إلى حدوث فوضى وعدم الانضباط، والتسبيب، والإتكالية في العمل، والتهرب من المسؤولية، وبالتالي يرى الباحث أن هذا النمط غير عملي في القيادة الحديثة التي تتطلب وجود قائد محنك قادر على إصدار القرارات بالمشاركة من العاملين وحل المشكلات وإسداء النصح والمشورة والتوجيه.

## المبحث الثاني

### المسؤولية الاجتماعية

مقدمة.

أولاً: تعاريف المسؤولية الاجتماعية.

ثانياً: مجالات المسؤولية الاجتماعية.

ثالثاً: الشروط التي تعمل على تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

رابعاً: عناصر المسؤولية الاجتماعية.

خامساً: أركان المسؤولية الاجتماعية.

سادساً: أهمية المسؤولية الاجتماعية.

سابعاً: صفات الشخص المسؤول اجتماعياً.

ثامناً: أبعاد المسؤولية الاجتماعية.

تاسعاً: المؤسسات التربوية ودورها في المسؤولية الاجتماعية.

عاشرًا: تنمية المسؤولية الاجتماعية.

## مقدمة:

على الرغم من أن المسؤولية الاجتماعية أصبحت جزءاً من استراتيجية المنظمات الحديثة؛ إلا أن الفكر الاداري لم يقدم مفهوم واضح ومحدد لها يتسم بالقبول والعمومية، حيث أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية لم يكن معروفاً بشكل واضح في النصف الأول من القرن العشرين، حيث كانت المنظمات تحاول تعظيم أرباحها بكلفة الوسائل؛ لكن مع النقد المستمر لمفهوم الأرباح فقد ظهرت دوافع تتبنى دوراً أكبر تجاه البيئة التي تعمل فيها، وبالرغم من صعوبة تحديد تعريف دقيق لمفهوم المسؤولية الاجتماعية؛ إلا انه هناك عدة اتجاهات هادفة الى تعريفها.

إن المسؤولية الاجتماعية بمعناها العام تعني إقرار الفرد بما يصدر عنه من أفعال واستعداده لتحمل نتائج هذه الافعال فهي القدرة على أن يلزم الفرد نفسه أولاً، والقدرة أن يفي بعد ذلك بالتزاماته بواسطة جهوده الخاصة وبإرادته الحرة. وتقوم المسؤولية على الحرية، ولا يكلف بها مجنون، وتسقط عن صاحب الإرادة المسلوبة (رزن، 2002: 93).

## أولاً: تعاريف المسؤولية الاجتماعية:

هناك عدة تعاريفات للمسؤولية الاجتماعية، حيث عرفت من زوايا واتجاهات مختلفة منها:

فقد عرفها ناصر (2006:195) بأنها التزام المرء نحو الغير، الإقرار بما يقوم به من أعمال وأقوال وما يتربّ عليها من نتائج.

ويعرفها قاسم (2008:8) على أنها "مسؤولية الفرد عن نفسه ومسؤوليته تجاه أسرته وأصدقائه وتجاه دينه ووطنه، من خلال فهمه لدوره في تحقيق أهدافه واهتمامه بالآخرين خلال علاقاته الإيجابية ومشاركته في حل مشكلات المجتمع، وتحقيق الأهداف العامة.

وتعرفها مشرف (2009:114) "الالتزام ذاتي نحو الجماعة تشمل الشعور بالواجب والقيام به كما تشمل الاهتمام بالآخرين، والتعاون معهم من أجل مصلحة الجماعة.

أما Schermerhorn (2002:158) فقد عرف المسؤولية الاجتماعية بأنها إجبار المنظمات للعمل بطريقة لخدمة ذوي الاهتمام الداخلية والخارجية والأطراف ذوي العلاقة بالمنظمة.

ويشير العامري، الغالبي (93:2008) بأن المسؤولية الاجتماعية "مجموعة الواجبات أو التصرفات التي تقوم بها المنظمة من خلال قراراتها بزيادة رفاهية المجتمع، والعنابة بمصالح إضافية لمصالحها الخاصة".

ويعرفها طالب وأخرون (38:2010) بأنها التزام منظمات الأعمال تجاه المجتمع، الذي يأخذ بنظر الاعتبار توقعات المجتمع من المنظمات في صور اهتمام بالعاملين، والبيئة بحيث يمثل هذا الالتزام ما هو أبعد من مجرد أداء للالتزامات المنصوص عليها قانونياً.

يستنتج الباحث من التعريفات السابقة بأن المسؤولية الاجتماعية هي التزام المنظمات ومساهمتها في الأنشطة الاجتماعية، وتحقيق الرفاهية للمجتمع بما يحقق الفائدة للطرفين -على حد سواء- واعتبار المسؤولية الاجتماعية هدفاً استراتيجياً لها.

أما بخصوص الفرد فإن المسؤولية الاجتماعية هي مسؤولية كل فرد تجاه المجتمع الذي يعيش فيه، وبذل أقصى طاقاته من أجل خدمة مجتمعه.

### **ثانياً: مجالات المسؤولية الاجتماعية:**

تنوع مجالات المسؤولية الاجتماعية حسب تنوع نشاط المؤسسات مع وجود انشطة وخدمات تكاد تكون مشتركة وهي تلك التي تقدم الخدمات المشتركة للمجتمع مثل دعم البرامج الخيرية والانسانية ومنع التلوث بأنواعه ايضاً داخل المؤسسة يتم تتميم المهارات الفنية والادارية للعاملين.

وصنف Jin & Drozdenko (2010:341) مجالات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

كالتالي:

جدول رقم (4): مجالات المسؤولية الاجتماعية

المساهمة في التأمينات الاجتماعية عن العاملين بنسبة معينة من رواتبهم وأجورهم، ووضع نظام تأمين خاص بالمشاركة مع العاملين، ووضع نظم للرعاية الصحية والعلاج بالمستشفيات ولدى الأطباء، توفير برامج تدريبية بالداخل والخارج، الإنفاق على العاملين الراغبين في إكمال دراستهم؛ وذلك لتنمية مهاراتهم الفنية والإدارية.. إلخ	المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه العاملين:
الtributes للمؤسسات، والجمعيات الخيرية، والمنظمات غير الحكومية؛ لتمويل وتوفير احتياجات الأعضاء، والأهالي المحتاجين، بالإضافة إلى مجالات التعليم، كإقامة معاهد تعليمية وفنية لرفع كفاءة الخريجين الجدد وإعدادهم للدخول في سوق العمل، وكذلك التبرعات للطلبة المحتاجين وتشجيعهم على مواصلة دراستهم العليا في الداخل والخارج.	المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه المجتمع:
منع التلوث ودرء الأضرار باليئنة الصادرة عن الإشعاعات نتيجة عمليات الانتاج، أو تلوث المياه، وتجريف الأرضي بسبب مقاالت النفايات وغيرها من مصادر التلوث.	المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه المحافظة على البيئة:

المصدر 2010:341، Jin & Drozdenko

أما بالنسبة للفرد فقد تعددت مجالات المسؤولية الاجتماعية وتناولت جوانب مختلفة لدى أفراد المجتمع ومن هذه المجالات:

- 1) المسؤولية في مجال المجتمع: وهي مسؤوليات الفرد تجاه أفراد المجتمع وتجاه الممتلكات والمرافق العامة وقضايا المجتمع.
- 2) المسؤولية في مجال المدرسة: وتعني مسؤوليات والتزامات المتعلم تجاه أفراد المدرسة.
- 3) المسؤولية في مجال الأسرة: وتعني مسؤوليات والتزامات الفرد تجاه أفراد أسرته وأقاربه وجيرانه (أبو كوش، 2012:64).

ثالثاً: الشروط التي تعمل على تحقيق المسؤولية الاجتماعية: (عبد الله، 2000: 24):

- 1) المسؤولية تتطلب الحرية: أي ضرورة شعور الفرد بالحرية وهو يختار الفعل؛ لكي تترتب عليه المسؤولية، إذ لا مجال للمسؤولية في عالم تسوده الجبرية والقهر.
- 2) المسؤولية تتطلب سلامة القوى العقلية: أي ضرورة ملائمة القوى العقلية لاختيار الفعل المسؤول، فالمحاجنين لا يتحملون مسؤولية أفعالهم لأنعدام الإرادة عند الاختيار.
- 3) المسؤولية تتطلب مراقبة: وتعني السلطة الإدارية في الاعتبار القانوني، والسلطة الإلهية، والضمير في الاعتبار الأخلاقي.

ويضيف ناصر (2006:201) شروط أخرى وهي:

- 1) المسؤولية تتطلب ثبات الهوية الشخصية: وتعني أن يكون للإنسان هوية شخصية محددة عند استخدام فعل ما، وتحمله مسؤولية ذلك الفعل، فلا يحاسب على أعماله إن كان فاقداً للهوية الشخصية.
- 2) المسؤولية تقوم على المعرفة: أي معرفة القواعد التي ينبغي السير عليها في السلوك بوجه عام حيث تزداد المسؤولية بتزايد المعرفة.

ويرى الباحث أنه لتحقيق المسؤولية الاجتماعية لا بد أن تتوفر الشروط التالية:

- شعور الفرد بالحرية.
- سلامة القوى العقلية.
- أن يكون الفرد قادراً على تحمل المسؤولية لأفعاله.
- تزداد المسؤولية بتزايد المعرفة.
- المسؤولية تتطلب مراقبة.

رابعاً: عناصر المسؤولية الاجتماعية:

إن المسؤولية الاجتماعية تتكون من عدة عناصر، كما وضحها عثمان (1986: 44-47) فيما يلي:

- الاهتمام: ويقصد به الارتباط العاطفي بالجامعة التي ينتمي إليها الفرد صغيراً أو كبيراً، الذي يخالطه الحرص على استمرار تقدم الجماعة وتماسكها وبلغها أهدافها، والخوف من أن تصاب بأي ظرف يؤدي إلى إضعافها أو تفككها.
- الفهم: وتنقسم إلى شقين، الأول: فهم الفرد للجامعة، أي فهمه للجامعة في حالتها الحاضرة من ناحية، وفهم لمؤسساتها، ومنظوماتها، وعاداتها، وقيمها، ووضعها الثقافي، وتاريخها، أما الشق الثاني، وهو فهم الفرد للمغزى الاجتماعي لأفعاله، فالمقصود به أن يدرك الفرد آثار أفعاله وتصرفاته وقراراته على الجماعة، أي يفهم القيمة الاجتماعية لأي فعل، أو تصرف اجتماعي يصدر عنه.
- المشاركة: ويقصد بها اشتراك الفرد مع الآخرين في عمل ما ي مليء الاهتمام وما يتطلبه الفهم من أعمال تساعد الجامعة في إشباع حاجاتها، وحل مشكلاتها، والوصول إلى أهدافها، وتحقيق رفاهيتها، والمحافظة على استمرارها.

ويتضح مما سبق أن (سيد عثمان) يؤكد على الترابط والتكامل بين عناصر المسؤولية الاجتماعية الثلاثة: الاهتمام، والفهم، والمشاركة؛ لكن كلا منها ينمي الآخر ويدعمه، فالاهتمام يحرك الفرد إلى فهم الجماعة، وكلما زاد فهمه زاد اهتمامه، كما أن الاهتمام والفهم ضروريان للمشاركة، والمشاركة نفسها تزيد من الاهتمام، وتعمق من الفهم ولا يمكن أن تتحقق المسؤولية الاجتماعية عند الفرد إلا بتتوفر عناصرها الثلاثة.

#### خامساً: أركان المسؤولية الاجتماعية:

إذا كان الاهتمام، والفهم، والمشاركة - وهي العناصر المكونة للمسؤولية الاجتماعية - بمثابة الدم الذي يمدّها بالطاقة والقدرة والتجدد؛ فإن الرعاية، والهداية، والإتقان تمثل البنية المتحركة والفاعلة المؤثرة.

أ) الرعاية: ومسؤولية الرعاية موزعة في الجماعة بلا استثناء كل عضو من أعضائها نصيبه منها مهما كان وضعه الاجتماعي، وإذا كانت المساواة في إعطاء الحقوق تكرماً للإنسان، فإن المساواة في المسؤولية تكريماً أكبر، ويرتبط ركن الرعاية في المسؤولية بعنصر الاهتمام.

ب) الهدایة: ومسؤولية الهدایة تتضمن الدعوة والنصح للجماعة نحو القيم الاجتماعية السليمة، والمثل العليا في السلوك، وذلك في إصرار، وصبر، ومثابرة، وأمل، ول يكن في هدایة الأنبياء والرسل مثلاً يحذى في حياتنا، فندعوا إلى الخير ونأمر بالمعروف وننهى عن المنكر قال تعالى ﴿كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجْتُ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ﴾ [آل عمران: 110]. ويتبع ركن الهدایا عنصر الفهم.

ج) الإنقان: وتجلى مسؤولية الإنقان في أن الله سبحانه وتعالى يحب إذا عمل أحدهنا عملاً أن يتقنه وأن يحسنه في جميع الأنشطة الحياتية، تعلماً وتعليناً، كما يتطلب الإنقان النظام والانتظام وبذل أقصى جهد ممكن ويتصل ركن الإنقان بعنصر المشاركة (العمري، 2007: 57-58).

## سادساً: أهمية المسؤولية الاجتماعية:

تعد قيمة المسؤولية الاجتماعية من أهم القيم التي يجب أن تحرص المؤسسات التعليمية على غرسها؛ لما يترتب عليها من سلوكيات مرغوبة، ويجب أن يسلكها الفرد طوال حياته، واحتلال قيمة المسؤولية الاجتماعية عند الأفراد يعد من أخطر ما يهدد حياة الأفراد والمجتمع، ويعمل على نشر الأنانية والسلبية بين أفرادها، والمسؤولية الاجتماعية كقيمة لا تعمل منفردة، أو بمعزل عن القيم الأخرى، بل ترتبط بقيم إيجابية أخرى مثل: العطاء، والتضاحية، والتعاون مع أفراد المجتمع (حميدة، 1996: 9).

يمكن إيجاز أهمية المسؤولية الاجتماعية في النقاط الآتية (الغالبي، طاهر؛ إدريس، وائل، 2007: 526):

- 1- زيادة التكافل الاجتماعي بين شرائح المجتمع، وإيجاد شعور بالانتماء من قبل الأفراد والفئات المختلفة.
- 2- تحقيق الاستقرار الاجتماعي نتيجة التوفير مستوى من العدالة الاجتماعية.
- 3- تحسين نوعية الحياة في المجتمع.
- 4- تحسين التنمية السياسية انطلاقاً من زيادة مستوى التثقيف بالوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد والمجموعات والمنظمات.
- 5- تساهم في تعزيز صور المنظمة في المجتمع، وبالتالي مردودات إيجابية لها وللعاملين.

ويذكر نجاتي (2002: 29) أن الفرد ذو المسؤولية الاجتماعية يضحي في سبيل الجماعة والصالح العام ببعض مصالحه الشخصية، اذا تعارضت مع المصلحة العامة.

ويرى الباحث أن أهمية المسؤولية الاجتماعية تكمن في الفرد السوي، فإذا كان الفرد سوياً فإنه يشعر بالمسؤولية نحو أسرته أولاً- ثم نحو المؤسسة التي يعمل بها وزملاءه في العمل وأصدقائه وجيشه ونحو المجتمع ككل، فهو يميل دائماً إلى مساعدة الآخرين والتضاحية من أجلهم مما يؤدي إلى رقي المجتمع وتقدمه، ويعم الخير على جميع أفراد المجتمع.

## سابعاً: صفات الشخص المسؤول اجتماعياً

أشار فحجان (46:2010) إلى مجموعة من المحكات للشخص المسؤول اجتماعياً التي تتلخص بالآتي:

- 1) موثقاً به، ويعتمد عليه دائماً ويوفي بوعده.
- 2) أمين، لا يحاول الغش، ولا يأخذ شيئاً على حساب الآخرين، وعندما يخطئ يكون مسؤولاً عن خطئه، ولا يلقي اللوم على الآخرين.
- 3) يفكر في الخير لآخرين بغض النظر عما يجنيه، وعنده ولاء وإخلاص إلى الجماعة التي ينتمي إليها.
- 4) يستطيع إنهاء الأعمال التي توكل إليه بصورة صحيحة ودقيقة، وتدل على مسؤوليته عن نتاج هذه الأعمال الشعور بالمسؤولية للأفراد نحو مجتمعهم يتوقف على مدى شعورهم بالولاء والانتماء إلى المجتمع زاد شعورهم بالمسؤولية الاجتماعية نحو مجتمعهم.

مما سبق يرى الباحث أن الشخص المسؤول اجتماعياً يتميز بصفات يمكن إيجازها كما يلي:

- 1) الشعور بالولاء والانتماء للجماعة ومجتمعه.
- 2) الاعتماد على النفس.
- 3) التفاعل والتعاون مع الآخرين.
- 4) الأمانة والوفاء بالوعود والالتزام نحو جماعته.
- 5) يحب الخير لآخرين والتضحية من أجلهم.

## ثامناً: أبعاد المسؤولية الاجتماعية:

تختلف وجهات نظر الكتاب والباحثين في محاولة تحديد أبعاد المسؤولية الاجتماعية فوضعوا لها مسميات متباعدة، ولكن تحدد في أربع أبعاد وتمثلت كما أشار سليماني (3:2012):

- 1) المسؤولية الإنسانية: أي أن تكون المنظمة صالحة، وان تعمل على الاسهام في تنمية وتطوير المجتمع وان تعمل على تحقيق نوعية الحياة.

(2) المسؤولية الأخلاقية: بمعنى ان تكون المنظمة مبنية على اسس اخلاقية وان تلتزم بالأعمال الصحيحة، وان تتمتع عن إيذاء الآخرين.

(3) المسؤولية القانونية: أي ان المنظمة يجب ان تلتزم بإطاعة القوانين وان تكتسب ثقة الآخرين من خلال التزامها بتنفيذ الاعمال الشرعية وعدم القيام بالأعمال المخلة بالقانون.

(4) المسؤولية الاقتصادية: ويقصد بها ان تكون المنظمة نافعة ومجدية اقتصادية وان تحاول جاهدة توفير الامان للاخرين.

#### تاسعاً: المؤسسات التربوية ودورها في المسؤولية الاجتماعية

##### 1 - الأسرة:

يتأثر الفرد فيتقمص ادوار من يقتدي بهم في الحياة، فالوالدان والاخوة في الاسرة هم اول القائمين على رعاية وتربيه جوانب شخصيته بالاهتمام بالجماعة الأولية، بإعطائهما التقويم الصحيح والالتزام بنمط ثابت من النظم والقوانين، وتجنب تكرار السلوك غير المتافق مع الجماعة، فهي بذلك تكون قد اشبعت حاجته لقيم المتصلة بالواجبات الاجتماعية، واقامت له سلطة ضابطة سوية بعيدة عن التذبذب الذي ينتج شخصية غير سوية (درويش، 444:2005).

ويقع على الاسرة الدور الأكبر في تربية المسؤولية الاجتماعية لدى أبناءها، وفي حالة عدم قيامها بذلك يتعرض الفرد لبعض أساليب الرعاية الوالدية الخاطئة، التي تقده السيطرة على تحمل المسؤولية الاجتماعية بعد ذلك (سکران، 811:2004).

وتلعب الأسرة دوراً في تدعيم المسؤولية الاجتماعية ورسم معالمها، حيث أن أساليب الرعاية الوالدية قائمة على تبصر الإنبي بضرورة التقاني في خدمة الجماعة والوطن، بتقديمها على مصلحة الفرد والأسرة، وزرع قيم الإيثار لدى الأبناء، والعمل وفق ما يرضيه المجتمع (الحسن، 50:1999).

إن الوالدين هم أكبر معلمين وأهمهم بالنسبة للأولاد؛ لتحملهم المسؤولية من خلال البرامج التطوعية. البرامج التلفزيونية، ومقالات الصحف حول الأحداث العالمية، كذلك مساهمة الأبناء

في حل مشكلات الأسرة وأداء ما عليهم من واجبات تجاه الأسرة من خلال الاهتمام بالقضايا السياسية والأخلاقية، وتعزيز الدروس التي تتناول المسؤولية الاجتماعية (أبو زيد، 2001: 42).

ويرى الباحث أن للأسرة دور كبير في تعزيز المسؤولية الاجتماعية لدى الأفراد من خلال التربية الصحيحة، والرعاية، والتوجيه الصحيح، وغرس مفاهيم الانتماء، وحب الوطن، وحب مفاهيم الدين الإسلامي وغرسها، مثل: الصدق، والتعاون، والإخلاص، والأمانة، والاحترام وتعليم الأبناء كيفية التعامل الاجتماعي، وتكوين العلاقات الاجتماعية.

## 2 - المدرسة:

تعتبر المدرسة ضرورة اجتماعية، لجأ إلى إنشائها المجتمع؛ لاشباع الحاجات النفسية، والتربوية التي عجزت الأسرة عن إشباعها بعد أن تعقدت الحياة، فأصبحت المدرسة مجتمعاً صغيراً يعيش فيه الطلاب؛ ليتلقوا العلم والمعرفة، ويتعلموا الاعتماد على النفس، وتحمل المسؤولية، واحترام القانون، والتمسك بالحقوق، وادارة الواجبات، والتضحية في سبيل الحق والعمل (كاذرینيل، 2000: 288).

والمدرسة كمؤسسة اجتماعية وتربوية تتحدد أهدافها العامة باعتبارها نسقاً فرعياً مرتبطة ببقية الانساق التربوية والعلمية الأخرى، التي ترتبط جميعها بالأنساق المجتمعية الكبرى (محمد، 1996: 34).

وتتحدد أهداف المدرسة كما أجمع علماء التربية (عفيفي، 1997: 38) فيما يلي:

- 1 إعداد المواطن الصالح الناضج نفسياً، واجتماعياً، والقادر على تنمية المجتمع في الحاضر والمستقبل.
- 2 تقوية الشعور بالانتماء وإنكار الذات، والتعاون، والإبداع، والاحساس بالمسؤولية.
- 3 مواجهة سلبيات النفس الإنسانية في الإنعزالية، ونقص المسؤولية الاجتماعية.
- 4 الحفاظ على التراث الثقافي، ويمكن تنمية المسؤولية الاجتماعية عند التلميذ، التي تعد من أهم أهداف المدرسة، وذلك من خلال تجنب التهديد والوعيد للتلميذ، أو السب والسخرية، والعقاب البدني، وإشراك التلميذ في الأنشطة التي من خلالها يتحمل المسؤولية الاجتماعية ويعظى بالاحترام، وإشباع حاجته للتقدير والانتماء، وكذلك العمل على حل مشاكله مع تنمية

الجوانب الاجتماعية، والصحية، والنفسية، والدينية لدى الفرد، ويرى الباحث الدور المهم الذي تلعبه المدرسة في تربية المسؤولية الاجتماعية لدى الطلاب، التي تعتبر البيئة الثانية بعد الأسرة، والتي تعمل على تكوين شخصية الفرد وتغيير سلوكه في تحمل المسؤولية، والاعتماد على النفس.

### 3 - المسجد:

المسجد هو تلك المؤسسة الدينية التي يجتمع فيها المسلمين لتأدية الصلاة كإحدى العبادات المفروضة عليهم، ولتأدية الصلاة في جماعة الكثير من الأبعاد الاجتماعية، فهي تعني الامتثال لأوامر الله سبحانه وتعالى، وتوطيد العلاقات الاجتماعية بين جيران المسجد بالسؤال عن بعضهم البعض ومعرفة الغائب عن المسجد، والسؤال عنه، فإن كان مريضاً يُزار، وإن كان مسافراً تُرعي أسرته، وبعد الاجتماعي للمسجد لا يقف عند هذا الحد، وإنما يتعداه إلى كونه المقر الذي تقدم من خلاله النصائح، والارشادات، والتوجيهات في خطبة الجمعة، والندوات، والمواعظ الدينية، الذي يحاول من خلالها الخطيب إلى التطرق إلى قضايا المجتمع ومشاكله، ويطرح الحلول المناسبة، إذن فالمسجد هو ذلك المكان الذي يجتمع فيه الأفراد من أسر متعددة ليكونوا أسرة واحدة تؤدي واجباً دينياً، وتتدارس شؤون المجتمع وهمومه (مشرف، 2009:134).

ويمكن ترکيز دور المسجد في المسؤولية الاجتماعية في النقاط التالية (قاسم، 2008:28):

أ. تعليم الفرد والجماعة التعاليم الدينية المستمدة من الدين الإسلامي وهي أساسية؛ لتحقيق وتماسك المجتمع وتقدمه.

ب. إمداد الفرد بإطار سلوكى معياري.

ج. تربية الضمير عند الفرد.

د. ربط الفرد بمجتمعه وتوعيته بمشكلاته، وحثه على الإسهام الفعلي في النهوض بالمجتمع.

هـ. تقييل دور مكتبة المسجد ونشر المعارف الثقافية والدينية، التي تربى المسلم على الانضباط والتي تسهم في تربية المسؤولية الاجتماعية.

#### 4 - وسائل الإعلام:

الوسائل الإعلامية هي المؤسسات التي تنشر الثقافة العامة للجماهير مع العناية بالنواحي التربوية، التي تتبع من ثقافة المجتمع، التي ترتضيها الجماعة بهدف تكيف الفرد مع مجتمعه (إبراهيم، استيتيه، 1984: 48)، وهي من الوسائل المهمة في تنمية المسؤولية الاجتماعية خصوصاً في الوقت الحالي حيث الاعتماد على وسائل الاتصال الحديث في نقل الأحداث المختلفة وإكساب القيم الاجتماعية والسلوكيات الأخلاقية (قاسم، 2008: 28).

ولوسائل الإعلام دورٌ عظيمٌ في دعم الاتجاهات النفسية، وتعزيز القيم، والمعتقدات، وتقديم نماذج تحتذى للمسؤولية الاجتماعية في أحسن صورها (زهران، 2003: 299) وقد دلت البحوث أن التلفزيون يزيد من شعور الفرد بتحمل المسؤولية، وفي تنمية الضمير والشعور بالواجب (فراج، 1989: 29)، ورغم أهمية الإعلام، قد يكون عاجزاً في بعض الأحيان أن يقدم للناس ما يثري حياتهم وفكرهم وينمي شخصيتهم، وذلك لأنّه يعتمد على برامج مستوردة من مجتمعات تختلف عنها في عاداتها وطرق حياتها ومشكلاتها، وبالتالي كل ذلك من أسباب انتشار الجرائم والانحرافات في سلوك الشباب، وظهور السلوكيات غير المرغوبة؛ لذا أصبح لزاماً على المسؤولين أن ينقوا ما يستوردونه بما يتفق مع الشريعة الإسلامية، وما يحافظ على سلوك الشباب وأن يقدموا للشباب ما يربّي فيهم الوعز الديني، ويدعوهم إلى اتباع التعاليم النابعة من العقيدة مما يساعد على غرس السلوك الاجتماعي السليم لدى أفراد المجتمع؛ مما يؤدي إلى تنمية المسؤولية الاجتماعية لديهم (هريدي، 1997: 135).

#### عاشرًا: تنمية المسؤولية الاجتماعية:

عرفها فتح الباب بأنها "عملية تهدف إلى تحسين الظروف المعيشية للمجتمع، والعمل على إشباع حاجات ورغبات الأفراد، وحل مشكلاتهم، ودعم وحدتهم وتماسكهم، وتعاونهم، وتبصرهم بأمور مجتمعهم، ومكانتهم؛ ليحققوا أهدافهم (فتح الباب، 2003: 667).

ولخصت فهمي (2001: 126) العوامل التي تساعده على تنمية المسؤولية الاجتماعية فيما يلي:

- 1 مساعدة أعضاء الجماعة على النضج، وتنمية شخصياتهم، وتزويدهم بالخبرات الجماعية، التي يحتاجونها وزيادة وعيهم، وتنمية قدراتهم الابتكارية، وممارسته الفعلية للأساليب الديمقراطية لأعضاء الجماعة.
- 2احترام الفروق الفردية، وهو أحد المفاهيم التي يقوم عليها مبدأ تكافؤ الفرص.

3 غرس القيم الاجتماعية كالعدل، والصدق، والأمانة من خلال الممارسة العملية لحياة الجماعة.

4 تقوية القدرة على القيادة والتبعية وأن يتخذ كل فرد مركزه الاجتماعي؛ ليقوم بدوره على أحسن وجه ممكн لصالح الفرد والجماعة.

5 مساعدة الأفراد على التمسك بحقوقهم، والمطالبة بها دون تردد أو ذوق أو أداء واجباتهم والقيام بمسؤولياتهم عن رغبة ذاتية.

كما تعتبر الجماعة وسط مناسب لتنمية المسؤولية الاجتماعية بين أعضاءها، وتساهم في تعديل المعايير والاتجاهات عن طريق النشاط، وله دور في رعاية الأفراد نشأة اجتماعية سليمة (فتح الباب، 2003: 665).

وتلعب التربية دوراً هاماً في تنمية المسؤولية الاجتماعية، وتمثل العملية التربوية في توجيه النمو في وسط تربوي، كما يمكن عن طريقها تعليم المسؤولية الاجتماعية وتنميتها لدى النشاء بالتكامل مع باقي عناصر الشخصية وتربيتها، وتنميتها حاجات فردية، واجتماعية، وهي عملية مقصورة (زهان، 2006: 290).

ومن عوامل تنمية المسؤولية الاجتماعية الإنجازات الشخصية، والعمل بعد الدوام الجامعي، والأنشطة اللامنهجية، والأنشطة المدرسية، والمشاركة في المجتمع للحصول على شعور الهدف، الترابط والعمل التطوعي وخدمة المجتمع (Avery, 1998: 583).

وقدم عثمان (1986: 62-79) أصول عامة لإنماء المسؤولية الاجتماعية وهي:

1) **الأصل الأول:** أن المسؤولية الاجتماعية ذات طبيعة خلقية اجتماعية دينية، فهي ذات طبيعة خلقية؛ لأنها إلزام أخلاقي يصنعه الفرد من نفسه ل نفسه، فهي رقيب داخلي، وهي ذات طبيعة اجتماعية؛ لأن هذا الإلزام الذي يصنعه الفرد يكون نحو الجماعة، وهي ذات طبيعة دينية؛ لأن ما يصنعه الفرد لنفسه من إلزام نحو الجماعة يكون بتقوى من الله.

2) **الأصل الثاني:** إن تنمية المسؤولية الاجتماعية تتمية للجانب الأخلاقي الاجتماعي للشخصية.

3) **الأصل الثالث:** أن تنمية المسؤولية الاجتماعية حاجة اجتماعية بقدر ما هي حاجة فردية، فهي حاجة اجتماعية؛ لأن المجتمع بحاجة إلى الفرد المسؤول اجتماعياً وهي حاجة فرية؛ لأن شخصية الفرد تتكامل في الجماعة.

4) **الأصل الرابع:** المؤسسة المسئولة عن تنمية المسؤولية الاجتماعية هي المدرسة؛ لأنها المؤهلة علمياً وتعليمياً لبناء شخصيات أبناء المجتمع.

5) **الأصل الخامس:** تساهم الأسرة وجماعات الأقران ووسائل الإعلام، ومؤسسات المجتمع الأخرى في تنمية المسؤولية الاجتماعية لدى أفراد المجتمع إلى جانب المدرسة.

6) **الأصل السادس:** يرتكز الجهد التربوي الموجه لتنمية المسؤولية الاجتماعية إلى الحاسة الأخلاقية لدى الأفراد فكل فرد لديه استعداد لحاسة أخلاقية.

7) **الأصل السابع:** تربية المسؤولية الاجتماعية تحدث عن طريق عمليات تتم في وسط تربوي مناسب.

ويرى الباحث أن من العوامل التي تساعد على تنمية المسؤولية الاجتماعية:

- استخدام النمط الديمقراطي بين أعضاء الجماعة.
- احترام الفروق الفردية بين أعضاء الجماعة.
- الرغبة في القيام بالمسؤوليات وأداء الواجب عن طيب خاطر دون إكراه.
- القدرة على القيادة وتحفيز الأفراد للعمل لصالح الجماعة.
- دور الأسرة المهم في رعاية أبنائهم وبناء شخصياتهم.

### المبحث الثالث

#### مديريات التربية والتعليم

❖ مقدمة.

❖ أولاً: تعريف مديريات التربية والتعليم.

❖ ثانياً: مهام وزارة التربية والتعليم العالي.

❖ ثالثاً: مهام مديريات التربية والتعليم.

❖ رابعاً: مهام مدير التربية والتعليم.

❖ خامساً: الانشطة والفعاليات في مديريات التربية والتعليم.

## مقدمة:

تعد مديريات التربية والتعليم من المؤسسات التربوية الأساسية في العملية التربوية، حيث تقوم بالمساهمة ولعب القيادة في مختلف مراحل التطوير والتغيير والتجديد التربوي، وانطلاقاً من هذا الدور الريادي ينبغي لهذه المؤسسات التربوية أن تحرص على امتلاك جهاز إداري يستطيع القيام بمهامه الأساسية، ويكون قادراً على التعامل الجيد على ما يطرأ من صراعات تساهم في أن تؤدي هذه المديريات دورها بفاعلية من خلال إعادة الهيكلة لهذه الأجهزة، وذلك لكون مديريات التربية والتعليم من التنظيمات الإدارية داخل النظام الاجتماعي الشامل، الذي يربط الأفراد فيه والجماعات علاقة عمل وعلاقات اجتماعية أخرى يحدث خلالها صراعات (عوض، 2002).

### أولاً: تعريف مديريات التربية والتعليم:

تعرف مديريات التربية والتعليم بأنها الإدارة الوسطى من المستويات الإدارية التربوية وهي حلقة الوصل بين جهاز الوزارة والمدارس، وفيها جهاز كامل من الإداريين والفنين تتولى مسؤولية إدارة شؤونها الداخلية، والإشراف المباشر على المدارس التابعة لها، وفي إدارة العلاقة مع المجتمع المحلي، والإشراف على تنفيذ المخططات والبرامج التعليمية، والتربية في إطار الأهداف، واللواحة التنظيمية، وكذلك تتولى الإشراف على سير الأنشطة التعليمية في ضوء الأهداف والسياسات واللواحة التنظيمية، التي تصدرها وزارة التربية والتعليم وتنسخ هذه الصلاحيات تدريجياً، انسجاماً مع توجه الوزارة في تدعيم اللامركزية في مديريات التربية والتعليم (سليمان، 2001: 219).

### ثانياً: مهام وزارة التربية والتعليم العالي:

تقوم وزارة التربية والتعليم العالي بكثير من المهام الهامة التي تهدف إلى الاهتمام بالعملية التعليمية والعمل على تقويتها ومن هذه المهام :

1. وضع الخطط التربوية المتطرورة بما يتلائم والخطة الوطنية للتنمية في ضوء الابحاث والدراسات التربوية التي تجريها الوزارة.
2. وضع السياسات العامة لتطوير العمل التربوي واتحاد الاجراءات الالزمة لتحقيق ذلك.

3. توفير الكوادر البشرية المؤهلة اكاديمياً ومهنياً واحلقياً لادارة المؤسسات التربوية وتنظيم العملية التعليمية فيها بما ذلك الانشطة المرافقة.
4. متابعة المؤسسات التعليمية الحكومية والاشراف عليها ادارياً ومالياً وفنرياً والتأكد من تنفيذ القرارات والتعليمات الصادرة عن الوزارة.
5. الاشراف التربوي على المؤسسات التعليمية غير الحكومية ومراقبتها لتنفيذ احكام القانون.
6. تدريب موظفي الوزارة لتحسين مسماهم العلمي والمهني وتوجيه قدراتهم لتحقيق اهداف التربية وغایياتها.
7. ايجاد الآليات لانفتاح على المؤسسات التربوية والاسلامية والدولية وتبادل الخبرات معها وتنمية الرحلات العلمية والثقافية والفنية فيما بينها (وزارة التربية والتعليم العالي-دارة العلاقات العامة، 2012).

### **ثالثاً: مهام مديريات التربية والتعليم:**

أورد عابدين أنه قد جاء في المادة (أ) / (181) من دليل وصف مهام وتعليمات الإدارات التربوية والتعليمية والمدرسية في فلسطين الصادر عن وزارة التربية والتعليم/الباب الثالث، وصف ومهام أجهزة الإدارة في المنطقة التعليمية/مديرية التربية والتعليم، إن المهمة الأساسية لمديريات التربية والتعليم هي متابعة الجهاز التعليمي في الميدان، ولها الصلاحية بمتابعة أمور المدارس اليومية من إرشاد تربوي، ونشاطات تربوية، وأمور مالية وإدارية، وأمور شؤون الموظفين، وتكون مسؤولة عن إعداد التشكيلات المدرسية لكل مدرسة، ومتابعة أمور المدرسة الأخرى، وعن التخطيط التربوي للمنطقة التعليمية، والإحصاءات التربوية في المنطقة (عابدين، 2001: 279).

### **رابعاً: مهام مدير التربية والتعليم:**

يعتبر مدير التربية والتعليم ممثلاً لوزير التربية والعلم في منطقة وهو يمثل رأس الهرم الإداري في مديريته وتقع على عاتقه المهام والمسؤوليات التالية (وزارة التربية والتعليم، 2005: 68):

- 1 وضع الخطة السنوية للمديرية.
- 2 تنفيذ التعليمات والقرارات والسياسات العامة للوزارة.
- 3 متابعة المدارس والمؤسسات التابعة لها في كافة النواحي.

- 4 +الإشراف الفني على عمل المعلمين والمديرين والموظفين.
- 5 +الإشراف على تدريب وتأهيل المعلمين والإداريين التابعين للمديرية.
- 6 حراسته الحاجات المادية من لوازم، وأثاث، وكتب، وأجهزة حاسوب، ومختبرات وغيرها، وتوفيرها بالتعاون مع المجتمع المحلي.
- 7 إعداد الموازنة العامة للمديرية.

### هيكلية مديرية التربية والتعليم: شكل رقم (3)



المصدر: موقع مديرية التربية والتعليم - غرب غزة، 2015.

خامساً: الانشطة والفعاليات التي تقوم بها مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة :

تقوم مديريات التربية والتعليم بعدة نشاطات وفعاليات سواء أكانت داخل المديريات أم خارجها، مما يعزز من موقعها في المجتمع، ومن هذه النشاطات والفعاليات ما يلي: -

بعض النشاطات والفعاليات التي قامت بها مديرية التربية والتعليم غرب غزة (المصدر: مجلة التبيان الصادرة عن مديرية غرب غزة، 2014):

1. استقبلت مديرية التربية والتعليم غرب غزة لجنة التواصل الجماهيري ودائرة العمل النسائي التابعة لحركة الجهاد الإسلامي في فلسطين؛ وذلك في إطار التواصل مع مؤسسات المجتمع المدني وربط أواصر التعاون فيما بينهما.

2. مشاركة المديرية (غرب غزة) في تكريم المعلمين المحالين على التقاعد وتقديم الدروع التكريمية وشهادات التقدير لهم، وكان من ضمن هذه الفعاليات تكريم المعلم عبد الفتاح طومان من مدرسة عبد الرحمن بن عوف.

بعض النشاطات والفعاليات التي قامت بها مديرية التربية والتعليم خانيونس (المصدر: موقع مديرية خانيونس، 2015):

3. كرمت مديرية التربية والتعليم بخانيونس، وشرق خانيونس، ونقاية المعلمين بتاريخ: 17/12/2015 لجنة من المتقاعدين، والمعلمين، والمعلمات، ورؤساء الأقسام، والمشرفين التربويين، والموظفين الإداريين، وذلك بمناسبة يوم المعلم الفلسطيني.

4. التعاون بين مديرية خانيونس، وبلدية خانيونس في اقامة برنامج التوعية والارشاد المدرسي، لطلبة المدارس بكافة المراحل التعليمية بتاريخ 16/12/2015.

وشمل البرنامج محاضرات نظرية، وعملية في كيفية الحفاظ على البيئة المحيطة والنظافة العامة والشخصية وزراعة الأشجار بالإضافة إلى التعريف بخدمات البلدية المقدمة في كافة المجالات.

5. شاركت مديرية التربية والتعليم بخانيونس بتاريخ: 13/12/2015 حفل تكريم الفائزين بالمسابقة الثقافية (طفولي تائهه)، التي نظمتها وحدة الأنشطة اللامنهجية بالجامعة الإسلامية- فرع الجنوب، حيث تم تكريم الطلبة الفائزين، والمشاركين بالمسابقات الثقافية.

6. شاركت مديرية التربية والتعليم - خانيونس، بتاريخ: 10/12/2015 مدرسة خالد الحسن الثانوية للبنين، في فعاليات يوم المعاك بعنوان "ذوي الاعاقة بين التحدى وصناعة النجاح".

7. نظمت مديرية التربية والتعليم - خانيونس، ومدرسة ابن خلدون الأساسية للبنات، وبالتعاون مع الكتلة الإسلامية، بتاريخ: 21/10/2015 مهرجان "وفاء الأحرار للأقصى ثوار" يهدف توعية الطلبة بقضية القدس والتأكيد على أنها قضية راسخة في قلوبنا ووجداننا، وإقامة الفعاليات التضامنية، وتوظيف الإذاعة المدرسية وإقامة المعارض لنصرة الأقصى.

8. تعليم خانيونس يستقبل وفداً من مديرية تعليم شرق خانيونس، بتاريخ: 7/9/2015 في إطار التعاون والتواصل بين المديريات.

بعض النشاطات والفعاليات التي قامت بها مديرية التربية والتعليم - شمال غزة (المصد: موقع مديرية شمال غزة):

9. قامت مديرية شمال غزة، بتاريخ: 16/4/2015 الأنشطة التربوية حول التوعية بمخاطر المتجرات لمشافي الكشافة، والصحة في المدارس بمشاركة هندسة المتجرات التابعة للشرطة الفلسطينية في محافظة الشمال.

10. بتاريخ: 13/1/2015 اختتم قسم الصحة المدرسية بمديرية التربية والتعليم في شمال غزة، بالتعاون مع جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني دورة تدريبية في الإسعافات الأولية وذلك في سياق العمل على تنمية قدرات ومهارات المعلمات، وطالبات اللجنة الصحية بمدرسة تل الربيع الثانوية للبنات.

ويرى الباحث أنه بهذه الفعاليات والأنشطة المتنوعة، التي تقوم بها مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة سواء أكانت داخل المديرية من حيث إقامة الدورات التدريبية للعاملين، وورش العمل المختلفة، وإقامة المهرجانات، والمسابقات المنهجية، واللامنهجية، أم خارج المديرية من حيث التواصل والاتصال مع منظمات المجتمع المدني، مثل: جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، والشرطة الفلسطينية، والبلديات، ومختلف الفصائل الفلسطينية، والتعاون والتنسيق بين مختلف المديريات فيما بينهما، من شأنه أن يعزز المسؤولية الاجتماعية لمديريات التربية والتعليم في محافظات غزة.

## الفصل الثالث

### الدراسات السابقة

• مقدمة.

أولاً: الدراسات السابقة.

- ❖ الدراسات التي تناولت الانماط القيادية.
- ❖ الدراسات التي تناولت المسؤولية الاجتماعية.

ثانياً: التعليق على الدراسات.

ثالثاً: الفجوة البحثية.

• الخلاصة.

## مقدمة:

تناول الباحث في هذا الفصل الدراسات السابقة التي تتعلق بالأنماط القيادية والمسؤولية الاجتماعية، التي اطلع عليها الباحث سواء في الدوريات العلمية المختلفة، أم رسائل الماجستير المنشورة وغير المنشورة في المكتبات الجامعية.

وقام الباحث بالبداية بالطرق للدراسات السابقة، التي تناولت الانماط القيادية الفلسطينية، العربية، الأجنبية، ثم ينتقل البحث للدراسات السابقة المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية، الفلسطينية، العربية، الأجنبية وتعقيب الباحث عليها.

وتابع الباحث التسلسل التاريخي لها من الأحدث إلى الأقدم.

### الدراسات السابقة المتعلقة بالأنماط القيادية:

تم تصنيف هذه الدراسات إلى ثلاثة أقسام: الدراسات الفلسطينية عددها (7)، والعربية عددها (4)، والأجنبية (4)، وتم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم.

#### أولاً: الدراسات الفلسطينية:

##### 1- دراسة المدهون (2015):

"الأنماط القيادية السائدة في المؤسسات الإعلامية وعلاقتها بالرضا الوظيفي "شبكة الأقصى الإعلامية نموذجاً".

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة في شبكة الأقصى الإعلامية ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين فيها، والعلاقة بينهما من وجهة نظر العاملين في الشبكة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واعتماد أداة الاستبانة لجمع المعلومات.

وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شبكة الأقصى الإعلامية والمكون من (380) موظفاً، وتم تحديد العينة باستخدام أسلوب المسح الشامل.

أهم النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة:

1. أظهرت النتائج أن النمط الديمocrطي هو النمط السائد في شبكة الأقصى الإعلامية بدرجة 78.46%， وأن النمط الأوتوقراطي غير متبوع في الشبكة، أما النمط الترسلي فلم يثبت اتباعه من قبل المسؤولين أو نفي اتباعه بشكل قاطع.

2. هناك علاقة ارتباط طردية قوية بين النمط الديمقراطي، والرضا الوظيفي.

### أهم التوصيات التي توصلت إليها هذه الدراسة:

1. العمل على تعزيز ممارسة النمط الديمقراطي في شبكة الأقصى الإعلامية بما يتوافق مع خصائص العاملين في المجال الإعلامي.

2. العمل على معالجة صفات النمط التسلبي والأوتوقراطي السلبية التي تبين وجود بعضها لدى المسؤولين في الشبكة.

## 2- دراسة الجمل (2013):

"الأنماط القيادية السائدة لدى المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل وأثرها على تنمية التفكير الإبداعي للمرؤوسين".

هدفت الدراسة التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل وأثرها على تتميم التكثير الإبداعي لدى المرؤسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظة.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من (318) مسؤولاً يعملون في المديرية وبلغ حجم العينة (22%) واستخدم الباحث استبيانين الأولي لقياس الأنماط القيادية والثانية للتفكير الاداعي.

### أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

1. أن الأنماط القيادية السائدة لدى المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كانت على الترتيب النمط الديموقراطي، النمط الأوتوقراطي، أخيراً النمط التسييري.

2. وجود ارتباط ضعيف ما بين الأنماط القيادية السائدة لدى المسؤولين ودرجة التفكير لدى المرؤوسين العاملين في مديرية التربية والتعليم في محافظة الخليل.

**أهم التوصيات التي توصلت إليها هذه الدراسة:**

1. العمل على التخلص من البيروقراطية والروتين الزائد في العمل.
2. العمل على توضيح الوصف الوظيفي للمؤوسين، وتقدير الصلاحيات لهم لتعزيز انتمائهم للمؤسسة التي يعملون بها.

### **3- دراسة الطيبي (2013):**

**"نمط القيادة الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين".**

هدفت الدراسة التعرف على نمط القيادة الإدارية لدى العاملين في مراكز الرعاية الصحية الأولية في محافظة غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، كما هدفت -أيضاً- إلى تحديد متغيرات كل من (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، مكان السكن) على تقييمات العاملين لنمط القيادة السائد وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين في مراكز الرعاية الأولي في محافظة غزة.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي؛ لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار صحة فرضيتها تم استخدام أداتين هما استبيان نمط القيادة الإدارية واستبيان مستوى الرضا الوظيفي بالإضافة إلى أسلوب المقابلة.

ويتألف مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مراكز الرعاية الأولية في محافظة غزة للعام (2012) البالغ عددهم (482) موظفاً وشملت عينة الدراسة (445) موظفاً.

**أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:**

- أن مستوى الرضا الوظيفي العام لدى العاملين في مراكز الرعاية الصحية الأولية في محافظة غزة هو مستوى مقبول، كما تبين أن النمط القيادي الديمقراطي هو النمط السائد لدى العاملين لدى مراكز الرعاية الصحية الأولية في محافظة غزة، وكانت درجة ممارسته (جيد) يليه النمط الأوتوقراطي ثم النمط الترسلي ودرجة ممارستهما (ضعيف).

**أهم التوصيات التي توصلت إليها هذه الدراسة:**

- الاهتمام بنمط القيادة الديمقراطي كمدخل من مداخل الرضا الوظيفي عن طريق تقدير الجهد التي يبذلها المرؤوسون وتشجيعهم على التفكير الإبداعي في حل المشكلات وتقدير ومكافأة القادة الإداريين الذين يشجعون مرؤوسيهم بتدوينهم بالإلهام والتحفيز الإبداعي.

#### 4- دراسة الجخلب (2012):

"**درجة تقدير المديرين المساعدين لفاعلية الإدارة المدرسية وعلاقتها بالأنماط القيادية في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة .**

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تقدير المديرين المساعدين لفاعلية الإدارة المدرسية وعلاقتها بالأنماط القيادية في مدارس وكالة الغوث الدولية لمحافظات غزة، وأتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتحقيقاً لأهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبيانين، الأولى فاعالية الإدارة المدرسية، والثانية لأنماط القيادية.

وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين المساعدين في مدارس وكالة الغوث لمحافظات غزة والبالغ عددهم (247) مديرًا ومديرة حيث تكونت عينة الدراسة من (230) مديرًا ومديرة من أفراد مجتمع الدراسة.

**أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:**

أن درجة ممارسة المديرين المساعدين لأنماط القيادية بمدارس وكالة الغوث الدولة بمحافظات غزة كانت متوسطة، أما بالنسبة لترتيب المجالات فقد حصل النمط الديمocrطي على المرتبة الأولى بوزن نسبي وقدره (89%)، يلي ذلك النمط الأوتوقراطي حصل على المرتبة الثانية بوزن نسبي وقدره (56.2%)، وقد جاء النمط الترسلي في المرتبة الثالثة والأخيرة بوزن نسبي وقدره (44.4%)، وهو أقل من الوزن النسبي المحايد (60%).

**أهم التوصيات التي توصلت إليها هذه الدراسة:**

إطلاع مديري المدارس، والمديرين المساعدين على كل ما يستجد من أمور في مجال الإدارة المدرسية وعمل دورات تدريبية وورش عمل للمديرين في مجال الإدارة التربوية، وإعطائهم المزيد من الصالحيات التي تتناسب مع حجم المهام الملقاة عليهم.

#### 5- دراسة ناصر (2010):

"**الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين .**

هدفت هذه الدراسة التعرف على أنماط القيادة السائدة في المنظمات الأهلية الفلسطينية، والتعرف إلى الأداء الوظيفي في هذه المنظمات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال أداة بحثية (الإستبانة)، مطبقة على عينة عشوائية (340) من مديرين، ورؤساء أقسام.

**أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:**

1. أن النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر استخداماً في منظمات الأهلية الفلسطينية يليه النمط القيادي الأتوocratic وأخيراً النمط القيادي الحر.
  2. أن المستوى العام للأداء الوظيفي كان جيداً.
- أهم التوصيات التي توصلت إليها هذه الدراسة: تعزيز ممارسة النمط القيادي الديمقراطي في المنظمات الأهلية الفلسطينية وتحسين مستوى الأداء الوظيفي.

#### 6- دراسة الأسطل (2009):

"فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية لمحافظات غزة من وجهة نظرهم".

هدفت الدراسة التعرف إلى فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال أداة بحثية (الاستبانة) مطبقة على عينة عشوائية مكونة من (241) مديراً.

أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

1. إن درجة ممارسة الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة مختلفة، ولكنهم يعطون أولية للنمط الديمقراطي.
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى جنس المدير في محل المهام الإدارية لصالح الإناث.

أهم التوصيات التي توصلت إليها هذه الدراسة:

1. تعزيز التوجه الديمقراطي في قيادة مدير المدرسة لمدرسته من خلال تفعيل دور المعلمين في المشاركة في اتخاذ القرارات.
2. حث مديري المدارس على البعد عن المركبة وزيادة الاهتمام بالمعلمين من خلال تحفيزهم وتعزيز روح الانتماء لعملهم.

#### 7- دراسة شحادة (2008):

"العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية".

الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية.

أستخدم الباحث المنهج الوصفي ويكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية الآتية (النجاح، بيرزيت، بيت لحم، الخليل، القدس، الجامعة العربية الأمريكية).

وعددهم (5141) عضواً، وتكونت عينة الدراسة من (400) عضو من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المحددة للدراسة ما نسبته (26.4%) من مجتمع الدراسة، واستخدم الباحث لهذا الغرض أداة الاستبانة.

**أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:**

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في كل من أنماط السلوك القيادي، وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، والخبرة العملية).
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في كل من أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة.
3. وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية، وكان النمط الديمقراطي هو النمط الأعلى ارتباطاً بين الأنماط القيادية.

**أهم التوصيات التي توصلت إليها هذه الدراسة:**

1. الاهتمام بتطوير أعضاء الهيئة التدريسية علمياً وفنياً من خلال زيادة تفویض السلطات لهم، والاهتمام بحاجياتهم وتوفير التغذية الراجعة.
2. تعزيز نمط الاتصال الشفهي من خلال حرية الاتصال في جميع الاتجاهات.

## ثانياً: الدراسات العربية:

### 1- دراسة القحطاني (2012):

" الأنماط القيادية لمديري المدارس، وعلاقتها بسلوك المواطنـة التنظيمية للمعلـمين من وجهـة نظر معلـمي مدارس المرحلة الثانـوية بمحافظـة جـدة".

هدفت هذه الدراسة التعرف على الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في المدارس الثانوية بمحافظة جدة، والكشف عن درجة ممارسة سلوك المواطنـة التنظيمية للمعلـمين، والكشف عن العلاقة بين الأنماط القيادية، وسلوك المواطنـة.

واستخدام الباحث المنهج الوصفي الإرتباطي بالدراسة الحالية، حيث تم بناء استبانة مكونة من (33) عبارة تقيس الأنماط القيادية، (38) عبارة تقيس سلوك المواطنـة التنظيمية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلـمي المدارس الثانـوية الحكومية بمحافظـة جـدة وبالـلغـة عـدـدهـم (3669) معلـماً تم توزيع الإـسـتـبـانـات على عـيـنة عـشـوـانـية منـقـاة تكونـتـ من (420) مـعلـماً.

**أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:**

1. النـمـطـ الـقـيـادـيـ الـدـيمـقـراـطـيـ جاءـ بالـمـرـتـبـةـ الـأـلـيـ منـ حيثـ المـمارـسـةـ وـبـدـرـجـةـ عـالـيـةـ،ـ ثـمـ تـبـعـهـ النـمـطـ الـأـتـوـقـرـاطـيـ،ـ ثـمـ النـمـطـ الـفـوـضـوـيـ.
2. كـمـ تـبـيـنـ أـبـعـادـ سـلـوكـ الـمـوـاـطنـةـ التـنـظـيـمـيـةـ مـارـسـةـ مـنـ قـبـلـ مـعـلـمـيـ المـرـحـلـةـ الثـانـوـيـةـ بـمـحـافـظـةـ جـدـةـ بـدـرـجـةـ عـالـيـةـ،ـ حـيـثـ أـنـ بـعـدـ الـكـيـاسـةـ جاءـ بـالـمـرـتـبـةـ الـأـلـيـ منـ حيثـ المـمارـسـةـ،ـ ثـمـ تـبـعـهـ وـعـيـ الـضـمـيرـ،ـ ثـمـ الـرـوـحـ الـرـياـضـيـةـ،ـ ثـمـ السـلـوكـ الـحـضـارـيـ،ـ وـأـخـيـرـاـ بـالـإـيـثـارـ بـدـرـجـةـ مـارـسـةـ مـتـوـسـطـةـ.
3. تـبـيـنـ وـجـودـ عـلـاقـةـ اـرـتـبـاطـيـةـ مـوجـبـةـ بـيـنـ درـجـاتـ مـارـسـةـ كـلـ بـعـدـ مـنـ أـبـعـادـ السـلـوكـ الـمـوـاـطنـةـ التـنـظـيـمـيـةـ مـعـ النـمـطـ الـدـيمـقـراـطـيـ،ـ وـمـعـ النـمـطـ الـأـتـوـقـرـاطـيـ،ـ باـسـتـثـنـاءـ الـكـيـاسـةـ وـالـإـيـثـارـ وـالـنـمـطـ الـفـوـضـوـيـ،ـ باـسـتـثـنـاءـ الـكـيـاسـةـ.

**أهم التوصيات التي توصلت إليها هذه الدراسة:**

ضرورة المحافظة على الدرجة العالية لممارسة النمط الديمقراطي لدى مديري المدارس للمرحلة الثانوية بمحافظة جدة، والحد من الممارسات الإدارية التي تدل على النمط الأتوocraticي والفوضوي، وضرورة الالتزام بسلوك المواطن التنظيمية.

## **2 - دراسة عباس (2012):**

"تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير".

(دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية)

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير أنماط القيادة الإدارية (الأتوocraticية، والديمقراطية المتساهلة) على عملية صنع القرار، ومدى مقاومة المسؤولين للقرارات وتنفيذها ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث أداة الاستبانة التي تم توزيعها على عينة الدراسة (119) موظفاً في شركة الكهرباء الوطنية واستخدم الباحث المنهج الوصفي والتطبيقي.

**أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:**

1. وجود أنماط مختلفة من القيادات الإدارية في الشركة.
2. إن النمط الديمقراطي له تأثير إيجابي هام على عملية صنع القرار وأن النمط المتساهل له أهمية قليلة، أما النمط الأتوocraticي فكان له تأثيراً سلبياً.

**أهم التوصيات التي توصلت إليها هذه الدراسة:**

1. تعزيز النمط الديمقراطي واتخاذ الإجراءات التصحيحية لسلوك النمطين الأتوocraticي والمتساهل.
2. تعزيز مشاركة المسؤولين في عملية صنع القرار والاهتمام بوجهات نظر المسؤولين.

## **3- دراسة العيباني (2011):**

"الأنماط القيادية وعلاقتها بأساليب إدارة الخلافات التنظيمية في قوة الطوارئ الخاصة بمنطقة الرياض".

هدفت الدراسة التعرف على علاقة الأنماط القيادية بأساليب إدارة الخلافات التنظيمية في قوة الطوارئ الخاصة بمنطقة الرياض.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة لجمع المعلومات. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في قوة الطوارئ الخاصة بمنطقة الرياض، وكان الحد الأدنى من العينة (110) فرداً.

**أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:**

1. أفراد عينة الدراسة موافقون على أن نمط القيادة الديمقراطي سائد لدى قادة الطوارئ الخاصة بمنطقة الرياض.
2. أفراد عينة الدراسة غير موافقة على سيادة النمط القيادي الحر.

**أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة:**

1. زيادة تمكين القيادة في قوة الطوارئ الخاصة بمنطقة الرياض من مهارات وأساليب النمط القيادي الديمقراطي في التعامل مع المرؤوسيين؛ ليكونوا أكثر انضباطاً ومرنة وأن يراعوا المواقف والإجراءات في تحديد النمط الأنسب.
2. حيث أن القادة في قوة الطوارئ في الرياض على الحد من الآثار السلبية للخلافات في وحداتهم بشفافية عالية.

#### **4- دراسة العبيبي (2008):**

" الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية".

هدفت الدراسة التعرف على الأنماط القيادية وتوزيع السمات الشخصية لمديري المدارس المتوسطة بمحافظة الطائف. والتعرف على مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين، والتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الأنماط القيادية، وتوزيع السمات الشخصية التي يمارسها مدير المدارس المتوسطة بمحافظة الطائف والتحقق من وجود علاقة ارتباطية دالة بين الروح المعنوية لدى المعلمين في المرحلة المتوسطة بالطائف.

واستخدم الباحث في الدراسة المنهج الوصفي المسحي والمنهج التحليلي. واستخدم مقياس وصف السلوك القيادي الذي صممه (هالبن) ومقياس (جوردن) للسمات الشخصية وإداة لقياس مستوى الروح المعنوية للمعلمين. وتكون مجتمع الدراسة من (1167) معلماً، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (300) معلماً.

**أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:**

1. أن درجة ممارسة بُعد المبادأة، والعمل، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية من الأنماط القيادية لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة عالية.
2. أن مديرى المدارس يتصنفون بالسمات الشخصية الأربع بدرجة عالية.

**أهم التوصيات التي توصلت إليها هذه الدراسة:**

3. ضرورة المحافظة على الدرجة العالية لممارسة الأنماط القيادية والسمات لدى مديرى المدارس المتوسطة بالطائف.
4. الاستفادة من أدلة الدراسة الحالية في تقويم الأنماط القيادية، والسمات الشخصية لمديري المدارس، إضافة للمعايير المستخدمة في تقويم أداء المديرين.

**ثالثاً: الدراسات الأجنبية:**

1- دراسة آرزي وآخرون (Arzi & Farahbod 2014)

**"The Impact Leadership Style On Job Satisfaction a Study of Iranian Hotels "**

"أثر النمط القيادي على الرضا الوظيفي - دراسة على الفنادق الإيرانية".

هدفت الدراسة التعرف على تأثير النمط القيادي على الرضا الوظيفي لدى العاملين في الفنادق الإيرانية، وقد تم استخدام الطريقة الكمية لقياس حيث كانت عينة الدراسة عبارة عن (121) فندقاً في إيران.

**أهم النتائج التي توصلت إليها هذا الدراسة:**

- أن هناك علاقة واضحة بين الرضا الوظيفي، ونمط القيادة المستخدم، وهما: عنصران أساسيان في التأثير في فاعلية المنظمة، كذلك القيادة بالكافنة والثواب كان لهما الأثر الواضح على الرضا الوظيفي.

**أهم التوصيات التي توصلت إليها هذه الدراسة:**

1. العمل على تحسين الرؤية والتركيز على القيادة الداعمة لزيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين في الفنادق الإيرانية.
2. التركيز على نظام المكافأة والثواب كي تزيد من رضا العاملين.

**2- دراسة حميدي (Hamidi 2009):**

**"A Study of Relationship Between Leadership Styles and Employee Job Satisfaction at Islamic Azad University in Tehran "**

**"دراسة العلاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي في جامعة أزاد بطهران"**

تهدف الدراسة التعرف على الأنماط القيادية السائدة في جامعة (أزاد) بطهران وال العلاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين في الجامعة.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت عينة الدراسة من كامل مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (400) فرداً، وتم استخدام أداة الاستبانة التي أعدها الباحث، وتم توزيعها على عينة الدراسة وتم استرجاع (386) استبانة بنسبة (96.5 %) ودللت النتائج على أن نمط القيادة التحويلية هو النمط السائد في الجامعة وأن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين النمط التحويلي والنمط القيادي الديمقراطي، والرضا الوظيفي للعاملين في جامعة أزاد.

**3- دراسة كونكيل (2007):**

**" Study patterns of leadership for school administrators and the effectiveness of the student in urban areas in the state of Ohio"**

**"دراسة أنماط القيادة لمديري المدارس وفعالية الطالب في المناطق الحضرية في ولاية أوهايو"**

هدفت الدراسة التعرف على أنماط القيادة لمديري المدارس الناشئة والمدارس الحضرية في ولاية أوهايو، ولتحديد إذا كان بعض أنماط القيادة لها علاقة وفعالية المدرسة وهدفت –أيضاً- إلى دراسة العلاقة بين التدابير التنبؤية بين أنماط القيادة وفعالية المدرسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من (81) مديراً ومدرساً، ولأغراض الدراسة استخدم الباحث أداة الاستبانة.

**أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:**

إن العلاقة بين القيادة في المدرسة والنمو لم تكن مهمة وكبيرة على الرغم من عدم وجود علاقة تنبؤية، وأظهرت النتائج أن النمو حق قيادات تحويلية وهو النمط الغالب في ممارسات مدراء المدارس.

**4- دراسة (2004.sahin):**

**"The relationship between the administrative leadership style, and the culture of the school, as perceived by school administrators and teachers"**

**"العلاقة بين نمط القيادة الإدارية، وثقافة المدرسة، حسب ما يدركها مديرو المدارس والمعلمون".**

هدفت إلى تحديد العلاقة بين نمط القيادة الإدارية، وثقافة المدرسة في تركيا، حسب ما يدركها مديرو المدارس والمعلمون (دراسة حالة)، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدام الباحث المنهج الوصفي، وشملت الدراسة (950) معلماً، و(50) مدير مدرسة في تركيا، وتم جمع بيانات الدراسة باستخدام استبانتين تم بناؤهما من قبل الباحث، الاستبانة الأولى: لقياس النمط القيادي، والاستبانة الثانية: لقياس نمط الثقافة السائد في المدرسة.

**أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:**

1. إن المعلمين يدركون أن مدير المدارس يظهرون نمط القيادة التحويلية، أكثر من النمط التبادلي.
2. تعتبر ثقافة المدرسة أكثر إيجابية من وجهة نظر مدير المدارس، وليس من وجهة نظر المعلمين.
3. يرى كل من المعلمين والمديرين بأن مستوى ثقافة التعاون في المدرسة عالية.

4. توجد علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية، وثقافة المدرسة، بينما لا توجد علاقة بين القيادة التبادلية، وثقافة المدرسة.

### **الدراسات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية:**

تم تصنيف هذه الدراسات إلى ثلاثة أقسام الدراسات الفلسطينية عددها (5)، والعربية (6)، والأجنبية (4) وتم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم.

#### **أولاً الدراسات الفلسطينية:**

##### **1- دراسة الزيناتي (2014):**

**"دور أخلاقيات المهنة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات الحكومية الفلسطينية"**  
**"(مجمع الشفاء الطبي نموذجاً)"**

هدفت هذه الدراسة التعرف على دور أخلاقيات المهنة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات الحكومية الفلسطينية (مجمع الشفاء الطبي نموذجاً)، وقد استخدمت للدراسة المنهج الوصفي، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم إعداد وتوزيع استبانة هدفت إلى اختبار الفرضيات، وتكون مجتمع الدراسة من أصحاب المواقع الإشرافية (رئيس شعبة، رئيس قسم، مشرف تمريض، نائب مدير دائرة، مدير عام) في مجمع الشفاء الطبي بقطاع غزة، حيث يتم توزيع عدد (180) استبانة على عينة الدراسة، وتم استرداد (152) استبانة أي ما نسبته (84.44%).

**ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:**

1. جاء بعد واقع المسؤولية الدينية والأخلاقية على المرتبة الأولى من بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية، وجاء واقع المسؤولية الاجتماعية في المرتبة الثانية، تلا ذلك واقع المسؤولية الوطنية في المرتبة الثالثة، وجاء واقع المسؤولية الاجتماعية الذاتية في المرتبة الرابعة.

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متطلبات استجابة المبحوثين حول دور أخلاقيات المهنة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في مجمع الشفاء الطبي في غزة تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي)، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

3. توجد علاقة إرتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين ممارسة أخلاقيات المهنة بأبعادها، وتعزيز المسؤولية المجتمعية في مجمع الشفاء الطبي بقطاع غزة.

ومن أهم توصيات التي توصلت إليها هذه الدراسة:

1. إنشاء وحدة متخصصة في المستشفيات لربط المؤسسات الصحية بالمجتمع المحلي تختص بالمسؤولية الاجتماعية.
2. إنشاء لجان دعم ومساندة مكونة من المجتمع المحلي للقطاع الصحي يكون دورها توعية أفراد المجتمع المحلي، وعمل أيام صحية تطوعية للعمل على تكامل المسؤولية الاجتماعية.
3. العمل على تكامل القطاع الصحي الحكومي ومؤسسات المجتمع المدني في تقديم الخدمة للمواطنين، بحيث تقوم منظمات المجتمع المدني الصحية بسد النقص الذي تعانيه بعض مناطق قطاع غزة من حيث المراكز الصحية والمستشفيات.

2- دراسة مقداد (2014):

"دور معلمي المرحلة الثانوية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية لدى طلبتهم، وسبل تطويرها في ضوء المعايير الإسلامية"

هدفت هذه الدراسة التعرف على دور معلمي المرحلة الثانوية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية لدى طلبتهم، وسبل تطويرها في ضوء المعايير الإسلامية من وجهة نظر الطلبة، والكشف عن أثر متغيرات الدراسة (المنطقة، الجنس، التخصص، التحصيل الدراسي) على دور المعلم وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي للحصول على المعلومات والإجابة على أسئلة الدراسة وقد بلغت عينة الدراسة (406) طالباً وطالبة من طلبة المرحلة الثانوية بمحافظة غزة بنسبة (3.8%) من المجتمع الأصلي للدراسة البالغ (10576) طالباً وطالبة، واستخدمت الباحثة الاستبانة لجمع البيانات والمقابلة مع مجموعة من معلمي المرحلة الثانوية.

أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- يقوم المعلم بتعزيز المسؤولية الاجتماعية لدى طلابه بنسبة (71.91%) من وجهة نظر أفراد العينة وهي نسبة جيدة.

**أهم التوصيات التي توصلت إليها هذه الدراسة:**

1. ضرورة إلمام المعلمين بأساليب تربوية فاعلة تعزز من المسؤولية الاجتماعية لدى الطلاب وتشجعهم على ممارستها نحو أسرهم، ومدارسهم، ومجتمعهم، وأمتهم الإسلامية بصورة أكبر.
2. الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية في برامجنا التعليمية، وأن تكون جزءاً من المناهج الدراسية.

**3- دراسة أبو كوش (2012):**

"السمات القيادية والمسؤولية الاجتماعية لدى الطلاب المشاركين وغير المشاركين في جماعات النشاط الشبابي".

هدفت الدراسة التعرف على السمات القيادية والمسؤولية الاجتماعية ودرجتها لدى عينة الدراسة، ومعرفة العلاقة بين الأنشطة الطلابية، والسمات القيادية، والمسؤولية الاجتماعية لدى عينة الدراسة.

**أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:**

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السمات القيادية، والمسؤولية الاجتماعية لدى المشاركين في جماعة النشاط الشبابي، وأن معامل ارتباط (بيرسون) بين السمات القيادية والمسؤولية الاجتماعية يساوي (0.533) وهو معامل ارتباط إيجابي قوي مما يعني أن العلاقة طردية قوية، أي أنه كلما زادت السمات القيادية زادت المسؤولية الاجتماعية، والعكس صحيح.
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المسؤولية الاجتماعية لدى المشاركين في النشاط الطلابي تبعاً لمتغير مكان السكن لجميع الحالات.

**أهم التوصيات التي توصلت إليها هذه الدراسة:**

1. توعية أولياء الأمور من خلال دورات تثقيفية؛ لتوسيعهم بأهمية دورهم في عملية تربية أوليائهم تربية قيادية ومراعاة أهمية القدوة الحسنة في هذا الشأن.

2. إعطاء مزيد من الاهتمام للتربية القيادية من قبل المسؤولين في التربية والتعليم، وضرورة العمل على غرس القيم وتنميتها لدى النشء منذ الصغر من خلال المواد الدراسية الدراسية المختلفة.

3. ضرورة اهتمام وسائل الإعلام بالتربية القيادية، والمسؤولية الاجتماعية خلال العمل على تخصيص برامج تدريبية ودورات تهدف لتدريب النشء على القيادة الفاعلة.

4- دراسة جابر، مهدي (2011):

"دور الجامعات في تعزيز مفاهيم المسؤولية الاجتماعية لدى طلبتها".

دراسة ميدانية مقارنة بين جامعة حلوان (ج.م.ع) وجامعة الازهر - غزة (فلسطين).

هدفت هذه الدراسة إلى بيان كيفية تعزيز مفاهيم المسؤولية الاجتماعية عبر الجهات الفلسطينية والمصرية ووضع رؤية لتعزيز دور الجامعات؛ لتعزيز مفاهيم المسؤولية الاجتماعية.

واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي والاستعانة بالمنهج المقارن ولجمع البيانات والمعلومات، تم استخدام أداة الاستبانة، وبلغت عينة الدراسة (445) طالباً وطالبة من جامعة الأزهر و(549) طالباً وطالبة من جامعة حلوان.

أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

1. أن هناك ارتفاعاً كبيراً ومحظوظ في استجابات العينة على فقرات المسؤولية الاجتماعية والمسؤولية تجاه الآخرين، واتجاه الوطن، والتعديدية، والانفتاح على الآخر.

2. هناك تشابه - إلى حد ما - في طبيعة الوعي لدى الشباب الفلسطيني والمصري بمفهوم المسؤولية الاجتماعية المجتمعية، واتجاه الآخرين.

أهم التوصيات التي توصلت إليها هذه الدراسة:

1. تأسيس علاقة بين مكونات المجتمع والدولة على أسس مدنية ووطنية تتجاوز كل الأطر، والعناوين الضيقية، بحيث يكون الجامع العام لكل المكونات، والتغيرات، والأطياف هو المسؤولية الاجتماعية.

2. التركيز على إبراز مفاهيم المسؤولية الاجتماعية في فضائلنا الاجتماعي، وذلك بتوسيع رقة المشاركة ومساحتها في الشأن العام، شريطة توفر استعدادات حقيقة عند جميع الشرائح والفئات لتحمل مسؤولياتها ودورها في الحياة العامة.

#### 5- دراسة مشرف (2009)

"التفكير الأخلاقي وعلاقته بالمسؤولية الاجتماعية وبعض المتغيرات لدى طلبة الجامعة الإسلامية بغزة".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن المستوى الأخلاقي ومستوى المسؤولية الاجتماعية، كذلك الكشف عن العلاقة بينهما.

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي في الدراسة، وكان مجتمع الدراسة هو طلبة البكالوريوس في الجامعة الإسلامية بغزة، المسجلين بالفصل الدراسي الأول 2008/2009 وقد بلغ حجم العينة (600) طالب وطالبة.

أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

1. طلبة الجامعة الإسلامية لديهم شعور مرتفع من المسؤولية الاجتماعية.

2. وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة بين مستوى التفكير الأخلاقي، والمسؤولية الاجتماعية لدى طلبة الجامعة الإسلامية.

أهم التوصيات التي توصلت إليها هذه الدراسة:

1. نواعيات أولياء الأمور حول دورهم في توعية النمو الأخلاقي لأبنائهم ومراعاة أهمية القدوة الحسنة في هذا الشأن.

2. إعطاء المزيد من الاهتمام للتربية الأخلاقية من قبل المسؤولين في التربية والتعليم، وضرورة العمل على غرس القيم وتنميتها لدى النشاء منذ الصغر من خلال المواد الدراسية، والأنشطة المدرسية المختلفة.

## الدراسات العربية:

### 1- دراسة صمادي ؛ البقعاوي (2015) :

" الفروق في المسؤولية الاجتماعية لدى طلاب المرحلة الثانية في منطقة حائل بالمملكة العربية السعودية في ضوء عدد من المتغيرات ".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى المسؤولية الاجتماعية لدى طلاب المرحلة الثانوية في منطقة حائل والتحقق من درجة اختلافها تبعاً لاختلاف (الحالة الاجتماعية للأسرة، ومعدل دخل الأسرة الشهري، والمستوى التعليمي لكل من الأب والأم، ومنطقة السكن).

شارك (1026) طالباً من طلاب المرحلة الثانوية (الشعري والطبيعي) بمدارس التعليم العام الحكومي للبنين بمنطقة حائل، وقد استخدم الباحثان أداة الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات.

**أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:**

1. مستوى المسؤولية الاجتماعية لدى طلاب المرحلة الثانوية في منطقة حائل كان فوق المتوسط.

2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمنطقة السكن، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.5$ ) تعزى لمتغيرات معدل دخل الأسرة الشهري، وتعليم الأب وتعليم الأم، والوضع الاجتماعي للأسرة.

3. مستوى المسؤولية الاجتماعية لدى الطلاب الذين مستوى تعليم أمهاتهم وأبائهم جامعي أفضل، مما هو لدى الطلاب الذين مستوى تعليم أمهاتهم وأبائهم أقل من ذلك.

**أهم التوصيات التي توصلت إليها هذه الدراسة:**

1. زيادة البرامج الاجتماعية التي تتضمن الأنشطة اللامنهجية التي تستهدف الحس بالمسؤولية الاجتماعية لدى الطلبة.

2. الاهتمام بتضمين المناهج الدراسية في وزارة التربية والتعليم ووزارة التعليم العالي لموضوعات اجتماعية ومجتمعية تزيد الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية.

3. تشجيع الطلاب على الاشتراك في الأنشطة المدرسية وتشجيعهم على العمل الجماعي وخلق روح التعاون الذي من شأنه أن ينمي المسؤولية الاجتماعية.

## 2- دراسة الحواس (2014):

"علاقة المسؤولية الاجتماعية بالسلوك القيادي لمدير المدرسة الابتدائية".

هدفت الدراسة إلى تحديد ومعرفة علاقة المسؤولية الاجتماعية بالسلوك القيادي لمدير المدرسة الابتدائية بولاية المسيلة في ضوء مبادئ الفعالية والدعوة إلى التغيير والتحسين.

وذلك الكشف عن أثر كل من المتغيرات (المنطقة التعليمية، المؤهل العلمي، الجنس، سنوات الخبرة) في تقديرات المديرين لهذه المسؤولية للقيام بأدوارهم الاجتماعية.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة مكونة من (48) عبارة، وتم توزيعها على عينة قوامها (114) مدير أو مديرة، وهم يمثلون المديرين العاملين بالمدارس الابتدائية بولاية المسيلة بـ (20%) من مجتمع الدراسة (569) فردا.

**أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:**

- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين المسؤولية الاجتماعية والسلوك القيادي لمدير المدرسة الابتدائية، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المديرين لهذه المسؤولية داخل المدرسة تعزى إلى المتغيرات (المنطقة التعليمية، المؤهل العلمي، الجنس، سنوات الخبرة) لأنها غير دالة إحصائية في المستويين ( $\alpha = 0.01$ ،  $\alpha = 0.05$ ).

**أهم التوصيات التي توصلت إليها هذه الدراسة:**

1. اعتماد مفهوم المسؤولية الاجتماعية في الإدارة المدرسية كفلسفة تعتمد على استثمار المدرسة ومواردها المادية والبشرية.

2. تطوير وتنمية المهارات القيادية للمديرين من خلال التدريب والإطلاع على الأساليب الإدارية الحديثة في الدول المتقدمة.

## 3- دراسة الحسن (2014):

"دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المنظمة".  
دراسة حالة لمؤسسة نفطال وحدة - باتنة.

تهدف الدراسة إلى معرفة أهمية المسؤولية الاجتماعية كأداة تقييمية من بين الأساليب التي تعتمدتها المنظمة في عملية التقييم.

ويتكون مجتمع الدراسة من عمال مؤسسة نفطال - باتنة وعينة الدراسة تتكون من (50) عاملًا ثم توزع الاستبانة عليهم، وتم استبعاد (8) استبانات، وبالتالي تم اعتماد (42) استبانة لنموذج الدراسة.

#### أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. تبني فكرة المسؤولية الاجتماعية من قبل الشركة يحسن أدائها وجودتها في المجتمع.
2. الشركة الجزائرية بدأت توجه نظرها نحو مفهوم المسؤولية الاجتماعية ولكن بخطى متاتلة.
3. الشركة الجزائرية تهتم بأبعاد المسؤولية الاجتماعية بنسب متفاوتة.

#### أهم التوصيات التي توصلت إليها هذه الدراسة:

1. إقناع المنظمة بأن المسؤولية الاجتماعية هي خيار لا بد منه، وهو في صالحها، وليس تكاليف مفروضة عليها كي لا تستطيع المضي بهذا المنهج.
2. بناء ثقافة تنظيمية تقوم على أساس ومبادئ المسؤولية الاجتماعية لترسيخ هذا المفهوم.
3. سن قوانين صارمة من قبل الدولة على المنظمات لتبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية.

#### 4- دراسة العتيبي (2013):

##### "دور النشاط الاجتماعي في تنمية المسؤولية الاجتماعية - دراسة مسحية على رواد النشاط وطلاب المرحلة الثانوية في مدينة الرياض "

هدفت هذه الدراسة التعرف على دور الأنشطة مثل المعسكرات والرحلات والنشرات الدورية ومجلات الحائط في تنمية المسؤولية الاجتماعية.

وتكونت مجتمع الدراسة من طلاب المرحلة الثانوية بمدينة الرياض البالغ عددهم (49035) طالبًا، وجميع رواد النشاط العاملين وعدهم (260) و(256) طالب واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة عبارة عن الاستبانة.

#### أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- أفراد عينة الدراسة من الطلاب موافقون بشدة على دور الرحلات والمعسكرات والنشرات الدورية ومجلات الحائط في تنمية المسؤولية الاجتماعية.

**أهم التوصيات التي توصلت إليها هذه الدراسة:**

1. تسهيل اجراءات تسجيل ومشاركة طلاب المرحلة الثانوية في الانشطة الاجتماعية.
2. الاهتمام بزرع مفهوم التعاون والمشاركة وتنمية روح الفريق للطالب مع زملائه.
3. الاهتمام بتوزيع الأدوار والمسؤوليات القيادية والشرافية على طلاب المرحلة الثانوية.

#### **5- دراسة عجیلات (2012):**

**"المسؤولية الاجتماعية في العلاقات العامة في شركات الاتصالات الأردنية (دراسة حالة: شركة الاتصالات الأردنية)".**

هدفت الدراسة التعرف على دور العلاقات العامة لشركات الاتصالات الأردنية في الأنشطة والممارسات التي تجسد مفهوم المسؤولية الاجتماعية.

واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المحي من خلال وجهة نظر جمهور زبائن الشركة، حيث جرى دراسة عينة عشوائية من زبائن الشركة تبلغ عدد أفراده (432) فرداً بين ذكر وأنثى، في ثلاث في محافظات أردنية (إربد، عمان، مأدبا).

واستخدم الباحث أداة الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة.

**أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:**

1. تحتل وظيفة المسؤولية الاجتماعية مكانة متوسطة في الهيكل الإداري لشركة مجموعة الاتصالات الأردنية "أورانج" وهي شكل مستحدث من أشكال العلاقات العامة التي تدمج عدة مهام اتصالية في آن واحد.

2. حققت أنشطة المسؤولية الاجتماعية في المجالات الثقافية، والرياضية، والصحية، والتنموية، والترفيهية، متوسطات حسابية متوسطة.

**أهم التوصيات التي توصلت إليها هذه الدراسة:**

1. ضرورة إيلاء المزيد من اهتمام الشركات الأردنية ببرنامج وأنشطة المسؤولية الاجتماعية الميدانية التي ترتبط بحاجات المجتمع حسب الأولويات الواقعية للمجتمعات المحلية.
2. ضرورة أن تولي الشركات الأردنية المزيد من الاهتمام بالمناطق الأقل حظاً والأكثر حاجة لمشاريع التنمية خصوصاً في الأرياف والبادية والمخيمات.

3. أهمية أن تخصص الشركات الأردنية نسبة واضحة من الأرباح لبرامج وأنشطة المسئولية الاجتماعية في مجالاتها المختلفة.

#### 6-دراسة ضيافي (2010):

"المسئولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية".

هدفت هذه الدراسة إلى تأصيل المفاهيم الأساسية للمسئولية الاجتماعية وتوعية المؤسسات بأهمية تبنيها وعرض عدد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية تجاه العمال، وأهمية الالتزام بها، والتعرف على واقع تبني المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات الجزائرية الخاصة، ومدى الالتزام بها.

وأعتمد الباحث على منهجين الأول: منهج وصفي تحليلي والثاني: تطبيقي (دراسة حالة) وشملت عينة الدراسة عمال المؤسسة (رؤساء ومرؤوسين) واستخدم الباحث أداة الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات.

**أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:**

1. تبني المؤسسات لمسؤوليتها الاجتماعية تحقق فوائد عديدة للمجتمع.
2. المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية يجب أن تحظى بالقدر الكافي من الاهتمام وضرورة الإفصاح عن الأنشطة الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسة.
3. هناك العديد من الأبعاد الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين فمن واجب المؤسسات أخذها بعين الاعتبار؛ لأنها تحقق أهداف العاملين وتزيد من ولائهم واهتمامهم بالمؤسسة التي يعملون بها، وتحقيق أهداف المؤسسة في ظل المنافسة وتحديات البيئة.

**أهم التوصيات التي توصلت إليها هذه الدراسة:**

1. الاهتمام الجدي بدراسة موضوع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، والتشديد على ضرورة تبنيها، خاصة من طرف المؤسسات العمومية.
2. ضرورة التأكيد على الممارسات الاجتماعية التي تحقق الرفاه للمجتمع عامة، والعمال خاصة.
3. محاسبة المؤسسات عن مسؤوليتها الاجتماعية وقياس أدائها الاجتماعية؛ للتعرف على مساعيها.

## الدراسات الأجنبية:

### 1- دراسة تشو وآخرون (Choiet 2015)

#### "Ethical Leadership and Followers Attitudes Toward Corporate Social Responsibility: The Role of Perceived Ethical Work Climate"

"القيادة الأخلاقية والمرؤوسين، وملحوظة دور مناخ العمل الأخلاقي اتجاه المسؤولية الاجتماعية".

هدفت هذه الدراسة على التركيز في تأثير القادة على المرؤوسين وملحوظة أهمية الأخلاق والمسؤولية الاجتماعية في الكفاءة المؤسساتية، وكان مجتمع الدراسة عبارة عن (5) شركات بنكية ومالية، وتكونت عينة الدراسة من (313) من العاملين منهم (239) من الرجال و(74) امرأة، وقد استخدم الباحثون الاستبانة والملحوظة لجمع البيانات.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية.

أهم التوصيات التي توصلت إليها هذه الدراسة:

1. الأخذ بعين الاعتبار الأنماط القيادية الأخرى المرتكزة على القيم الأخلاقية.
2. النظر بعين الاعتبار إلى عوامل أخرى، التي يمكن أن تشكل مؤشراً للتعرف على تطبيقات إدارية يمكن من خلالها فهم أفضل لstances العاملين اتجاه المسؤولية الاجتماعية.

### 2- دراسة نذير وآخرون (Naziret 2014)

#### " Exploring The Mediating Role of CSR Practices among Leadership Styles and Job Satisfaction"

"استكشاف دور ممارسات المسؤولية الاجتماعية كمتغير وسيط بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي".

هدفت هذه الدراسة التعرف على العلاقة بين أساليب القيادة (التحويلية والإجرائية) والرضا الوظيفي، وتحديد دور ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات كمتغير وسيط بينهما، وتم تطبيق الدراسة على (240) مؤسسة من مختلف المؤسسات الباكستانية.

وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية أثرت إيجاباً على إدراك الموظفين للمسؤولية الاجتماعية للشركات، وأن القيادة التبادلية لها تأثير غير هام على المسؤولية الاجتماعية. ويوصي الباحثون إجراء المزيد من البحث عن طريق استخدام تصاميم متعددة.

### 3- دراسة دو وأخرون (Duet 2013):

#### " The roles of leadership styles in corporate social responsibility"

##### "أدوار أنماط القيادة في المسؤولية الاجتماعية للشركات "

هدفت هذه الدراسة التحقق من وجود تفاعل بين أنماط القيادة (التحويلية والتبادلية) وممارسات المسؤولية الاجتماعية، وتكون مجتمع الدراسة من مديرى الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية تم التواصل معهم عن طريق شركة البحث التسويقي المستقلة (e-reward).

تم توزيع (523) استبانة تم إرسالها عن طريق (الإيميل) لمديري المؤسسات والمالكين لها، تم استرجاع (440) استبانة بنسبة (84%).

##### أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

1. أن الشركات التي ترتكز على القيادة التحويلية لها علاقة أكبر مع تطبيقات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات بينما القيادة التبادلية ليس لها تأثير.
2. ان أصحاب المصالح يعززون العلاقة الايجابية بين القيادة التحويلية وممارسات المسؤولية الاجتماعية.

### 4- دراسة فيلبوت وأخرين (Philpot et 2005):

#### "Sources of the formation of the social responsibility of teachers in Colombia "

## **"مقدمة تشكيل المسؤولية الاجتماعية لدى المعلمين في كولومبيا"**

هدفت الدراسة التعرف على المصادر التي تعزز مفاهيم وقيم المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر المعلمين بإجراء مقابلات مفتوحة مع (11) معلماً من تخصصات مختلفة. أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

1. أن أهم مصادر المسؤولية الاجتماعية هي الأسرة، وهي أول مؤسسة تربوية.
2. المدرسة تأتي في المرتبة الثانية من حيث أنها تدعم جميع الأنشطة والقيم السلوكية التي تعزز من الشعور بالمسؤولية الاجتماعية لدى جميع أفراد الأسرة المدرسية.

أهم التوصيات التي توصلت إليها هذه الدراسة:

ضرورة التعاون والتواصل بين الأطراف المختلفة (المدرسين، الطلبة، أولياء الأمور) لتعزيز المسؤولية الاجتماعية.

## **ثانياً: ملخص الدراسات السابقة:**

بعد عرض الدراسات السابقة، تمكن الباحث من التعقيب عليها من عدة جوانب، كالتالي:

### **1- من حيث الموضوع:**

تناولت الدراسات السابقة موضوع الانماط القيادية ، وأنماطها، وسماتها، وخصائصها، كما تناولت موضوع المسؤولية الاجتماعية من حيث أبعادها و مجالاتها و معوقاتها.

### **2- من حيث الزمان:**

جميع الدراسات السابقة حديثة نسبياً، فقد تم إجراؤها في الفترة من (2004- 2015).

### **3- من حيث المكان:**

تنوعت أماكن تطبيق الدراسات السابقة فمنها الفلسطينية، والعربية (الأردن والجزائر وال سعودية)، ومنها الأجنبية.

### **4- من حيث المنهج:**

جميع الدراسات السابقة اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدمت دراسة (جابر؛ مهدي 2011م) المنهج الوصفي بالإضافة بالمنهج المقارن.

### **5- من حيث الأدوات:**

استخدمت معظم الدراسات السابقة الاستبانة كأداة للدراسة، إلا أن دراسة (مقداد 2014) ودراسة (الطبيبي 2013) ودراسة (فيليوبت 2005) استخدمت أسلوب المقابلات الشخصية والملاحظة.

#### 6- من حيث العينات:

تكونت عينات الدراسات السابقة من العاملين في الهيئات المحلية والحكومية، وتتنوع طبيعة هؤلاء العاملون، وكانت العينة في دراسة (المدهون 2015) و (حميد فار 2009) المسح الشامل.

#### 7- من حيث إستفادة الباحث منها:

إستفاد الباحث من الدراسات السابقة من خلال:

- صياغة مشكلة وفرضيات الدراسة.
- توضيح أهمية وأهداف البحث.
- تحديد المنهج الذي سيتبع في استكمال البحث.
- تحديد متغيرات البحث التي سيتم تناولها أثناء استكماله.
- اختبار أداة الدراسة وتصميمها (الاستبانة).
- تم الاستفادة في مناقشة وتفسير النتائج.
- مقارنة نتائج دراسة الباحث بنتائج الدراسات السابقة.
- الكشف عن الفجوة البحثية بشكل واضح.
- تم صياغة التوصيات والدراسات المقترحة.

#### 8- ما تتميز به الدراسة الحالية:

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في النقاط التالية:

- تتناول موضوع لم يتطرق له أحد من الباحثين -على حد علم الباحث- لأنه يدرس دور الانماط القيادية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في مديرية التربية والتعليم بمحافظات غزة، وهو موضوع مهم قلت الدراسة فيه.
- إبراز العلاقة بين الانماط القيادية ودورها في تعزيز المسؤولية الاجتماعية.

## جدول رقم (5)

### الفجوة البحثية

الدراسة الحالية	الفجوة البحثية	الدراسات السابقة
تم التركيز خلال هذه الدراسة على الانماط القيادية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية.	لم تركز الدراسات السابقة على تحديد دور الانماط القيادية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية.	ركزت على علاقة القيادة بالرضا الوظيفي ودورها، وفاعلية إدارة المدرسة، وإحداث التغيير التنظيمي، والأداء الوظيفي، وفاعلية إدارة الوقت، وأنماط الاتصال، والثقافة التنظيمية، وسلوك المواطنة، وأداء العاملين، رصنع قرارات التغيير، وأساليب إدارة الخلافات التنظيمية.
تم التركيز على المسؤولية الاجتماعية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية.	لم تتطرق الدراسات السابقة على ربط المتغيرين في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية.	الروح المعنوية للمعلمين ثقافة المدرسة ركزت على علاقة المسؤولية الاجتماعية بأخلاقيات المهنة والسمات القيادية والضغوط النفسية والتوافق المهني وال العلاقات العامة والموارد البشرية والتقدير الاخلاقي وتحسين أداء المنظمة والابداع التكنولوجي واستراتيجيات ادارة الازمات.

المصدر: جرد بواسطة الباحث بناء على الدراسات السابقة

## الفصل الرابع

### الطريقة والإجراءات

مقدمة.

أولاً: منهج الدراسة.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة.

ثالثاً: أداة الدراسة.

رابعاً: صدق وثبات الاستبانة.

خامساً: إجراءات تطبيق أداة الدراسة.

سادساً: الأساليب الاحصائية.

## مقدمة:

تعتبر منهجية البحث وإجراءاته محوراً رئيسياً يتم من خلالها إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج، التي يتم تقسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

ويتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج البحث ومجتمعه وعيشه، وكذلك متغيرات البحث وأدواته، كما يتضمن الإجراءات التي قام بها الباحث لإعداد أدوات البحث وتطبيقاتها، والمعالجات الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في تحليل البحث.

## أولاً: منهج الدراسة:

بناءً على طبيعة البحث والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، فقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها كماً ونوعاً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة، ويوضح سماتها وخصائصها، أما التعبير الكمي فيعطي وصفاً رقمياً ويوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها، كما لا يتوقف هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة، بل يتجاوز إلى التحليل والربط والتقسيم.

ويأتي استخدام الباحث لهذا المنهج بهدف دراسة (دور الانماط القيادية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة).

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسين للمعلومات:

1- المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى البيانات الثانوية، التي تمثل في الكتب، والمراجع، والدراسات السابقة، والمقالات، والتقارير التي

تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في موقع الإنترن特 المختلفة، والنسخ الإلكترونية الموجودة على صفحاته.

2 - **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت على مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة.

### ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة يعرف بأنه "جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد التي تكون موضوع مشكلة الدراسة، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، فإن مجتمع الدراسة تكون من الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة ويقدر عددهم بـ(673) موظفاً إدارياً، وذلك حسب الجدول رقم (6) والموضح أدناه:

#### جدول رقم (6)

##### يوضح مجتمع الدراسة

المديرية	شمال غزة	غرب غزة	شرق غزة	الوسطى	خان يونس	خان يونس	الشرقية	رفح	المجموع
المجموع	106	112	104	108	104	63	76	673	673

المصدر/ قسم التخطيط في مديريات التربية والتعليم 2015.

يوضح الجدول رقم (6) مجتمع الدراسة الخاص بالبحث في مديريات قطاع غزة، ويتضمن أعداد الموظفين الإداريين فيها، عدا الأذنة، والمراسلين، والسائلين، لعدم الدراسة الكافية بمفهوم المسؤولية الاجتماعية.

## جدول رقم (7)

### يوضح عينة الدراسة

المجموع	رفح	خان يونس الشرقية	خان يونس	الوسطى	شرق غزة	غرب غزة	شمال غزة	المديرية
263	29	25	41	43	41	43	41	المجموع

تم استخراج عينة الدراسة وذلك باخذ نسبة (39%) بناء على جدول اوماسيكاران (421:2006)

وهي عبارة عن عينة طبقية عشوائية.

### ثالثاً: أداة الدراسة (الاستبانة):

تم إعداد استبانة حول "دور الانماط القيادية في تعزيز المسئولية الاجتماعية في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة"، حيث تعتبر الاستبانة الأداة الرئيسية الملائمة للدراسة الميدانية للحصول على المعلومات والبيانات التي يجري تعبئتها من قبل المفحوص، حيث تم إعدادها بالاعتماد على الدراسات السابقة والاطار النظري، وقد قسمت الاستبانة إلى ثلاثة أقسام رئيسية كالتالي:

- **القسم الأول:** ويكون من (6) أسئلة، وهي عبارة عن الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد

عينة الدراسة (المنطقة التعليمية، الجنس، العمر، الوظيفة، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي).

- **القسم الثاني:** وهو عبارة عن عدد من العبارات المتعلقة بالانماط القيادية حيث تكون هذا

القسم من (42) سؤالاً موزعة على (3) مجالات، كما هي مبينة في الجدول التالي:

## جدول رقم (8)

يوضح عدد أسئلة الاستبانة المتعلقة بالانماط القيادية

الرقم	المجال	عدد الأسئلة
.1	القيادة الديمocratية	14
.2	القيادة الأوتوقراطية	14
.3	القيادة الترسالية	14
مجموع أسئلة المحور الثاني		42

- **القسم الثالث:** وهو عبارة عن عدد من العبارات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية، حيث تكون هذا القسم من (20) سؤالاً.

**رابعاً: صدق الاستبانة وثباتها:**

يقصد بصدق وثبات الاستبانة التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، وذلك على النحو التالي:

**أولاً: صدق الاستبانة:**

يقصد بالصدق شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، كما يقصد بالصدق أن أداة القياس تقيس ما وضعت لقياسه، ولا تقيس شيئاً آخر، وتعتبر الدراسة صادقة إذا حددت مدى صلاحية درجاتها، ومن أجل التتحقق من صدق أداة الدراسة، أجرى الباحث اختبارات الصدق التالية:

## 1 الصدق الظاهري:

حيث قام الباحث بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (12) محكماً، مختصين في مجال إدارة الأعمال والتربية والجودة والإحصاء، والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح، والإرشاد، وتعديل وحذف ما يلزم على فقرات الاستبانة.

وقد طلب الباحث من المحكمين إبداء آرائهم في مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات ومدى مناسبة كل عبارة لمحور الذي ينتمي إليه، ومدى كفاية العبارات لتعطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة الأساسية، هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يرون مناسباً وضرورياً من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة لأداة الدراسة، وكذلك إبداء آرائهم فيما يتعلق بالبيانات الأولية (الخصائص الشخصية والوظيفية المطلوبة من المبحوثين)، إلى جانب مقياس (Likert-Scale) (ليكرت) الخماسي المستخدم في الاستبانة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية. وتركزت توجيهات المحكمين على انتقاد طول الاستبانة حيث كانت تحتوي على بعض العبارات المتكررة، كما أن بعض المحكمين نصحوا بضرورة تقليل بعض العبارات من بعض المحاور، وإضافة بعض العبارات إلى محاور أخرى.

## 2 صدق المقياس:

### أ - صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي، مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتهي إليه هذه الفقرة، حيث تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها (30) مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية لمحور التابعة له على النحو التالي:

١. الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: مدى توفر نمط القائد الديمقراطي في المديرية

جدول رقم (٩):

يوضح الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: مدى توفر نمط القائد الديمقراطي في المديرية

الدالة	معامل الارتباط	المحاور	م
0.000	0.649	يشارك القائد الإداري المرؤوسين في المناسبات الاجتماعية.	.1
0.000	0.758	يساعد العاملين في تطوير قدراتهم.	.2
0.000	0.804	يسعى لتلبية احتياجات المجموعة المتعلقة بالعمل.	.3
0.000	0.778	يتيح القائد مجالاً للنكر والمبادرة لمرؤوسيه.	.4
0.000	0.764	يستعين بوجهات نظر العاملين في بعض القرارات.	.5
0.000	0.764	يراعي قدرات العاملين عند توزيع الواجبات عليهم.	.6
0.000	0.512	يشارك العاملين في التخطيط للعمل.	.7
0.000	0.809	يحرص على تنسيق جهود العاملين.	.8
0.000	0.720	يستخدم عبارات الثناء والمدح لإشباع الحاجات النفسية للعاملين.	.9
0.000	0.768	يشجع المنافسة وطرح أفكار لمناقشتها.	.10
0.000	0.759	يتبنى الاقتراحات الهدافة التي يطرحها العاملون.	.11
0.000	0.764	يتقبل التغيير الذي يقترحه العاملون في أسلوب العمل.	.12
0.000	0.773	ينمي لدى العاملين الدافعية للعمل.	.13
0.000	0.780	يرفع من الروح المعنوية والشعور بالثقة بين العاملين.	.14

قيمة (٢) الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

يبين جدول رقم (9) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (مدى توفر نمط القائد الديموقراطي في المديرية) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05)، وقيمة (٢) المحسوبة أكبر من قيمة (٢) الجدولية والتي تساوي (0.361)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

## 2. الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: مدى توفر نمط القائد الأوتوقراطي في المديرية

جدول رقم (10):

يوضح الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: مدى توفر نمط القائد الأوتوقراطي في المديرية

الدلالة	معامل الارتباط	المحاور	م
0.000	0.661	يعتمد القائد أسلوب الأمر والنهي في تعامله مع العاملين.	.1
0.002	0.653	يحرص أن يكون المتحدث الرسمي باسم العاملين.	.2
0.000	0.716	يعتبر المناقشة مضيعة للوقت.	.3
0.000	0.731	يعتبر نفسه مركز اتخاذ القرارات.	.4
0.000	0.752	يستخدم الشدة والحزم في معاملته مع العاملين.	.5
0.000	0.744	ينسب النجاح لجهوده.	.6
0.000	0.758	يستخدم أسلوب التهديد بالعقاب عند الخطأ.	.7
0.000	0.762	يُلزم العاملين بتطبيق تعليماته بحذافيرها.	.8
0.000	0.721	يتولى حل المشكلات ودراستها بنفسه للبت فيها.	.9
0.000	0.729	يوزع الواجبات على العاملين دون مراعاة لقدراتهم.	.10

0.004	0.539	يضع خطة العمل وكيفية تنفيذها.	.11
0.000	0.746	يتزدّد في إعطاء أي نوع من الحرّيات للعاملين.	.12
0.000	0.737	يتهم العاملين بالكسل والهروب من المسؤولية.	.13
0.000	0.737	يُغفل أهمية ميول العاملين واتجاهاتهم.	.14

قيمة (٢) الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

يبين جدول رقم (10) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (مدى توفر نمط القائد الديمقراطي في المديرية) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05)، وقيمة (٢) المحسوبة أكبر من قيمة (٢) الجدولية والتي تساوي (0.361)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

### 3. الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث: مدى توفر نمط القائد الترسلي في المديرية

جدول رقم (11):

يوضح الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث: مدى توفر نمط القائد الترسلي في المديرية

الدلالة	معامل الارتباط	المحاور	م
0.000	0.349	يعطي القائد حرية التصرف للعاملين.	.1
0.000	0.700	يتزدّد في اتخاذ القرارات.	.2
0.000	0.745	يتناهى كثيراً مع العاملين المقصررين في العمل.	.3
0.000	0.703	يتجنب التدخل في النزاعات التي تحدث بين العاملين.	.4
0.000	0.716	يتهرّب من مواجهة مشكلات العمل.	.5
0.000	0.507	يُوافق على الأساليب التي يختارها العاملون لإنجاز أعمالهم.	.6

0.000	0.722	يهدى الوقت في أنشطة اجتماعية مختلفة أثناء وقت الدوام الرسمي.	.7
0.000	0.777	يتزدد كثيراً في ضبط سلوك العاملين وتصرفاتهم.	.8
0.000	0.576	يسمح للعاملين بتحديد مدى تقدمهم في إنجاز العمل.	.9
0.000	0.566	يتسبب غيابه في إعاقة العمل.	.10
0.000	0.697	يتأثر عادةً برغبات العاملين.	.11
0.000	0.494	يتترك للعاملين الواجبات التي تناسب قدراتهم.	.12
0.000	0.684	ينحصر دوره في تقديم مصادر داعمة للعاملين فقط.	.13
0.000	0.758	يعتمد على العاملين كلياً في تحقيق الأهداف دون توجيه منه.	.14

قيمة (٢) الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

يبين جدول رقم (11) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث (مدى توفر نمط القائد الترسلي في المديرية) المعدل الكلي لفقراته، الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05)، وقيمة (٢) المحسوبة أكبر من قيمة (٢) الجدولية، والتي تساوي (0.361)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

#### 4. الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع: المسئولية الاجتماعية:

جدول رقم (12):

يوضح الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع: المسئولية الاجتماعية

الدالة	معامل الارتباط	المحاور	م
0.048	0.535	تشارك المديريّة في مهرجانات تكريم أوائل الطلبة.	.1
0.000	0.635	ترعى المديريّة الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة.	.2
0.000	0.573	تحي المديريّة المناسبات الوطنية المختلفة.	.3
0.000	0.578	تُقيّم المديريّة الرحلات الترفيهية للعاملين.	.4
0.000	0.715	تتمي المديريّة السلوك الأخلاقي للطلبة.	.5
0.000	0.714	تعاون المديريّة ومنظمات المجتمع المدني في مكافحة التلوث.	.6
0.000	0.671	توفر المديريّة المنشورات والمجلات الدورية للطلبة لتعزيز المواطنة وحب الوطن.	.7
0.000	0.633	تُقيّم المديريّة دورات قيادية للطلبة.	.8
0.000	0.691	توعز المديريّة للمدارس بإقامة دورات للطلبة فيما يخص الدافع المدني والأخلاقي.	.9
0.000	0.719	تحرص المديريّة على إقامة الندوات التثقيفية مثل التدخين والمواد المخدرة.	.10
0.000	0.723	توفر المديريّة الاحتياجات الازمة لمختبرات المدرسة المختلفة.	.11
0.000	0.584	تزود المديريّة المدارس بالمياه الصالحة للشرب.	.12
0.000	0.738	تعاون المديريّة مع البلدية في حملات النظافة العامة في	.13

الدالة	معامل الارتباط	المحاور	م
		المجتمع.	
0.000	0.724	تتواصل المديرية مع وسائل الإعلام المختلفة لتعزيز مفهوم المسؤولية الاجتماعية.	.14
0.000	0.599	تعمل المديرية على التواصل بين العاملين في المديريات الأخرى.	.15
0.000	0.492	تشجع المديرية العاملين على إكمال دراستهم العليا.	.16
0.000	0.538	تقوم المديرية بإعفاء بعض الطلبة من الرسوم الدراسية.	.17
0.000	0.436	تعمل المديرية على المساواة في المعاملة بين العاملين.	.18
0.000	0.431	تساهم المديرية في تحقيق التكافل الاجتماعي بين شرائح المجتمع.	.19
0.001	0.582	تقوم المديرية بالإيعاز للمدارس بضرورة غرس القيم الاجتماعية لدى الطلبة مثل العدل والصدق والأمانة.	.20

قيمة (٢) الجدولية عند مستوى دالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

يبين جدول رقم (12) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المبدأ الرابع (المسؤولية الاجتماعية) والمعدل الكلي لفقراته، الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05)، وقيمة (٢) المحسوبة أكبر من قيمة (٢) الجدولية، التي تساوي (0.361)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

صدق الاتساق البنائي لمحاور الاستبانة:

جدول رقم (13) :

يوضح معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة

الدالة	معامل الارتباط	عدد الفقرات	المحاور	م.
0.001	0.639	14	مدى توفر نمط القائد الديمقراطي	.1
0.001	0.675	14	مدى توفر نمط القائد الأوتوقراطي	.2
0.001	0.679	14	مدى توفر نمط القائد الترسلي	.3
0.001	0.464	20	المسؤولية الاجتماعية	.4

قيمة (٢) الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

يبين جدول رقم (13) معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05)، وقيمة (٢) المحسوبة أكبر من قيمة (٢) الجدولية والتي تساوي (0.361).

**ثبات فقرات الاستبانة :Reliability**

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وللحقيقة من ثبات استبانة الدراسة أجريت خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما: التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

## 1 طريقة التجزئة النصفية :Split-Half Coefficient

تم إيجاد معامل ارتباط (بيرسون) بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة، ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل بُعد، وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

معامل الثبات =  $\frac{2r}{r+1}$  حيث (r) معامل الارتباط، وقد بين جدول رقم (14) أن هناك معامل ثبات كبير نسبياً لفقرات الاستبيان، مما يطمئن الباحث على استخدام الاستبانة بكل طمأنينة.

جدول رقم (14) :

يوضح معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)

سبيرمان براون	المحاور
0.713	مدى توفر نمط القائد الديمقراطي
0.712	مدى توفر نمط القائد الأوتوقراطي
0.699	مدى توفر نمط القائد الترسلي
0.768	المسؤولية الاجتماعية
0.769	الإجمالي

قيمة (r) الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28 تساوي 0.361

طريقة ألفا كرونباخ :Cronbach's Alpha

استخدم الباحث طريقة (ألفا كرونباخ) لقياس ثبات الاستبانة بطريقة ثانية لقياس الثبات وقد بين جدول رقم (14) أن معاملات الثبات مرتبطة مما يطمئن الباحث على استخدام الاستبانة بكل طمأنينة.

جدول رقم (15):  
يوضح معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)

م	المحاور	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
1.	مدى توفر نمط القائد الديمقراطي	14	0.671
2.	مدى توفر نمط القائد الأوتوقراطي	14	0.675
3.	مدى توفر نمط القائد الترسلي	14	0.669
4.	المسؤولية الاجتماعية	20	0.750
	إجمالي الدراسة	62	0.735

ويستخلص الباحث من نتائج اختباري الصدق والثبات أن أداة الدراسة (الاستبانة) صادقة في قياس ما وضعت لقياسه، كما أنها ثابتة بدرجة عالية جداً، وهي درجة عالية من الموثوقية، وبحسب رأي (Sekaran, 2006)، فإنه كلما كان المعامل أعلى، فإن أداة القياس أفضل، وبذلك يكون النموذج قد تم اختباره والتحقق من مدى الموثوقية به، وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية، وهو ما دفع الباحث نحو الخطوة التالية، وهي التطبيق العملي على مديريات وزارة التربية والتعليم.

#### خامساً: إجراءات تطبيق أداة الدراسة:

بعد التأكد من صدق وثبات الاستبانة، وصلاحيتها لقياس ما وضعت لأجله، وتعديلها وإخراجها في صورتها النهائية قام الباحث بالإجراءات التالية:

1- الحصول على الموافقة لتطبيق الاستبانة على مجتمع الدراسة من ذوي الاختصاص في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة.

2- توزيع عدد (263) استبانة على المديريات في محافظات غزة، حيث تم استرداد عدد (254) استبانة، أي بما يعادل (96.57%)، وكانت صالحة للاستخدام.

## سادساً: الأساليب الإحصائية:

لإنجاز الإطار العملي للبحث استخدم الباحث برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتقرير البيانات وتحليلها واختبار الفروض، ومن الاختبارات والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في عملية التحليل ما يلي:

- 1- النسب المئوية، والتكرارات، والمتوسط الحسابي، والوزن النسبي، ويستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما، وتفيد الباحث في وصف عينة الدراسة.
- 2- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- 3- استخدام اختبار (kolmogorov-Smirnov Test- K-S) لتحديد نوع البيانات، هل تتبع التوزيع الطبيعي، أو التوزيع غير الطبيعي؟
- 4- اختبار (One sample T. Test) لمعرفة الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط الحيادي "3".
- 5- معامل ارتباط بيرسون لقياس درجة الارتباط بين الأسئلة والمجال الرئيسي لها و العلاقات بين متغيرات الدراسة.
- 6- الانحدار المتعدد باستخدام طريقة (Enter)، وتم استخدامه في اختبار الفرضية الثانية، وهو يستخدم لبيان دور المتغيرات المستقلة في تقسيم المتغير التابع.
- 7- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر.
- 8- اختبار (Independent samples T. test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات الترتيبية.

## الفصل الخامس

### تحليل الدراسة وتفسيرها

مقدمة.

أولاً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.

ثانياً: تحليل فقرات ومحاور الدراسة.

ثالثاً: تحليل فرضيات الدراسة.

الخلاص.

## مقدمة:

تناول هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي اتبعها الباحث في تنفيذ الدراسة، حيث استعرض الباحث التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، وتحليل فقرات الدراسة ومحاورها، واختبار فرضيات الدراسة؛ تمهيداً للاجابة على أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة التي تم التوصل إليها من خلال الإجراءات الإحصائية التحليلية، التي استُخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

### أولاً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

يركز هذا البحث على نتائج استخدام اختبار (كولمجروف - سيرنوف 1- Sample K-S) لمعرفة أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، بالإضافة إلى ذلك سيتم تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة نحو متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، وسيقوم الباحث بعرض وتحليل الإجابات عن كل متغير على حدة، للوصول إلى استنتاجات ترتبط به، ثم سيتم تفسير تلك النتائج، وذلك بعد عرض الجداول الإحصائية التي توضح نتائج الاختبارات.

#### 1 اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف-سميرنوف 1- Sample K-S):

استخدم الباحث اختبار (كولمجروف - سيرنوف 1- Sample K-S) لمعرفة هل تتبع البيانات التوزيع الطبيعي أم لا؟ وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات؛ لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً.

#### جدول رقم (16)

#### يوضح اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

القيمة الاحتمالية	قيمة Z	عدد الفقرات	المحاور
0.200	0.167	62	أبعاد الدراسة

ويوضح الجدول رقم (16) نتائج الاختبار، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل المحاور أكبر من  $0.05 (sig.)$ ، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

أولاً: البيانات الشخصية:

### جدول رقم (17)

#### البيانات الشخصية

النسبة	العدد	البيان	م.
		الجنس	.1
71.3	181	ذكر	
28.7	73	أنثى	
<b>100.0</b>	<b>254</b>	<b>المجموع</b>	
		العمر	.2
14.2	36	أقل من 30 سنة	
43.3	110	من 30 الى 40 سنة	
30.3	77	من 41 الى 50 سنة	
12.2	31	أكثر من 50 سنة	
<b>100.0</b>	<b>254</b>	<b>المجموع</b>	
		المؤهل العلمي	.3
18.9	48	دبلوم متوسط	
72.4	184	بكالوريوس	
8.7	22	دراسات عليا	
<b>100.0</b>	<b>254</b>	<b>المجموع</b>	
		الوظيفة	.4
19.7	50	رئيس قسم فما فوق	
19.7	50	رئيس شعبة	
37.8	96	إداري / محاسب	

النسبة	العدد	البيان	م.
22.8	58	مشرف	
<b>100.0</b>	<b>254</b>	<b>المجموع</b>	
		<b>سنوات الخدمة</b>	<b>.5</b>
10.6	27	أقل من 5 سنوات	
44.1	112	من 5 الى أقل من 10 سنوات	
18.5	47	من 10 الى أقل من 15 سنة	
26.8	68	أكثر من 15 سنة	
<b>100.0</b>	<b>254</b>	<b>المجموع</b>	
		<b>المنطقة التعليمية</b>	<b>.6</b>
16.1	41	شمال غزة	
15.0	38	غرب غزة	
16.1	41	شرق غزة	
16.9	43	الوسطى	
16.1	41	خان يونس	
9.8	25	خان يونس الشرقية	
9.8	25	رفح	
<b>100.0</b>	<b>254</b>	<b>المجموع</b>	

يتضح من الجدول السابق الآتي:

1 إن نسبة العاملين من الذكور في المديريات أكبر من نسبة الإناث، حيث بلغت نسبة الذكور (71.3%) والإإناث نسبة (28.7%).

ويعزى الباحث ذلك إلى نسبة التوظيف التي تمت بعد سنة (2007) لإشغال المواقع الإدارية بعد امتناع الموظفين عن العمل، فكانت النسبة الأكبر التي تم توظيفها من الذكور حتى يتحملوا ضغط العمل في ذلك الوقت، وبقي الموظفون على رأس عملهم حتى حينه.

2 أن النسبة الأكبر من العاملين في مديريات غزة (57.5%) تتراوح أعمارهم من (40) سنة فاقل ونسبة (42.5%) تتراوح أعمارهم (41) سنة فأكثر.

ويعزى الباحث ذلك إلى نفس السبب فيما يتعلق بظروف التوظيف بعد سنة (2007) مما تطلب الامر استعانت المديريات بالجيل الشاب حتى يشغل المواقع الادارية في المديريات ويسد الفراغ الاداري في ذلك الوقت.

3- النسبة الأكبر للمؤهلات الحاصل عليها العاملين في المديريات هي درجة البكالوريوس حيث حصلت على نسبة (72.4%) وبباقي النسب توزعت للدراسات العليا بنسبة (8.7%)، ودرجة الدبلوم بنسبة (18.9%).

ويستنتج الباحث مما سبق أن معظم الموظفين هم من حملة الدرجة العلمية الأولى، ويعزو ذلك إلى أن طبيعة العمل الإداري في المديريات تحتاج إلى حملة الدرجة العلمية الأولى، ولا تحتاج إلى حملة الدرجة العلمية العليا.

4- نسبة (52%) من العينة المستجيبة في المديريات هم من الوظائف الإشرافية ونسبة (48%) هم من الوظائف غير الإشرافية.

ويعزى الباحث ذلك إلى طبيعة الهيكل التنظيمي للمديريات، حيث يوجد بها الكثير من المواقع الإشرافية، وتم إشغال هذه المواقع بعد سنة (2007) لتقوم بمهامها على أكمل وجه، وهذا يتافق مع أن النسبة الأكبر شابة، حيث يعتمد عليها في القيام بأعباء إضافية لا تستطيع القيام بها الإناث.

5- النسبة الأكبر لخدمة العاملين في المديريات هي أقل من (10) سنوات حيث بلغت نسبة (54.7%) والنسبة المتبقية (45.3%) ممن لديهم سنوات خدمة من (10) سنوات فأكثر.

ويعزى الباحث ذلك إلى أن التوظيف لأغلب عينة الدراسة كانت بعد سنة (2007) حيث امتنع الموظفين السابقين عن العمل لظروف سياسية، مع وجود بعض الموظفين السابقين الذين لم يمتنعوا عن العمل، ووجود توافق فيما بعد على عودة بعض العاملين في مجال التعليم لاماكن عملهم.

6- تقارب نسبة العاملين المستجيبين لتعبئة الاستبانة في المديريات فكانت أكثرها مديرية الوسطى بنسبة (16.9%) وأقلها مديرية خانيونس الشرقية ورفح بنسبة (9.8%).

ويعزو الباحث إلى وحدة الهيكل التنظيمي لكل المديريات، مما تطلب الأمر إلى إشغال الهيكل التنظيمي وتغطية جميع المواقع الإشرافية فيه، حتى يتم تقديم الخدمات على أكمل وجه، أما المديريات التي يوجد بها عدد أقل فهذا يرجع إلى نسبة الخدمات التي تقدمها إلى عدد السكان في نفس المديرية.

### ثانياً: تحليل فقرات الدراسة ومحاورها:

#### المحك المعتمد في الدراسة (Ozen et al, 2012)

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس (ليكرت) الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (4-1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي ( $0.08=5/4$ ) وذلك بعد إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (18)

#### يوضح المحك المعتمد في الدراسة

درجة الموافقة	المتوسط الحسابي النسبي المقابل له	طول الخلية
قليلة جدا	%36- %20 من	من 1-1.80
قليلة	%52- %36 أكبر من	أكبر من 1.80-2.60
متوسطة	%52- %68 أكبر من	أكبر من 2.60-3.40
كبيرة	%68- %84 أكبر من	أكبر من 3.40-4.20
كبيرة جدا	%84- %100 أكبر من	أكبر من 4.20-5

المصدر: (Ozen et al, 2012)

ولتقسيم نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمد الباحث على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبانة ككل ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حدد الباحث درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة.

## 1. تحليل فقرات المحور الأول: مدى توفر نمط القائد الديمقراطي في المديرية

جدول رقم (19):

يوضح تحليل لفقرات المحور الأول: مدى توفر نمط القائد الديمقراطي في المديرية

الرتبة	القيمة الاحتمالية	قيمة t	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	البيان	م.
1	0.000	14.49	1.06	79.29	3.96	يشارك القائد الإداري المرؤوسين في المناسبات الاجتماعية.	.1
3	0.000	12.36	0.93	74.49	3.72	يساعد العاملين في تطوير قدراتهم.	.2
4	0.000	12.42	0.93	74.49	3.72	يسعى لتلبية احتياجات المجموعة المتعلقة بالعمل.	.3
10	0.000	9.83	0.94	71.65	3.58	يتيح القائد مجالاً للتفكير والمبادرة لمرؤوسيه.	.4
7	0.000	11.04	0.96	73.23	3.66	يسعى بوجهات نظر العاملين في بعض القرارات.	.5
5	0.000	11.39	0.97	73.86	3.69	يراعي قدرات العاملين عند توزيع الواجبات عليهم.	.6
2	0.000	4.58	2.78	75.98	3.80	يشارك العاملين في التخطيط للعمل.	.7
6	0.000	11.04	0.97	73.39	3.67	يحرص على تنسيق جهود العاملين.	.8
11	0.000	9.36	0.99	71.57	3.58	يستخدم عبارات الثناء والمدح لإشباع الحاجات النفسية للعاملين.	.9

12	0.000	8.83	0.99	70.94	3.55	يشجع المنافسة وطرح أفكار لمناقشتها.	.10
9	0.000	10.13	0.99	72.52	3.63	يتبني الاقتراحات الهدافة التي يطرحها العاملون.	.11
14	0.000	7.99	1.00	70.08	3.50	يتقبل التغيير الذي يقترحه العاملون في أسلوب العمل.	.12
13	0.000	8.93	0.96	70.71	3.54	ينمي لدى العاملين الدافعية للعمل.	.13
8	0.000	10.41	0.98	72.83	3.64	يرفع من الروح المعنوية والشعور بالثقة بين العاملين.	.14
	0.000	70.94	15.77	73.22	3.66	جميع الفقرات	

من الجدول رقم (19) يمكن استنتاج ما يلي:

- المتوسط الحسابي للسؤال رقم (1) الذي حاز على المرتبة الأولى " يشارك القائد الإداري المرؤوسيين في المناسبات الاجتماعية ". يساوي (3.96) بوزن نسيبي (79.29%)، قيمة اختبار  $T$  (14.49)، وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000)، لذلك يعتبر هذا السؤال دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لعينة الدراسة كانت بدرجة كبيرة.
- المتوسط الحسابي للسؤال رقم (12) الذي حاز على المرتبة الأخيرة " يتقبل التغيير الذي يقترحه العاملون في أسلوب العمل ". يساوي (3.50) بوزن نسيبي (70.08%)، قيمة اختبار  $T$  (7.99)، وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000)، لذلك يعتبر هذا السؤال دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لعينة الدراسة كانت بدرجة كبيرة.

- وبشكل عام، يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع أسلمة المجال يساوي (3.66) بوزن نسبي (73.22 %)، قيمة اختبار T (70.94)، وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000)، لذلك يعتبر هذا المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لعينة الدراسة كانت بدرجة كبيرة وهذا يعني أن درجة توفر نمط القيادة الديمocrطية في المديريات كان بنسبة كبيرة.

يتضح من النتائج أن كافة خصائص النمط القيادي الديمocrطي متوفرة وتحقق في أسلوب القيادة في مديريات التربية والتعليم إلا أن ذلك يستلزم المزيد من الجهد في تعزيز استخدام هذا النمط بدرجة أكبر في استخدام عبارات الثناء والمدح؛ لاشباع حاجات العاملين النفسية، وتشجيع المناقشة، وطرح أفكار جديدة، وتنمية الدافعية للعمل لدى العاملين، وتقبل التغيير الذي يطرحه العاملون في أسلوب العمل.

## 2. تحليل فقرات المحور الثاني: مدى توفر نمط القائد الأوتوقراطي في المديرية

جدول رقم (20):

يوضح تحليل لفقرات المحور الثاني: مدى توفر نمط القائد الأوتوقراطي في المديرية

الرتبة	القيمة الاحتمالية	قيمة t	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	البيان	م.
6	0.000	-4.86	1.09	53.39	2.67	يعتمد القائد أسلوب الأمر والنهي في تعامله مع العاملين.	.1
3	0.317	1.00	1.06	61.34	3.07	يرخص أن يكون المتحدث الرسمي باسم العاملين.	.2
14	0.000	10.52	1.01	46.61	2.33	يعتبر المناقشة مضيعة للوقت.	.3
2	0.324	0.99	1.21	61.50	3.07	يعتبر نفسه مركز اتخاذ القرارات.	.4
7	0.000	-5.32	1.10	52.68	2.63	يستخدم الشدة والحزم في معاملته مع العاملين.	.5

8	0.000	-5.15	1.16	52.52	2.63	ينسب النجاح لجهوده.	.6
12	0.000	-7.48	1.17	48.98	2.45	يستخدم أسلوب التهديد بالعقاب عند الخطأ.	.7
5	0.006	-2.79	1.12	56.06	2.80	يلزم العاملين بتطبيق تعليماته بحذافيرها.	.8
4	0.130	-1.52	1.16	57.80	2.89	يتولى حل المشكلات ودراستها بنفسه للبت فيها.	.9
11	0.000	-6.69	1.12	50.63	2.53	يوزع الواجبات على العاملين دون مراعاة لقدراتهم.	10
1	0.008	2.68	1.10	63.70	3.19	يضع خطة العمل وكيفية تفيذها.	11
9	0.000	-5.57	1.08	52.44	2.62	يتتردد في إعطاء أي نوع من الحريات للعاملين.	12
13	0.000	-8.57	1.10	48.19	2.41	يتهم العاملين بالكسل والهروب من المسئولية.	13
10	0.000	-5.52	1.09	52.44	2.62	يُغفل أهمية ميول العاملين واتجاهاتهم.	14
	<b>0.000</b>	<b>51.34</b>	<b>15.88</b>	<b>54.16</b>	<b>2.71</b>	<b>جميع الفرات</b>	

من الجدول رقم (20) يمكن استنتاج ما يلي:

- المتوسط الحسابي للسؤال رقم (11) الذي حاز على المرتبة الأولى " يضع خطة العمل وكيفية تفيذها ". يساوي (3.19) بوزن نسبي (63.70 %)، قيمة اختبار T (2.68)، وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000)، لذلك يعتبر هذا السؤال دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لعينة الدراسة كانت بدرجة متوسطة.

- المتوسط الحسابي للسؤال رقم (3) الذي حاز على المرتبة الأخيرة "يعتبر المناقشة مضيعة للوقت" يساوي (2.33) بوزن نسبي (46.61 %)، قيمة اختبار T (-10.52)، وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000)، لذلك يعتبر هذا السؤال دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لعينة الدراسة كانت بدرجة قليلة.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع أسئلة المجال يساوي (2.71) بوزن نسبي (54.16%)، قيمة اختبار  $T$  (51.34)، وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000)، لذلك يعتبر هذا المجال دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لعينة الدراسة كانت بدرجة متوسطة وهذا يعني أن درجة توفر نمط القيادة الأوتوقراطية في المديريات كان بنسبة متوسطة.

وبالرغم من النتيجة الإحصائية العامة على توفر النمط الأوتوقراطي في المديريات كان بدرجة متوسطة، يعني ذلك أن بعض خصائص هذا النمط كانت موجودة كما ورد بالفقرة (11، 4، 2) وبناءً عليه، يمكن القول، أن القائد الإداري يضع خطة للعمل وكيفية تفيذهما ويعتبر نفسه مركز اتخاذ القرار ويحرص أن يكون المتحدث الرسمي باسم العاملين أما باقي الفقرات فكانت أقل من درجة الحياد بدرجة معنوية إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، مما يعني هناك رفضاً إحصائياً من قبل أفراد العينة لهذا النمط.

### 3. تحليل فقرات المحور الثالث: مدى توفر نمط القائد الترسلي في المديرية

جدول رقم (21):

يوضح تحليل لفقرات المحور الثالث: مدى توفر نمط القائد الترسلي في المديرية

الرتبة	القيمة الاحتمالية	قيمة $t$	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	البيان	م.
2	0.001	3.33	1.04	64.33	3.22	يعطي القائد حرية التصرف للعاملين.	.1
9	0.000	-8.46	1.04	48.98	2.45	يتتردد في اتخاذ القرارات.	.2
12	0.000	-8.52	1.06	48.66	2.43	يتناهى كثيراً مع العاملين المقصرين في العمل.	.3
10	0.000	-8.68	1.02	48.90	2.44	يتتجنب التدخل في النزاعات التي تحدث بين العاملين.	.4
14	0.000	-9.80	1.08	46.77	2.34	يتهرب من مواجهة مشكلات العمل.	.5

1	0.000	4.93	1.06	66.54	3.33	يوافق على الأساليب التي يختارها العاملون لإنجاز أعمالهم.	.6
13	0.000	-9.17	1.11	47.24	2.36	يهدر الوقت في أنشطة اجتماعية مختلفة أثناء وقت الدوام الرسمي.	.7
11	0.000	-8.71	1.02	48.82	2.44	يتרדد كثيراً في ضبط سلوك العاملين وتصرفاتهم.	.8
4	0.125	1.54	1.02	61.97	3.10	يسمح للعاملين بتحديد مدى تقدمهم في إنجاز العمل.	.9
8	0.000	-6.76	1.12	50.47	2.52	يتسبب غيابه في إعاقة العمل.	10
5	0.010	-2.60	0.99	56.77	2.84	يتأثر عادةً برغبات العاملين.	11
3	0.096	1.67	1.01	62.13	3.11	يترك للعاملين الواجبات التي تناسب قدراتهم.	12
6	0.000	-4.96	1.00	53.78	2.69	ينحصر دوره في تقديم مصادر داعمة للعاملين فقط.	13
7	0.000	-6.24	1.14	51.10	2.56	يعتمد على العاملين كلياً في تحقيق الأهداف دون توجيه منه.	14
	<b>0.000</b>	<b>60.23</b>	<b>13.50</b>	<b>54.03</b>	<b>2.70</b>	<b>جميع الفئات</b>	

من الجدول رقم (21) يمكن استنتاج ما يلي:

- المتوسط الحسابي للسؤال رقم (6) الذي حاز على المرتبة الأولى " يوافق على الأساليب التي يختارها العاملون لإنجاز أعمالهم." يساوي (3.33) بوزن نسبي (66.54%)، قيمة اختبار T (4.93)، وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000)، لذلك يعتبر هذا السؤال دالاً

إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لعينة الدراسة كانت بدرجة متوسطة.

- المتوسط الحسابي للسؤال رقم (5) الذي حاز على المرتبة الأخيرة "يتهرب من مواجهة مشكلات العمل." يساوي (2.34) بوزن نسبي (48.90%)، قيمة اختبار T (-9.80)، وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000)، لذلك يعتبر هذا السؤال دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لعينة الدراسة كانت بدرجة قليلة.

- وبشكل عام، يمكن القول، بأن المتوسط الحسابي لجميع أسئلة المجال يساوي (2.70) بوزن نسبي (54.03%)، قيمة اختبار T (60.23)، وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000)، لذلك يعتبر هذا المجال دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لعينة الدراسة كانت بدرجة قليلة، وهذا يعني أن درجة توفر نمط القيادة الترسلية في المديريات كان بنسبة قليلة.

وعليه، يمكن القول، أن القادة الإداريين في المديريات يوافقون على الأساليب التي يختارها العاملون؛ لإنجاز أعمالهم ويعطون حرية التصرف للعاملين ويتركون للعاملين الواجبات التي تناسب قدراتهم، وكل ذلك يعتبر من صفات النمط القيادي الترسلي، التي تعتبر سلبية في العمل القيادي ينبغي العمل على معالجتها، من خلال توعية وتدريب المسؤولين في هذا المجال بما يتوافق ومصلحة العمل.

## تحليل فقرات المحور الثاني: المسئولية الاجتماعية

### جدول رقم (22):

#### يوضح تحليل لفقرات المحور الثاني: المسئولية الاجتماعية

الرتبة	القيمة الاحتمالية	قيمة t	الانحراف المعياري	الوزن النسي	الوسط الحسابي	البيان	م.
1	0.000	29.46	0.75	87.72	4.39	تشارك المديرية في مهرجانات تكريم أوائل الطلبة.	.1
3	0.000	25.90	0.74	84.17	4.21	ترعى المديرية الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة.	.2
5	0.000	23.67	0.74	82.05	4.10	تحي المديرية المناسبات الوطنية المختلفة.	.3
13	0.000	13.50	0.90	75.28	3.76	تقييم المديرية الرحلات الترفيهية للعاملين.	.4
6	0.000	24.32	0.71	81.57	4.08	تتمي المديرية السلوك الأخلاقي للطلبة.	.5
14	0.000	14.13	0.86	75.28	3.76	تعاون المديرية مع منظمات المجتمع المدني في مكافحة التلوث.	.6
15	0.000	13.89	0.83	74.49	3.72	توفر المديرية المنشورات والمجلات الدورية للطلبة لتعزيز المواطنة وحب الوطن.	.7
17	0.000	10.89	0.91	72.44	3.62	تقييم المديرية دورات قيادية للطلبة.	.8
7	0.000	22.24	0.72	80.08	4.00	توعز المديرية للمدارس بإقامة دورات للطلبة فيما يخص الدفاع المدني والإخلاء.	.9
8	0.000	19.69	0.79	79.45	3.97	تحرص المديرية على إقامة الندوات التثقيفية مثل التدخين والمواد المخدرة	10
9	0.000	20.20	0.76	79.37	3.97	توفر المديرية الاحتياجات الازمة لمختبرات المدرسة المختلفة.	11
2	0.000	25.55	0.80	85.59	4.28	تزود المديرية المدارس بالمياه الصالحة للشرب.	12
11	0.000	16.22	0.83	76.93	3.85	تعاون المديرية مع البلدية في حملات النظافة العامة في المجتمع.	13
12	0.000	14.35	0.88	75.91	3.80	تتواصل المديرية مع وسائل الإعلام المختلفة	14

						لتعزيز مفهوم المسؤولية الاجتماعية.	
16	0.000	11.34	0.98	74.02	3.70	تعمل المديريّة على التواصل بين العاملين في المديريّات الأخرى.	15
20	0.000	7.45	1.04	69.69	3.48	تشجع المديريّة العاملين على إكمال دراستهم العليا.	16
10	0.000	16.18	0.85	77.17	3.86	تقوم المديريّة بإعفاء بعض الطلبة من الرسوم الدراسية.	17
19	0.000	8.24	1.01	70.47	3.52	تعمل المديريّة على المساواة في المعاملة بين العاملين.	18
18	0.000	10.26	0.88	71.34	3.57	تساهم المديريّة في تحقيق التكافل الاجتماعي بين شرائح المجتمع.	19
4	0.000	22.89	0.77	82.13	4.11	تقوم المديريّة بالإيعاز للمدارس بضرورة غرس القيم الاجتماعيّة لدى الطلبة مثل العدل والصدق والأمانة.	20
	<b>0.000</b>	<b>114.9</b>	<b>10.58</b>	<b>79.31</b>	<b>3.97</b>	<b>جميع الفقرات</b>	

من الجدول رقم (22) يمكن استنتاج ما يلي:

- المتوسط الحسابي للسؤال رقم (1) الذي حاز على المرتبة الأولى " تشارك المديريّة في مهرجانات تكرييم أوائل الطلبة." يساوي (4.39) بوزن نسيبي (87.72%)، قيمة اختبار  $T$  (29.46)، وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000)، لذلك يعتبر هذا السؤال دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لعينة الدراسة كانت بدرجة كبيرة جداً.

ويعزّو الباحث ذلك إلى المنافسة الشديدة بين المديريّات في الحصول على أعلى الدرجات، وعلى حصول طلبتها على المراكز الأولى، وبالتالي قيام المديريّات بإقامة المهرجانات لتكريمهن، ويكون ذلك دافعاً لباقي الطلبة الجدد في التميز والإبداع.

- المتوسط الحسابي للسؤال رقم (16) الذي حاز على المرتبة الأخيرة "تشجع المديرية العاملين على إكمال دراستهم العليا." يساوي (3.48) بوزن نسبي (69.69 %)، قيمة اختبار  $T$  (7.45)، وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000)، لذلك يعتبر هذا السؤال دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لعينة الدراسة كانت بدرجة كبيرة.

ويعزى الباحث ذلك إلى قلة الإمكانيات المادية التي تعاني منها المديريات والوزارة بشكل خاص وأن العمل الإداري لا يحتاج إلى الشهادات العليا حيث أن الشهادة العلمية الأولى هي المعتمدة في التوظيف ومن يزيد من العاملين إكمال دراستهم يكون على حسابه الخاص نظراً للتكلفة العالية للدراسات العليا.

- وبشكل عام، يمكن القول، بأن المتوسط الحسابي لجميع أسئلة المجال يساوي (3.97) بوزن نسبي (79.31 %)، وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000)، لذلك يعتبر هذا المجال دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لعينة الدراسة كانت بدرجة كبيرة، وهذا يعني أن درجة توفر المسؤولية الاجتماعية في المديريات كان بنسبة كبيرة.

وهذا يدل على وعي القيادات الإدارية، وفهم واجباتها تجاه العاملين داخل المديرية، ونحو المدارس، والطلبة التي تشرف عليهم، ونحو مجتمعهم، ومنظمات المجتمع المدني.

جدول رقم (23)

متوسطات محاور الدراسة:

الترتيب	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	المحاور	م
1	15.77	73.22	3.66	مدى توفر نمط القائد الديمقراطي	.1
2	15.88	54.16	2.71	مدى توفر نمط القائد الأتوocraticي	.2
3	13.50	54.03	2.70	مدى توفر نمط القائد الترسي	.3
	10.58	79.31	3.97	المسؤولية الاجتماعية	.4

يتضح من الجدول السابق الآتي:

1 - أن نمط القائد الديمقراطي يتتوفر في المديريات بنسبة (73.22%) وحاز على المرتبة الأولى.

2 - أن نمط القائد الأتوocraticي يتتوفر في المديريات بنسبة (54.16%) وحاز على المرتبة الثانية.

3 - أن نمط القائد الترسي يتتوفر في المديريات بنسبة (54.03%) وحاز على المرتبة الثالثة.

4 - مستوى توفر المسؤولية الاجتماعية في مديريات التربية والتعليم كان بنسبة (79.31).

ويتضح من خلال مقارنة النسب لممارسة الأنماط القيادية الثلاثة في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة، أن هناك وعيًّاً اداريًّاً وقياديًّاً لدى المسؤولين يتوافق مع النظرة الحديثة للإدارة وطرق التعامل مع المسؤولين، حيث يدركون أن توفر النمط القيادي الديمقراطي في المديريات من شأنه تعزيز المسؤولية الاجتماعية الذي كان بنسبة عالية.

وأتفقت الدراسة الحالية التي خلصت على أن النمط القيادي السائد في المديريات هو النمط القيادي الديمقراطي يليه النمط الأتوocraticي ثم النمط الترسي مع دراسة كل من دراسة (المدهون

(2015) التي توصلت إلى أن النمط الديمocrطي هو النمط السائد بدرجة 78.46%， وأن النمط الأوتوقراطي غير متبع في المؤسسات الإعلامية، أما النمط الترسيلي فلم يثبت اتباعه من قبل المسؤولين، ودراسة (الطبيبي 2013) التي توصلت إلى أن النمط القيادي الديمocrطي هو النمط السائد لدى العاملين لدى مراكز الرعاية الصحية الأولية في محافظة غزة، وكانت درجة ممارسته (جيد) يليه النمط الأوتوقراطي ثم النمط الترسيلي ودرجة ممارستهما (ضعيف)، ودراسة (الجمل 2013) التي توصلت إلى أن الأنماط القيادية السائدة لدى المسؤولين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل كانت على الترتيب النمط الديمocrطي يليه النمط الأوتوقراطي وأخيراً النمط التسيبي، ودراسة (الجلب 2012) التي توصلت إلى أن النمط الديمocrطي في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة حصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي وقدره (89%)، ويليه ذلك النمط الأوتوقراطي حصل على المرتبة الثانية بوزن نسبي وقدره (56.2%)، وقد جاء النمط الترسيلي في المرتبة الثالثة والأخيرة بوزن نسبي وقدره (44.4%)، ودراسة (ناصر 2010) التي توصلت إلى أن النمط القيادي الديمocrطي هو الأكثر استخداماً في منظمات الأهلية الفلسطينية، يليه النمط القيادي الأوتوقراطي، وأخيراً النمط القيادي الحر، ودراسة (الاسطل 2009) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة الأنماط القيادية لدى مديرى المدارس الثانوية في محافظات غزة مختلفة، ولكنهم يعطون أولوية للنمط الديمocrطي، ودراسة (شحادة 2008) التي توصلت إلى أن وجود علاقة إرتباطية دالة إحصائياً بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية، وكان النمط الديمocrطي هو النمط الأعلى ارتباطاً بين الأنماط القيادية، ودراسة (القططاني 2012) التي توصلت إلى أن النمط القيادي الديمocrطي جاء بالمرتبة الأولى من حيث الممارسة وبدرجة عالية، ثم تبعه النمط الأوتوقراطي، ثم النمط الفوضوي لدى مديرى المدارس الثانوية ومع دراسة (عباس 2012) التي توصلت أن النمط الديمocrطي له تأثير إيجابي بينما اختلفت مع هذه الدراسة في ترتيب الأنماط القيادية، حيث جاء النمط الترسيلي في المرتبة الثانية، والأتوقراطي في المرتبة الثالثة.

واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (Hamidi 2009)، ودراسة (Concail 2007)، ودراسة (Sahin 2004)، التي أظهرت أن أنماط القيادة المستخدمة هي القيادة التحويلية والتبدالية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى النظرة الحديثة للقيادة والإدارة وسيادة النمط الديمocrطي، الذي يعتمد على المشاركة، وتفويض السلطات، وخلق التعاون، وتنمية الابتكار، واحترام أحاسيس

العاملين ومساعرهم، ويرفع الروح المعنوية، ويشجع المنافسة وطرح الافكار لمناقشتها، ويراعي قدرات العاملين، ويشارك العاملين في المناسبات.

### ثالثاً: تحليل فرضيات الدراسة

**الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين دور الانماط القيادية وتعزيز المسؤولية الاجتماعية في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة.

استخدم الباحث معامل ارتباط (بيرسون) لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة وهي موضحة في الجدول الآتي:

**جدول رقم (24)**

#### العلاقة بين الانماط القيادية والمسؤولية الاجتماعية

النتيجة	الدلالة الإحصائية	قيمة ر	المحاور	م
يوجد علاقة	0.000	0.415	مدى توفر نمط القائد الديمقراطي	.1
لا يوجد علاقة	0.632	-0.03	مدى توفر نمط القائد الأوتوقراطي	.2
لا يوجد علاقة	0.579	-0.035	مدى توفر نمط القائد التسلبي	.3

يتضح من الجدول السابق الآتي: -

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القائد الديمقراطي والمسؤولية الاجتماعية، حيث كان معامل ارتباط بيرسون (0.415) ومستوى دلالة (0.000)، وبناء عليه نقبل الفرضية البديلة الفرعية رقم (1) من الفرض الرئيس.

2- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القائد الأوتوقراطي والمسؤولية الاجتماعية، حيث كان معامل ارتباط بيرسون (-0.03) ومستوى دلالة (0.632)، وبناء عليه نرفض الفرضية البديلة الفرعية رقم (2) من الفرض الرئيس ونقبل الفرضية الصفرية.

3 - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القائد الترسلي والمسؤولية الاجتماعية، حيث كان معامل ارتباط بيرسون (0.035) ومستوى دلالة (0.579)، وببناءً عليه نرفض الفرضية البديلة الفرعية رقم (3) من الفرض الرئيس ونقبل الفرضية الصفرية.

**الفرضية الثانية:**

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  لدور الانماط القيادية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة.

نتيجة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأوتوقراطية والقيادة الترسلي، قام الباحث بقياس أثر نمط القيادة الديموقراطية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية.

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي لمعرفة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل أن معادلة الانحدار جيدة ومقبولة، حيث أن قيمة F المحسوبة تساوي (52.339) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) حيث أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05). وهذا يدل على وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين نمط القائد الديموقراطي والمسؤولية الاجتماعية وأن نموذج الانحدار جيد

$$Y = 24.203 + 0.618(X)$$

نمط القائد الديموقراطي : Y

المسؤولية الاجتماعية : X1

جدول رقم (25)

## يوضح تحليل الانحدار الخطي (المتغير التابع: المسؤولية الاجتماعية)

النتيجة	القيمة الاحتمالية sig.	قيمة t	معاملات الانحدار المعيارية Beta	الخطأ المعيار	معاملات الانحدار	المتغيرات المستقلة
دال إحصائيا	0.000	3.541	-	6.835	24.203	الثابت
دال إحصائيا	0.000	7.235	.415	.085	0.618	المسؤولية الاجتماعية
تحليل التباين ANOVA						
0.000	القيمة الاحتمالية		52.339	قيمة اختبار F		
0.000	القيمة الاحتمالية لمعامل التفسير		0.172	قيمة معامل التفسير المعدل $R^2$		

ومن خلال الدلالة الإحصائية يتضح أنه يوجد تأثير للقيادة الديمقراطية على المسؤولية الاجتماعية بنسبة (82.2%)، وأن نسبة (2.17%) تعود لمتغيرات أخرى في التأثير على المسؤولية الاجتماعية، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية (0.00)، وهي أقل من (0.05)، وكان مقدار التأثير قيمة ( $\beta$ ) والتي تساوي (0.415)، وهذا يعني أنه كلما تغير المتغير المستقل (القيادة الديمقراطية) بمقدار وحدة واحدة تغير المتغير التابع (المسؤولية الاجتماعية) بمقدار (0.415).

ويعزى الباحث ضعف التأثير من قبل القيادة الديمقراطية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية إلى تنوّع أنماط القيادة في المديريات وعدم وجود علاقة للنمط الأوتقراطي والترسلي في تعزيز المسؤولية الاجتماعية، وتتوفر القيادة الديمقراطية فقط بنسبة (73%)، وكذلك الأمر يوجد العديد من العوامل التي تؤثر في تعزيز المسؤولية الاجتماعية؛ ولكنها تحتاج إلى موارد بشرية ومادية مناسبة، وعلاقات قوية مع مختلف المؤسسات.

## الفرضية الرئيسية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور الانماط القيادية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في مديريات التربية والتعليم، تعزى لمتغير (المنطقة التعليمية، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الوظيفة، الجنس).

### الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور الانماط القيادية في تعزيز المسئولية الاجتماعية في مديريات التربية والتعليم، تعزى لمتغير المنطقة التعليمية.

### جدول رقم (26)

قياس الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور الانماط القيادية في تعزيز المسئولية الاجتماعية في مديريات التربية والتعليم، تعزى لمتغير المنطقة التعليمية.

الدالة الإحصائية	قيمة F	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	البيان	
0.000	8.533	19.43	60.42	41	شمال غزة	نمط القائد الديمقراطي
0.000	8.533	15.39	78.20	38	غرب غزة	
0.000	8.533	11.36	75.64	41	شرق غزة	
0.000	8.533	17.57	68.90	43	الوسطي	
0.000	8.533	11.20	79.27	41	خان يونس	
0.000	8.533	9.69	77.03	25	خان يونس الشرقية	
0.000	8.533	10.96	76.34	25	رفح	
0.000	8.533	15.77	73.22	254	المجموع	
0.162	1.550	15.27	50.77	41	شمال غزة	نمط القائد الأوتوقراطي
0.162	1.550	18.54	52.97	38	غرب غزة	
0.162	1.550	13.80	51.43	41	شرق غزة	

0.162	1.550	17.09	58.37	43	الوسطى	
0.162	1.550	16.48	57.74	41	خان يونس	
0.162	1.550	11.88	51.66	25	خان يونس الشرقية	
0.162	1.550	14.87	55.43	25	رفح	
0.162	1.550	15.88	54.16	254	المجموع	
0.041	2.228	13.96	50.24	41	شمال غزة	نط القائد الترسلي
0.041	2.228	13.32	55.41	38	غرب غزة	
0.041	2.228	9.67	52.02	41	شرق غزة	
0.041	2.228	15.69	53.62	43	الوسطى	
0.041	2.228	15.77	55.89	41	خان يونس	
0.041	2.228	9.87	51.94	25	خان يونس الشرقية	
0.041	2.228	11.26	61.20	25	رفح	
0.041	2.228	13.50	54.03	254	المجموع	

يتضح من الجدول السابق:

1 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور النمط القيادي الديمقراطي وتعزيز المسئولية الاجتماعية في مديريات التربية والتعليم حيث كان مستوى الدلالة اقل من 0.05 وكانت هذه الفروق لصالح مديرية خانيونس، ويعزو الباحث ذلك الى الروح القيادية التي تتمتع بها القيادة في المديرية ونشاطاتهم المختلفة مع منظمات المجتمع المدني، وانغماسهم في تعزيز المسئولية الاجتماعية.

2 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور النمط القيادي الأوتوقراطي وتعزيز المسئولية الاجتماعية في مديريات التربية والتعليم، حيث كان مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن عينة الدراسة في جميع المديريات ترى أن النمط الأوتوقراطي لن يكون مجدياً في تعزيز المسئولية الاجتماعية، التي تتطلب التعامل بالمشاركة، والتعاون التام، وإقامة العلاقات الجيدة بين الموظفين فيما بينهم وبين المجتمع.

3 توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور النمط القيادي الترسلي، وتعزيز المسئولية الاجتماعية في مديريات التربية والتعليم، حيث كان مستوى الدلالة أقل من (0.05) وكانت هذه الفروق لصالح مديرية رفح، ويعزو الباحث ذلك إلى أن المديرية تقع في منطقة بعيدة عن الوزارة مما يتطلب الأمر ضرورة ترك المجال للموظفين التعامل بحرية أكثر مع المجتمع المدني لإمكانية تعزيز المسئولية الاجتماعية، وأن يتخذوا قراراتهم حسب ما يرون مناسباً.

#### الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور الانماط القيادية في تعزيز المسئولية الاجتماعية في مديريات التربية والتعليم، تعزى لمتغير العمر.

#### جدول رقم (27)

قياس الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور الانماط القيادية في تعزيز المسئولية الاجتماعية في مديريات التربية والتعليم تعزى لمتغير العمر.

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	البيان	
0.813	0.318	11.16	74.60	36	أقل من 30 سنة	نمط القائد الديمقراطي
0.813	0.318	17.26	73.83	110	من 30 الى 40 سنة	
0.813	0.318	15.16	72.08	77	من 41 الى 50 سنة	

0.813	0.318	16.74	72.26	31	أكثر من 50 سنة	نمط القائد الأوتوقратي
0.813	0.318	15.77	73.22	254	المجموع	
0.252	1.371	14.48	59.05	36	أقل من 30 سنة	
0.252	1.371	16.37	53.57	110	من 30 الى 40 سنة	
0.252	1.371	16.35	53.41	77	من 41 الى 50 سنة	نمط القائد الترسلي
0.252	1.371	14.05	52.44	31	أكثر من 50 سنة	
0.252	1.371	15.88	54.16	254	المجموع	
0.204	1.544	13.62	58.29	36	أقل من 30 سنة	
0.204	1.544	13.64	53.05	110	من 30 الى 40 سنة	
0.204	1.544	13.19	53.14	77	من 41 الى 50 سنة	
0.204	1.544	13.31	54.79	31	أكثر من 50 سنة	
0.204	1.544	13.50	54.03	254	المجموع	

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين

متوسطات استجابات المبحوثين حول دور الانماط القيادية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في مديريات التربية والتعليم، تعزى لمتغير العمر حيث كان مستوى الدلالة أكبر من ( $0.05$ ) ويعزو الباحث ذلك إلى أن عينة الدراسة النسبة الأكبر منها أعمارهم ما بين (30-40) عام وهي فئة شابه ودرك تماماً للدور الذي تلعبه القيادة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية.

### الفرضية الفرعية الثالثة من الفرض الرئيس الثالث:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور الانماط القيادية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في مديريات التربية والتعليم، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

### جدول رقم (28)

قياس الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور الانماط القيادية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في مديريات التربية والتعليم، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الدالة الإحصائية	قيمة F	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	البيان	
0.772	0.259	12.30	74.64	48	دبلوم متوسط	نط القائد الديمقراطي
0.772	0.259	16.39	72.96	184	بكالوريوس	
0.772	0.259	17.65	72.27	22	دراسات عليا	
0.772	0.259	15.77	73.22	254	المجموع	
0.317	1.153	14.79	53.54	48	دبلوم متوسط	نط القائد الأوتوقراطي
0.317	1.153	16.47	54.88	184	بكالوريوس	
0.317	1.153	12.57	49.55	22	دراسات عليا	
0.317	1.153	15.88	54.16	254	المجموع	
0.513	0.669	12.06	52.23	48	دبلوم متوسط	نط القائد الترسل
0.513	0.669	13.95	54.63	184	بكالوريوس	
0.513	0.669	12.83	52.99	22	دراسات عليا	
0.513	0.669	13.50	54.03	254	المجموع	

يتبين من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور الانماط القيادية في تعزيز المسئولية الاجتماعية في مديريات التربية والتعليم ، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث كان مستوى الدلالة أكبر من ( $0.05$ ) ويعزو الباحث ذلك إلى أن كل عينة الدراسة تحمل مؤهل من دبلوم متوسط فأعلى، وهي تتفهم بنفس القدر أهمية أن يكون للانماط القيادية دور مهم في تعزيز المسئولية الاجتماعية.

#### الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور الانماط القيادية في تعزيز المسئولية الاجتماعية في مديريات التربية والتعليم، تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

جدول رقم (29)

قياس الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور الانماط القيادية في تعزيز المسئولية الاجتماعية في مديريات التربية والتعليم، تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

الدلالة الإحصائية	قيمة F	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	البيان	
0.893	0.205	14.40	74.76	27	أقل من 5 سنوات	نط القائد الديمقراطي
0.893	0.205	16.21	73.46	112	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
0.893	0.205	17.27	71.88	47	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
0.893	0.205	14.73	73.13	68	أكثر من 15 سنة	
0.893	0.205	15.77	73.22	254	المجموع	
0.066	2.424	14.51	61.06	27	أقل من 5 سنوات	نط القائد الأوتوقراطي

0.066	2.424	16.56	52.70	112	من 5 الى أقل من 10 سنوات	نمط القائد الترسلي
0.066	2.424	15.45	52.10	47	من 10 الى أقل من 15 سنة	
0.066	2.424	15.01	55.25	68	أكثر من 15 سنة	
0.066	2.424	15.88	54.16	254	المجموع	
0.201	1.554	13.97	56.88	27	أقل من 5 سنوات	نمط القائد الترسلي
0.201	1.554	13.02	54.45	112	من 5 الى أقل من 10 سنوات	
0.201	1.554	12.86	50.52	47	من 10 الى أقل من 15 سنة	
0.201	1.554	14.35	54.64	68	أكثر من 15 سنة	
0.201	1.554	13.50	54.03	254	المجموع	

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور الانماط القيادية في تعزيز المسئولية الاجتماعية في مديريات التربية والتعليم، تعزى لمتغير سنوات الخدمة حيث كان مستوى الدلالة أكبر من (0.05) ويعزو الباحث ذلك الى أهمية لعب الانماط القيادية دوراً مهماً في تعزيز المسئولية الاجتماعية بغض النظر عن سنوات الخدمة لها.

#### الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور الانماط القيادية في تعزيز المسئولية الاجتماعية في مديريات التربية والتعليم، تعزى لمتغير الجنس.

### جدول رقم (30)

قياس الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور الانماط القيادية في تعزيز المسئولية الاجتماعية في مديريات التربية والتعليم، تعزى لمتغير الجنس.

الدالة الإحصائية	قيمة ت	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	البيان	
0.104	-1.633	15.72	72.19	181	ذكر	نط القائد الديمقراطي
0.104	-1.633	15.72	75.75		أنثى	
0.298	1.044	15.63	54.82	181	ذكر	نط القائد الأوتوقراطي
0.298	1.044	16.49	52.52		أنثى	
0.103	1.634	13.93	54.91	73	ذكر	نط القائد الترسل
0.103	1.634	12.22	51.86		أنثى	

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور الانماط القيادية في تعزيز المسئولية الاجتماعية في مديريات التربية والتعليم تعزى لمتغير الجنس حيث كان مستوى الدلالة أكبر من ( $0.05$ ) ويعزو الباحث ذلك إلى أنه بغض النظر عن طبيعة الجنس، فإن للانماط القيادية لابد أن يكون لها دور في تعزيز المسئولية الاجتماعية.

#### الفرضية الفرعية السادسة من الفرضية الرئيسية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور الانماط القيادية في تعزيز المسئولية الاجتماعية في مديريات التربية والتعليم تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

### جدول رقم (31)

قياس الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور الانماط القيادية في تعزيز المسئولية الاجتماعية في مديريات التربية والتعليم، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

الدالة الإحصائية	قيمة F	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	البيان	
0.984	0.052	14.23	73.69	50	رئيس قسم فما فوق	نمط القائد الديمقراطي
0.984	0.052	17.74	72.49	50	رئيس شعبة	
0.984	0.052	15.42	73.27	96	إداري محاسب	
0.984	0.052	16.21	73.35	58	مشرف	
0.984	0.052	15.77	73.22	254	المجموع	
0.334	1.138	13.96	50.66	50	رئيس قسم فما فوق	نمط القائد الأوتوقراطي
0.334	1.138	17.58	55.54	50	رئيس شعبة	
0.334	1.138	15.88	55.40	96	إداري محاسب	
0.334	1.138	15.84	53.94	58	مشرف	
0.334	1.138	15.88	54.16	254	المجموع	
0.286	1.267	12.45	52.43	50	رئيس قسم فما فوق	نمط القائد الترسلي
0.286	1.267	14.03	57.26	50	رئيس شعبة	
0.286	1.267	12.96	53.51	96	إداري محاسب	
0.286	1.267	14.66	53.50	58	مشرف	

0.286	1.267	13.50	54.03	254	المجموع
-------	-------	-------	-------	-----	---------

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور الانماط القيادية في تعزيز المسئولية الاجتماعية في مديريات التربية والتعليم، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، حيث كان مستوى الدلالة أكبر من (0.05) ويعزو الباحث ذلك مهما اختلفت المسميات الوظيفية ستكون نظرتهم تتجه نحو ضرورة أن يكون للانماط القيادية دور في تعزيز المسئولية الاجتماعية.

## الفصل السادس

### نتائج و توصيات الدراسة

مقدمة.

أولاً: نتائج تتعلق بالمتغيرات الشخصية.

ثانياً: نتائج متعلقة بالمتغير المستقل (الانماط القيادية).

ثالثاً: نتائج متعلقة بالمتغير التابع (المسؤولية الاجتماعية).

رابعاً: نتائج متعلقة باختبار فرضيات الدراسة.

خامساً: توصيات الدراسة.

❖ توصيات تتعلق بالمتغير المستقل (الانماط القيادية).

❖ توصيات تتعلق بالمتغير التابع (المسؤولية الاجتماعية).

## مقدمة:

يتناول هذا الفصل ملخصاً لأهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة، وأهم التوصيات المقترحة في ضوء النتائج التي تسعى لعلاج نقاط الضعف من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من خلال التعرف على دور الانماط القيادية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة.

### أولاً: نتائج تتعلق بالمتغيرات الشخصية لعينة الدراسة:

- 1 أن نسبة العاملين من الذكور في المديريات أكبر من نسبة الإناث حيث بلغت نسبة الذكور (%71.3) والإإناث نسبة (%28.7).
- 2 -أن النسبة الأكبر من العاملين في مديريات غزة (57.5 %) تتراوح أعمارهم من (40) سنة فاقد ونسبة (42.5 %) تراوحت أعمارهم (41) سنة فأكثر.
- 3 -النسبة الأكبر للمؤهلات الحاصل عليها العاملين في المديريات هي درجة البكالوريوس حيث حصلت على نسبة (%72.4) وبقي النسب توزعت للدراسات العليا بنسبة (%8.7)، ودرجة الدبلوم بنسبة (%18.9).
- 4 -نسبة (%52) من العينة المستجيبة في المديريات هم من الوظائف الإشرافية ونسبة (%48) هم من الوظائف غير الإشرافية.
- 5 -النسبة الأكبر لخدمة العاملين في المديريات هي أقل من (10) سنوات حيث بلغت نسبة (%54.7) والنسبة المتبقية (%45.3) ممن لديهم سنوات خدمة من (10) سنوات فأكثر.
- 6 -تقارب نسبة العاملين المستجيبين لتعبئة الاستبانة في المديريات فكانت أكثرها مديرية الوسطى بنسبة (%16.9) وأقلها مديرية خانيونس الشرقية ورفح بنسبة (%9.8).

### ثانياً: نتائج متعلقة بالمتغير المستقل (الانماط القيادية):

- 1 أَن نمط القائد الديمocrطي يتوفَّر في مديرات التربية والتعليم بمحافظات غزة بنسبة (73.22%) وحاز على المرتبة الأولى.
- 2 أَن نمط القائد الأتوocrطي يتوفَّر في مديرات التربية والتعليم بمحافظات غزة بنسبة (54.16%) وحاز على المرتبة الثانية.
- 3 أَن نمط القائد الترسلي يتوفَّر في مديرات التربية والتعليم بمحافظات غزة بنسبة (54.03%) وحاز على المرتبة الثالثة.

### ثالثاً: نتائج تتعلق بالمتغير التابع (المسؤولية الاجتماعية):

- 1 مستوى توفر المسؤولية الاجتماعية في مديرات التربية والتعليم بجميع فقراتها كان بنسبة (79.31) مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لعينة الدراسة لهذه الفقرة كانت بدرجة كبيرة.
- 2 حازت على المرتبة الأولى فقرة " تشارك المديرية في مهرجانات تكريم أوائل الطلبة." بوزن نسبي (87.72) مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لعينة الدراسة لهذه الفقرة كانت بدرجة كبيرة جداً.
- 3 حازت على المرتبة الأخيرة فقرة " تشجع المديرية العاملين على إكمال دراستهم العليا." بوزن نسبي (69.69)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لعينة الدراسة كانت بدرجة كبيرة.

### رابعاً: نتائج متعلقة باختيار فرضيات الدراسة:

- 1 تَوَجَّد عَلَاقَة ذات دلالة إحصائية بين نمط القائد الديمocrطي والمسؤولية الاجتماعية، حيث كان معامل ارتباط بيرسون (0.415) ومستوى دلالة (0.000).
- 2 لَا تَوَجَّد عَلَاقَة ذات دلالة إحصائية بين نمط القائد الأتوocrطي والمسؤولية الاجتماعية، حيث كان معامل ارتباط بيرسون (-0.03) ومستوى دلالة (0.632).

3 - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القائد الترسلي والمسؤولية الاجتماعية، حيث كان معامل ارتباط بيرسون (0.035) ومستوى دلالة (0.579).

4 - يوجد تأثير للقيادة الديمقراطية على المسؤولية الاجتماعية بنسبة (17.2%) وان نسبة 82.8% تعود لمتغيرات أخرى في التأثير على المسؤولية الاجتماعية، و كان مقدار التأثير قيمة ( $\beta$ ) تساوي (0.415). وهذا يعني أنه كلما تغير المتغير المستقل (القيادة الديمقراطية) بمقدار وحدة واحدة تغير المتغير التابع (المسؤولية الاجتماعية) بمقدار (0.415).

5 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور النمط القيادي الديمocrطي وتعزيز المسؤولية الاجتماعية في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة، حيث كان مستوى الدلالة اقل من (0.05) وكان هذه الفروق لصالح مديرية خانيونس.

6 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور النمط القيادي الأوتوقراطي، وتعزيز المسؤولية الاجتماعية في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة، حيث كان مستوى الدلالة أكبر من (0.05).

7 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور النمط القيادي الترسلي، وتعزيز المسؤولية الاجتماعية في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة، حيث كان مستوى الدلالة اقل من (0.05) وكان هذه الفروق لصالح مديرية رفح.

8 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور الانماط القيادية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة تعزى لمتغير العمر، حيث كان مستوى الدلالة أكبر من (0.05).

9 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور الانماط القيادية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث كان مستوى الدلالة أكبر من (0.05).

- 10 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور الانماط القيادية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة، تعزى لمتغير سنوات الخدمة حيث كان مستوى الدلالة أكبر من **(0.05)**.
- 11 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور الانماط القيادية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة، تعزى لمتغير الجنس حيث كان مستوى الدلالة أكبر من **(0.05)**.
- 12 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور الانماط القيادية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي حيث كان مستوى الدلالة أكبر من **(0.05)**.

خامساً: توصيات الدراسة:

❖ توصيات تتعلق بالمتغير المستقل (الانماط القيادية):

- 1 العمل على اتخاذ الإجراءات المناسبة داخل مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة؛ لتعزيز نمط القائد الديمقراطي حيث يتتوفر فيها بنسبة (73.22%) وحاز على المرتبة الأولى مما يعني وجود قبول لهذا النمط من القيادة في المديريات ويمكن أن يعزز بإجراءات معينة.
- 2 العمل على اتخاذ الإجراءات المناسبة داخل مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة؛ لتخفيض مستوى نمط القائد الأوتوقратي حيث يتتوفر فيها بنسبة (54.16%) وحاز على المرتبة الثانية خاصة أنه لا يوجد له علاقة ولا تأثير على تعزيز المسؤولية الاجتماعية.
- 3 العمل على اتخاذ الإجراءات المناسبة داخل مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة؛ لتخفيض مستوى نمط القائد الترسيلي حيث يتتوفر فيها بنسبة (54.03%) وحاز على المرتبة الثالثة خاصة أنه لا يوجد له علاقة، ولا تأثير على تعزيز المسؤولية الاجتماعية.

• توصيات تتعلق بالمتغير التابع (المسؤولية الاجتماعية):

- 1 العمل على اتخاذ الإجراءات المناسبة؛ من أجل تعزيز المسؤولية الاجتماعية في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة، حيث توفرها بنسبة (79.31) يعتبر جيد؛ لكن يحتاج إلى خطوات عملية من أجل التحسين.
- 2 تعزيز مشاركة المديريات في مهرجانات تكريم أوائل الطلبة، حيث أن وجودها بهذه النسبة العالية (87.72%) يدل على تواجد المديريات بشكل قوي في المجتمع.
- 3 أن تعمل مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة على تشجيع العاملين على إكمال دراستهم العليا حيث توفرها بوزن نسبي (69.69%) يعتبر جيد؛ لكن يحتاج لتعزيز حتى ترتفع المديريات بالخدمات التي تقدمها للمجتمع.

جدول رقم (32)

خطة مقرحة لتنفيذ توصيات الدراسة

(1) التوصيات المتعلقة بالمتغير المستقل (الانماط القيادية):					
مؤشرات القياس	المدى الزمني	الجهة المخولة	البرامج والأنشطة	الوصية (الهدف)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>زيادة نسبة الوعي الإداري بالنسبة للقيادات الإدارية.</li> <li>زيادة اتباع السلوك الديمقراطي للقيادات الإدارية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>خلال العام الدراسي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>قسم العلاقات العامة والاعلام التربوي بالمديريات.</li> <li>قسم التخطيط التربوي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>عقد دورات تدريبية للقيادات الإدارية للتعرف على الأنماط القيادية (مميزات وسلبيات) كل منها.</li> <li>تدريب القيادات الإدارية على السلوك الديمقراطي في العمل.</li> <li>نشرات ومطويات عن القيادة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>العمل على اتخاذ الاجراءات المناسبة داخل المديريات لتعزيز النمط الديمقراطي وتخفيض مستوى النمط الأوتوقратي والترسل.</li> </ul>	

## (2) التوصيات المتعلقة بالمتغير التابع (المسؤولية الاجتماعية):

مؤشرات القياس	المدى الزمني	الجهة المخولة	البرامج والأنشطة	الوصية (الهدف)
<ul style="list-style-type: none"> <li>زيادة التعاون بين المديريات ومؤسسات المجتمع المحلي.</li> <li>تعزيز التعاون بين مديريات من أجل تبادل الخبرات.</li> <li>زيادة الوعي والإحساس بالمسؤولية الاجتماعية.</li> <li>تعزيز ثقافة العاملين نحو المشكلات العامة.</li> </ul>	خلال العام الدراسي.	<ul style="list-style-type: none"> <li>قسم العلاقات العامة والاعلام التربوي في المديريات.</li> <li>قسم التخطيط التربوي.</li> <li>قسم الصحة المدرسية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>عقد لقاءات بين المديريات ومنظمات المجتمع المحلي (البلديات، الشرطة الفلسطينية، الداعي المدني، ... الخ) إقامة زيارات تبادلية بين المديريات.</li> <li>عمل أيام تطوعية.</li> <li>نشرات توعية وتحقيقية للطلبة عن النظافة العامة ومكافحة التلوث.</li> <li>إثراء المكتبات المدرسية بكتب تتحدث عن المسؤولية الاجتماعية.</li> <li>حث وسائل الإعلام المختلفة على تقديم برامج ونشرات تعزز المسؤولية الاجتماعية.</li> <li>تفعيل دور المساجد والمؤسسات التربوية الأخرى.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تعزيز المسؤولية الاجتماعية في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>ارتفاع نسبة الثانوية العامة في المديريات.</li> <li>زيادة شدة المنافسة في المديريات من</li> </ul>	خلال العام الدراسي.	<ul style="list-style-type: none"> <li>قسم العلاقات العامة والاعلام التربوي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>إقامة المسابقات المنهجية واللامنهجية بين الطلبة.</li> <li>إقامة مسابقات لأوائل الطلبة في الثانوية العامة في المديريات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تعزيز مشاركة المديريات في محافظات غزة في مهرجانات تكريم أوائل الطلبة.</li> </ul>

أجل الحصول على المراكز الأولى.			<ul style="list-style-type: none"> <li>• تقديم الهدايا والجوائز التشجيعية للطلبة الفائزين.</li> <li>• إقامة احتفالات لتكريم الطلبة بوجود أولياء أمورهم.</li> </ul>	
زيادة نسبة العاملين الحاصلين على الدراسات العليا.	خلال العام الدراسي.	قسم العلاقات العامة.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إنشاء صندوق دعم مادي في المديريات لمساعدة العاملين.</li> </ul>	تشجيع العاملين على إكمال دراستهم العليا.

دراسات مقتربة:

- واقع المسؤولية الاجتماعية في وزارة التربية والتعليم بمحافظات غزة.
- دور الانماط القيادية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية لدى مديرى المدارس الثانوية في محافظات غزة.

## قائمة المراجع والملاحق

### المصادر:

- القرآن الكريم.

### المراجع العربية:

#### أولاً : الكتب العربية :

- إبراهيم ، ماهر ؛ استيتية ، دلال (1984) "علم الاجتماع التربوي" جمعية عمال المطبع التعاونية، عمان ، الأردن.
- أبو الفضل، عبد الشافي محمد (1996): "القيادة الادارية في الاسلام" ، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، مصر.
- ابو الكشك، محمد نايف (2006): الادارة المدرسية المعاصرة، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- أبو النصر، مدحت (2009): "قادة المستقبل "القيادة المتميزة الجديدة، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، ط1، القاهرة.
- أبو ناصر، فتحي محمد (2008): مدخل الإدارة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- آل عروان، هند (2004): الإدارة العلمية للمكتبات ومراكز المعلومات، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض ، السعودية.
- البدرى، طارق (2001): الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.

- جاد الرب، سيد (2012): القيادة الاستراتيجية مطبع الدار، مصر.
- جلاب، إحسان (2011): إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الحريري، محمد (2012): إدارة الموارد البشرية. دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.
- حسن، ماهر (2004): القيادة: أساسيات ونظريات ومفاهيم دار الكندي للنشر والتوزيع إربد، الأردن.
- حسين، سلامة (2006): الإدارة المدرسية والصفية المتميزة الطريق إلى المدرسة الفعالة، دار الفكر ناشرون وموزعون، ط1، عمان، الأردن.
- حمود، كاظم خضير (2010): منظمة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الختاتنة، سامي (2013): علم النفس العسكري، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الخطيب، رداح وآخرون (1987): الإدارة والإشراف التربوي، إتجاهات حديثة، دار الأول للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الخطيب، عامر والأسود، فايز (2012): فكر تربوي، معاصر، مكتبة القدس، فلسطين.
- درويش، مروان وآخرون (2014): "المسؤولية المجتمعية" جامعة القدس المفتوحة.
- دير، زاهد محمد (2011): السلوك التنظيمي ،دار المسيرة ،عمان ،الأردن .
- ربيع، هادي (2006): المدير المدرسي الناجح، ط1 ، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن.
- زكار، زاهر (2004) : أصول علم النفس الاجتماعي، مركز الإشعاع الفكري للدراسات والبحوث، غزة، فلسطين.
- زهران، حامد عبد السلام (2003): "علم النفس الاجتماعي" ، عالم الكتب القاهرة، مصر.
- ستراك، رياض والشناق، كمال (2004): تقويم أداء مديريات التربية والتعليم في الأردن مهامها الادارية والفنية - دراسات في الادارة الاستراتيجية دار وائل للنشر ، عمان، الأردن.
- السعود، راتب سلامة (2012): القيادة التربوية (مفاهيم وآفاق) دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- السكارنة، بلال (2010): القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
- سليمان، عرفات، (2001) استراتيجية الإدارة في التعليم ملامح من الواقع المعاصر، ط1، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر.
- السماموني، السيد (2007)، الذكاء الوجданى، أسسه وتطبيقاته وتنميته، ط1، دار الفكر، القاهرة، مصر.
- السويدان، طارق، بشراحيل، فيصل، (2003): صناعة القائد، ط2، مكتبة جرير، السعودية.
- سيكاران، أوما (2006): طرق البحث في الادارة، مدخل لبناء المهارات البحثية، دار المريخ للنشر، القاهرة.
- شبيه، وليد شلاش (2002): إدارة المؤسسات الإجتماعية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الصحن، محمد فريد وآخرون (2001): مبادئ الادارة الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
- طالب، فرحان، وآخرون (2010): فلسفة التسويق الأخضر، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الطراونة، عمر (2011): الإشراف العام للمدرب، دار البداية، ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.
- الطويل، هاني عبد الرحمن (2001): الادارة التربوية والسلوك المنظمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- عابدين، محمد (2005): الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق للنشر، عمان، الأردن.
- العامري، صالح، الغالبي، طاهر (2008): الإدارة والأعمال، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- العاني، أيمن (2000): المؤسسة العامة أسس وإدارة، عمان، الأردن.
- عبد الباقي ، صلاح الدين محمد (2001): السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، القاهرة.
- عبد الباقي ، صلاح (2004): السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الأسكندرية.

- عبودي، زيد (2010) : دور القيادة التربوية في إتخاذ القرارات الإدارية، ط 1 ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عبودي، زيد (2007)، القيادة ودورها في العملية الإدارية، ط1، دار البداية للنشر، عمان،الأردن.
- عثمان، سيد محمد (1986): "المسؤولية الاجتماعية والشخصية الماسالمة، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، مصر.
- العجمي، محمد حسنين (2008): القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة،عمان،الأردن.
- عريفج، سامي(2001): الادارة التربوية المعاصرة دار العكر،عمان.
- العساف، أحمد عبد المحسن (2005): مهارات القيادة وصفات القائد، النشر العلمي والمطبع، ط1، الرياض، السعودية.
- عطوي، جودت (2010): الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها، ط4، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عفيفي، عبد الكريم، (1997 ) : الخدمة الاجتماعية في المجال التعليمي بين النظرة والتطبيق، مكتبة جامعة عين شمس، القاهرة.
- العلاق، بشير (2010) : الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار البيازوري، عمان، الأردن.
- عليان، ربحي (2010)، العمليات الإدارية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عليوه، السيد (2001)، تربية المهارات القيادية، ط1، دار السماح للنشر، القاهرة، مصر.
- العميان، محمود (2009): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عواد، فتحي (2012): إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن.
- عياصرة، علي أحمد، ( 2006 ) : القيادة والداعية في الإدارة التربوية، ط 1 ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان،الأردن.
- عياصرة، علي، حجازين، هشام (2006): القرارات القيادية في الإدارة التربوية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان،الأردن.

- غباين، محمد محمود (2009): القيادة الفعالة والقائد الفعال، أثر للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
- الفرا، ماجد وآخرون (2007): الإدارة "المفاهيم والممارسات"، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- فيلة، فاروق، عبد المجيد، محمد، (2005): السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان، الأردن.
- القحطاني، سالم بن حسن (2001): القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي، مرامر للطباعة والنشر، الرياض، السعودية.
- القربيوي، محمد (2000): السلوك التنظيمي، دار الشروق، عمان، الأردن.
- قنديل، علا محمد (2010): القيادة الإدارية وقيادة الإبتكار، دار الفكر، عمان، الأردن.
- كازد نبيل، الآن (2000): الاضرابات السلوكية عند الاطفال المراهقين، دار الرشاد، القاهرة.
- الكلابي، سعد عبد الله (2000): نحو نموذج شامل للقيادة: دراسة نقدية لنظريات ومداخل القيادة الإدارية، مركز البحث، كلية العلوم الادارية، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.
- كنعان، نواف (2009): القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن.
- ماهر، أحمد (2005): السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الأسكندرية، مصر.
- المدهون، محمد، والعجمي، محمود (2011) القيادة، غزة.
- مرسي، محمد منير (2001): الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة، مصر.
- مرسي، محمد منير (2001): الادارة التعليمية اصولها وتطبيقاتها، علم الكتب، القاهرة.
- مساد، عمر حسن (2005): الإدارة التعليمية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
- مصطفى، أحمد سيد (2007): المدير الذكي: كيف يكون الذكاء في الإدارة، دار المعادي الجديدة، القاهرة، مصر.

- مصطفى، أحمد سيد (2010): الإدراة دليل على المدير العصري، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر.
- المعايطة، سالم (2011): مفاهيم القيادة الإدارية، ط1، مؤسسة باسم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- المنجد في اللغة والاعلام (1992) منشورات دار الشروق، ط33، بيروت.
- موسى، رشاد على، عبد العزيز (1987) : سيكولوجية الفروق بين الجنسين، مؤسسة مختار للنشر والتوزيع، القاهرة.
- ناصر، إبراهيم (2006): التربية الأخلاقية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- نجاتي، محمد عثمان (2002) الحديث النبوي وعلم النفس، دار الشروق، بيروت.
- نجم، نجم (2012): القيادة وإدارة الإبتكار، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن.
- هريدي، عبد المنعم (1997): "إضاءات على الأسرة والمجتمع من خلال الإسلام"، دار أبو المجد للطباعة، القاهرة، مصر.
- الهواري، سيد (1999): القائد التحويلي للعبور بالمنظمة في القرن الحادي والعشرين، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر.
- وزارة التخطيط والتعاون الدولي الفلسطيني (1997) الإصدار الأول، السلطة الوطنية الفلسطينية، فلسطين.
- وزارة التربية والتعليم العالي(2012): للخطة التطويرية لوزارة التربية والتعليم - الادارة العامة للتخطيط التربوي.
- الويس، السيد (2013): الأساليب القيادية، الأخلاق الإدارية، استراتيجيات التغيير المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.

**ثانياً: الرسائل الجامعية:**

- أبو كوش، يوسف ( 2012): "السمات القيادية والمسؤولية الاجتماعية لدى الطلاب المشاركين وغير المشاركين في جامعات النشاط الطلابي" رسالة ماجستير غير منشورة الجامعية الإسلامية، غزة، فلسطين.

- الأسطل، أميمة (2009): "فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديرى المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم" رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الجخلب، علاء (2012): "درجة تقدير المديرين المساعدين لفاعلية الإدارة المدرسية وعلاقتها بالأنماط القيادية في مدارس وكالة الغوث الدولية في بمحافظات غزة" رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الحسن، بو بكر (2014) : "دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المنظمة دراسة حالة لمؤسسة نفطال" رسالة ماجستير غير منشورة جامعة محمد خضر، الجزائر.
- الحواس، خالدي (2014): "علاقة المسؤولية الاجتماعية بالسلوك القيادي لمدير المدرسة الابتدائية" رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة مولود معمري .تizi وزو، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر.
- الرقب، أحمد (2010):"علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة ،قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- الريبي، محمد (2004): "العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، السعودية.
- الزيناتي، أسامة محمد (2014) : "دور أخلاقيات المهنة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات الحكومية الفلسطينية" (مجمع الشفاء الطبي نموذجاً) رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة، فلسطين.
- شحادة، رائف (2008): "العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- الشريف، طلال (2004): "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في إمارة مكة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض السعودية.
- ضيافي، نوال (2010) : "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أبو بكر بلقايد، الجزائر.
- الطبيبي، محمد (2013): "نمط القيادة الإدارية وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العاملين" رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة، فلسطين.

- العتبي، خالد (2013): "دور النشاط الاجتماعي في تنمية المسؤولية الاجتماعية - دراسة مسحية على رواد النشاط وطلاب المرحلة الثانوية في مدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

العتبي، نواف (2008): "الأنماط القيادية الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف"، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والخطيط، مكة المكرمة، السعودية.

عيالات، فارس (2012): "المسئولية الاجتماعية في العلاقات العامة في شركات الاتصالات الأردنية" رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الشرق الأوسط، عمان ، الأردن.

عوض، رفيق (2002): "الأنماط القيادية التي يتناولها رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في فلسطين في إدارة الصراع"، رسالة ماجستير غير منشورة كلية العلوم التربوية، قسم الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس ، فلسطين.

العياباني، زايد (2011) : "الأنماط القيادية وعلاقتها بأساليب إدارة الخلافات التنظيمية في قوة الطوارئ الخاصة بمنطقة الرياضي" ، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الدارية المملكة العربية السعودية.

فحجان، سامي (2009): "التوافق المهني والمسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بمرونا الأنماط لدى معلمي التربية الخاصة" ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

فراج، وهمان همام (1989): "المسئولية الاجتماعية لدى طلاب التربية وعلاقتها بسمات الشخصية" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة حلوان، مصر.

قاسم، جميل محمد محمود (2008): فعالية برنامج إرشادي لتنمية المسؤولية الاجتماعية لدى طلاب المرحلة الثانوية" ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

القطاطي، سند بن نهار (2012): "الأنماط القيادية لمديري المدارس وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة جدة" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.

المدهون، بهاء الدين (2015): "الأنماط القيادية السائدة في المؤسسات الإعلامية وعلاقتها بالرضا الوظيفي" شبكة الأقصى الاعلامية نموذجاً رسالة ماجستير غير منشورة، اكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.

- مشرف، ميسون (2009): "التفكير الأخلاقي وعلاقته بالمسؤولية الاجتماعية وبعض المتغيرات لدى طلبة الجامعة الإسلامية بغزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم علم النفس، الجامعة الإسلامية، غزة.
- مقداد، شيماء (2014): "دور معلمي المرحلة الثانوية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية لدى طلبتهم وسبل تطويرها في ضوء المعايير الإسلامية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ناصر، حسن (2010): "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

### ثالثاً: الدوريات والمجلات العربية:

- أحمد، فاطمة أمين (1999): استخدام المقابلة المهنية في خدمة الفرد في دراسة الشعور بالمسؤولية الاجتماعية لدى طلاب المرحلة الثانوية (دراسة وصفية)، مجلس كلية الآداب، جامعة حلوان، العدد السادس، ص 239-277.
- جابر، محمود ركي، مهدي، ناصر علي (2011): "دور الجامعات في تعزيز مفاهيم المسؤولية الاجتماعية لدى طلبتها" ، دراسة ميدانية مقارنة بين جامعتي حلوان (ج.م.ع) وجامعة الأزهر بغزة، مجلة جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- الجمل، سمير (2013): "الانماط القيادية السائدة لدى المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظات الخليل وأثره على تنمية التفكير الإبداعي للمرؤوسيين" مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات العدد (32)، (2) شباط 2014، من ص 151-186.
- حميدة، إمام، (1999) : المسؤولية الاجتماعية لدى طلاب شعبة التاريخ بكلية التربية، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، المجلد الأول، العدد الأول.
- درويش، عبد الفتاح (2005): " بعض محددات الميل إلى الحوادث المرورية، سلوك المخاطرة والمسؤولية الاجتماعية والتوجيه القيمي والتقليدي" ، المجلد الخامس، العدد الثالث، يونيو، ص 424 - ص 444، رابطة الإحصائيين النفسيين (رانت)، القاهرة.
- رزق، حنان عبد العليم (2002): دور بعض الوسائل التربوية في تنمية وتأهيل القيم الأخلاقية لدى الشباب في ظل ملامح النظام العالمي الجديد، مجلة كلية التربية بالمنصورة، العدد 48.

- سالم، محمود (1994): التخطيط الإستراتيجي في ضوء المتغيرات الدولية المعاصرة، محلية الإدراة، العدد (57)، المجلد 1، ص 52-50.
- سكران، ماهر، (2004): "استخدام العلاج المعرفي في تنمية المسؤولية الاجتماعية لدى طلبة الجامعة" دراسات في الخدمة الاجتماعية ، العلوم الإنسانية ، العدد السادس عشر، الجزء الثاني، إبريل ص 811 - ص 815 كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الأمارات.
- صمادي، أحمد، البقاعي، عقل (2015) الفروق في المسؤولية الاجتماعية لدى طلاب المرحلة الثانوية في منطقة حائل بالمملكة العربية السعودية في ضوء عدد من المتغيرات المحلية الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 11، العدد 1، ص 73-82.
- العامري، أحمد بن سالم (2002): السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطننة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، الكويت، المجلد 9، العدد 1.
- عباس، علي (2012): تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية إتحاد قرارات التغيير، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد العشرين، العدد الأول.
- فهمي، فورهان (2001): "تصور مقترن دور خدمة الجامعة في تنمية المسؤولية الاجتماعية" دراسات عن المشاركة السياسية للشباب الجامعي" دراسات في الخدمة الاجتماعية، والعلوم الإنسانية، العدد الحادي عشر، أكتوبر، ص 122-123، جامعة حلوان، القاهرة.
- مجلة البيان (2014): مجلة دورية تصدر شهرياً عن مديرية التربية والتعليم غرب غزة، قسم العلاقات العامة، العدد 33، نوفمبر 2014.
- محمد، صلاح الدين (1996 ) : العلاقة التوكيدية وعنصر المسؤولية الاجتماعية، جامعة عين شمس، مجلة كلية التربية، العدد 8، ص 153-170.
- المصري، رفيق (2007): النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الأقصى كما يراه العاملون في الجامعة، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد الخامس عشر، العدد الأول.
- ستراك، الخزاعلة، (2004): "دراسات في الادارة التربوية" تقويم اداء مديريات التربية والتعليم في الاردن في ضوء مهامها الادارية ط1، دار وائل للنشر ، عمان، الاردن.

- فتح الباب، عصام (2003): مقياس تقييم المسؤولية الاجتماعية للجماعات اللاصفية، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، الجزء الثاني، العدد الـ14، جامعة حلوان، مصر.

#### **رابعاً: الملتقيات الدولية والمؤتمرات:**

- سليماني، الياس؛ صادق، زهراء (2012): "المسؤولية الاجتماعية للشركات ودورها في حماية المستهلك" الملتقى الدولي حول منظمات الاعمال، والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة بشار.

#### **خامساً: المراجع الأجنبية:**

- Arzi, S & Farahbod, L(2014) The Impact of Leadership Style On Job Satisfaction, A Study of Iranian Hotels, Interdisciplinary Jornal of Contemporary research in business, VO16, NO3 .
- Avery (1998) "Adoles cents Civis tolerance, and human rights Social Educatoin, (p:534-537) .
- Bolden. R. &Dennison. (2003). A review of Leadership theory & Competency frameworks. Center for leadership Studies. University of Exeter cross mead Barley Lane Duns. United Kingdom.
- Certo, S. (2000) modern managment diversity, Quality-Ethics & Global.
- Choi, S. B, Ullah, S. M, & Kwak, W. J. (2015). Ethical leadership and followers' attitudes toward corporate social responsibility: The role of perceived ethical work climate. Social Behavior and Personality: an international journal, 43(3), 353-365.
- Covey . Steven (2007): The Transformational leadership . [www.taransformationalleadership.net](http://www.taransformationalleadership.net)
- Du, S., Swaen, V., Lindgreen, A., & Sen, S. (2013). The roles of leadership styles in corporate social responsibility. Journal of business ethics, 114(1), 155-169 .

- Hamidi, Fatema, (2009): "A Study Of The Relationship Between Leadership Styles And Employee Job Satisfaction At Islamic Azad University Branches In Tehran "Unpublished Master Business Administration, Islamic Azad University, Iran.
- Holt , D(1993) Management: Principles and Practices, 3<sup>rd</sup> ed ,Englewood ciffs. N. J.
- Ivancerich , J.M. & et al ( 1997 ) . management quality and complivetness, 2<sup>nd</sup> ed . McGraw, Hill Inc .
- Jin, k. Gregory and Drozdenko, Ronald G. (2010)" Relationship among Perceived Organizational Core Values, Corporate Social Responsibility, Ethics, and Organizational Performance Outcomes: An Empirical Study of Information Technology Professionals" Journal of Business Ethics, 92: 341- 359.
- Konkle. Chad(2007): " Study patterns of leadership for school administrators and the effectiveness of the student in urban areas in the state of Ohio "Unpublished dectora dissertation. University of Cinclnnati; Ohio .
- Nazir, A., Akram, M. S., & Arshad, M. (2014). Exploring The Mediating Role Of CSR Practices among Leadership Styles And Job Satisfaction. Pakistan Journal of Science, 66(4).
- Ozen, G., Yaman, M. and Acer, G. (2012) Determination of the employment status of graduates of recreation department> The Online Journal of recreation and Sport, Vol. 1, Issue2.
- Philptt, R. & Beynon, J. Reflect. (2005) "Exploring Teacher`s Nations Of Social Responsibility" Alberta Journal Of Educational research. P(4-34).
- Sahin, Semiha (2004): "The Relationship between Transformational and Transactional Leadership Styles of School Principles and School Culture The Case of Izmir, Turkey", Educational Sciences: Theory & Practice, Vol(4), No(2), P(387).
- Schermerhorn,Jon (2002) , Management and Organization Behavior, Prentice Hall Inc, New Jersey, USA .
- Spiker,Martin & Dooerfer.Tina. (2011) .Leadership: Apnroacher-Derelopments-Trends :Verlag Betertelsmann stiftury.

- Yukir, G. (2001), *Leadership in Organization*, New York: Prentice Hall.

### **سادساً: موقع الشبكة العنكبوتية:**

- موقع مديرية التربية والتعليم شمال غزة، تم استرجاعه على الرابط التالي بتاريخ .<http://northgaza.edu.ps> 15/1/2016
- موقع مديرية التربية والتعليم غرب غزة تم استرجاعه على الرابط التالي بتاريخ .<http://www.dirwest.sch.ps> 15/1/2016
- موقع مديرية التربية والتعليم شرق غزة تم استرجاعه على الرابط التالي بتاريخ 15/1/2016 .<http://www.eastgaza.mohe.ps/website>
- موقع مديرية التربية والتعليم الوسطى تم استرجاعه على الرابط التالي بتاريخ 15/1/2016 .<http://wosta.edu.ps/portal>
- موقع مديرية التربية والتعليم خانيونس تم استرجاعه على الرابط التالي بتاريخ 15/1/2016 .<http://www.khanyounis.mohe.ps>
- موقع مديرية التربية والتعليم خانيونس الشرقية تم استرجاعه على الرابط التالي بتاريخ 15/1/2016 .<http://ekhan.mohe.ps/index.php> 15/1/2016
- موقع مديرية التربية والتعليم رفح تم استرجاعه على الرابط التالي بتاريخ 15/1/2016 .<http://rafah.mohe.ps/web2>

### قائمة الملاحق:

#### ملحق رقم (1)

#### قائمة بأسماء السادة المُحَكَّمِين

الرقم	الاسم	المؤسسة
1	د. محمد إبراهيم المدهون	أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
2	د. محمد عبد العزيز الجريسي	أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
3	د. يوسف عبد عطية بحر	الجامعة الإسلامية
4	د. أيمن أبو سويرح	الجامعة الإسلامية
5	د. سامي أبو شمالة	الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية
6	د. محمد سالم	الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية
7	د. ياسر أبو مصطفى	جامعة فلسطين
8	د. صلاح حمودة	وزارة التربية والتعليم
9	د. إسماعيل أبو جراد	وزارة التربية والتعليم
10	د. ماجد أبو سلامة	وزارة التربية والتعليم
11	د. رأفت الهرور	جامعة الأمة
12	د. أمين عمر خليل عمر	تلفزيون فلسطين

## ملحق رقم (2):

الاستبانة بصورتها النهائية:



أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا  
بالمشاركة مع جامعة الأقصى  
برنامج الماجستير في القيادة والإدارة



جامعة الأقصى

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الأخ الكريم/الأخت الكريمة ..... المحترم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

تحية طيبة وبعد،

الموضوع: تعبئة استبانة لبحث الماجستير

يقوم الباحث نضال مصطفى اسماعيل الشافعي بإعداد دراسة بعنوان:  
"دور الانماط القيادية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في مديريات التربية والتعليم  
بمحافظات غزة "

والتي يشرف عليها الدكتور/ نبيل عبد شعبان اللوح وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على  
درجة الماجستير في القيادة والإدارة، لذا نرجو التكرم من سعادتكم المساعدة في إتمام هذه  
الدراسة عن طريق الإجابة على الأسئلة التي تتضمنها الاستبانة المرفقة، علماً بأن نتائج هذه  
الدراسة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وتقبلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير والشكر على المساعدة ، ،

الباحث

نضال مصطفى الشافعي

ضع علامة (✓) على الإجابة الصحيحة:

الجنس		()) ذكر		()) أنثى		العمر	
()) 51 سنة فأكثر.		()) 41 - 50 سنة		()) 30 - 40 سنة		()) أقل من 30 سنة.	
()) دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)		()) بكالوريوس		()) دبلوم متوسط		()) المؤهل العلمي	
()) مشرف	()) مرشد	()) إداري	()) رئيس شعبة	()) رئيس قسم	()) نائب مدير تعليم	()) مدير تعليم	()) المسار الوظيفي
()) 16 سنة فأكثر		()) 11 - 15 سنة		()) 5-10 سنوات		()) أقل من 5 سنوات	
()) رفح	()) خانيونس	()) خانيونس الشرقية	()) الوسطى	()) شرق غزة	()) غرب غزة	()) شمال غزة	()) المنطقة التعليمية

الجزء الأول: البيانات الشخصية:

الجزء الثاني: الانماط القيادية:

بدائل الإجابة						الفقرة	
نعم	لا	لا	لا	لا	لا	نعم	لا
مدى توفر نمط القائد الديمقراطي في المديرية							
						يشارك القائد الإداري المرؤوسيين في المناسبات الاجتماعية.	1.
						يساعد العاملين في تطوير قدراتهم.	2.
						يسعى لتلبية احتياجات المجموعة المتعلقة بالعمل.	3.
						يتبع القائد مجالاً للتفكير والمبادرة لمرؤوسيه.	4.
						يستعين بوجهات نظر العاملين في بعض القرارات.	5.
						يراعي قدرات العاملين عند توزيع الواجبات عليهم.	6.
						يشارك العاملين في التخطيط للعمل.	7.
						يحرص على تنسيق جهود العاملين.	8.
						يستخدم عبارات الثناء والمدح لإشباع الحاجات النفسية العاملين.	9.
						يشجع المنافسة وطرح أفكار لمناقشتها.	10.
						يتبنى الاقتراحات الهدافة التي يطرحها العاملون.	11.
						يقبل التغيير الذي يقترحه العاملون في أسلوب العمل.	12.
						ينمي لدى العاملين الدافعية للعمل.	13.
						يرفع من الروح المعنوية والشعور بالثقة بين العاملين.	14.

مُوافِق بِشَدَّةٍ	مُوافِق	مُحَمِّلٌ	مُبَرِّئٌ	مُوافِق	مُبَرِّئٌ	الفقرة	
<b>مدى توفر نمط القائد الأوتوقراطي في المديرية</b>							
						يعتمد القائد أسلوب الأمر والنهي في تعامله مع العاملين.	1.
						يحرص أن يكون المتحدث الرسمي باسم العاملين.	2.
						يعتبر المناقشة مضيعة للوقت.	3.
						يعتبر نفسه مركز اتخاذ القرارات.	4.
						يستخدم الشدة والحرز في معاملته مع العاملين.	5.
						ينسب النجاح لجهوده.	6.
						يستخدم أسلوب التهديد بالعقاب عند الخطأ.	7.
						يُلزم العاملين بتطبيق تعليماته بحذافيرها.	8.
						يتولى حل المشكلات ودراستها بنفسه للبت فيها.	9.
						يوزع الواجبات على العاملين دون مراعاة لقدراتهم.	10.
						يضع خطة العمل وكيفية تفيذها.	11.
						يتزدد في إعطاء أي نوع من الحريات للعاملين.	12.
						يتهم العاملين بالكسل والهروب من المسئولية.	13.
						يُغفل أهمية ميول العاملين واتجاهاتهم.	14.
<b>مدى توفر نمط القائد الترسلية في المديرية</b>							
						يعطي القائد حرية التصرف للعاملين.	1.
						يتزدد في اتخاذ القرارات.	2.
						يتناهى كثيراً مع العاملين المقصرين في العمل.	3.
						يتجنب التدخل في النزاعات التي تحدث بين العاملين.	4.
						يتهرب من مواجهة مشكلات العمل.	5.
						يواافق على الأساليب التي يختارها العاملون لإنجاز أعمالهم.	6.
						يهدر الوقت في أنشطة اجتماعية مختلفة أثناء وقت الدوام الرسمي.	7.
						يتزدد كثيراً في ضبط سلوك العاملين وتصرفاتهم.	8.
						يسمح للعاملين بتحديد مدى تقدمهم في إنجاز العمل.	9.
						يتسبب غيابه في إعاقة العمل.	10.
						يتأثر عادةً برغبات العاملين.	11.
						يترك للعاملين الواجبات التي تناسب قدراتهم.	12.
						ينحصر دوره في تقديم مصادر داعمة للعاملين فقط.	13.
						يعتمد على العاملين كلياً في تحقيق الأهداف دون توجيه منه.	14.

### الجزء الثالث: المسؤولية الاجتماعية:

### ملحق رقم (3): كتاب تسهيل مهمة باحث:

www.mpa.edu.ps  
info@mpa.edu.ps

جامعة الادارة والسياسة للدراسات العليا  
Management & Politics Academy for Postgraduate Studies



الثلاثاء: 03 فبراير ، 2015

No: MPA/EX/2977

الأخوة الأفاضل / وزارة التربية والتعليم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع / تسهيل مهمة باحث

نهديكم عاطر تحياتنا الأخوية الصادقة، ممنين من الله العلي القدير أن تنعموا بالصحة والسعادة الوفارة،  
فيه أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، بأن الطالب: نضال مصطفى إسماعيل الشافعي،  
رقم جامعي: 120120016، تخصص: القيادة والإدارة، يقوم بإعداد رسالة ماجستير بعنوان:  
دور الانماط القيادية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في مديريات التربية والتعليم  
محافظات غزة)، ونظرًا لحاجة الطالب للعديد من المعلومات والبيانات وتوزيع بعض  
الاستبيانات، يأمل، منك تسهيل مهمته في الحصول عليها.

وتفضلاً نعمان فائق الاحترام والتقدير،،،

الكلية الأكاديمية

四百三

د. محمد ابراهيم المدهون



2345-1

- ملخص المقالات -

+970 8 2821838

العنوان: 3- شارع عبد الناصر (الثلاثين)  
البلد: فلسطين - غزة - شارع جمال عبد الناصر (الثلاثين)  
الرمز البريدي: 2070/84 - 1421



المحترمین

السيد / مدير التربية والتعليم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

### الموضوع / تسهيل مهمة بحث

نديكم أطيب التحيات، ونتمنى لكم موفور الصحة والعافية، وبخصوص الموضوع أعلاه،  
يرجى تسهيل مهمة الباحث/ نضال مصطفى اسماعيل الشافعي، والذي يجري بحثاًعنوان:  
"دور الانماط القيادية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في مديريات التربية والتعليم بمحافظات  
غزة".  
و ذلك لغرض درجة الماجستير من أكاديمية الإدارة والسياسة- تخصص القيادة والإدارة.

يرجى من سعادتكم التكرم بمساعدة الباحث بتطبيق أدوات الدراسة على عينة من مديري و  
إداريين المديريات، وذلك حسب الأصول.

ونفضلوا بقبول فائق الاحترام،

أ. محدث محمود قاسم

نائب مدير عام التخطيط التربوي



للسنة:

- السيد / وكيل وزارة التربية والتعليم العالي
- السيد / وكيل الوزارة لشؤون التعليم العالي
- السيد / وكيل الوزارة المساعد لشئون التعليمية

*Mحدث محمود قاسم*

Gaza (08-2641298 - 2641297 Fax:(08-2641292)

غزة - هاتف(08-2641297- 2641298) فاكس(08-2641292)

E-mail: [info@mohe.ps](mailto:info@mohe.ps)



التاريخ : 2015/12/01

السادة / رؤساء الأقسام حفظهم الله  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

### الموضوع: تسهيل مهمة بحث

نديكم أطيب التحيات ونتمى لكم موفور الصحة والعافية، وبخصوص الموضوع أعلاه، يرجى  
منكم تسهيل مهمة الباحث/ فضل مصطفى اسماعيل الشافعى والذي يجري بحثاً بعنوان :  
دور الانماط القيادية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة.  
وذلك استكمالاً لطلبات الحصول على درجة الماجستير من أكاديمية الإدارة والسياسة - تخصص  
القيادة والإدارة، في تطبيق أدوات البحث على عينة من مديري و إداريين المديريات، وذلك حسب الأصول.

مع الاحترام والتقدير،،،

أ. أشرف عبد العزيز عابدين  
مدير التربية والتعليم



أ. سعيد محمد شطا  
رئيس قسم التخطيط والمعلومات  
(وزارة التربية والتعليم العالي)  
مديرية التربية والتعليم - رفح  
قسم التخطيط والمعلومات  
نسخة مع الاحترام  
\* مديرى الدائرة الإدارية والفنية



