

The Islamic University–Gaza  
Research and Postgraduate Affairs  
Faculty of Education  
Master/ Foundations of Education



الجامعة الإسلامية - غزة  
شئون البحث العلمي والدراسات العليا  
كلية التربية  
ماجستير/ أصول التربية - الإدارة التربوية

"الأنماط القيادية لدى القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم  
وعلاقتها بتطوير الموارد البشرية "

**Leadership styles administrative the leadership  
of the ministry of education and its relationship  
to the development of human resources**

إعدادُ الباحثِ

محمد شفيق حسان السرحي

إشرافُ

الأستاذ الدكتور

فؤاد علي العاجز

قُدِّمَ هَذَا البَحْثُ اسْتِكْمَالاً لِمُتَطَلِبَاتِ الحُصُولِ عَلَى دَرَجَةِ المَاجِسْتِيرِ  
فِي أَصُولِ التَّرْبِيَةِ-الإدارة التربوية- بِكَلِيَةِ التَّرْبِيَةِ فِي الجَامِعَةِ الإِسْلَامِيَةِ بِغَزَّةِ

يونيو ٢٠١٦م - رمضان ١٤٣٧هـ

## إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

"الأنماط القيادية لدى القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم العالي وعلاقتها بتطوير الموارد البشرية"

"Leadership styles administrative the leadership of the ministry of education and its relationship to the development of human resources".

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل الآخرين لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

## Declaration

I understand the nature of plagiarism, and I am aware of the University's policy on this.

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted by others elsewhere for any other degree or qualification.

Student's name:	محمد شفيق السرحي	اسم الطالب:
Signature:		التوقيع:
Date:	٢٠١٦/ /	التاريخ:

## ملخص الدراسة

# "الأنماط القيادية لدى القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم العالي وعلاقتها بتطوير الموارد البشرية"

هدفت هذه الدراسة التعرف الى علاقة الأنماط القيادية بمستوى تطوير الموارد البشرية لدى القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين لديهم ، من خلال تحديد النمط القيادي السائد لديهم من بين الأنماط الثلاثة (الديمقراطي ، الأوتوقراطي ، والترسلي ) ، وقياس مستوى تطوير الموارد البشرية لديهم في مجالات) تخطيط الموارد البشرية ، التدريب ، تقييم الأداء ، اتخاذ القرارات ) ، ومن ثم تحديد العلاقة بين كل نمط من الأنماط القيادية الثلاثة ، ومجالات تطوير الموارد البشرية ، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت أداة الدراسة من استبانة مكونة من (٦٦) فقرة ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بوزارة التربية والتعليم، والبالغ عددهم (١١٤٦) موظفاً، و تكونت العينة الفعلية من (٢٤٠) موظفاً ، وقد استرد الباحث جميع الاستبانات الموزعة على العينة الفعلية للدراسة.

### وتوصل الباحث إلى عدد من النتائج من أهمها:

١- أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على فقرات الأنماط القيادية بشكل عام، حيث توافرت المجالات " الأبعاد" على الترتيب كالتالي: النمط الديمقراطي (٧٤.٣١%) بدرجة تقدير كبيرة، النمط الأوتوقراطي (٥٥.٤٦%) بدرجة تقدير متوسطة، النمط الترسلية (٥٥.٢٣%) أي بدرجة تقدير متوسطة .

٢- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول الأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم الفلسطينية بمحافظة غزة، تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فأعلى) في نمط القيادة (الديمقراطي) لصالح حملة المؤهل العلمي " ماجستير فأعلى " .

٣- أن المتوسط الحسابي النسبي الكلي لتطوير الموارد البشرية لدى القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم في مجالات أداة الدراسة بلغ (٦٩.٦٧%) . وبدرجة موافقة متوسطة، حيث توافرت المجالات على الترتيب كالتالي: اتخاذ القرارات (٧١.١٧%) ، -تقييم الأداء (٧٠.٢٠%) -تخطيط الموارد البشرية (٦٩.٣٤%) -التدريب (٦٨.٠٠%)

٤- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha < 0.05$ ) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطوير الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم الفلسطينية بمحافظة غزة، في مجالات (اتخاذ القرارات، تخطيط الموارد البشرية، تقييم الأداء) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (مدير دائرة، رئيس قسم، رئيس شعبة) لصالح مدير الدائرة، ورئيس القسم.

٥- توجد علاقة ارتباطية طردية بين النمط الديمقراطي وتطوير الموارد البشرية، وعلاقة ارتباطية عكسية بين النمط الأوتوقراطي والنمط الترسلية ، وتطوير الموارد البشرية . وقد خرجت بتوصيات من أهمها:

١- ضرورة تعزيز وتبني القيادات الإدارية للنمط الديمقراطي في القيادة بكافة جوانبه لا سيما لجهة تطوير الموارد البشرية لديها في الوزارة والمديريات التابعة لها، وعقد ورش عمل لتبين مزايا كل نمط وارتباطه بتطوير الموارد البشرية في الوزارة.

كلمات مفتاحية: الأنماط القيادية -القيادات الإدارية - وزارة التربية والتعليم -تطوير -الموارد البشرية .

## Abstract

### ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية

This study aimed to identify the relationship of leadership styles the level of development of human resources of the administrative leadership of the Palestinian Ministry of Education and the Education provinces of Gaza from the standpoint of their workers, by identifying the pattern prevailing leadership they have one of the three patterns "democratic, autocratic, and Altersla), measuring the level of development of human resources in the areas they have (human resource planning, training, performance evaluation, decision-making), And then determine the relationship between each style of patterns of the three leadership, and the areas of human resource development, and to achieve the objectives of the study, the researcher used descriptive and analytical approach, the study consisted tool of a questionnaire composed of 66 paragraphs, and The study population consisted of all employees of the Ministry of Education and the provinces of Gaza, totaling (1146), and the actual sample consisted of 240 employees, the researcher has recovered all distributed questionnaires to the actual sample of the study of workers at the Ministry of Education and the provinces of Gaza. **The researcher found the number of results including:**

1-That there is a significantly approval of the paragraphs of leadership styles in general, where available, "dimensions" fields, respectively, as follows: a democratic style (74.31%) to exercise any significant proportion, autocratic style (55.46%), the proportion of medium exercise, style Altersla (55.23%), the proportion of medium practice.

2-There are statistically significant differences at ( $0.05 \geq \alpha$ ) between the mean estimate the sample study on leadership styles prevailing at the administrative leadership of the Ministry of Education and the Palestinian education in Gaza Governorates members, due to the variable educational qualification (Bachelor, Master or higher) in the driving pattern (Democrat) in favor of a qualified "master's degree or higher."

3-The overall arithmetic average relative to the development of human resources of the administrative leadership of the Ministry of Education in the fields of study tool was (69.67%). And moderately approval, where the available fields on the standings are as follows: decision-making (71.17%), Evaluate Performance (70.20%) - Human Resources Planning (69.34%) – Training (68.00%)

4- There are statistically significant differences at ( $0.05 \geq \alpha$ ) between the mean estimate the sample study on the level of development of human resources at the Ministry of Education and the Palestinian education in Gaza Governorates members, in the areas of (decision-making, human resource planning, performance assessment) due to the variable Job Title (Director of the Department, Head of the Department, Head of Division) in favor of the department manager, department head."

5- There is a direct correlation between the democratic style and the development of human resources, and the relationship of an inverse correlation between the autocratic style and the style Altersla the one hand, and the development of human resources on the other.**he recommendations came out of the most important:**

1- The need to strengthen and build administrative leaders of the Democratic leadership style in all its aspects, especially in terms of human resource development has in the ministry and its directorates, holding workshops to show the advantages of each style and its association with the development of human resources in the ministry.

**Key words:**Leadership styles - Administrative Leaders - The Ministry of Education - Development - human resources

## بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَتَفَقَّدَ الطَّيْرَ فَقَالَ مَا لِيَ لَا أَرَى الْهُدُودَ أَمْ كَانَ مِنَ الْعَائِينَ (٢٠)  
لَأُعَذِّبَنَّهُ عَذَابًا شَدِيدًا أَوْ لَأَذْبَحَنَّهُ أَوْ لِيَأْتِيَنِّي بِسُلْطَانٍ مُّبِينٍ (٢١)  
فَمَكَثَ غَيْرَ بَعِيدٍ فَقَالَ أَحَطْتُ بِمَا لَمْ نَحُطْ بِهِ وَجِئْتُكَ مِنْ سَبَإٍ بِنَبَأٍ  
يَقِينٍ﴾

[النمل : ٢٠-٢٢]

﴿قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ  
الْأَمِينُ﴾

[القصص : ٢٦]

﴿قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلَيْمُ﴾

[يوسف : ٥٥]

## الإهداء

إلى من ربّنتي صغيراً، وعاشت معي أفراحاً وأتراحي، وأنا طفلها المدلل، وما زلت، فكانت لمساتها الحانية، ودقات قلبها الخافقة، تحدوني، تعيش معي، تنتظر لحظة كهذه، غمرتني بفضلها وكرمها، وعطفها وحنانها، فلا توفيتها الكلمات، ولا تقدّر قدرها المجاملات، ولا تسد ديونها كل أنواع العطاءات، **أمي الحبيبة الرائعة**، جعلها الله من الراضيات، المكرمات، في دنيا الناس، وعند خالق البريات. - إلى من أردني سابقاً إلى ميدان العلم والعطاء، أسس وصبر الصبر الجميل، فكان الحصاد الكريم، بذل وضحي، وأعطى من عمره، شاركني البناء والغراس، كان قمراً منيراً في دروبي ومسيرتي. **والدي** - أدامه الله تاجاً فوق رأسي، وشمله الله بكرمه وحفظه.

- إلى توأم الروح وأنسه، من شاركتني عناء الدراسة والبحث - زوجتي الغالية - م. **إيناس سعيد السرحي** " أم معاذ " **حفظها الله تعالى**، وإلى هدايا وعطايا الرحمي لي، قرّة العين ومهجة الفؤاد، الذين ارتقبوا بمعيتي هذه اللحظة الغالية: بشري، معاذ، البراء، نور الدين. - إلى من شاركني هم العلم والبحث، الدرر والتيجان، أنوار الدجى، ومصاييح الهدى.

### اشقائي وشقيقتي

- إلى المؤمنين الرجال، الراحلين الأبطال، الى دار الخلد والبقاء، شهداؤنا الأبرار، وخاصة شهداء عائلتي: الخال: عيد محمود السرحي، محي الدين محمد السرحي، نجيب نصر السرحي، كامل جميل السرحي، محمد أحمد السرحي، عبد الرحمن إبراهيم السرحي، محمد طارق السرحي ومنهم من ينتظر. - إلى من ساروا في ركب الكرارين، المجاهدين المرابطين على أرض فلسطين، وأسرانا الأبطال. - إلى زملائي العاملين في ميدان الأشواك ودرج الجهاد: " ميدان التربية والتعليم "، وأخص منهم الزملاء في إذاعة صوت التربية والتعليم، مدرسة جمال عبد الناصر الثانوية، مدرسة الشهيد أسعد الصفطاوي، مدرستي صرفند واسدود الأساسية العليا.

- إلى أحبابي الغوالي: أسود فضائية الأقصى، أخص منهم الأحاباب في قسم البرامج المنوعة، ووزارة الأوقاف والشؤون الدينية "قسم الوعظ والإرشاد"، وشباب مسجدي: مسجد صلاح الدين الأيوبي، ومسجد خليل الرحمن بحي الزيتون.

- إلى اخواني السابقين بالأفضال: أ. خميس الداية " أبو أحمد "، د. أدهم أبو شعبان، سائد "أبو محمود" وسهيل محمود البورنو " أبو حمزة "، العم الأستاذ: سعيد السرحي - أبو إياد، والخالة الدكتورة: لولو عرفات " أم إياد " حفظهما الله، وكل من له فضل علي بعد الله عزوجل.

- إلى طلاب العلم والباحثين في درب الأشواك " ميدان العلم، الطامحين الى المعالي على الدوام أهدي ثمرة هذا الجهد، وهذا البحث.

الباحث / محمد شفيق السرحي

## شكرٌ وتقديرٌ

الحمد لله ذي العظمة والكبرياء، والمجد والثناء، تعالى عن الأنداد والشركاء، وتقديس عن الأمثال والنظراء، والصلاة والسلام على إمام الأتقياء، وصاحب المعراج إلى السماء، اللهم صل وسلم وزد وبارك على نبينا محمد وأتباعه إلى يوم الدين.

امتثالاً لأمر الله تعالى : ﴿وَمَنْ يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ﴾ [سورة النمل : ٤ ]، فيسعدني بعد أن من الله تبارك وتعالى علي بإتمام هذا البحث ، أن أتوجه بالشكر لله تبارك وتعالى الذي " بنعمته تتم الصالحات " أن وفقنا لإنجازه ، وإقراراً بالفضل لذويه ، فإن الواجب يدفعني أن أخص بالشكر بعد الله سبحانه وتعالى ، نبع المعرفة ، وقلعة العلم الشماء جامعتي " الجامعة الإسلامية بغزة " ، وإلى طاقم التدريس بكلية التربية وخاصة " قسم أصول التربية " وكل من له فضل علي وعلمي حرفاً، وعلى رأسهم أستاذي الفاضل " المشرف على رسالتي " ، الأستاذ الدكتور: فؤاد علي العاجز ، الذي غمرني بفضله ، منذ أن تفضل بقبوله الاشراف على رسالتي ، فلم يبخل علي من علمه الوافر ، وعطائه الهائل ، وجهده الواسع .

والشكر موصول إلى الأساتذة الأفاضل مناقشي الرسالة، كلا من الدكتور الفاضل: فايز كمال شلدان " المناقش الداخلي " ، والدكتور الفاضل: عدلي داوود الشاعر " المناقش الخارجي " على ما بذلاه من جهد في مناقشة وإثراء الرسالة، وتقويمها، وتنقيحها، مما أسهم في خروجها بالشكل المطلوب وإغنائها من خبرتهما العلمية الكبيرة.

كما يسرني ان أوجه كامل الشكر والتقدير والاحترام إلى والدي الغاليين " أمد الله في عمرهما " ، وألبسهما لباس الصحة والعافية على الدوام، ولأخواني وأخواتي، وزوجتي العزيزة، الذين لم يبخلوا علي بالعطاء وكان منهم التحفيز الأكبر لإتمام هذا البحث.

كما أوجه الشكر والامتنان للسادة المحكمين لما قدموه من جهد ووقت في تحكيم الاستبانة، وإلى كل من أسدى لي نصيحة أو قدم لي مشورة ومعونة، أو ساهم في إنجاز هذا العمل، وأخص بالذكر منهم: أخي د. عماد أمين الحديدي، وشقيقاتي: أم ياسر، وام حمزة، لهم مني جميعاً خالص الحب وجزاهم الله خير الجزاء. وأخيراً فإنني لا أدعي الكمال في هذا العمل، فحسبي أنني حاولت واجتهدت، فإن وفقت فمن الله وحده، وإن كان هناك نقص أو تقصير فمن نفسي والشيطان، والكمال لله وحده، وما توفيقني إلا بالله عليه توكلت وإليه أنيب، إنه نعم المولى ونعم النصير .

الباحث / محمد شفيق السرحي

## فهرس المحتويات

ب.....	إقرار
ت.....	ملخص الدراسة
ث.....	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
ح.....	الإهداء
خ.....	شكر وتقدير
د.....	فهرس المحتويات
ز.....	فهرس الجداول
ش.....	فهرس الملاحق
ص.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
١.....	مقدمة :
٥.....	مشكلة الدراسة:
٦.....	فرضيات الدراسة:
٧.....	اهداف الدراسة:
٨.....	أهمية الدراسة:
٨.....	حدود الدراسة:
٨.....	حد الموضوع:
٩.....	مصطلحات الدراسة:
١٢.....	الفصل الثاني : الإطار النظري
١٢.....	القيادة وأنماطها
١٢.....	مقدمة :
١٢.....	تعريف القيادة:
١٥.....	تعريف القيادة الادارية:
١٧.....	أركان القيادة:
١٩.....	أهمية القيادة:
٢١.....	العلاقة ما بين الادارة والقيادة:
٢٤.....	القيادة الاستراتيجية:
٢٩.....	القيادة الأخلاقية:
٣٢.....	تأثير القيادة الاخلاقية على الأفراد:
٣٣.....	-النمط الديمقراطي "التشاركي" :
٣٥.....	-النمط الأوتوقراطي "التسلطي" :
٣٦.....	-النمط الترسلّي (الحر-التسيبي):
٣٩.....	-خصائص القيادة التربوية ومتطلباتها:



٤٠	تطوير الموارد البشرية :
٤١	-التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية :
٤١	-مفهوم إدارة الموارد البشرية:
٤٢	أهمية إدارة الموارد البشرية:
٤٣	وظائف إدارة الموارد البشرية:
٤٤	أهداف إدارة الموارد البشرية:
٤٥	تخطيط الموارد البشرية:
٤٧	الاستقطاب:
٥٠	الاختيار:
٥٢	التدريب:
٥٤	تقييم الأداء:
٥٩	اتخاذ القرارات في إدارة الموارد البشرية:
٦٠	سبل تطوير الموارد البشرية:
٦٤	سياسات وزارة التربية والتعليم الفلسطينية:
٦٥	غايات وزارة التربية والتعليم العالي:
٦٥	مهام وزارة التربية والتعليم الفلسطينية:
٦٩	<b>الفصل الثالث: الدراسات السابقة</b>
٦٩	أولاً: الدراسات السابقة المتعلقة بالأنماط القيادية:
٧٧	ثانياً: دراسات سابقة متعلقة بتطوير الموارد البشرية:
٨٥	التعقيب على الدراسات السابقة:
٨٨	٢-أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في محور تطوير الموارد البشرية: ..
٨٩	أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:
٨٩	استفاد الباحث من الدراسات السابقة في النقاط التالية:
٩٠	أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:
٩١	<b>الفصل الرابع:</b>
٩٢	الطريقة والإجراءات
٩٢	منهج الدراسة:
٩٢	مجتمع الدراسة:
٩٢	عينة الدراسة:
٩٣	أداة الدراسة:
٩٤	صدق الاستبانة:
٩٥	أولاً: صدق المحكمين:
٩٥	ثانياً: صدق الاتساق الداخلي:

١٠٠	ثبات الاستبانة RELIABILITY:
١٠٠	طريقة التجزئة النصفية: SPLIT-HALF COEFFICIENT
١٠١	طريقة ألفا كرونباخ:
١٠٢	إجراءات تطبيق أدوات الدراسة:
١٠٢	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:
١٠٣	<b>الفصل الخامس:</b>
١٠٤	نتائج الدراسة
١٠٤	المحك المعتمد في الدراسة:
١٠٤	الإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة:
١٠٩	تفسير النتائج المتعلقة بالأنماط القيادية :
١٠٩	النمط الأول: النمط الديمقراطي
١١٣	النمط الثالث الترسلّي "التسيبي":
١١٥	الإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة:
١١٥	الفرض الأول من فروض الدراسة:
١١٦	الفرض الثاني من فروض الدراسة:
١١٧	الفرض الثالث من فروض الدراسة:
١١٩	الفرض الرابع من فروض الدراسة:
١٢١	الإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة :
١٢٢	تفسير النتائج المتعلقة بمستوى تطوير الموارد البشرية :
١٢٢	البعد الأول: تخطيط الموارد البشرية
١٢٧	البعد الرابع اتخاذ القرارات
١٢٩	الإجابة عن السؤال الرابع من أسئلة الدراسة:
١٢٩	الفرض الأول من فروض الدراسة:
١٣٠	الفرض الثاني من فروض الدراسة:
١٣٢	الفرض الثالث من فروض الدراسة:
١٣٥	الفرض الرابع من فروض الدراسة:
١٣٧	الإجابة على السؤال الخامس من أسئلة الدراسة:
١٤٠	التوصيات:
١٤١	المقترحات:
١٤٣	المصادر والمراجع
١٤٣	أولاً: المراجع العربية
١٥٢	ثانياً: المراجع الأجنبية:
١٥٣	قائمة الملاحق

## فهرس الجداول

- جدول رقم (4.1). يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس ..... ٩٢
- جدول رقم (4.2). يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي..... ٩٣
- جدول رقم (4.3). يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي..... ٩٣
- جدول رقم (4.4). يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة ..... ٩٣
- الجدول (4.5). معامل ارتباط كل فقرة من فقرات النمط الأول: النمط الديمقراطي مع الدرجة الكلية للنمط..... ٩٥
- الجدول (4.6).معامل ارتباط كل فقرة من فقرات النمط الثاني: النمط التسلسلي "الديكتاتوري" مع الدرجة الكلية للنمط..... ٩٦
- الجدول (4.7).معامل ارتباط كل فقرة من فقرات النمط الثالث: النمط الترسلّي "التسيبي" مع الدرجة الكلية للنمط..... ٦٩
- الجدول (4.8).معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الأول: تخطيط الموارد البشرية مع الدرجة الكلية للبعد..... ٩٧
- الجدول (4.9).معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الثاني: التدريب مع الدرجة الكلية للبعد..... ٩٨
- الجدول (4.10).معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الثالث: تقييم الأداء مع الدرجة الكلية للبعد..... ٩٨
- الجدول (4.11). معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الرابع: اتخاذ القرارات مع الدرجة الكلية للبعد..... ٩٩
- الجدول (4.12). مصفوفة معاملات ارتباط كل بعد من أبعاد الاستبانة والابعاد الأخرى وكذلك كل بعد بالدرجة الكلية للاستبانة..... ١٠٠
- الجدول (4.13).معاملات الارتباط بين نصف كل بعد من أبعاد الاستبانة وكذلك الاستبانة ككل قبل التعديل ومعامل الثبات بعد التعديل..... ١٠١
- الجدول (4.14). يوضح معاملات ألفا كرونباخ لكل كل بعد من أبعاد الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل..... ١٠١
- الجدول (5.15).المحك المعتمد في الدراسة..... ١٠٤
- الجدول (5.16). التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل نمط من أنماط الاستبانة وكذلك ترتيبها في الاستبانة..... ٥١٠
- الجدول (5.17).التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات النمط الأول: الديمقراطي وكذلك ترتيبها..... ٩١٠
- الجدول (5.18). التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات النمط الثاني التسلسلي "الديكتاتوري" وكذلك ترتيبها..... ١١١
- الجدول (5.19).التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات النمط الثالث" النمط الترسلّي -التسيبي" وكذلك ترتيبها..... ١١٣

- الجدول (5.20). المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير الجنس..... ١١٥
- الجدول (5.21). المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير المؤهل العلمي..... ١١٦
- الجدول (5.22). مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي..... ١١٨
- الجدول (5.23). يوضح اختبار شيفيه في النمط الديمقراطي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي..... ١١٨
- الجدول (5.24). مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير الخدمة..... ١٢١
- الجدول (5.25). التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل بعد من أبعاد الاستبانة وكذلك ترتيبها في الاستبانة..... ١٢١
- الجدول (5.26). التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد الأول: تخطيط الموارد البشرية وكذلك ترتيبها..... ١٢٢
- الجدول (5.27). التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد الثاني التدريب وكذلك ترتيبها..... ٤١٢
- الجدول (5.28). التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد الثالث تقييم الاداء وكذلك ترتيبها..... ١٢٦
- الجدول (5.29). التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد الرابع اتخاذ القرارات وكذلك ترتيبها..... ١٢٧
- الجدول (5.30). المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير الجنس..... ١٢٩
- الجدول (5.31). المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير المؤهل العلمي..... ١٣١
- الجدول (5.32). مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي..... ١٣٢
- الجدول (5.33). يوضح اختبار شيفيه في بعد تخطيط الموارد البشرية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي..... ١٣٣
- الجدول (5.34). يوضح اختبار شيفيه في بعد تقييم الأداء تعزى لمتغير المسمى الوظيفي..... ١٣٣
- الجدول (5.35). يوضح اختبار شيفيه في بعد اتخاذ القرارات تعزى لمتغير المسمى الوظيفي..... ١٣٤
- الجدول (5.36). يوضح اختبار شيفيه في الدرجة الكلية للاستبانة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي..... ١٣٤
- الجدول (5.37). مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير الخدمة..... ١٣٥
- الجدول (5.38). معامل الارتباط بين الأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم الفلسطينية بمحافظات غزة ومستوى تطوير الموارد البشرية لديهم..... ١٣٧

## فهرس الملاحق

١٥٣	..... قائمة الملاحق
٥٤١	..... ملحق رقم (١) الاستبانة في صورتها الأولى
١٦٢	..... ملحق رقم (٢) قائمة بأسماء السادة المحكمين
١٦٣	..... ملحق رقم (٣) الاستبانة في صورتها النهائية
١٦٨	..... ملحق رقم (٤) أعداد العاملين في وزارة التربية والتعليم
١٧١	..... ملحق رقم (٥) كتاب تسهيل مهمة

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

## الإطار العام للدراسة

### مقدمة :

خلق الله تبارك وتعالى الانسان ، وجعله خليفة له على هذه الارض تحقيقا لمراد الله تعالى في هدف خلقه تبارك وتعالى للإنسان ﴿وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ﴾ [البقرة: ٣٠] وقوله ﴿وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ﴾ [الذاريات: ٥٦] ولقد أودع الله تبارك وتعالى في هذا الانسان الامكانيات والقدرات التي تؤهله ليكون قائداً يدير الآخرين ، ويستثمر كل طاقاته من أجل تحقيق الخير له ولنفسه ، واستثمار كافة الموارد التي سخرها الله تبارك وتعالى لخدمة بني الإنسان ، قال تعالى : ﴿وَأَسْبَغَ عَلَيْكُمْ نِعَمَهُ ظَاهِرَةً وَبَاطِنَةً﴾ [لقمان : ٢٠] .

وبموازاة ذلك فإن المولى تبارك وتعالى أمر عباده بالعمل وإتقانه في غيرما موضع في كتاب الله تبارك وتعالى، وسنة نبيه الكريم عليه أفضل الصلاة وأتم التسليم منها قول المولى تبارك وتعالى: ﴿صُنِعَ اللَّهُ الَّذِي أَنْتَنَ كُلَّ شَيْءٍ﴾ [النمل: ٨٨]، ﴿الَّذِي أَحْسَنَ كُلَّ شَيْءٍ خَلْقَهُ﴾ [السجدة: ٧] .

ان الناظر والمتأمل لحال العالم اليوم وأبعاده المتعددة والمختلفة ليخلص إلى حقيقة مفادها "أن الثابت فيه هو التغير والتحول بشكل دائم ومستمر، ولعل أكثر المجالات التي يتضح فيه هذا الثابت بشكل واسع وكبير هو عالم الإدارة والتكنولوجيا، والتقدم الكبير المذهل على هذا الصعيد.

ومن البدهي القول أن مثل هذا التحول ينعكس بشكل أو بآخر على المنظومة التربوية والتعليمية والتي تتأثر بمثل هذه التطورات والتحويلات، خاصة في مجال الادارة التربوية والعمل في قيادتها لدى أي دولة او مجتمع يريد الانتقال والتحول الى عصر المعرفة والتكنولوجيا، الذي أصبح معياراً عالمياً للتقدم والرقى، بل والسيطرة والهيمنة في بعض الأحيان، ومن أبرز سماته أنه لا يقبل إلا المتميزين وأصحاب الميزات التنافسية العالية لاقتحامه(الباحث).

وتعد القيادة في الواقع المعاصر من أهم الموضوعات إثارة في علم الإدارة ، فالقيادة أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح أي مؤسسة تعليمية ، والقيادة التربوية تعد جوهر العمل الإداري لأنها تمثل عاملاً مهماً في نجاح أو فشل الإدارة التعليمية لما فيها من تأثير مباشر على العملية التعليمية ، ولقد ذهب كثير من علماء الإدارة إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية

الإدارية وقلبها النابض ، وهي مفتاح الإدارة ، وأن أهميتها ودورها نابغ من كونها تقوم بدور أساس يؤثر في عناصر العملية الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية ، وتعمل كأداة محركة لتحقيق أهدافها(الكردي ، ٢٠٠٤م،ص٤١) .

وتتعدد الأنماط القيادية لدى القيادات الادارية العاملين في المؤسسات التربوية المختلفة، ويتأثر العاملون في هذه المؤسسات بهذه الأنماط إيجابا او سلبا في سلوكهم ونتاجيتهم في أداء أعمالهم المختلفة داخل الميدان التربوي.

تعتبر الأنماط القيادية اليوم من أكثر الموضوعات شهرة في عالم الادارة والقيادة، حيث صاحبها تطورات كبيرة كان لها التأثير البالغ في تحقيق الاهداف المرحلية والاستراتيجية في المؤسسات العامة والخاصة.

وقد عرفت الإدارة العربية والإسلامية على مر عهدها المختلفة العديد من مبادئ القيادة ويبدو ذلك من خلال تأكيد الشريعة الإسلامية منذ بداية عهدها على حتمية القيادة الإدارية باعتبارها ضرورة اجتماعية ومن أهم المبادئ والسمات القيادية التي عرفتها الحضارة الإسلامية مبدأ الشورى والسلوك السليم لكبار موظفي الدولة، وتحقيق أهداف المؤسسة الإدارية التي أسهمت في تحديد مفهوم القيادة الإدارية وأنماطها المختلفة في الوقت الحاضر (عبد الحميد، ١٩٩٠م، ص١١).

وللقيادة نظرياتها وأنماطها المعروفة والمتعددة التي تحدث عنها علماء الإدارة قديما وحديثا، ومما تزخر به كتب الإدارة النمط الديمقراطي، والأوتوقراطي، والترسلي، وحديثا كان نمط القيادة التحويلية، والقيادة الموزعة وليس آخرا " القيادة التشاركية " .

ولما كان العنصر البشري من العناصر المهمة التي تحيا بها مؤسسات الأعمال أو المؤسسات العامة، كما يعد المحرك الأساسي لجميع النشاطات وأساس فاعليتها، لذا فإن تميز هذا المورد بمهارته، ومعرفته وقابليته للتكيف مع طبيعة الأعمال التي يمارسها يدعم قدرة المؤسسة التربوية على مواجهة التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال، كما يستدعي إعادة النظر بتركيبة الموارد البشرية والمهارية والمعرفية وتطوير قدراتها الأدائية. وتركيز المؤسسة على نشاط التدريب بالإضافة إلى أنشطتها في مجال هذا الاختيار والتعيين والاستقبال والتوجيه والمتابعة للموارد البشرية، وذلك بهدف تطوير مهارات ومعارف جديدة تتواءم مع المتطلبات الوظيفية الجديدة.

وتعد إدارة الموارد البشرية، الاستراتيجية التي يتم عبرها الاستثمار الأمثل للعنصر البشري في المؤسسات، وهي ذلك الركن الذي يساعد على تحقيق الأهداف الإدارية والتنظيمية،



من خلال اهتمامها بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على الموارد البشرية وأن هناك عدة وظائف مختلفة تقع ضمن نطاق مهام إدارة الموارد البشرية مثل معايير الوظيفة وتقييم الأداء والأجور وغيرها، يضاف إلى ذلك أن استغلال الموارد البشرية بأفضل شكل ممكن، يهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وهو هدف تسعى إليه إدارة الموارد البشرية بحرص شديد.

وتعرف إدارة الموارد البشرية بأنها إحدى الوظائف أو الإدارات الأساسية في المؤسسة محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها وكل ما يتعلق بها من أمور وظيفية (السالم، ٢٠٠٩م، ص ٢٥)

وقد أصبح من الضروري استخدام الأنماط القيادية الحديثة في تطوير أداء المؤسسات التعليمية وخاصة المدارس، والموارد البشرية " الركيزة الأساس " في الميدان التربوي، حيث تعتبر المدارس من أهم مراكز العلم والمعرفة، والتي تواجه تحديات كثيرة يصعب مواجهتها أو التعامل معها من خلال أساليب تقليدية ، ومن باب أولى القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم والتي ينعكس أداؤها بشكل أو بآخر على الطريقة التي تدار بها هذه المدارس وأساليب تحقيق أهدافها في ظل سيادة نمط المركزية في الإدارة العليا والوسطى والعمل على تطوير الموارد البشرية تلك الثروة الثمينة التي تمتلكها الوزارة .

تعتبر وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية من أهم المؤسسات التربوية التعليمية الفلسطينية إن لم تكن على رأسها "واحدة من أبرز الوزارات الخدمانية في السلطة الوطنية الفلسطينية، والأكبر من حيث عدد الموظفين والتي تكاد لا تخلو أسرة فلسطينية إلا وقد استقادت أو تستفيد من الخدمات التي تقدمها". (السيد، ٢٠١١م، ص ٢).

ومن الجدير ذكره أن استخدام انماط القيادة الحديثة وعلى رأسها القيادة التحولية والموزعة، والتشاركية والاهتمام بتطوير الموارد البشرية لدى العاملين من قبل القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم في فلسطين يأتي بمرود مثمر في العملية التربوية والتعليمية، وإضفاء ميزات تنافسية عالية على طريق ضمان جودة التعليم الذي تسعى إليه الدول وأنظمتها التعليمية من خلال اعطاء اولوية كبيرة لتطبيق هذه الاساليب المعاصرة.

وتجدر الإشارة إلى أنه قد قام العديد من الباحثين بتناول جوانب متعددة لهذا الموضوع في دراساتهم فنجد دراسة، (الطبيبي، ٢٠١٣م) ، (العجارمة، ٢٠١٢م) ، (عبدالقادر وآخرون، ٢٠١٢م) ، (الشمري، ٢٠١٢م) وغيرها قد تناولت موضوع الانماط القيادية من

جوانب مختلفة وقد أوصت بضرورة توجه الباحثين لدراسة الانماط القيادية من جوانب متعددة بما يفيد الإدارة التربوية وتأثيراتها على الأداء العام للمؤسسات التربوية ومنها تطوير الموارد البشرية ، ونشر ثقافة اختيار الأنماط القيادية التي تتناسب والتطورات المعاصرة في الميدان التربوي بشكل عام ، وكذلك دراسة ( جابر ، ٢٠١٥م ) ، ودراسة (مشتهى ، ٢٠١٤م) ودراسة (كحيل ، ٢٠١٤م) ، (دراسة الغامدي، ٢٠١٣م) التي اوصت بضرورة تبني القيادات الإدارية لمبدأ تطوير الموارد البشرية والارتقاء بسياسات التدريب والاستقطاب والاختيار و تعميق تطبيقات إدارة الموارد البشرية لما لها من تأثيرات كبيرة وأساسية في الارتقاء بكافة مجالات ومستويات النشاط بالمؤسسات الحكومية ومنها ميدان التربية والتعليم.

وتعد الحاجة لمواجهة المشكلات وتوظيف المنهج الإبداعي وتوفير البيئة المناسبة لتشجيعه وإيجاد الأشخاص المبدعين والوسائل اللازمة لتنميته وتطويره مطلب ضروري لكافة المؤسسات ، إلا أن الحاجة إلى ذلك تكون أكبر في المؤسسات التعليمية لكثرة التحديات والتغيرات التي تواجهها. (خلف، ٢٠١٠م، ص ٤).

وقد لاحظ الباحث من خلال عمله بوزارة التربية والتعليم الفلسطينية ومعايشته للواقع الإداري الحكومي والتحديات التي تواجه القيادات الإدارية فيها ، السعي الحثيث نحو التميز وتحويل التحديات الى فرص عظيمة ، وحلم يراود الجميع بالابداع الدائم في ظل اطلاق الوزارة لخطة الخمسية القادمة (٢٠١٤-٢٠١٩) تحت شعار "نحو تعليم عالمي وسمو أخلاقي"، واهتمامها بكافة الموارد التي تمتلكها الوزارة وعلى رأسها الموارد البشرية التي تمثل الركيزة الأساسية في تنفيذ أهدافها الطموحة ، وبدونها لا تستطيع ذلك ، وفي نفس الوقت حجم التحديات الهائل الذي يواجه الوزارة في تحقيق أهدافها واستراتيجياتها الطموحة في ظل وضع سياسي وإداري صعب ، والقصف المتكرر على مقراتها ، واستشهاد عدد من موظفيها في ظل العدوان الصهيوني المتكرر على محافظات غزة ، واصابة عدد من كوادرها ، وفي نفس الوقت ضعف بعض الكوادر البشرية في التعامل مع الواقع الجديد ومستجداته في غزة ، وعدم وجود التخصص والاهتمام الكافي بتطوير الموارد البشرية والكوادر العاملة ، وارتباط ذلك بالانماط القيادية السائدة في ادارتهم المختلفة ، مما أدى الى وجود ضعف ظاهر في ممارسات وتطبيقات تطوير الموارد البشرية وإدارتها لديهم ، مما شجع الباحث على دراسة واقع الأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم ، والعلاقة بينها وبين تطوير الموارد البشرية التي تعد العمود الفقري للوزارة والكشف عن بعض جوانب القصور والضعف ، ومن ثم تقديم بعض المقترحات والحلول لهذه القيادات وصولاً إلى تحقيق ما يطمح إليه العاملون في الميدان

التربوي خاصة الميدان التربوي الحكومي لاتساعه وشموله لأعداد كبيرة من المشرفين والإداريين والمعلمين والطلبة ورعايته لهم .

### مشكلة الدراسة:

السعي الى القيادة الناجحة، ومواكبة المستجدات العالمية في ميدان التربية والتعليم هدف يطمح إليه الكثير من رواد هذا الميدان في ظل عالم متسارع التطور والتقدم في كافة جوانبه.

ولما كان قطاع التعليم من القطاعات المهمة والكبيرة في مجتمعنا الفلسطيني والذي يلقى شريحة من أكثر الشرائح أهمية، ألا وهي فئة الطلاب "أجيال المستقبل القادمة" ، وله ارتباطات متعددة بأطراف كثيرة ، ومواجهته للكثير من التحديات الهائلة التي تقف أمام التميز والبحث عنه لدى القيادات الإدارية التي تمثل الطرف الأبرز والأهم في القيام بأعباء العملية التربوية في بلادنا فلسطين - حرسها الله تعالى - وانعكاسات أنماط القيادة والإدارة التي يقوم بها هؤلاء القيادات على واقع التحصيل الدراسي والارتقاء بمهنة التربية والتعليم برمتها ، وحساسية المرحلة التي يحيها الميدان التربوي في ظل أخطار وتحديات متعددة تواجه خصوصية منظومة التربية والتعليم مع وجود قيادات إدارية جديدة التحقت بالعمل القيادي الإداري بوزارة التربية والتعليم قد لا يكونوا في معظمهم من المتخصصين في إدارة الموارد البشرية وتطبيقاتها وارتباطها بالأنماط البشرية السائدة ، إذا علمنا أن معظم هذه القيادات الإدارية والبالغ عددهم (٣٠١) وفق إحصاءات الوزارة الرسمية (ملحق:٤) يشرفون على دوائر وادارات متنوعة ومختلفة تشكل العمود الفقري للوزارة والميدان التربوي بشكل عام ، مع وجود ضعف في ممارسات وتطبيقات تطوير الموارد البشرية بالطريقة العلمية المتخصصة في بعض الاحيان ، وكذلك ما تعرضت له الوزارة في الحروب الأخيرة على محافظات غزة من هدم للمقرات التابعة لها والقصف الذي طال المديریات والمدارس سواء كلياً أو جزئياً .

كان الهدف من الدراسة معرفة انماط القيادة السائدة وتطوير الموارد البشرية لدى القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم ، ونوعية العلاقة بينهما من وجهة نظر العاملين، ومدى نجاح الانماط القيادية السائدة في تطوير الموارد البشرية، والذي من شأنه التغلب على كافة الاشكاليات التي تواجه الوزارة، والارتقاء الشمولي بالعملية التربوية، ومن هنا ارتأى الباحث ان يقوم بهذه الدراسة للتعرف على الأنماط القيادية السائدة وعلاقتها بتطوير الموارد البشرية لدى هذه القيادات.

لذلك وفي ضوء ما سبق فإن مشكلة الدراسة تتلخص في الأسئلة الآتية:

١- ما الأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم من وجهة نظر العاملين؟

٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة للأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة)؟

٣- ما مستوى تطوير الموارد البشرية لدى القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم في محافظات غزة؟

٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى تطوير الموارد البشرية لدى القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة)؟

٥- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة للأنماط القيادية ومستوى تطوير الموارد البشرية لدى القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم؟

**فرضيات الدراسة:**

١- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول الأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم ، تعزى لمتغير الجنس (ذكر - أنثى).

٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول الأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم ، تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فأعلى).

٣- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول الأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم ، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (مدير دائرة، رئيس قسم، رئيس شعبة ، إداري).

٤- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول الأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم ، تعزى لمتغير سنوات الخدمة ( أقل من ٥ سنوات، من ٥ - ١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات).

٥- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطوير الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم ، تعزى لمتغير الجنس (ذكر - أنثى).

٦- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطوير الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم، تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فأعلى).

٧- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطوير الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم الفلسطينية بمحافظات غزة، تعزى لمتغير المستوى الوظيفي (مدير دائرة، رئيس قسم، رئيس شعبة-إداري).

٨- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطوير الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم ، تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ - ١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات).

٩- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول الأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم ومستوى تطوير الموارد البشرية لديهم.

### اهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى:

١- التعرف إلى الأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الادارية بوزارة التربية والتعليم من وجهة نظر العاملين تبعا لمتغيرات الدراسة.

٢- الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة احصائية للتقديرات المتوقعة للأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم التي تسهم في تطوير الموارد البشرية وفقا لمتغير (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة).

٣- الوقوف على مستوى تطوير الموارد البشرية لدى القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم.

٤- الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد العينة لمستوى تطوير الموارد البشرية لدى القيادات الادارية بوزارة التربية والتعليم وفقا لمتغير (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة).

٥- تحديد الانماط القيادية السائدة وعلاقتها بمستوى تطوير الموارد البشرية لدى القيادات الادارية  
بوزارة التربية والتعليم من وجهة نظر العاملين.

### أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة فيما يلي:

-تكتسب الدراسة أهميتها من خلال أهمية وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، التي تعد أهم المؤسسات التربوية الفلسطينية، بل هي راسمة السياسات العامة للدولة، والمسؤولة الأولى عن التعليم ورسالته وغاياته وأهدافه وخططه الاستراتيجية والتنفيذية، بجانب مسؤوليتها المباشرة وغير المباشرة عن المؤسسات والمراكز التربوية والتعليمية الفلسطينية في جميع محافظات الوطن، وبالتالي هي المسؤولة عن الأمن التربوي والتعليمي للمواطن الفلسطيني.

- تساهم في تطوير العاملين من خلال المقارنة بين أحكام القائد التربوي على أنشطة المؤسسة التي يديرها.

-ألقت الدراسة الضوء على الكنز الذي تمتلكه وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية والمتمثل بمواردها البشرية.

- تساعد القادة التربويين على رسم إستراتيجية تربوية تقوم على أداء نموذجي للعاملين لرفع كفاءتهم.

- تعيد راسمي السياسات العليا في المؤسسة لتحقيق أهدافها بفاعلية.

-تتبع أهميتها أيضا، من الأهمية البالغة للأنماط القيادية وتطوير الموارد ودورها في تطوير أداء المديرين والعاملين وكل ما يتعلق بالعملية التربوية.

-تسهم في تقديم نتائج وتوصيات للقائمين على الميدان التربوي للاستفادة في تحديد الأنماط القيادية التي تساهم في تطوير الموارد البشرية لدى القيادات الادارية بوزارة التربية والتعليم .

- تقيد طلبة الدراسات العليا والباحثين في المجالات المختلفة.

### حدود الدراسة:

تحدد الدراسة بالحدود التالية:

### حد الموضوع:

اقتصرت الدراسة في حدها الموضوعي ، على الأنماط القيادية السائدة " الديمقراطية ، الأوتوقراطي ، الترسي " وعلاقتها بتطوير الموارد البشرية لدى القيادات الإدارية بوزارة التربية

والتعليم من وجهة نظر العاملين في مجالات: "تخطيط الموارد البشرية - التدريب - تقييم الأداء - اتخاذ القرارات".

#### **الحد المؤسسي:**

وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية بغزة.

#### **الحد البشري:**

عينة ممثلة من العاملين بوزارة التربية والتعليم الفلسطينية بغزة والمديريات التابعة لها وهي : مديرتي شرق وغرب غزة ، ومديرية شمال غزة .

#### **الحد المكاني:**

اقتصرت الدراسة على محافظات غزة-فلسطين .

#### **الحد الزمني:**

طبقت هذه الدراسة من الناحية الميدانية خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠١٥م-٢٠١٦م.

#### **مصطلحات الدراسة:**

##### **القيادة:**

عرفت القيادة بتعريفات كثيرة ومتعددة منها:

- تعرف القيادة بأنها: " قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير، من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والمادية والفنية والتقنية المتاحة للمؤسسة التعليمية". (مؤتمن، ٢٠٠٤م، ص٤٥).

- وعرفها (Likert) بأنها : " قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة ، وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية (حسن ، ٢٠٠٤م ، ص١٩).

##### **النمط القيادي:**

يعرف بأنه عملية التأثير في الآخرين للوصول إلى فهم وإتفاق مشترك حول الأعمال المطلوب أداؤها ، وكيفية إنجازها بفاعلية ، فهو عملية تسهيل للجهود الفردية والجماعية لتحقيق أهداف مشتركة (yuki,2002,p.7) .

ويعرف الباحث النمط القيادي إجرائياً بأنه: " قدرة القادة الإداريين في دوائر وإدارات وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بمحافظات غزة على فهم السلوك الإنساني لموظفيهم بهدف توجيه ذلك السلوك توجيهاً يؤدي إلى قيام أولئك الموظفين بأداء أعمالهم الموكلة إليهم

وصولاً لتحقيق الأهداف المنشودة وفق النمط والطريقة المناسبة لهم وتقاس بدرجة استجابة المستجيبين على فقرات الاستبانة من خلال أداة الدراسة التي أعدها الباحث.

#### - القيادة الإدارية:

يعرفها عليوة بأنها: "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ واصدار القرار، واصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية، وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف".

#### ويعرف الباحث " القيادات الادارية " إجرائيا " : هم الأشخاص الذين يتبوؤون مناصب

إدارية عليا بوزارة التربية والتعليم الفلسطينية بمحافظات غزة وينتهجون السلوك القيادي التربوي الذي من شأنه التأثير على العاملين، وتوجيه سلوكهم للقيام بأدوارهم الادارية المختلفة، وممارسة منظومة الحقوق والواجبات، من أجل تحقيق الأهداف المرحلية والاستراتيجية للعملية التربوية والتعليمية وهم " مدير دائرة ، رئيس قسم ، رئيس شعبة " .

#### - التطوير:

عرف (المنتدى العربي، ٢٠١٣) التطوير بأنه التغيير أو التحويل من طور إلى طور، وتعني كلمة تطور "تحول من طوره وتعني كلمة "التطور" التغيير التدريجي الذي يحدث في بنية الكائنات الحية وسلوكها، ويطلق أيضا على التغيير التدريجي الذي يحدث في تركيب المجتمع أو العلاقات أو النظم أو القيم السائدة فيه، أما اصطلاحا: هو التحسين وصولا إلى تحقيق الأهداف المرجوة بصورة أكثر كفاءة.

#### -الموارد البشرية:

عرفها (كورتل، ٢٠١٢) بأنها عملية تنظيم للعلاقة القائمة بين إدارة المؤسسة وموظفيها، ترمي إلى تحقيق أهدافها وأهدافهم. وذلك من خلال مجموعة من البرامج والأنشطة المستندة في إعدادها إلى نظم وقوانين قابلة للتغيير بحسب الوضع الراهن.

#### -تطوير الموارد البشرية إجرائياً :

التحسين المستمر لأداء العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي بما تمتلكه من خبرات وتخصصات ومستويات إدارية مختلفة بهدف الحصول على أقصى امكانياتهم وطاقاتهم بما يحقق الكفاءة والوصول إلى النتائج والأهداف المرغوبة مع المحافظة على توفير حقوقهم المادية والمعنوية أثناء الخدمة وخارجها .



# الفصل الثاني

## الإطار النظري للدراسة

## الإطار النظري

### القيادة وأنماطها

#### مقدمة :

يجمع خبراء الإدارة على أن موضوع القيادة من أهم مبادئ العلوم الإنسانية ذات الطبيعة الإدارية. ورغم تعدد البحوث والدراسات في هذا الموضوع، إلا أنه لم يستقر رأي العلماء والباحثين في مجال القيادة على وضع تعريف جامع لمفهوم القيادة. إذ لوحظ وجود تشابه بين محاولات تعريف القيادة في الدلالات والهدف ولكن تختلف في السياق والألفاظ.

إن تحديد مفهوم القيادة تحكمه مجموعة من العوامل المتغيرة كالبينة والزمن والعوامل السياسية والاجتماعية والثقافية والنظام القيمي في المجتمع والاهداف المراد تحقيقها، ولا أحد ينكر أننا بحاجة قوية إلى القيادة لإدارة المدرسة لأن معظم البحوث والدراسات اعتبرت أن القيادة عامل رئيس يسلم بقاعدة عريضة من المداخل والأساليب. وباستخدام النمط المناسب في الموقف المناسب .

**والقيادة بمفهومها الحديث تعني** " كل نشاط اجتماعي هادف يدرك فيه القائد انه عضو في جماعة يرى مصالحها ويهتم بأمورها ويقدر أفرادها ويسعى لتحقيق مصالحها عن طريق التفكير والتعاون في رسمها الخطط وتوزيع المسؤوليات حسب الكفايات والاستعدادات البشرية والامكانيات المادية المتاحة.

#### تعريف القيادة:

#### القيادة لغة:

مصدر القائد، وكذلك القود، والقود نقيض السوق: أي القود من أمام والسوق من خلف، والقائد واحد القواد والقادة، ويقال: القائد من الإبل: أي التي تقدم الإبل وتألّفها، والقائد من الجمل أي: أنفه. والأقود من الناس: أي الذي إذا أقبل على الشيء بوجهه لم يكذب بصرف وجهه عنه، وقاد الجيش قيادة: رأسه ودبر أمره، والانقياد: الخضوع تقول: قدته فانقاد واستقاد لي. (ابن منظور، ١٨٨٠م، ص ٣٧٠). وهي مشتقة من الفعل "قاد" أي قام بعمل للوصول بالجماعة إلى الهدف المنشود، وبذلك فإن "القيادة" علاقة بين قائد ومقودين، فالقائد هو الذي يصدر الأوامر،

والمقودون هم الذين ينفذون أمر قائدهم بالعمل الذي يوصلهم لتحقيق الأهداف التي يسعون إليها (كنعان، ١٩٨٢م، ص ٨٦).

ولقد تعددت المفاهيم الادارية والقيادية نتيجة للدراسات العديدة والبحوث الكثيرة التي أجريت حول التنظيمات الادارية وصفات القائد وسلوكه ووظائفه، وأهمية العلاقات الانسانية بين أفراد الجماعة في انجاز المهام.

أما القيادة اصطلاحاً: لقد تعددت مفاهيم الكتاب في تعريف معنى القيادة إلى تعريفات كثيرة تتشابه مع بعضها البعض فعرّفها (أحمد بصبوص، ١٩٨٨م، ص ٢٥) بأنها: "هي الفن الذي تستطيع بواسطته التأثير على توجيه الآخرين إلى هدف معين بطريقة تحصل بها على ثقتهم واحترامهم وطاعتهم وتعاونهم المخلص".

وتعرف القيادة بأنها " هي النشاط المتخصص الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه" (عدس وآخرون، ١٩٨٨م، ص ٢٦).

وتعرف أيضاً بأنها "خاصية من خصائص الجماعة توكل فيها مسؤولية القيام بأنواع من النشاط الهامة لفرد أو جماعة، يتسم بخصائص شخصية معينة، كالسيطرة، وضبط النفس، وميزات جسدية معينة، وغيرها من المميزات" (بلقيس ومرعي، ١٩٨٥م، ص ٢٨٦).

وعرّفها (ديماس، ٢٠٠٠م، ص ١٣) بأنها "سلوك من جانب القائد يؤثر على الجماعة، بحيث يحقق له الطاعة والقبول والتضحية والبذل والعطاء وعدم التردد من قبلهم" (ديماس، ٢٠٠٠م، ص ١٣).

وعرّفها (القريوتي، ١٩٨٥م، ص ١٢٣) بأنها "عملية التأثير على آراء الآخرين بشكل يجعلهم يسلكون سلوكاً يتفق مع تصورات الشخص المؤثر، لقناعتهم بسداد رأيه وقوة حجته ومنطقه". وعلى ذلك فالقيادة " نوع متخصص من أنواع القيادة، تستهدف كافة الأساليب الإدارية التي تؤثر في سلوك الأفراد بما يكفل تحقيق الهدف ويتطلب ذلك بالضرورة أن يكون الرئيس الإداري بارعاً في القيادة، وخلق وتنمية صلة من التبعية له وإقناع المرؤوسين واستمالتهم، فالقيادة هي لب الإدارة (مصطفى، ١٩٨٢م، ص ١٥)

ويمكن إيجاز أهم التعاريف التي ضيفت للقيادة فيما يلي: -

عرفت بأنها نشاط اجتماعي هادف لصالح الجماعة عن طريق التعاون في رسم الخطة وتوزيع المسؤوليات حسب الكفايات والاستعدادات والامكانيات المادية المتاحة.

كما عرفت بأنها القدرة التي يتميز بها المدير عن مرؤوسيه لتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحذ همهم وتوفيرالتعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته.

وعرفت أيضا بأنها العلاقة بين اثنين أو أكثر وفيها يحاول القائد التأثير على الآخرين لأجل تحقيق الأهداف المرجوة.

وعرفت بأنها مجموعة سلوكيات أو تصرفات معينة تتوافر في شخص ما ويقصد من ورائها حث الأفراد على التعاون من أجل تحقيق الأهداف المعينة للعمل ومن هنا تصبح وظيفة القيادة وسيلة لتحقيق الأهداف التطبيقية.

ويرى البعض بأنها عملية التأثير في نشاط مجموعة منظمة تجاه تحقيق هدف معين.

ويؤكد آخرون بأن القائد هو الذي يتمتع بسلطة أكبر من الآخرين كما أنه الشخص المهم والمسيطر، وذو التأثير على أفراد الجماعة كما يؤكد على أهمية وضرة المواقف في القيادة حيث إن المواقف المختلفة في القيادة تظهر لنا صورا مختلفة للقائد.

من مجموعة التعريفات السابقة للقيادة نجد أن هناك عناصر جوهرية في عملية القيادة وهي:

-وجود جماعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين.

-قائد من أفراد الجماعة قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيههم.

-هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه.

-الموقف الاجتماعي.

كما نستنتج من التعريفات السابقة بأن القيادة هي القدرة على التأثير في سلوك العاملين والتي تمكن القائد من توجيههم التوجيه الصحيح ليحققوا الأهداف المنشودة المتفق عليها في ظل علاقات إنسانية جيدة بين القائد وتابعيه.

**والقيادة التربوية تعرف** بأنها " القيادة المسئولة عن وضع السياسة التربوية للقطر في ضوء الفلسفتين الاجتماعية والتربوية السائدتين، وفي ضوء توجيهات القيادة السياسية والعمل على تنفيذ السياسة لتحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية للمجتمع من خلال أجهزتها الإدارية في المناطق التعليمية المختلفة" (العرفي ومهدي، ١٩٩٦م، ص٢٧).

**كما تعرف القيادة التربوية:** بأنها عبارة عن فعالية تساعد على انجاز أهداف تربوية أو التعجيل في انجازها، ويمكن ممارستها من قبل القائد الرسمي أو أي عضو في المجموعة" (إبراهيم، ١٩٩٧م، ص١٩). وهكذا ينظر للقيادة التربوية باعتبارها ذلك العمل أو السلوك بين الأفراد أو الجماعات الذي يدعو إلى تحرك الفرد أو الجماعة نحو الأهداف التربوية التي يشتركون في قبولها. ويضيف البعض بأن عمل القيادة نوع من التفاعل بين فرد وجماعة وبين جماعة وجماعة، يقود إلى إضافة جديد للأفراد أو المجموعة.

وتعرف أيضا بأنها وظيفة تتطلب سلوكيات انسانية تساعد المؤسسة على تحقيق أغراضها الصغيرة وتوجيه بعضها نحو الإنتاجية أو إجراء الأعمال المكلفة بها وبعضها الآخر نحو العلاقات الشخصية المتداخلة ضمن ظروفها ومناخها الاجتماعي.

وفي ضوء هذه التعريفات أمكن **تعريف القيادة بأنها:** " العمل المشترك الذي تقوم به الجماعة بغية الوصول إلى الأهداف المحددة للمؤسسة في جو تسوده المودة والإخاء والتآلف".

### **تعريف القيادة الادارية:**

يرى سيرتو ( Certo,2000,p326 ) أن " القيادة الإدارية لا تقتصر على أنها عملية إنسانية فحسب ، وإنما تمثل نشاطا إداريا يمارسه القائد ، ويؤدي فيه العاملون الواجبات بفاعلية إلى جانب الأنشطة الأخرى كالتخطيط ، التنظيم ، الرقابة " .

كما عرف هولت القيادة الإدارية أنها " النشاط الإداري لتعظيم الإنتاجية وتنشيط الابتكار في حل المشاكل ورفع الروح المعنوية وتحقيق الرضا الوظيفي ( Hoolt,1993,p44 ) .

ويعرف (فيليه وعبد المجيد ) القيادة الإدارية بأنها " القدرة على التأثير في الأفراد وإقناعهم بقبول العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وفقاً للأسلوب الذي يحدده القائد" . (فيليه وعبد المجيد، ٢٠٠٥م، ص٢٥٤).

ويضيف " العجمي " ينظر للقيادة الإدارية باعتبارها النشاط المتخصص الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه.

ويعرفها بلقيس ومرعي باعتبارها "خاصية من خصائص الجماعة توكل فيها مسؤولية القيام بأنواع من الأنشطة المهمة لفرد أو جماعة، يتسم بخصائص شخصية معينة كالسيطرة وضبط النفس، وميزات جسدية معينة غيرها من المميزات (العجمي، ٢٠٠٨م، ص ١٣٩)

نظر آخرون إلى القيادة الإدارية بأنها " النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار واصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين (عليوة، ٢٠٠١م، ص ٤٥).

كما يرى البعض أن مفهوم القيادة الإدارية يتمثل في القدرة على استثارة العاملين إلى مستوى أعلى من الوعي بالقضايا الرئيسية، في الوقت الذي يعمل فيه على زيادة ثقة التابعين في أنفسهم " (الهوري، ١٩٩٧م، ص ٧٢)

مما يعني تركيز مفهوم القيادة الإدارية هنا على اقناع الناس بمتابعة القائد، كما يشير المفهوم إلى قدرة القائد على تدريب أفراد الجماعة للعمل معه.

وتعتبر القيادة الإدارية عملية إنسانية تجمع العاملين، وتحفزهم إلى تحقيق أهداف التنظيم، فهي ليست خاصة شخصية، ولكنها إنتاج لمركب معقد من القائد وجماعة العمل وظروف التنظيم، ووظيفتها الأساسية، لذلك ذهب " السلمي " إلى أنها: تحقيق التجانس والتوافق بين حاجات ورغبات أفراد المجموعة وإمكانات واحتياجات التنظيم الذي ينتمون إليه (السلمي، ١٩٨٧م، ص ٢٢٣).

### وتعتمد القيادة الإدارية وقوة فاعليتها على عناصر ثلاثة وهي:

١- عملية التأثير التي يمارسها القائد على مرؤوسيه، والوسائل التي يستخدمها لحفزهم على الإنتاج والعمل ومضاعفة الجهود، ومنها:

أ. تقديم المكافآت؛ لأنها تعتبر عاملاً مهماً في شحذ همم العاملين.

ب. الإكراه، حيث يقوم القائد باستخدام سلطته لدفع العاملين على العمل عن طريق التخويف والتهديد.

ج. الأسس المرجعية للمرؤوسين، حيث سيستفيد القائد من دراسته لشخصيات العاملين معه ونفسياتهم في التأثير عليهم.

د. الخبرة الشخصية، حيث يزداد تأثير القائد على مرؤوسيه كلما ازدادت خبرته في النواحي الخاصة بالنشاط الذي يعمل فيه.

٢- توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم. حيث يتوقف الكثير من نجاح القائد على قدرته في توحيد جهود العاملين معه، وتنظيم جهودهم وتوجيهها نحو الهدف المشترك الذي يسعى إليه،

والتغلب على الصعوبات التي تواجهه في سبيل ذلك من قبل اختلاف ثقافة العاملين وظروفهم النفسية والاجتماعية ليعمل منهم فريقاً منسجماً متعاوناً.

٣- تحقيق الهدف الوظيفي. إن الهدف الرئيس لأي عملية توجيهية يقوم بها القائد هو تحقيق أهداف المؤسسة التي يديرها، وهو هدف مشترك ومرغوب يسعى جميع العاملين لتحقيقه. فالقائد الذي نحتاج إليه في مجتمعات الغد هو ذلك الشخص القادر على أن يضيف من قوته وشخصيته على مركزه، وليس الإنسان الذي يستمد قوته من كونه شاغلاً بهذا المركز. (الطويل ، ١٩٩٨).

وبذلك تختلف القيادة الإدارية عن 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 يتوفر 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 بتخصص الإدارة الذي يعتبر وسيلة القائد في التأثير على مرؤوسيه (القحطاني، ٢٠٠٠م، ص٧).

### أركان القيادة:

يجب أن تتوفر القيادة لكل جماعة من الجماعات، وإلا أصبحت هذه الجماعة مجموعة من الأفراد لا يربط بين أفرادها رابط. ولا يقتصر دور القيادة في كل جماعة أو مؤسسة على مجرد التأكد من قيامها بواجبها في الحدود المرسومة لها قانوناً، بل إنه يتعدى ذلك إلى إمداد

القائمين عليها بالدوافع والحوافز التي تبعث النشاط في نفوسهم وتغرس فيهم روح التعاون وحب العمل المشترك. وتعتمد عملية القيادة على أربعة أركان هي:

-جماعة من الناس لها هدف مشترك لتحقيقه وهم " الأتباع " .

-شخص يوجه هذه الجماعة ويتعاون معها لتحقيق هذا الهدف. وهو " القائد " سواء كان هذا الشخص قد اختارته الجامعة من بين أعضائها أم عينته سلطة خارجية عن الجماعة طالما كان هذا الشخص يستطيع أن يتعامل مع الجماعة ويتعاون معها لتحقيق أهدافها.

-ظروف وملابسات يتفاعل فيها الأفراد تحتم وجود القائد "موقف اجتماعي " .

-البيئة المحيطة بهذه التغيرات.

وهذه الأركان هي التي تشكل -بتفاعلها -عملية القيادة ، ويجب أن يتم التوافق بين أركانها حتى يتم التفاعل، فالموقف يساعد على تهيئة الفرصة للقيادة ، ويظهر الاحتياج إليها، والقائد هو فرد من جماعة يشعر بشعورها، ولديه القدرة على استغلال قدرات أفرادها والتأكيد فيما بينهم ليجابها الموقف الذي يتفاعلون فيه.

والأفراد بالتالي يجب أن يكون لديهم شعور بالحاجة إلى القيادة والاستعداد للتعاون مع القائد في الموقف الذي يتفاعلون فيه ، ومثال ذلك في الفصل الدراسي يكون طلبة الفصل هم الأتباع والمعلم هو القائد والدرس أو العملية التعليمية هو الموقف ، فقبل دخول المعلم الفصل، وقبل بدء الدرس لا يكون سلوك الطلبة في اتجاه واحدة ثم يحدث بعد دخول المعلم وبدء الدرس عملية تفاعل وتأثير متبادل بين المعلم والطلبة تؤدي إلى توحيد جهود الطلبة لتحقيق الهدف المشترك من خلال البيئة المحيطة ، ومن الملاحظ أنه إذا اختل أحد هذه الأركان انعدم تحقيق الهدف المشترك من وجودها .

**وقد تأثرت القيادة بمؤثرات جعلتها تعرف أطواراً عدة أبرزها:**

-الحركة العلمية: كان للحركة العلمية في أواخر القرن التاسع أثراً على القيادة، حيث انتقلت من عملية محدودة تقوم على الخبرات الشخصية إلى عملية علمية محدودة تقوم على الخبرات في حل المشكلات المعتمد على التفكير والاستقراء والتحليل والقياس والموضوعية.



-المفاهيم التربوية والسيكولوجية: وقد فرضت تلك المفاهيم نفسها على القيادة فراعته احتياجات الافراد ورغباتهم ومشاعرهم وأبرزت أهمية العمل الجماعي للمجموع ولصالح المجموع.

-العلاقات الانسانية: نتيجة للتراث الاسلامي والأثر الديني وخاصة الأثر الاسلامي العميق ونتيجة لبحوث ميوستربرج وفرويد وغيرهم، أصبحت العلاقات الانسانية تكون أو تشكل المعرفة الرئيسة للإدارة وكان من الضروري أن تهتم بفهم وتحسين العوامل الإنسانية والعلاقات التي تحكم التنظيم وفي هذا الصدد يمكن تحديد الظواهر التي أدت إلى تطور مفهوم القيادة في:

-إضفاء الصيغة العلمية على الإدارة بعامه، واهتمام الباحثين بالبحوث والدراسات العلمية المتصلة بالإدارة خاصة.

-اعتبار الإدارة ظاهرة سلوك وأداء وتفاعل اجتماعي وعلاقات إنسانية.

-استخدام النظريات والنماذج.

-تحليل الإدارة والقيادة إلى بعدين أحدهما يتصل بالمحتوى والآخر بالطريقة.

-تأثير الإدارة والقيادة بعدد من الظواهر والقوى الجديدة مثل التكنولوجيا والعوامل السكانية والعقائد الايديولوجية والضغط الاجتماعي والعوامل الطبيعية والجغرافية والتغير والصراع في نظام القيم والانفجار المعرفي(العجمي ، ٢٠٠٨م، ص ٦٢).

### أهمية القيادة:

ذهب الكثير من علماء الفكر الإداري إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية، وقلبها النابض، وأنها مفتاح الإدارة، وأن أهميتها نابعة من كونها تقوم بدور أساس يدخل في كل جوانب العملية الإدارية، وعملها كأداة محرك لها لتحقيق أهدافها، فقيادة التنظيم هي روحه التي تتوقف على فاعليتها حيويته واستمرار وجوده، ذلك أن قيادة التنظيم تعمل من خلال تأثيرها على موظفيها فتزيل الفجوات النفسية والاجتماعية بين الموظفين والقائد، وبذلك فإنها تقرب بين المدير وموظفيه وتربطهم بقيادته.

كما تبرز أهمية القيادة في الجانب الانساني للإدارة من خلال تكوين علاقات انسانية قائمة على التفاهم المتبادل بين القائد الإداري وبين رؤوسيه ورؤسائه، واحترام المرؤوسين في

مناقشة ما يمس شؤونهم، وتقبل اقتراحاتهم القيمة، وأشعار كل فرد بالتقدير المناسب لما يبذله من جهود في نشاط مجموعته لتقديم أقصى طاقاتهم في العمل (كنعان، ٢٠٠٨م، ص ١١١-١٢١).

ولأهمية القيادة نجد أن النبي صلى الله عليه وسلم دقق وشدد عليها حين قال عليه الصلاة والسلام موجهاً أصحابه "إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمرؤا أحدهم" [الطبراني: المعجم الكبير للطبراني، أبو القاسم(٩/ ١٨٥ ح ٨٩١٥)]، هذا التوجيه النبوي لصحابته له دلالة كبيرة على أنه يجب أن يكون هناك أمير أو قائد يسير الرحلة ويقودها كما يقود الريان السفينة.

وقد حدد (سويدان، بإسراحييل ٢٠٠٣م) أهمية القيادة في ثمان نقاط حيث ذكرانه من الممكن أن نشعر بأهمية القيادة وضرورة وجود القائد الفعال من خلال هذه النقاط الثمانية:

١. القيادة لا بد منها في الحياة حتى تترتب أمورها، ويقام العدل، ويحال دون أن يأكل القوي الضعيف.

٢. أهميتها تكمن في أنها حلقة الوصل المتمثلة في القوة التي تتدفق لتوجيه الطاقات بأسلوب متناسق، يضمن عمل العاملين بين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.

٣. تدعيم السلوك الإيجابي والتقليل من السلبيات فهو بمثابة ريان السفينة.

٤. السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لحلها.

٥. مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

٦. وضع استراتيجية راشدة في عملية تحريك محفزة نحو هدف سام.

٧. تنمية وتدريب ورعاية الأفراد.

٨. إعادة التوازن للحياة، وذلك مصداقاً لما أخبره الإمام أحمد بن حنبل " رضي الله عنه " لما رأى اهمال الثقافات وصعود النكرات، وتوسيد الأمور إلى غير أهلها فقال: " إذا رأيتم اليوم شيئاً مستويا فتعجبوا " .

وتظهر أهمية القيادة في الوظائف التي يمارسها القائد ويذكر (Krich & Kitsfeld, 1999). عدة وظائف قد يقوم بها القائد وهي:

١- التخطيط للأهداف القريبة والبعيدة المدى: وتتضمن الأهداف التي تضعها المؤسسة لنفسها وتسعى لتحقيقها على المدى القصير، وعلى المدى البعيد.

٢- وضع السياسة: وتتضمن الخطط والبرامج والاستراتيجيات الخاصة بالسياسة التي سيتم تنفيذها.

٣- الأيديولوجية: وهنا تنظر إلى القائد كأيدولوجي فهو في كثير من الأحيان قد يعمل كمصدر لأفكار ومعتقدات وقيم الأعضاء.

٤- الخبرة: وهنا تنظر إلى القائد كخبير ومصدر للخبرة الفنية والإدارية والمعرفة في الجماعة.

٥- الإدارة والتنفيذ: هو تحريك التفاعل الاجتماعي، وتنسيق سياسة وأهداف الجماعة ومراقبة تنفيذ السياسة وتحقيق الأهداف.

٦- الحكم والوساطة: وهنا يكون القائد حكماً ووسيطاً فيما قد ينشب من صراعات أو مشاحنات داخل الجماعة.

٧- الثواب والعقاب: حيث يكون القائد هو مصدر الثواب والعقاب، وهذا يمكنه من المحافظة على الضبط والربط.

٨- نموذج يحتذى به: حيث القائد يعتبر في هذه الحالة مثل أعلى للسلوك بالنسبة لأعضاء الجماعة.

٩- رمز الجماعة: واستمرارها في أداء مهمتها.

١٠- صورة للأب: ورمز مثالي للتوحد والتقمص.

### **العلاقة ما بين الإدارة والقيادة:**

الحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ، بينما الحديث عن الإدارة لم يبدأ إلا في العقود الأخيرة ومع ذلك فإن القيادة لا زالت مكوناً من مكونات علم الإدارة.

لقد كان للثورة الصناعية، والصناعة بشكل عام الأثر المهم في الإدارة وتطويرها، ففي القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين كانت محاولات المؤسسات الصناعية في أوروبا وأمريكا

تهدف إلى إيجاد وسائل متطورة لزيادة الانتاجية مع تخفيض التكلفة، وكان لكبار مستشاري تلك المؤسسات من المهندسين الدور الرئيس في وضع أسس تلك الوسائل التي كانت نواة الإدارة باعتبارها الوسيلة التي تحقق الهدف الأول للمؤسسة الصناعية ضمن معادلة زيادة الانتاجية مع تخفيض التكلفة.

ولا بد للمجتمعات البشرية على اختلافها من قيادة توجهها، وتنظم حياتها، وتقيم العدل بينها، وهذا ما أكده خير قواد لهذه الأمة، الحبيب محمد ﷺ حين قال: (إِذَا خَرَجَ ثَلَاثَةٌ فِي سَفَرٍ فَلْيُؤْمَرُوا أَحَدُهُمْ) [الطبراني: المعجم الكبير للطبراني، أبو القاسم (٩/ ١٨٥ ح ٨٩١٥)]، حيث أمر بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية.

وتتشابه الإدارة والقيادة في بعض النواحي، كون القيادة تهتم بجمع الناس ليعملوا سويا بفعالية لتحقيق هدف مشترك، كذلك الإدارة توجه المؤسسات وتخضع الأفراد ليعملوا لإنجاز غايات المؤسسة.

ويميز "العجمي" ما بين الإدارة والقيادة حيث يقول "الإدارة بالنسبة لرجل الإدارة التعليمية تعني بما يتعلق بالجوانب التنفيذية التي توفر الظروف المناسبة والإمكانيات المادية والبشرية للعملية التربوية ، أما القيادة فتتعلق بما هو أكبر من هذا، وتتطلب من يقوم بدورها أن يبذل ويبتكر ويخطط، ويتصور، ليستطيع من خلال ذلك أن يدرك الأهداف والاستراتيجيات المستقبلية للمؤسسة، ولا يعني ذلك أن القائد غير مسؤول عن الأمور التنفيذية أو العملية الواقعية بل عليه القيام بمهمة الجانب التنفيذي الواقعي ، ومهمة التخطيط والإبداع المستقبلي ، بينما القيادة الإدارية ليست مهارة أو مقدرة تأتي آليا، عن طريق المركز والخبرة، فالسن والأقدمية في المهنة قد توصلان إلى الإدارة ، ولكنهما لا تتطوران إلى قيادة ، إذ أن القيادة استعداد ومواصفات ومؤهلات معينة تنمى عن طريق الإعداد والتدريب الدقيق ، إلى أن يتحرر به من الفردية والأنانية التافهة وانعدام ضبط النفس. (العجمي، ٢٠٠٨م، ص ١٤١)

وللحديث عن الفرق بين الإدارة والقيادة يرى (ناصر) أن هناك فرقا بين القيادة والإدارة، ولكنهما نظم عمل متكاملة في المؤسسات على وجه الخصوص، وأنه يعتقد أن القيادة الفعالة تنتج تغيير مفيد في المؤسسات والإدارة الجيدة تتحكم في التعقيدات في المؤسسة وفي بيئة عملها.

إن عملية الإدارة تشمل: ١- التخطيط ووضع الميزانية ، ٢- التنظيم والتوظيف، ٣- الرقابة وحل المشكلات، إذن عملية الإدارة تقلل من الشكوك وتعمل على استقرار المؤسسة، وفي المقابل فإن عملية القيادة تشمل: ١- تحديد الاتجاهات للمؤسسة ، ٢- حشد الموظفين للعمل مع هذه الاتجاهات من خلال الاتصالات والتوظيف ، ٣- تحفيز الموظفين للعمل من خلال التمكين ومن ناحية أخرى اشباع حاجاتهم الأساسية (ناصر، ٢٠١٠م، ص ١٤).

كما أن هناك فروقاً بين القيادة والإدارة، كذلك هناك علاقة وثيقة بينهما ويتضح ذلك فيما يلي:

- تقوم القيادة على التنفيذ، بينما تعتمد الإدارة على السلطة المخولة للشخص، تنتج القيادة تلقائياً من الجماعة، أما الإدارة فمفروضة على الجماعة.

- تعمل القيادة في ظروف عادية غير رسمية وغير روتينية، أما الإدارة فتعمل في أوضاع رسمية ومواقف روتينية وأنها مستمرة ومنظمة.

- مصدر القوة والنفوذ بالنسبة للقيادة هو الجماعة نفسها وشخصية القائد، أما بالنسبة للإدارة فإن مصدر القوة والنفوذ هو المنصب الذي يشغله الفرد في التنظيم المقرر له رسمياً. (الحربي، ٢٠٠٨م، ص ٢٥)

ويعد القائد ذلك الفرد القادر على توجيه الجهود، وتنسيقها من أجل تحقيق أهداف التنظيم بفاعلية، كما أنه ليس بالضرورة أن يكون كل إداري قائداً، بينما كل قائد إداري، فالإداري يعنى بالحاضر وبالمشكلات الآنية، فهو يحافظ على الوضع الراهن ويحاول أن يسير الأمور ضمن ما هو كائن، أما القائد فهو الرجل المعني بالتغيير في أنماط السلوك وفي جوهر التنظيم باحثاً عن التطور المستمر (الأغا والأغا، ١٩٩٦م، ص ١٨٩) .

وفيما يلي يتضمن الجدول التالي ، أبرز الفروق ما بين المدير والقائد في منظومة القيادة التربوية :

القائد	بينما	المدير
- يركز على المستقبل والتوجهات طويلة المدى		- يركز على الحاضر ( الربح والخسارة ) ويمكن أن يكون ذلك بمعزل عن المضمون الأخلاقي للتصرف
- يعبر عن الثقافة القائمة والقيم السائدة		- يطبق السياسات واللوائح
- يقيم رابطة عاطفية مع الأعضاء		- يظل محايد للوصول لقرار موضوعي
- يستخدم قوة تأثيره الشخصي ، ويعمل من خلال حب الجماعة له		- يستغل مكانته الوظيفية و موضعه داخل المؤسسة لتحقيق أهداف المؤسسة

### القيادة الاستراتيجية:

ظهرت الحاجة إلى مفهوم القيادة الاستراتيجية بدلا من القيادة التقليدية ، خصوصا مع تغير محيط الأعمال المستقر إلى محيط سريع التغير وما تضمنه من منافسة عالية ، وظروف محيطة غير مؤكدة ، وضرورة الاستجابة لمتغيرات المواقف المحيطة التي توجهها المؤسسة .

### مفهوم القيادة الاستراتيجية :

إن القيادة الاستراتيجية عنصر فعال في تطوير المؤسسات بشكل مستمر ، كما إن التغيرات السريعة في البيئة الخارجية فرضت الحاجة إلى قيادات استراتيجية ، تملك رؤية استراتيجية للمستقبل ، لتواكب المؤسسات المختلفة هذه التغيرات المتسارعة ، وتتأقلم معها ، حتى لا يكون المستقبل قد فرض علينا من قبل أحد ، أو تكون أعمالنا في المستقبل رداً فعل غير مدروسة ، ومن هذه التغيرات المتسارعة تضاعف حجم المعرفة كل خمس سنوات ، وربما أقل من ذلك ، بعد أن كانت تحتاج سابقا عدة عقود ، بل عدة قرون ، لذلك الإتجاه السائد في العصر الحاضر تزويد المؤسسات بقيادة استراتيجيين وليس بمدراء فقط ، للاستفادة منهم في فرق العمل والتأثير بالتابعين ، وتحفيزهم ، وتنمية مهاراتهم ، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار ، لزيادة قدرة المؤسسات على البقاء والتكيف والنمو في ظل هذه التغيرات المتسارعة ( المربع ، ٢٠٠٨م، ص١٥) .

## تعريف القيادة الاستراتيجية :

يرى (جاد الرب) أن القيادة الاستراتيجية هي "القيادة التي يكون لها السبق والقدرة على التخيل والتصور المستقبلي وأيضاً بناء المرونة ودعم الآخرين نحو إيجاد التغيير الاستراتيجي الضروري والمطلوب في المؤسسة (جاد الرب، ٢٠١٢م، ص ٤٩).

وتعرف القيادة الاستراتيجية كما يذكر (الخفاجي) "على أنها القدرة على التوقع والتصور والحفاظ على المرونة وتفويض الآخرين واحداث التغيير الاستراتيجي عند الضرورة " (الخفاجي، ٢٠٠٨م، ص ١٧٨)

ويرى (عواد) أن القيادة الاستراتيجية هي " تصور الرؤى المستقبلية للمؤسسة ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ، ونقاط القوة ونقاط الضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها (عواد، ٢٠١٢م، ص ٢٠٢).

أما (شعبان والعبدي) فيزيان أن القيادة الاستراتيجية تتمثل في القدرة على التوقع والرؤية ، والمحافظة على المرونة ، وتمكين الآخرين من إحداث التغيير الاستراتيجي متى اقتضى الأمر ذلك ، وأنها تعني الإدارة من خلال الآخرين ، إدارة المنظمة ككل بدل إدارة الوحدات الوظيفية الفرعية ، وتعني التكامل مع التغيير الذي يزيد من الوضع التنافسي الحالي والمستقبلي(شعبان والعبدي، ٢٠٠٨م، ص ٣٣).

ولكي تحقق الإدارات أو المؤسسات أهدافها تحتاج إلى مهارات استراتيجية مبنية على رؤية مستقبلية لا تتوفر إلا في نمط القيادة الاستراتيجية التي يعرفها (توفيق) بأنها: عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد اتجاه المؤسسة ، وصياغة وتنفيذ استراتيجياتها بما يحقق أهدافها ورسالتها (توفيق، ٢٠٠٨م، ص ٥٩).

إن القيادة الاستراتيجية بالغة التعقيد ولكنها مهمة وخطيرة، فالاستراتيجيات لا يمكن صياغتها وتنفيذها لتحقيق معدلات العائد المستهدف بدون قادة استراتيجيين ذوي كفاءة، لأن ذلك يتطلب نجاح استراتيجي، ولأن المؤسسات ربما تقاد إلى القصور والإخفاق والإدارة المبالغ فيها،

فالمؤسسات اليوم تعمل في بيئات تنافسية جديدة وتواجه التحديات من خلال كفاءة القادة الاستراتيجيين. (جاد الرب، ٢٠١٢م، ص ٥٥).

من خلال ما سبق يرى الباحث أن القيادة الاستراتيجية هي قدرة القيادة على تنبؤ المستقبل وتوقعه وتصوره ، مع إبقاء قدر من المرونة ، وتفاعلها مع المرؤوسين وتحفيزهم ، للوصول الى تحقيق رؤية القيادة للمؤسسة ، والعمل سويا نحو المصلحة العامة لها .

### أهمية القيادة الاستراتيجية :

تسعى كل مؤسسة ، بالرغم من اختلاف حجمها وأنشطتها ، وأهدافها وطبيعتها عملها إلى البقاء والاستمرار والنمو ، وهذه الأهداف لا تتحقق بمعزل عن وجود قيادة استراتيجية قادرة على تحقيق طموحات المؤسسة ، فالمؤسسات الناجحة هي التي تعتمد على القيادة الاستراتيجية التي تتميز بالرؤية المستقبلية والقدرة على قراءة الأحداث والمستجدات بما يكفل الاستمرار والنمو للمؤسسة (المربع، ٢٠٠٨م، ص ١٧).

وبحسب ما أورد (المدهون ، والعجرمي) فإن أهمية القيادة الاستراتيجية تتمثل في الآتي:

- حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية .
- البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات .
- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها ، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة ، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم .
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة (المدهون ، والعجرمي، ٢٠١١م، ص ٤٢).

### خصائص القادة الاستراتيجيين:

تشير القيادة الاستراتيجية إلى القدرة على توضيح الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة ، مع تحفيز الآخرين على العمل في ظل هذه الرؤية .



ويمكن إبراز أهم الخصائص الرئيسة للقادة المتميزون بالتالي (جونز وهيل):

-بعد النظر والفصاحة ورباطة الجأش.

-الالتزام تجاه رؤيته الخاصة.

-الإلمام الجيد والإحاطة الكاملة بشؤون العمل.

-القدرة على التفويض.

-الاستخدام الذكي للقوة (جونز وهيل ، ٢٠٠١م ، ص ٣٦).

ويستنبط الباحث ، أن ما يميز القائد الاستراتيجي عن غيره من القادة ، في أنه صاحب رؤية واضحة ، ولديه تفكير استراتيجي ، يمنحه اتخاذ القرارات القوية والصائبة ، ويحدد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة ، وله تأثيره الواضح داخل المؤسسة وخارجها .

### عناصر القيادة الاستراتيجية ومكوناتها:

يستند الاستراتيجيون إلى عناصر ومكونات أساسية لصياغة الخطة الاستراتيجية وهي كما يلي:

• الرسالة : الرسالة هي القصد من انشاء المؤسسة او السبب لوجودها ، وتكون الرسالة موجزة ، وبلغة تعكس فلسفة المؤسسة ، وتجسد فكرة رائدة ومتميزة ، تتوافق مع ثقافة المجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة ، مثال رسالة الجامعة المفتوحة (أو الإلكترونية) : " تقديم العلوم والمعارف للراغبين لها وهم في منازلهم " ، وتتضمن الرسالة الإجابة عن أربع أسئلة : ما الوظيفة التي تقوم بها المؤسسة؟ ثم لمن تقدم المؤسسة هذه الوظيفة ؟ ثم كيف تنفذ المؤسسة هذه الوظيفة ؟ وما سبب وجود المؤسسة؟(حمدان ، وادريس ، ٢٠٠٧م، ص ١٣٠-١٣٢).

• الرؤية : وتعرف بأنه التصور للمستقبل الذي تريد المؤسسة صنعه أو تبحث عنه ، ويكون بمثابة التزام وتعهد يحول دون انحرافها ، وتسهم الرؤية في تعبئة الطاقات وإثارة الحماس ، مثال : رؤية الجامعة المفتوحة ، " جامعة ترى أنها ستحتل المرتبة الأولى في التعليم الالكتروني على مستوى الدولة (الكبيسي ، ٢٠٠٦م، ص ٢٧) .

- الأهداف التنظيمية : الأهداف تشير إلى النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المؤسسة ورسالتها إلى واقع عملي ، أما الغايات : فتعني النتائج النهائية للمؤسسة والتي تميزها على غيرها من المؤسسات المماثلة ، بمعنى أدق تعني الغايات أهدافا عامة وشاملة تعكس ما ترمي المؤسسة إلى تحقيقه على المدى البعيد ، لذلك ترتبط ارتباطا وثيقا بالاستراتيجيات. ويجب ان تتسم الأهداف بالوضوح والفهم ، والقبول من العاملين والبيئة الاجتماعية ، قابلة للتحقق ، قابلة للقياس ، تحفز الأفراد وتحثهم على الأداء ، المرونة ، وتتكيف مع المتغيرات غير المتوقعة (أبوبكر، ٢٠٠٤م، ص ص٣٢٢-٣٣٤).
- المقارنة المرجعية : وهي آلية علمية وعملية لإجراء المقارنات بين المؤسسات المتماثلة في أنشطتها وخصائصها لمعرفة نفسها من خلال معرفة الآخرين ، وبين الأقسام داخل المؤسسة لتقييم ذاتها ، فهي انفتاح على الآخر لمعرفة ما استجد لديه من فكر أو تقنيات وهي مراجعة مستمرة ودائمة مهمتها تقليص الفجوة بين المؤسسات المتماثلة ، وتعد إحدى مصطلحات التطوير والتنافس في ظل العولمة ( الكبيسي، ٢٠٠٦م، ص٢٩).
- الفجوة الاستراتيجية : تمثل الأهداف الحالة المستقبلية المطلوب تحقيقها للمؤسسة ، بواسطة الإمكانيات المتاحة والممكنة ، والفرق بين الأهداف المطلوب تحقيقها وبين التطور المتوقع لإمكانات المستقبل هو الفجوة الاستراتيجية . فهي المسافة التي تفصل بين الواقع والمستقبل المنتظر، أي حجم الانحراف بين معاينة الخطة الاستراتيجية المستقبلية وبين ما تحقق من أداء (حبتور، ٢٠٠٧م ، ص ٢٨٤) .

### مهام القيادة الاستراتيجية :

قدم كل من (Hitt) وزملائه ست مهام للقيادة الاستراتيجية ، وهي :

١-تحديد التصور الاستراتيجي للمؤسسة.

٢-اكتشاف المقدره الجوهريه والمحافظة عليها.

٣-تطوير رأس المال البشري .

٤-المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة.

٥-التأكيد على الممارسات الأخلاقية.

٦- إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية (موفق، ٢٠١٣م، ص ٢٣)

### القيادة الأخلاقية:

تجدر الإشارة إلى أنه لا توجد أمة أو مجتمع أو قبيلة أو حتى جماعة بشرية إلا ولها عقيدة تحكمها وقيم ومعتقدات توجهها، وعلى أساسها تتم الممارسات والأفعال والتصرفات والمعاملات المختلفة، وكل ذلك يعكس أن هناك نمطا يتعامل الناس على أساسه، فهذا النمط قد يكون صحيحا وقد يكون خاطئا، وقد يكون نمطا أخلاقيا أو نمطا لا أخلاقيا، وقد يكون أيضا نمطا مقبولا من العامة أو مرفوضا منها، وفي جميع الحالات فهناك ثواب للنمط الإيجابي ، وعقاب للنمط السلبي.

وتعد مؤسسات الأعمال وحدات وكيانات اجتماعية واقتصادية هادفة، وبالتالي فهي تحتوي على شبكة معقدة من العلاقات الإنسانية سواء فيما بين العاملين فيها، أو فيما بينها والمتعاملين معها، ومالم يكن هناك أنماط وسلوكيات أخلاقية تحكم هذه الشبكة من العلاقات فإن أداء هذه المؤسسات سوف يتأثر سلبا ويخفق في تحقيق أهدافه وغاياته وطموحاته.

وتعد الاخلاقيات هي قلب القيادة، فالقيادة والأخلاقيات تعلمان جنبا إلى جنب ويذا بيد، فالقوة يمكن أن تأتي من إمكانية أن يستخدم القائد الفاسد مثل الجيد، وفي صنع القرارات الأخلاقية فإن القائد يحاول تشكيل النور وليس الظلام.

ويشير (نجم) "أن القيادة الأخلاقية هي إخلاص الدراسة المنهجية للخيار الأخلاقي التي يتم من خلالها اختيار ما هو جيد، وهو العلم الذي يعالج الاختيارات العقلانية على أساس القيم بين الوسائل المؤدية إلى الأهداف) (نجم، ٢٠١١م، ص ٣١٠).

إن فهم الأخلاقيات يبدأ بتحليل القيم لدى الأفراد ، والمؤسسة معا، فالمديرون والقادة الأكفاء عليهم إدراك أهمية القيم الأخلاقية والمعنوية ، ونظم الأخلاقيات ، وصنع القرارات الأخلاقية، وإحدى الخصائص الجيدة هي كيفية النظر إلى قادتنا، فنحن نتوقع منهم الأمانة والاحترام والصدق والثقة.

وينظر إلى - مدير المدرسة - على أنه قائد تربوي يناط به مهام حيوية وبالغة الأهمية فلم يقتصر دوره على ذلك الإنسان الذي يدير المدرسة، ويقوم على مراقبتها، وترتيب السجلات وحفظها، وتوزيع الدروس بين المعلمين، وحفظ النظام، بل إن فاعلية دوره الجديد مرتبطة بتحسين

كفاءة العملية التعليمية، وإن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها ورسالتها مرتبطة بالكيفية التي يدير بها المدير مدرسته، والأسلوب القيادي الذي يمارسه وبالصفات القيادية الناجحة التي تتمثل في شخصيته، وقدرته على توظيف إمكانياته نحو العمل البناء، من أجل بناء علاقات إنسانية إيجابية مع المعلمين ، وتحسين ظروف العمل لهم وتحفيزهم على العطاء المستمر، كما يعتبر مدير المدرسة القدوة والأنموذج للمعلمين في المدرسة، وعليه توفير مناخ مدرسي على أساس من الاستقرار، والطمأنينة، والثقة، والحرص على التعاون ، والمودة، والألفة وتشجيع المجدين، والمخلصين من المعلمين للعمل على تحقيق الأهداف التربوية للمدرسة(شديفات، ٢٠٠١م، ص٢٨٩). ومن ناحية أخرى فإن العاملين يفضلون بيئة عمل ما اعتمادا على تفضيلاتهم الأخلاقية وقيمهم ومدى توافر ذلك في بيئة العمل وسيظل هناك ارتباط قوي بين نظم القيمة، وقدرة القائد على استخدامه لهذه القيم في صنع القرارات.

وقد حدد أحد المعاهد المتخصصة "معهد جوزيفسون" (THE JOSEPHSON INSTITUTE'S) ستة دعائم أو أعمدة SIX PILLARS" تحدد الخصائص الأخلاقية المطلوب توافرها في بيئة الأعمال وهي:

الأولى: الثقة - الصدق - الأمانة - الجدارة - الإخلاص - الوفاء بالعهود وعدم قمع الآخرين.

الثانية: الاحترام - استخدام القاعدة الذهبية ومعاملة الأفراد كما يحبون أن يتعاملوا، بالإضافة إلى الاستماع للآخرين وقبول الاختلافات الشخصية وتحقيق العدل.

الثالثة: المسؤولية - المحاسبة والرقابة الذاتية والانسجام مع التميز، وتحمل التأثيرات والعواقب للممارسات والأفعال السابقة التي قام بها القادة أو المديرون.

الرابعة: العدالة - العمل بالقواعد، عدم أخذ مزايا الآخرين - عدم إيذاء أو إحداث الضرر بالآخرين وعدم إصدار أحكام مسبقة وخاطئة على الآخرين.

الخامسة: الرعاية - الكرم والرحمة والإيثار وتخفيض حالات الشدة والضيق لدى الآخرين ومساعدتهم كلما كان ذلك ممكنا.

السادسة: المواطنة - العمل من أجل مجتمع واحد، حماية البيئة - تأسيس ديمقراطية العمل والانفتاح على القانون وجميع الأفراد متساوون في الحقوق والواجبات. (جاد الرب، ٢٠١٢م، ص١٦٢).

وإذا ما التزم القادة ومديرو الإدارة العليا بهذه المبادئ ، وتلك القيم ، فإنهم سوف يتخذون قرارات أخلاقية وفعالة وهم في نفس الوقت قادرين على إيجاد بيئة عمل أخلاقية، كما أن التابعين سوف يلتزمون ويدعمون قادتهم، وتزداد الثقة والشفافية في ظل هذه البيئة التنظيمية الأخلاقية، كما تختفي السلوكيات والممارسات غير الأخلاقية وهكذا.

ويعد التزام القادة بالقيم السابقة يقلل المآزق الأخلاقية " ETHICAL DILEMMAS " في المؤسسة ، كما يقلل الصراعات والضغوط، ويتجنب القادة اتخاذ القرارات للأخلاقية خاصة في الجوانب المالية والربحية وغيرها، وكل ذلك سوف يجعل المؤسسة تحقق الميزة التنافسية في بيئة الأعمال سواء المحلية أو الدولية.

-إن المآزق الأخلاقي قد يطول أيضاً أصحاب المنافع والعوائد المرتبطة بحالات عدم التأكد، لذا فاتخاذ قرارات صحيحة وجيدة هو أمر فعال وأخلاقي ، ويحقق العدالة والأمانة في مختلف المعاملات.

ورسم (السويدان ،باشراحيل، ٢٠٠٢م) صورة للقائد الأخلاقي فيقولاً عنه : " القائد الأخلاقي صاحب صدق ورحمة وحلم وأناة ، وتواضع ، وهو دقيق في معاملاته مع الناس ، وهو صاحب ضمير إنساني ، الضمير الذي جعل خليفة كأبي بكر الصديق يتقياً ليخرج ما في بطنه ، وهو الذي تميز كما قال بكر المزني: ما فاق أبو بكر أصحاب محمد ﷺ بصوم ولا صلاة ، ولكن بشئٍ وقر في قلبه ، الضمير الذي يعلم الانسان أن قلبه إن تركه بلا محاسبة أو مراقبة كان رأس البلاء ومعدن الخسران والضياع ، الضمير الذي يهز الكيان ويجعله فينا إحساساً بشريا يقظاً بأن الناس تريد أن تعيش كما تريد أنت .

إن الحضارة الحديثة نزعته من الإنسان أعلى ما يملك، فالذي يريد أن يعيش على حد زعمهم لا بد أن ينسى الضمير.

**والقائد الأخلاقي:** هو صاحب ضمير حي، وقلب متقد، وضميره يقوده إلى المجد المفقود، ضميره الحي بوصلته في صحراء التيه، ضميره قمره البدر في الليلة الظلماء(السويدان، باشراحيل، ٢٠٠٢م، ص ٢٤٣)

## تأثير القيادة الاخلاقية على الأفراد:

إن القائد الأخلاقي يؤثر في مرؤوسيه، فقد بينت الدراسات أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية وثقة المرؤوسين في قادتهم، كما وجد أيضا أن القيادة الأخلاقية لها علاقة إيجابية برضا المرؤوسين عن قادتهم ، وإدراكهم عن العدالة التي يعاملهم بها قادتهم، كما أن المرؤوسين يتفاءلون بالمستقبل عندما يرتبط قادتهم بمعايير وأنماط القيادة الأخلاقية.

القيادة الاخلاقية تجعل المرؤوسين يقومون بمجهودات عالية في الأداء ، وحل المشكلات، كما أنها تساعد على بناء سلوك المواطنة لدى العاملين في المؤسسة (جاد الرب، ٢٠١٢).

ويستتبط الباحث ، ان القيادة الأخلاقية هي جوهر القيادة والإدارة في المؤسسات التربوية لما يبنى عليها من آثار كبيرة في الأداء لدى المرؤوسين وتعزيز الانتماء والولاء للمؤسسة وبدونها تفقد المؤسسة أهم جانب لدى المرؤوسين ، ألا وهو العلاقات الإنسانية وتعزيزها بينها وبينهم .

### - الأنماط القيادية:

يختلف الأفراد في ممارستهم الإدارية وتسيير شئون المؤسسات نتيجة لاختلاف اتجاهاتهم ومعارفهم حول المفاهيم الإدارية وأساليبها ، وقد يرجع الاختلاف إلى اجتهاداتهم الفردية ، وخبراتهم الشخصية وطباعهم الاجتماعية فإذا كانت القيادة تقوم في جوهرها على التفاعل الذي يتم بين القائد وأفراد الجماعة ، فإن اختلاف وسائل هذا التفاعل بين القائد ومرؤوسيه بغرض ارشادهم وتوجيههم يعكس التباين في أساليب القيادة وأنماطها. وأنواعها، حتى ترتبط القيادة بالسلوك ، فهي مجموعة من الأنماط السلوكية والتصرفات التي يقوم بها العاملون في إدارة المدرسة.

ويعد النمط القيادي العامل الرئيس في نجاح المؤسسات أو فشلها بعامتها، والمؤسسات التربوية خاصة؛ لما للقائد التربوي من دور مهم في التأثير على سلوك رؤساء الأقسام العاملة معه وفي توفير المناخ التنظيمي السائد فيها، والذي يشكل بدوره عوامل أخرى متصلة بالعدالة التنظيمية يكون قادراً على تحقيق أهداف المؤسسة ، وبخلاف ذلك تقشل المؤسسة في تحقيق أهدافها ، ومن الخطأ الاعتقاد بأن فكر القيادة يقتصر على نمط واحد فقط ، فهي ليست

منحصرة في نوع واحد ، ولكن هناك أنماط متعددة ، قد تتعدد أنماط القيادة وتختلف في الطابع المميز لها ، فلكل نمط قيادي طابعه الذي يميزه عن غيره.

### -النمط الديمقراطي "التشاركي" :-

إن المبدأ الأساس الذي تعتمده الإدارة الديمقراطية هو مبدأ احترام شخصيات الأفراد والمشاركة الجماعية لاتخاذ القرار، وتنفيذه انطلاقاً من فكرة أساسية هي أن : " تعدد العقول السوية أقدر على تقديم الأفكار الصائبة من العقل الواحد السوي ، فلا تكون مهمة الإدارة -في ضوء هذا المفهوم حصراً على القيادي بل هي مهمة مشتركة يسهم في أدائه جميع العاملين ويتولى القيادي تنفيذ مهامه التي تكون علاقات ايجابية مع العاملين ، تتم عن التعاون الفعال وتثير المبادرة والحماس ، وتدعو إلى الألفة والاحترام المتبادل (العرفي ومهدي، ١٩٩٦م، ص ٧٩)

ويضيف (عياصرة) أن القيادة الديمقراطية هي قيادة إنسانية وجماعية تضمن التقاف الجماعة حول القائد الذي يمثلهم كنموذج في تحقيق ذواتهم ويعبر عن طموحاتهم المشروعة بإطار من الولاء والإخلاص والتفاني، ويتصرف في جميع أعماله بما يعمق لديهم صورة الاخلاص والتفاني لمصالح الجماعة، ويعمل وفق هذه المبادئ جاهداً في إيجاد قيادات جديدة من ضمن أعضاء المجموعة نفسها (عياصرة، ٢٠٠٦م، ص ٦٦).

وقد ذكر (العجمي) عدداً من المقومات الإدارية للنمط الديمقراطي حيث يركز على مجموعة من الأمور المهمة منها:

١-تقوم القيادة على أساس احترام شخصية الفرد ، وأنه غاية في حد ذاته يعتمد على لامركزية السلطة ، واتخاذ القرارات ، وعلى التشاور المستمر بين القائد والجماعة حول الأهداف والمشكلات التي تواجههم.

٢-القائد هنا يعطي أهمية كبرى للتابعين له فهو يهتم بإشباع وسد حاجات الجماعة مع حاجاته.

٣-يستخدم القائد (الشورى) أسلوباً عند اتخاذ القرارات ، أو وضع السياسات ، ورسم الخطط ، وهذا النمط لا تتمركز السلطة في يد القائد ، وإنما يفوض بعضها للمرؤوسين ويشجع المشاركة في صنع القرار.

٤- القيادة الديمقراطية موزعة على الأفراد وهذه القيادة تتسم بالاحترام المتبادل ، والتعاون بين القائد والأتباع

٥- القائد الديمقراطي هو الذي يشجع الآخرين ويشاركهم في القرار ويقترح حلول ويأخذ آراءهم ، ولا يفرض رأيه على الآخرين، ويوضح لهم أنهم مهمين في العمل.

٦- يعتمد أسلوبه على الترغيب والاقناع واستخدام الحوافز التشجيعية بما يوفر العلاقات الانسانية السليمة داخل العمل، وأن القرار النهائي يكون دائما للأغلبية دون ارهاب أو تسلط أو شدة أو خوف، ومهمته تطبيقية أكثر من كونها توجيهية أو رقابية. (العجمي، ٢٠٠٨م، ص ٨٣).

ويرى (كنعان، ١٩٩٥م) أن هناك جملة من المزايا لاستخدام النمط الديمقراطي منها: -

- تفويض القائد لبعض سلطاته يتيح له الوقت والجهد للتفرغ للمهام القيادية.
- رفع الروح المعنوية للعاملين ، وزيادة رغبتهم ونشاطهم في العمل حيث إنهم مستقرون نفسياً.
- تحقيق الترابط الجماعي للعاملين ، وإيجاد جو ممتع في العمل ، يتسم بعلاقات الود والتفاهم
- تعميق الاحساس بالانتماء للجماعة، وإيجاد ما يسمى بالتفكير الجماعي.
- تنمية روح الابتكار والعطاء بين العاملين وإعطائهم فرصة التعبير عن قدراتهم.

إن هذا النمط يؤدي إلى رفع معنويات المرؤوسين، وإيجاد الثقة في نفوسهم وزيادة التعاون ومضاعفة الانتاج، وفي هذا النمط يشعر أفراد التنظيم بأن القرار قرارهم ، فيتمسكون به، ويعملون على تنفيذه التنفيذ السليم لارتباطهم المعنوي به (هشام، ٢٠١٠م، ص ٦٠).

مما سبق يتضح أن اتباع النمط القيادي الديمقراطي هو الأنسب للمؤسسات التربوية والتعليمية حيث يعمل على قوة المؤسسة وتنمية الأفراد العاملين، والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات، وإتاحة الفرصة لتنمية امكاناتهم وقدراتهم.

ويرى الباحث ، ان تقدم المؤسسات التربوية يكمن في سيادة النمط الديمقراطي ، ووعي المديرين بأهمية هذا النمط وما يشتمل عليه من مرونة كبيرة ، وتعزيز المشاركة في اتخاذ القرارات ، خاصة في ظل الظروف التي يحياها النظام التعليمي الفلسطيني في محافظات غزة .



## -النمط الأوتوقراطي "التسلطي":

يتمسك القائد الأوتوقراطي كما يشير "الدعيلج" (بجميع الأمور الإدارية دون أن يفوض أحداً من العاملين في بعض الصلاحيات الإدارية، ويحاول جاهداً ألا يعارض سلوكه الإداري أحد من العاملين، ويعمل دائماً على كسب ولاء العاملين لسلوكه الإداري) (الدعيلج، ٢٠٠٩م، ص ٩٠).

وفي هذا النمط يضع المدير الأوتوقراطي صورة معينة لمدرسته من الخطط والسياسات التي تحقق الصورة الرسمية المرسومة للمدرسة، ويظهر الود إلى من يوافقه، ويتجافى مع من يخالفه من المعلمين، وغالبا ما يُجمع المعلمين حسب رغبته، ويُملي عليهم القرارات والتعليمات دون مشاورة، ويهتم بالفاعلية في المدرسة، والإدارة ويقوم بالرقابة والتفتيش المستمر على المعلمين (الخواجا، ٢٠٠٤م، ص ٣٤).

### ويتميز المدير عند انتهاجه لنمط القيادة الأوتوقراطية بعدة سمات من أهمها:

- ١- قوة الشخصية وخاصة في استخدام السلطة للتحكم ولتهديد المعلمين فقط.
- ٢- حب التحكم والسيطرة على جميع الأمور، وسلب الكثير من حقوق وواجبات، ومسؤوليات الآخرين، كوكيل المدرسة.
- ٣- حب المظهرية في جميع المواقف، وفي كل مكان (في مكتبه، وانتقالاته وغير ذلك)، أي حب الذات والغلو في المظاهر السلبية ولو على حساب الأهداف الأساسية.
- ٤- عدم التراجع في قراراته حتى ولو أدرك أنها غير سليمة قبل التطبيق أو بعده. (دياب، ٢٠٠١م، ص ٢٩٣).

ويشير (العميان، ٢٠٠٥م) إلى مأخذ على هذا النمط منها: انخفاض الروح المعنوية للأفراد ، وبالتالي عدم الرضا الوظيفي لديهم، تولد الكراهية والعداء بين القائد والتابعين، يؤدي إلى عدم ولاء التابعين للقائد، قتل روح المبادأة والإبداع لدى المرؤوسين، انعدام الاتصال الصاعد، وبالتالي انعدام التفاهم المتبادل، يؤدي أيضا إلى وجود التنظيمات غير الرسمية للتخفيف من القلق النفسي والتوتر والاحباط لدى المرؤوسين ، مما يؤثر على الأداء بسبب الصراع بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي (العميان، ٢٠٠٥م، ص ٢٦٠)

إن هذا النمط فعلا قد يلقي النجاح في مواقف معينة، وفي الغالب ما يؤدي إلى نتائج عكسية تبدو آثارها واضحة على المعلمين، كما يعتبر هذا النمط في زماننا الحاضر، وفي ظل التقدم العلمي والتكنولوجي، وانتشار التعليم لا يتناسب كنمط قيادي بسبب كثرة المؤسسات التربوية المتخصصة، حيث تعد المدرسة أحد هذه المؤسسات وأصبح المعلمون على درجة كبيرة من الوعي والدراية، ويحملون مؤهلات علمية بشتى الدرجات (أبو جبل، ٢٠٠٤م، ص ٣٧).

بعض علماء الإدارة يميزون بين ثلاثة أشكال رئيسة من نمط القيادة الأوتوقراطية: التسلطية أو التحكمية: يتميز القائد الأوتوقراطي المتسلط أو المتحكم بأنه يحاول تركيز كل السلطات في يده، ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده، والقيادة الأوتوقراطية الخيرة أو الصالحة: يتصف القائد الأوتوقراطي الخير بكونه يثق في نفسه، وفي طريقة أدائه للعمل، ويتركز اهتمامه على تحقيق مستوى أداء مرتفع في الأجل القصير والطويل، والقيادة الأوتوقراطية المتعاملة أو اللبقة: على الرغم من أن سلوك القائد من هذا الطراز سلوك أوتوقراطي، إلا أنه يتميز بلباقته في التعامل مع مرؤوسيه، واعتماده على اتصالاته الشخصية معهم لإنجاز العمل. (السكرانة، ٢٠١٠م، ص ١٤٥)

إن اعتماد نمط القيادة الأوتوقراطية في المؤسسات التربوية يؤدي إلى آثار سلبية ، كانهدام العلاقات الإنسانية بين مدير المدرسة والمعلمين مما ينعكس على دافعية المعلمين اتجاه العملية التربوية ، ورضاهم عن العمل ، وبالتالي يؤثر على الطلبة ، وبالتالي يخسر مدير المدرسة الاقتراحات البناءة والهادفة التي تؤدي إلى تطوير العمل في المدرسة ، وتحسين نوعيته وبالإضافة إلى تكوين شخصيات قيادية تبعية تقليدية منطوية غير مرنة وغير مبدعة ، ليس لديها مبادأة ، بل تميل إلى الخضوع والكسل والتنفيذ الأعمى ، وكل ذلك بسبب عدم اعطاء الفرصة ، وحرية الحوار للمعلم .

### -النمط الترسلّي (الحر-التسيبي):

هي القيادة التي تترك للأخريين الحبل على الغارب دون تدخل في شؤونهم ويقوم القائد الترسلّي عادة بتوصيل المعلومات إلى أفراد مجموعته ويترك لهم مطلق الحرية في التعرف دون أي تدخل منه.

وتعرف بأنها "القيادة التي تؤمن بالحرية المطلقة والكاملة لأعضاء المنظمة، ومنهم حق تحديد كل شيء بإرادتهم المنفردة ودون أدنى تدخل من القائد الذي يتسم دوره بالطابع السلبي"

ويرى (نجم) أن " القائد الترسلّي لا يقود وإنما يترك الأفراد في الجماعة يعملون وفق ما يقررون ويرون أنه مناسب " (نجم، ٢٠١٢م، ص ٦٦).

ويذكر (العجمي) أهم سمات نمط القيادة الترسلية " الحرة" في كونه:

-يترك القائد الحرية الكاملة للفرد في اتخاذ القرارات سواء الفردية أو الجماعية مع أدنى مشاركة.

-يقوم بإمداد الأفراد بالمواد ويعرفهم بالعمل ، وأنه مستعد لإعطاء المعلومات لمن يسأل.

-القائد هنا لا يقوم بأي عمل ولا يصدر عنه إلا تعليقات تلقائية عن عمل العضو.

-لا يحاول أن ينظم سير العمل، مع ذكر المناقشات الفوضوية ولا تنتهي في الغالب برأي قاطع سديد، كما يفقد القائد في النهاية السيطرة على أفراد الجماعة.

ويؤدي هذا الأسلوب الفوضوي في القيادة إلى عدم اكتراث الأعضاء لما تقوم به الجماعة ، ويعبرون في مظاهر كثيرة عن ملل ملحوظ ينتهي في الغالب إلى صورة من اللامبالاة ، وعدم توافر ممارسة حقيقية للعمل، واخفاق في تعبئة الطاقة، وقناعة بعمل هزيل وضعيف. (العجمي، ٢٠٠٨م، ص ١٥٨).

**ويتصف هذا النمط بعدة صفات منها:** اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية للمرؤوسين، والاعتماد على تفويض السلطة للمرؤوسين على أوسع نطاق، وتزايد الإعتماد على سياسة الباب المفتوح في الاتصالات (المغربي، ٢٠٠٦م، ص ٤٢٢).

ويعد أهم المقومات التي تتسم بها القيادة الترسلية "الحرّة" في تقييمها حيث إن المعلمين في هذا النمط الإداري لا يعرفون موقف المدير منهم ، والمدير لا يعرف موقف المعلمين منه ، كما يشرك بعض المعلمين المقربين في اصدار بعض الأحكام التي تتعلق بتقييم أداء المعلم ، وذلك لأنه لا يرغب في تحمل المسؤولية لوحده ، ولا يرغب في اغضاب الآخرين ، ولا يحاسب المعلمين في حالات عدم الانضباط بالدوام ، لاعتقاده أن ذلك يحد من حرية المعلمين ، لذلك نجد أن دوام المعلمين في مدرسته غير منضبط ، ويسود في هذا النمط الإداري القلق والتوتر عند المعلمين على اعتبار أنهم يفتقدون إلى القيادة التي توجههم ، ويحرص على ألا يتدخل في الصراع التربوي بين المعلمين ، ويستخدم عبارة في نفسه "دعهم يتناقشون فهم أحرار ،إنني لا

أرغب في فرض نفسي عليهم " ، ويسود عدم الانضباط بين الطلبة في المدرسة (العجمي، ٢٠٠٨م، ص ١٦١).

ويرى الباحث : ان القيادات الإدارية في المؤسسات التربوية لا بد لهم من دراسة الأنماط القيادية المختلفة والابتعاد قدر الإمكان عن سلبيات كل نمط من هذه الأنماط ، ومحاولة الجمع ما بين المزايا الإيجابية لكل نمط للوصول إلى الإبداع الإداري المنشود في بيئة العمل .

### -القيادة التربوية:

تتجه الجهود نحو التنمية الإدارية للعاملين في ميدان التربية والتعليم، وتقرض القيادة التربوية نفسها في هذا الحقل المهم، وذلك لأهمية القائد التربوي، في تهيئة الظروف المناسبة والامكانات المادية والبشرية اللازمة للعملية الإدارية، وللتأثير في نشاط الأفراد والجماعات، ورفع كفاية أداء العاملين ، وزيادة انتاجهم.

وتحاول القيادة التربوية الناجحة الانتفاع من ضرورة البواعث الذاتية والحوافز الداخلية للنشاط في كل فرد من أفراد الجماعة ولا شك أن ذلك يتطلب من القائد أن يدرس أفراد الجماعة دراسة فاحصة ، ويتعرف على الاختلافات الفردية بينهم ويقف على نواحي الرضا والنفور عند كل منهم ليعامله بما يرضيه ويتجنب ما يغضبه كلما استطاع إلى ذلك سبيلا ، فبهذا يقوي روح التعاون والاندماج في الجماعة ، ويحسن العلاقة بينه وبين الآخرين بما يرفع من روحه المعنوية ويدعوه إلى الإخلاص ، والتفاني في العمل ، ويساعده مساعدة فعالة على تعزيز الدافع الذاتي نحو أداء الواجب .

ويذكر (البديري) " أن القيادة التربوية هي مجموعة العمليات القيادية التنفيذية والفنية التي تتم عن طريق العمل الانساني الجماعي التعاوني الساعي على الدوام إلى توفير المناخ الفكري والنفسي، والمادي المناسب الذي يحفز الهمم ، ويبعث الرغبة في العمل الفردي والجماعي النشط والمنظم من أجل تذليل الصعاب وتكثيف المشكلات الموجودة وتحقيق الأهداف التربوية للجميع والمؤسسات التعليمية (البديري، ٢٠٠١م، ص ٦٩)

وتعد المدرسة هي الميدان الفعلي الذي تتجمع فيه كل جهود العاملين في مجال التربية والتعليم، وإذا كانت المدرسة على هذه الدرجة من الأهمية، فإن الطريقة التي تدار بها وأساليب

العمل المتبعة فيها تمثل العمود الفقري في نجاح المدرسة في أداء رسالتها بصورة فعالة ومرجوة (أحمد، ١٩٩٨م، ص ١٠٨)

ويتولى مدير المدرسة كقائد تربوي تنفيذ السياسة التعليمية العامة للدولة عن طريق ما يتاح له من موارد بشرية، ومالية، وفقاً للمعايير السائدة في هذا النظام، فهو الذي ينقل، ويترجم لمعلميه قرارات المستويات العليا، وبحكم تأثيره ونفوذه عليهم يستطيع أن يكون الطريقة التي تمكنه من تنفيذ هذه السياسة.

وتُعتبر القيادة التربوية هي المرتكز الأساس الذي يعتمد عليه تقدم المؤسسة التربوية، وبغير ذلك لا يمكن تحقيق أي تغيير فعال، أو إصلاح حقيقي في هذه المؤسسة، فالقيادة التربوية تتعامل مع أفراد مختلفي الثقافات، متعددي الاتجاهات، وهذا يتطلب منها قدرة على التعامل مع جميع مكونات المؤسسة التعليمية، بغض النظر عن اختلاف هؤلاء الأفراد، سواء أكانوا طلبة أم معلمين أم هيئة إدارية، مع ضرورة تنسيق جهودهم من أجل بلوغ الغايات المرسومة. فمن هذا المنطلق، احتلت القيادة مكاناً رئيساً في دراسة الإدارة، فالمديرون الأقوياء عادةً ما يكونون قادة أقوياء، كما أن النجاح في تحقيق الأهداف يعتمد غالباً على المهارات والكفاءات التي يتّصف بها القائد ويمتلكها، وإلى جانب ذلك، عليه أن يكون فاهماً وواعياً بالسلوك الإنساني، وما يؤثر فيه من عوامل مثل الدافعية، والحوافز، والاتصال، ووضع الأهداف، وصنع القرارات، واستثمار الوقت (الأسطل، ٢٠٠٩م).

#### - خصائص القيادة التربوية ومتطلباتها:

تعتبر القيادة التربوية هي بمثابة صمام الأمان للأجيال في قيادتها نحو الطريق السوي والقويم، وهي بالتالي تمثل رسالة مهمة وخطيرة في نفس الوقت، ومن هنا كان لزاماً على هذه القيادة أن تكون قدوة حسنة وصالحة يحتذى بها، ومن البدهي الجزم بأن القيادة التربوية يجب أن تُقسم بمقومات شخصية ومهنية تليق بالرسالة المهمة، والأمانة الثقيلة التي تحملها (كلخ، ٢٠٠٠م، ص ٤٣).

إن القيادة التربوية الناجحة هي التي تعمل على تحقيق رغبات الأفراد وإشباع الحاجات التي تظهر في الجماعة، فأفضل القادة من يبحث عن مضايقة مرؤوسيه وأن يحملهم على عمل ما لا يرغبون فيه أو انجاز ما لم تمكنهم قدراتهم واستعداداتهم من انجازه ، وأن على القيادة أن تتعرف إلى وجهة نظر من يعمل معه ، وأن أحكم القادة من يعتمد في تحقيق ذلك على سياسة

المساواة وعدم التعالي ، وأفضل القواد في مجال التربية والتعليم من تستهويه وظيفته ويغريه مركزه فيتعالى على من يعمل معه ويحاول أن يفرض سيادته عليهم ويستغل وظيفته في تحقيق مآربه الشخصية على حساب من يعملون تحت إمرته إمعانا في جذب الانظار إليه وإلى مقدرته على الضرر أو حذف القوانين واهما أنه بهذا يظفر باحترام جماعته أو يرتفع في أعينهم ، كما على القادة التربويين معرفة الفروق والاختلافات الفردية ما بين المرؤوسين.

ويرى الباحث ، ان القيادة التربوية والاهتمام بها هو مفتاح التقدم والرقي الإنساني ، والمدخل لصناعة التنمية البشرية وبالتالي التنمية في كافة المجالات الصناعية والاقتصادية والاجتماعية ، فإذا ما توافرت لها مقوماتها ، والدعم اللازم لها ، وتآزرت جميع المكونات المجتمعية لإنجاحها ، حققت الأهداف الموضوعية ، وقادت المجتمع الى المنافسة للريادة العالمية .

## تطوير الموارد البشرية

### -مقدمة :

تطورت وظيفة إدارة الموارد البشرية ، فبعد أن كان دورها التقليدي مقصورا على القيام باستقطاب اليد العاملة والتعيين ، وصرف الأجور، ومنح الإجازات، أخذ دورها يتسع ليصبح أكثر شمولا وتخصصا، وأصبح لإدارة الموارد البشرية دور استراتيجي يتطلب توافر كفاءات متخصصة واستراتيجية إلى جانب المهام التنفيذية (نصر الله، ٢٠٠٢م، ص ١٠).

لقد أقر الأكاديميون والممارسون على السواء بأن كفاءة أداء المؤسسات بصفة عامة تتوقف على مستوى كفاءة التحكم في تسيير المورد البشري من خلال معالجة المشكلات الناجمة عن سوء التسيير على الأسس العلمية التي تعطي للعمل الإداري القدرة في اختيار أعضاء فريق العمل، وتنمية قدراتهم، واستثارة حماسهم ، وتنمية علاقات التعاون فيما بينهم، وتصميم المهام الموكلة إلى كل منهم، إلى جانب قياس ومتابعة أدائهم، وتنمية مشاعر الولاء من جانبهم للعمل وللمؤسسة.

إن التحكم في عملية التسيير للموارد البشرية الجاري بها العمل الآن، تكمن أساساً في التطبيق الصحيح للقوانين والأنظمة، وللتوظيف المنطقي المعقول من خلال استعمال أدوات تسيير تتلاءم وطبيعة الوظيفة الإدارية للمستخدمين المستهدفين في تسييرهم، وكذا الأهداف المحددة لها. (أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية، ٢٠١١م، ص ٥).

## -التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية :

لقد تطورت إدارة الموارد البشرية عبر الزمن مع تطور علم الإدارة كسائر العلوم الإنسانية كلها، ولكنها كعلم مستقل ظهرت في بداية القرن الحادي والعشرين، وكانت هذه التطورات كالتالي:

أ- (المرحلة الأولى) الثورة الصناعية: وتشمل هذه المرحلة فترة ما قبل الثورة الصناعية وفترة الثورة الصناعية.

ب-(المرحلة الثانية) حركة الإدارة العلمية: وتمتد هذه المرحلة من عام ١٨٩٠ حتى العشرينات من القرن الماضي ، وتقترن مرحلة الإدارة العلمية بالعالم فريدريك تايلور الذي حاول تنظيم العلاقة بين الإدارة والعاملين.

ت - (المرحلة الثالثة) ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية:( فمع بداية الثلاثينيات ظهر نموذج العلاقات الإنسانية الذي يتزعمه) ألثون مايو (من خلال دراسة مصنع هوثورن، والذي أوضح اهتمام الإدارة بالعاملين، والسعي لتحقيق رغباتهم والمحافظة على شعورهم، كما أظهرت الدراسة روح العمل الجماعي، وأن العامل الاجتماعي سبب. في تحفيز الأفراد.

ث - (المرحلة الرابعة) ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى وقتنا الحاضر:( وفيها تطورت إدارة الموارد البشرية تطورا هائلا، ولم تعد فقط تهتم بالإجراءات الشكلية، والأعمال الروتينية مثل حفظ الملفات وضبط الحضور والغياب، بل امتدت إلى تدريب وتنمية الموارد البشرية وتحفيزهم وضبط علاقات العمل. (المدهون ،٢٠٠٥م، ص١٨-٢٠)

## -مفهوم إدارة الموارد البشرية:

يعتبر مفهوم إدارة الموارد البشرية مفهوما حديثا، وأخذ يركز على الانسان وكيفية معاملته على أساس أن له مشاعر وعواطف، وهناك العديد من الكتاب والمؤلفين الذين قاموا بتعريف إدارة الموارد البشرية، فمن التعريفات أن إدارة الموارد البشرية هي: "عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء الموارد، والإشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها " (البرنوطي، ٢٠٠٤: ص ١٧).

كما عرف (المرسي، ٢٠٠٣م، ص ١٦) إدارة الموارد البشرية بأنها "الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية".

ويعرفها آخرون بأنها مجموعة الأنشطة والجهود الإدارية التي تسعى لحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها، والحفاظ عليها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية (عامر، ٢٠١١م، ص ١٥).

ان الموارد البشرية عبارة عن طائر بجناحين هما الفرد والوظيفة، وأنه لا يمكنك أن تدير منظمة بدون أفراد ، حتى لو كان اعتماد هذه المؤسسة على الآلات فلا بد من أفراد يديرون هذه الآلات ويشغلونها ، ويتابعون أعمالها، وركز أيضا على حقيقة أن الأفراد مختلفون والوظائف مختلفة ومهمة إدارة الموارد البشرية هي التوفيق بينهما، فقد خلق الله الناس مختلفين في أشكالهم، وملامحهم، وأجناسهم، وخبراتهم ، وتعليمهم، وقدراتهم العقلية، وفي طريقة فهمهم وإدراكهم للأمور وفي دوافعهم، فالبعض مدفوع ماليا والآخر مدفوع اجتماعيا والآخر مدفوع نحو الشعور بتقدير الآخرين وتحقيق ذاته، وهذه الاختلافات تؤثر في سلوك الأفراد بشكل واضح، أما الوظائف فهي تختلف باختلاف أنواعها ، وحسب طبيعة أنشطتها(ماهر، ١٩٩٨م، ص ٢١).

وأيضا عرفت بأنها جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وتنمية قدراتها، ورفع كفاءتها، ومنحها التعريض والتحفيز والرعاية الكاملة، بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة(توفيق، ٢٠١٠م، ص ٨١).

### أهمية إدارة الموارد البشرية:

لقد أصبحت الموارد البشرية من أهم وأعلى الأصول التي تمتلكها أي مؤسسة، ومن خلال أهمية الموارد البشرية أصبحت تنمية الموارد البشرية تحظى باهتمام كبير من قبل المؤسسات المختلفة، وذلك ادراكاً منها بحجم الإنجاز الذي يمكن تحقيقه من خلال الاهتمام بالعاملين وتنمية قدراتهم وتحفيزهم لكي يعملوا بأفضل ما لديهم من قدرات، حيث تعود بالأهمية على كافة المستويات المعنية بالعملية التربوية والتعليمية.



وحيث إن إدارة الموارد البشرية تتعامل مع البشر، فهذا يمنحها من الأهمية والمكانة في مؤسسات الأعمال الكثير، ومن هنا فإن إدارة الموارد البشرية تحتل أهمية كبيرة في المؤسسة وذلك للأسباب التالية :

-أنها تتعامل مع الانسان أهم الموجودات فيها وهو الموجود الذي لا يمكن تقليده أو إيجاد مثله من قبل المؤسسات الأخرى ولا يمكن خزنه لفترة زمنية قادمة كبقية الموجودات الأخرى التي تمتلكها المؤسسة.

-أنها بما توفره للمؤسسة من موارد بشرية مؤهلة ومتخصصة وذات إمكانية وقدرات ومهارات عالية، تساهم في تقديم مخرجات للمؤسسة تفوق قيمتها تكلفة المدخلات وهي بذلك تحقق الكفاءة والفعالية للمؤسسة.

-تساهم إدارة الموارد البشرية في تخفيض التكاليف المختلفة في المؤسسة من خلال تحسين نوعية الموارد البشرية وزيادة الخبرة والتعلم، وبالتالي تقليل فرص الخطأ.

-إن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المهمة والأساسية والرئيسية التي تعمل لمواجهة المتغيرات الجديدة في عالم اليوم.

-تتزايد قيمة الموارد البشرية مع مرور الزمن في حين تتناقص قيمة الموارد المادية الأخرى في المؤسسة.

-الموارد البشرية المؤهلة والفاعلة هي جزء من ثروة الدولة التي تمنحها القدرة على التنافس في المجالات العالمية.

-العقول البشرية المبتكرة تدعم اقتصاد الدولة من خلال خفضها لقيمة الفاتورة الاستيرادية، وزيادتها لقيمة فاتورة الصادرات(النداوي، ٢٠٠٩م، ص ٤٠).

### **وظائف إدارة الموارد البشرية:**

الاهتمام بالموارد البشرية ورعايتها يعد ظاهرة من أهم الظواهر التي تشغل بال جميع المسؤولين في المنشآت والمؤسسات العامة والخاصة على السواء في وقتنا الحاضر ، ويرجع ذلك إلى كون الموارد البشرية تمثل عنصراً هاماً من عناصر الإنتاج والتسويق والتمويل وغير ذلك ، وبدون توافر الخبرات والمهارات البشرية اللازمة لا يتحقق ذلك ، ولعل من الأسباب التي

تدفع أيضاً الدول النامية إلى الاهتمام بالقوى البشرية هي الإحساس بانخفاض الإنتاجية ، وعدم التوازن بين الطلب والعرض في بعض التخصصات وانتشار ظاهرة البطالة بكثافة ، والرغبة في تطوير القوى العاملة باعتبارها الأساس الأول لخطط التنمية الشاملة (عبد الباقي، ٢٠٠٠م، ص ١٣).

إن لإدارة الموارد البشرية شأنها شأن أي إدارة في المؤسسة مهمتين أساسيتين: الأولى إدارية، والأخرى تخصصية، فالوظيفة الإدارية تشترك مع مختلف الوحدات التنظيمية في المؤسسة بممارستها وتتمثل في وظائف التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، الإبداع والتطوير، وتخصيص الموارد. وأما المهام التخصصية فتمارسها إدارة الموارد البشرية بدءاً بتخطيط الموارد البشرية، ومروراً بالتدريب وتقييم أداء العاملين، وانتهاءً بالسلامة المهنية ورعاية العاملين.

وقد قسم (أبو شيخة، ٢٠١٠م) أنشطة الموارد البشرية على أربعة محاور كالتالي:

المحور الأول: الحصول على الموارد البشرية: ويتضمن تخطيط الموارد البشرية وتحليل وتصميم الوظائف والاختيار والانتقاء.

المحور الثاني: مكافأة الموارد البشرية والتعويض وخدمات الموظف.

المحور الثالث: تنمية الموارد البشرية: ويتضمن التدريب والتنمية وتخطيط وتنمية السلك الوظيفي وانضباط العاملين.

المحور الرابع: صيانة الموارد البشرية: ويتضمن العلاقات العمالية والمساومات الجماعية.

### أهداف إدارة الموارد البشرية:

إن الهدف الأساس لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والكبيرة، والعامية والخاصة هو تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة وتطوير الأفراد بشكل يلبي رغبات واحتياجات المؤسسات.

كما أن إدارة الموارد البشرية تسهم بكل وظائفها في تحقيق عدة أهداف:

١- الاستفادة القصوى من جهود العاملين وخبرتهم في إنجاز المهام وفق المعايير المحددة سلفاً.

٢. تحقيق انتماء وولاء الأفراد للمؤسسة والمحافظة على رغبتهم العمل فيها.

٣- تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية والإدارية.

٤. إيجاد ظروف عمل جيدة تساعد العاملين على أداء عملهم بصورة جيدة.

٥. دعم فرص حصول العاملين على التقدم والترقي الوظيفي من خلال تحديد احتياجات أفراد المؤسسة والعمل على تحقيقها لدعم عملية الاستقرار الوظيفي وتأهيلهم لذلك. (السالم وصالح، ٢٠٠٢م، ص ١٨).

وكما تهدف إلى :

١- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل انتاج السلع أو الخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف.

٢- إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتقادي المهام التي تعرضهم للأخطار غير الضرورية.

٣- توفير ضمان اجتماعي وصحي جيد للعاملين (كشواي، ٢٠٠٦م، ص ١٢).

وفي ضوء ذلك يعد من أهم الأهداف الأساسية لإدارة الموارد البشرية هو جعل المؤسسة التربوية جاذبة ومستقطبة للعناصر البشرية التي تمتلك التميز في مؤهلاتها اللازمة للعمل في المؤسسة على أكمل وجه، لخطورة المهمة التي تقوم بها من صناعة الأجيال القادمة، والاهتمام النوعي من قبل إدارة الموارد البشرية بهذه العناصر لما تمثله من عمود فقري في إنجاح العملية التربوية برمتها، وذلك من خلال جهود الاستقطاب والاختيار والتدريب للعاملين، بهدف الارتقاء بأدائهم للمستوى المتميز المنشود.

### تخطيط الموارد البشرية:

يعد التخطيط فناً وعلماً ومنهجاً، وهو أيضاً نشاط متعدد الأبعاد يسعى دائماً لتحقيق التكامل بين أبعاده المختلفة، ويتعاطى في بعده الزمني مع الماضي والحاضر والمستقبل، ويقوم جسوراً بينهما، وهو أيضاً عملية جماعية وليست فردية، وكل فرد في مجموعة المخططين له دوره الذي لا يمكن الاستغناء عنه، وفي نفس الوقت لا يمكن لأي مخطط أن يؤدي دوره التخطيطي بنجاح دون الاشتراك والتعاون مع المخططين الآخرين في مراحل عملية التخطيط المختلفة، وهي عملية إعداد الخطط اللازمة لشغل أو لتجنب الفراغات الوظيفية المتوقعة،

انطلاقاً من تحليل الوظائف الجديدة، أو المتوقع أن تكون شاغرة، وما إذا كان سيتم شغلها بمرشحين من داخل المؤسسة أو خارجها، لذلك فإن تخطيط القوى العاملة يشير إلى التخطيط المرتبط بجميع الوظائف داخل المؤسسة خلال فترة مستقبلية (ديسلر، ٢٠٠٣م، ص ١٤٩).

كما عُرف تخطيط الموارد البشرية: بأنه عملية تحديد أنواع وأعداد الموظفين الذين ستحتاجهم المؤسسة بما يتناسب مع الشروط التي تضعها الإدارة العليا للمؤسسة (Ivancceovich, 2004, p135).

حيث تقوم إدارة الموارد البشرية على انتقاء وتعيين أهم الكفاءات والكوادر البشرية، وذلك باستقطاب أهم الخبرات المتميزة، كما تعمل على إيجاد بيئة عمل مشتركة تقوم على مبدأ تكافؤ الفرص والمساواة من حيث الحوافز والترقيات، وتوفير الاستقرار الوظيفي للكوادر البشرية على المدى الطويل، وكما تعتمد هذه الإدارة على مبدأ الاستراتيجية الحديثة في تطوير وتنمية الموارد البشرية من خلال تنمية القدرات ، ورفع مستوى الأداء الوظيفي، وتأهيل الكفاءات اللازمة وتطويرها باستمرار .

ويعد تخطيط الموارد البشرية أحد مداخل عملية التخطيط الاستراتيجي على مستوى الإدارة العليا، وأن تخطيط الموارد البشرية قد يجذب اهتمام المؤسسة إلى الحاجة للتغيير، ويخدم كمرشد للأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

وتظهر أهمية تخطيط الموارد البشرية كوننا نعيش في عالم يموج بالتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية ، فالتخطيط يحقق مزايا عديدة تتمثل في الحصول على أحسن الكفاءات البشرية من سوق العمل أو من مخزون المهارات الداخلية في المؤسسة ، مما يساعد على تحسين استخدام الموارد البشرية بالشكل الذي يحقق سياسة إنتاج أكثر ، ويساعد على توسيع قاعدة المعلومات الإدارية الخاصة بالموظفين ، مما يخدم أنشطة الموظفين وباقي الوحدات التنظيمية ، كما يساعد على تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية ، ومن ثم تخفيض التكلفة التي تنتج عن النقص أو الزيادة في تلك الموارد ، ولو أن كل نشاط للموارد البشرية يؤدي بمعزل عن الآخر لفقدت الموارد البشرية وقراراتها فاعليتها (السالم ، ٢٠٠٩م) .

وتهدف عملية تخطيط الموارد البشرية إلى مساعدة المؤسسة وذلك من خلال:

-مساعدة المؤسسة في تحديد ومعرفة متطلباتها من القوى العاملة.

-الكشف عن مظاهر القوة و مظاهر الضعف في القوى العاملة.

-حماية المؤسسة من أي تغيرات كما يساعد في وضع أسلوب العلاج.

-مساعدة المؤسسة على استغلال الطاقة البشرية المتوفرة.

ومن المشاكل التي تواجه تخطيط الموارد البشرية: ضعف الوعي التخطيطي لدى الكثير من الموظفين، وضعف الإمكانيات وقلة خبراتهم العلمية والثقافية، مما يزيد من احتمالات ارتكاب الأخطاء في تحديد الهدف المستقبلي لخطة الموارد البشرية، ومن المشاكل كذلك: قلة المعلومات المطلوبة للعملية التخطيطية وتقدمها، وافتقار أغلب المؤسسات لنظم المعلومات الخاصة بإدارة الموارد البشرية، وصعوبة التوصل إلى معايير محددة ودقيقة لمعرفة المهام الملقاة على عاتق إدارة الموارد البشرية.

### الاستقطاب:

يعد الاستقطاب أول نشاط من أنشطة التوظيف في مؤسسات الأعمال لذلك يجب أن تعير إدارة الموارد البشرية لهذا النشاط أهمية كبيرة لأن الخطأ فيه سينعكس على الأنشطة الأخرى المكتملة للتوظيف، ويقصد بالاستقطاب: سلسلة الأنشطة المصممة لجذب أعداد مؤهلة من المرشحين لوظيفة معينة (العامري والغالبى، ٢٠٠٦م، ص ٥٩٧).

وعرف بأنه "مجموعة نشاطات المؤسسة الخاصة بالبحث عن وجذب مرشحين لسد الشواغر الوظيفية فيها، وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة والمرغوبة، وفي الوقت المناسب (الكلادة، ٢٠١٣م، ص ٦٠).

ويعرف بأنه "الخطوة التي تعقب الإعلان عن الوظيفة الشاغرة، وقد تسبقها أو تعوض عنها في بعض الحالات المحدودة جدا، وهناك من يسميها الاستجلاب، ويراد بها جذب المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة (الكبيسي، ٢٠٠٤م، ص ١٠٨).

وقد وضع لنا القرآن الكريم أساسا واضحا لهذه الوظيفة متمثلا بقوله تعالى: ﴿قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾ [القصص: ٢٦] وقد ورد في صحيح مسلم، عن الرسول صلى الله عليه وسلم: "المؤمن القوي خير وأحب إلى الله من المؤمن الضعيف..."، [مسلم: صحيح مسلم، باب في الأمر بالقوة وترك العجز والاستعانة

بِاللَّهِ وَتَقْوِيصِ الْمَقَادِيرِ لِلَّهِ : جامع السنة وشروحها عبر الانترنت: رقم الحديث ٤٩٤٥] ومن الحكم أيضاً: "وضع الرجل المناسب في المكان المناسب".

**إن لمرحلة الاستقطاب أهمية كبيرة في حياة المؤسسة، حيث إن نجاحها يحقق أهدافاً كثيرة للمنظمة، منها:**

١- توفير الحد الكافي من المرشحين لملء الوظيفة الشاغرة في الوقت المناسب وبأقل كلفة ممكنة.

٢- توفير الأفراد المناسبين لملء الوظيفة الشاغرة، وبالتالي تسهم في نجاعة عملية الاختيار وفعاليتها.

٣- المحافظة على استقرار الموارد البشرية والمؤسسة ، من خلال جذب المرشحين المميزين، والاحتفاظ بالعاملين المرغوب فيهم.

٤- تقليل نفقات أنشطة الموارد البشرية الخاصة بعملية التوظيف، من خلال جذب أفضل الكفاءات لملء الوظائف الشاغرة. (زايد، ٢٠٠٣م، ص ٢٤٠).

وتستطيع مؤسسات الأعمال من خلال هذا النشاط أن تجعل وعاء الاستقطاب للمؤهلين كبيراً وكافياً لغرض تلبية احتياجاتها من الموارد البشرية.

**وتتمثل عملية الاستقطاب بثلاث مراحل وهي:**

١. الاعلان عن الوظائف الشاغرة وفق ما تم تحديده في إطار خطة الموارد البشرية.

٢. الاتصال الأولي بالمرشحين.

٣. الغرلة الأولى لإيجاد وعاء من المرشحين المؤهلين.

وضمن هذه الخطوات فإن عملية الاستقطاب تهيئ العدد اللازم من المرشحين الأكفاء لغرض متابعة إجراءات الفحص والاختبار ، ومن ثم الاختيار للعدد المطلوب منهم، ويجب أن تراعي إدارة الموارد البشرية مجموعة القيود والاعتبارات الخاصة بعملية الاستقطاب من قبيل القيود والمحددات التشريعية والحكومية ، والعوامل التنظيمية المرتبطة بالمؤسسة ذاتها. (العامري والغالبي، ٢٠٠٦م، ص ٥٩٧).

## ولعملية الاستقطاب أهداف متعددة منها:

١- وضع خطط الموارد البشرية موضع التنفيذ، وذلك بتحديد عدد الأفراد اللازمين، والمهارات والخبرات الواجب توفرها فيهم، والمصادر، والسبل اللازمة للحصول عليهم.

٢- توفير الفرص المتكافئة للمواطنين من مختلف قطاعات المجتمع لشغل الوظائف العامة.

٣- عدم الاكتفاء بالتركيز على استقطاب الأكفاء من الأفراد فحسب، بل العمل على الاحتفاظ بهم.

٤- توسيع قاعدة الاختيار من بين المرشحين المؤهلين، وذلك بزيادة عددهم لاختيار الأنسب من بينهم. (عدوان، ٢٠١١م، ص ٣٩).

٥- مساعدة نشاط اختيار القوى العاملة في زيادة معدل نجاحه في أداء مهمته، وذلك عن طريق استبعاد الأفراد المتقدمين للعمل، والذين تكون مؤهلاتهم ومواصفاتهم أقل أو أعلى من المؤهلات والمواصفات المطلوبة للاختيار والتعيين، ومنعهم من الدخول في إجراءات الاختيار، وبالتالي هذا يسهم في تسهيل عملية الاختيار (عقيلي، ١٩٩٦م، ص ١٠٥).

٦- عدم الاكتفاء بالتركيز على استقطاب الأكفاء من الأفراد فحسب، بل العمل على الاحتفاظ بهم، وتقليل احتمال ترك المتقدمين لأعمالهم بعد فترة قصيرة من تعيينهم عليها (رشيد، ٢٠٠١م، ص ٤٦٠).

ويرى الباحث أن على المؤسسة التربوية أن تسعى لضمان جذب الكفاءات وأصحاب الخبرات التربوية، لما يترتب على ذلك من قوة ودعامة للعملية التربوية التي تستهدف بناء جيل بأكمله، حيث إنه وبرغم التطور التكنولوجي الحاصل في الميدان التربوي، لا يمكن الاستغناء عن المورد البشري كناقل للموروث العلمي والحضاري والأخلاقي، وبناء شخصية الفرد، وتعزيز انتمائه للدين والوطن.

إن مؤسسات الأعمال تبحث عن المرشحين لشغل الوظائف من مصادر متعددة منها ما هو خارجي، ومنها ما هو داخلي، فالمصادر الخارجية تشمل على سوق العمل بشكل عام والجامعات ومراكز التوظيف والطلبات الفردية التي تستلمها المؤسسة، وهذه المصادر تتيح فرص كبيرة لرفد المؤسسة بالخبرات الجديدة والمعارف والطاقات الشابة، أما المصادر الداخلية

فهي الترقيات والتنقلات بين الوظائف داخل المؤسسة ويجب على إدارة الموارد البشرية ان تجري تقييم دقيق ومفاضلة صحيحة لاختيار أفضل المرشحين من كلا المصدرين ، ومن المهم الإشارة هنا إلى أن مصادر توفير المرشحين الخارجية الرئيسة هي مواقع الانترنت الخاصة بالتوظيف والاعلانات في الصحف اليومية ووكالات البحث عن الكفاءات ، والتوصيات من قبل الأطراف المرجعية . (العامري والغالبي، ٢٠٠٦م، ص ٥٩٦-٥٩٧).

## الاختيار:

هو الخطوة التي تتبع عملية الاستقطاب، فمن خلاله يتم انتقاء الموظفين الذين يمتلكون المؤهلات المطلوبة لشغل الوظيفة، وهو العملية التي بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين، للتأكد ممن تنطبق عليهم مواصفات وشروط الوظيفة، ثم مقابلتهم وتعيينهم في نهاية الأمر (السالم، ٢٠٠٩: ص ١٧٩).

ويمكن تعريف الاختيار: بأنه "انتقاء الفرد المناسب من بين مجموعة من الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة " (نوري وكورتل، ٢٠١١م، ص ١٨٤).

وعرف الاختيار على أنه "تلك العمليات التي تقوم بها المؤسسة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، ألا وهو الشخص الذي تتوافر فيه المقومات والمتطلبات اللازمة لشغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم ذلك الاختيار طبقاً لمعايير الاختيار في المؤسسة". (أحمد، ١٩٩٩م، ص ١٥٥).

وهناك من اعتبر أن عملية اختيار الموظفين هي خطوة أولى حاسمة نحو بناء قوة فاعلة منتجة تساعد في تحديد الموظف، وما يمتلك من معارف ومهارات وقدرات، بالإضافة إلى أنها عملية صعبة لأنها تمثل عملية توافق بين الموظف والوظيفة ، وكذلك بين الموظف وثقافة المؤسسة والقيم، فبدون الشخص المناسب للعمل في المؤسسة قد يؤدي ذلك إلى عدم الولاء للمؤسسة وزيادة الدوران الوظيفي (kitchen,2007).

ويتمثل قرار الاختيار، في اختيار أكثر الأفراد احتمالاً للقيام بأداء الوظيفة، وبأكبر قدر من النجاح من وعاء المرشحين المؤهلين، ويعد التحليل الوظيفي وتخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب من المتطلبات الأساسية لعملية الاختيار، ومن ثم فكل خطأ في تلك العمليات يمكن أن يتسبب في عدم فعالية عملية الاختيار (حسن، ٢٠٠١م، ص ١٢٣).



تحظى عملية الاختيار بأهمية بالغة في العمل الإداري فمن خلال الممارسة السليمة، والعلمية لقواعد ومعايير عملية الاختيار تستطيع المؤسسة تحقيق التالي:

-تدفع عملية الاختيار باتجاه وضع الرجل المناسب في الوظيفة المناسبة، والشخص الذي يشعر أنه عين في وظيفة لا تتناسب مع مؤهلاته، وقدراته، سيكون دائماً في حالة من القلق وعدم الاستقرار.

-فعالية نظام الاختيار تضمن للأفراد إشباع الحد الأدنى على الأقل من حاجاتهم الإنسانية، حيث يوفر لهم هذا النظام أجوراً عادلة تتناسب مع مؤهلاتهم وقدراتهم وخبراتهم، كما أنه يوفر الاستقرار الوظيفي لهم.

-اختيار الشخص المناسب ثم وضعه في وظيفة تتناسب وخبراته ومؤهلاته وقدراته يضمن ذلك: إنتاجية عالية، ويجعل أمر تدريبه سهلاً، واستمراره في المؤسسة قائماً، وتعرضه لإصابات العمل محدوداً.

-أداء أي مؤسسة يعتمد بشكل أساس على أداء العاملين فيها، وكلما كان لديهم الخبرة والمهارات المطلوبة، كلما انعكس ذلك بشكل أفضل على أداء المؤسسة، والعكس صحيح.

وتختلف عملية الاختيار من مؤسسة إلى أخرى، أو تضيق وتتسع، وذلك حسب طبيعة عمل الوظيفة الشاغرة، وحسب حجم المؤسسة ذاتها، وحسب القوى العاملة فيها، وعدد المتقدمين لشغل الوظيفة الشاغرة.

إن هناك خطوات رئيسة عامة لا بد للمؤسسة من إتباعها " إذا أرادت الحصول على أفضل الكفاءات المتقدمة للوظيفة الشاغرة فيها".

وتتلخص هذه المراحل بعدة خطوات:

-الأفراد المستقبين المتقدمين للوظائف -مراجعة الطلبات والمعلومات -اختبارات التوظيف -مقابلات التوظيف -الفحص والتحري -الفحص الطبي -قرار التعيين المبدئي -موظف جديد. (عبد الوهاب، البرادعي، ٢٠٠٦م، ص ٧٧).

## التدريب:

يعني التدريب استخدام خبرة دالة لتغيير المهارات والمعارف والسلوكيات نحو الأفضل عند العاملين. كذلك يعرف بأنه: مجموع الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلي تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المؤسسة التي يعمل فيها (شاويش، ٢٠٠٥م، ص ٢٣٢).

التدريب عملية مدروسة لتعديل الاتجاه أو المعرفة أو السلوك المهاري من خلال اكتساب بعض الخبرة لتحقيق أداء فعال في نشاط واحد أو مجموعة من الأنشطة ويتمثل الهدف من هذه العملية في المواقف الخاصة بالعمل في تطوير قدرات الأفراد وفي تلبية احتياجات الأشخاص العاملين في المؤسسة في الوقت الحاضر وفي المستقبل (كشواي، ٢٠٠٦م، ص ١١٨).

ويعتمد التدريب على ركيزتين أساسيتين:

الركيزة الأولى : توجهات العاملين، والتي تمثل تأقلم العاملين الجدد مع الوظائف، وزملاء العمل وسياسات المؤسسة وخدماتها.

والركيزة الثانية هي التطبع الاجتماعي والتي تمثل عملية التأثير بتوقعات العاملين الجدد ، وسلوكهم كجهود منهجية منظمة لتحسين الأداء من خلال زيادة المعارف والمهارات المكتسبة لدى العاملين (العامري والغالبى ، ٢٠٠٦م ، ص ٦٦٠).

وهناك مرحلة تقييم ومتابعة فعالية التدريب من خلال الحاجة لتقييم التدريب ومتابعته؛ بغرض تحديد مدى فاعليته وعليه فإن مسؤولية الموارد البشرية لا تنحصر في تحديد الحاجة إلى التدريب ومن يحتاج إليه وأساليبه، وإنما تمتد لتقييم عملية التدريب وهي الإجراءات التي تستخدمها الإدارة؛ من أجل قياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المحددة وكفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي أحدثه التدريب.

ولابد من التعرف على مراحل العملية التدريبية التي تبدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية من خلال عملية حصر الموارد البشرية كماً ونوعاً للذين سيشملهم البرنامج التدريبي، ومن ثم مرحلة تصميم البرنامج التدريبي، يليها تصميم البرنامج التدريبي وهو عملية تعنى: بتحديد الأهداف التدريبية وانتقاء مفردات البرامج وتوقيتاتها والأساليب التدريبية، فلا بد لإدارة البرنامج التدريبي

مراعاة أمور تتعلق بالمتدربين وأخرى تتعلق بالمدرسين والتسهيلات التدريبية، وكذلك تحديد الطرق التي ستستخدم في التدريب ومن سيلتحق بالبرنامج التدريبي (النداوي، ٢٠٠٩ م).

ويمثل التدريب ظاهرة طبيعية بحكم التطور والتغير الحاصل في بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، لذلك تضع المؤسسة البرامج التدريبية وتتفق عليها وهي تتوقع أن هذا الانفاق سيساهم في زيادة العوائد وخفض التكلفة بطرق وأساليب متعددة. ولعله عند الحديث عن الأهمية للتدريب يجب الأخذ بعين الاعتبار الأهمية بالنسبة للأفراد العاملين وللمؤسسة ولتطوير العاملين ولتطوير العلاقات الإنسانية:

-اكتساب الفرد بخبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر من العمل.

-اكتساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية.

-زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة لاكتساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة، مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية، وما يترتب عليها من إحداث تغيير في اتجاهاتهم وسلوكهم داخل مؤسساتهم.

**ومن مزايا التدريب للمؤسسة ما يلي:**

أ- تنمية كفاءات وخبرات العاملين، وزيادة مهاراتهم واكتسابهم مهارات سلوكية معينة تزيد من قدراتهم على تطوير العمل بمؤسساتهم.

ب- إعداد أجيال من الأفراد لشغل الوظائف القيادية على جميع مستويات العمل داخل المؤسسة.

ت- مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي السائد في المجتمعات الصناعية والتجارية المتقدمة.

وبشكل عام فإن مؤسسات الأعمال تهدف من خلال أنشطة وبرامج التدريب إلى تحسين قدرتها التنافسية وتحقيق نتائج إيجابية على المستوى الفردي للعاملين سواء بتطوير معارفهم أو تحسين سلوكياتهم أو زيادة ولائهم ، وكذلك تنمية ثقافة تنظيمية قوية ومتماسكة والمساهمة ببناء قيادات إدارية مستقبلية ، كذلك يستخدم التدريب كأسلوب لمعالجة ضعف الأداء في الجوانب المختلفة في المؤسسة ولغرض نجاح البرامج التدريبية بشكل عام يتطلب الأمر ربط هذه البرامج بتحليل ووصف الوظائف من جانب ، ومن جانب آخر اختيار البرامج التدريبية بعناية سواء من

ناحية محتوى هذه البرامج وطبيعة المشاركين فيها ، وكذلك اختيار المدربين وأماكن التدريب وأوقاتها. (العامري والغالي ، ٢٠٠٦م ، ص ٦٦١)

### ويمكن لمؤسسة الأعمال ان تعتمد الأسلوبين التاليين في التدريب:

١-التدريب في مكان العمل: يقدم هذا النمط من التدريب للعاملين أثناء قيامهم بأداء أعمالهم ويمكن أن يكون التدوير بالوظائف مدخلا مناسباً لهذا النوع من التدريب وزيادة القابليات والمهارات، كذلك يتم التدريب من خلال خبراء ومتخصصين يقومون بتقديم النصح والإرشاد التدريبي للعاملين في مكان العمل، وفي إطار التدريب السلوكي للعاملين فإنه يمكن اعتماد النمذجة أو محاكاة القدوة في سلوكه ، ويمكن ان يقوم التدريب من خلال أحد أفراد المؤسسة المهرة وهذا من شأنه التقليل من نفقات التدريب للمؤسسة .

كما يجب ان تعتمد المؤسسة على التدريب والتطوير الذاتي على الدوام .

٢-التدريب خارج مكان العمل: نمط من التدريب يتم خارج مكان العمل، قد يكون بشكل دورات تدريبية للعاملين في مراكز متخصصة بالتدريب، وأكثر أنماطه شيوعاً هو تطوير الإدارة والإداريين وتنمية معارفهم ومهاراتهم في كل جوانب العملية الإدارية. (العامري والغالي ، ٢٠٠٦م ، ص ٦٦١).

### تقييم الأداء :

إن عملية تقييم الأداء ضرورية؛ حيث تترتب عليها قرارات كثيرة في مجال الموارد البشرية فهي من السياسات الإدارية المعقدة وتمثل أهمية بالغة ؛ لأنها الوسيلة الوحيدة التي تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط وتجبر الرؤساء على مراقبة وملاحقة أداء مرؤوسيهم بشكل مستمر ليتمكنوا من تقييم أدائهم ، كما أنها تدفع المرؤوسين للعمل بنشاط (كورتل ونوري، ٢٠١:ص ٢٣١).

يعرف " تقييم الأداء" بأنه "عملية قياس موضوعي ومستوى ما تم إنجازه من عمل، بالمقارنة بحكم ومستوى العمل المستهدف كما ونوعاً، في صورة علاقة نسبية بين الوضعين القائم أو المستهدف" (القحطاني، ٢٠٠٦م، ص ٤٥).

وهناك من عرفها بأنها " عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه وتنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيدا أم لا، هذا الأداء قد يشمل تنفيذ الأعمال المسندة للفرد و/أو جهوده و/أو سلوكه (البرنوطي ، ٢٠٠٧م).

كما يمكن تعريفه بأنه " العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، ليتم مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الاعمال الموكلة إليهم ". (الزغبى ، ١٩٩١م).

ويعرف كذلك بأنه " عملية قياس سلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية، وتحدد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم، ويترتب على نتائج تقييم أداء العاملين اصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف من خلال حضور برامج تدريبية أو نقله أو الاستغناء عن خدماته في بعض الأحيان" (حسونة، ٢٠٠٨م).

ان تقييم الأداء يعني العملية المستمرة لتقييم وإدارة السلوك والنتائج في مكان العمل، أما إدارة الأداء فقد شاع استعمالها عندما كثرت وشاعت برامج إدارة الجودة الشاملة TQM والتي اعتبرت الأداء واحداً من العناصر التي يمكن استخدامها كأداة للارتقاء بجودة العمل ، وتحقيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، والتزام جميع العاملين فنيين وإداريين بتقديم أفضل ما عندهم من إنجاز.

وقد حظي موضوع تقييم أداء الموارد البشرية بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة، إذ أن التقييم من شأنه أن يوجد الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المؤسسة والتحقق من مدى التزام الأفراد العاملين بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل البناء حيث يعمل على تحقيق عدة غايات منها:

-إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوى العاملين اتجاه المؤسسة.

-رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.

-تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.

-مساعدة المؤسسة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

-دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية والابداعية (والي ، ٢٠١١م).

ومن أهداف عملية تقييم الأداء: تجري عملية تقييم الأداء في جميع مؤسسات الأعمال لتحقيق  
غرضين رئيسيين يمكن توضيحهما بالمخطط التالي:

أهداف تطويرية : تغذية عكسية عن الأداء -توجه مستقبلي للأداء - تشخيص الاحتياجات  
التدريبية والتطويرية .

أهداف تقييمية: اصدار قرارات تخص المكافآت -اتخاذ قرارات استقطاب وتعيين العاملين -تقييم  
نظام اختيار العاملين .

وإن أهم ما يجب أن يراعى في تقييم الأداء هو مصداقية وموثوقية الأساليب والأدوات المستخدمة  
في القياس والتقييم.

هناك طرق كثيرة لتقييم أداء العاملين بعضها تقليدية شائعة والبعض الآخر أكثر حداثة  
وتطور، ومن الطرق المعتمدة في تقييم الأداء:

- طريقة معايير العمل: وهي معايير محددة يقاس بها أداء العامل.

-طريقة المقالات: عبارة عن كتابة مقال لتقييم الأفراد.

-طريقة السلم البياني للتقييم: حيث تستخدم قائمة للسماة والخصائص وفي ضوئها يقيم الأداء  
بشكل متدرج على سلم بياني يتم اعتماده من قبل من يقوم بعملية التقييم.

-المقارنة الزوجية: حيث تتم مقارنة عاملين ببعضهما.

-طريقة الإدارة بالأهداف: حيث يستطيع المدير تقييم أداء العامل من خلال مؤشرات الإنجاز  
للأهداف التي تم الاتفاق عليها، في إطار زمني محدد.

لكن هناك أخطاء شائعة ومشاكل قد تبرز عند عملية تقييم الأداء وتجعل منه قاصرا  
عن تحقيق الهدف المرجو منه ولعل أبرز هذه الأخطاء:

١- تحيز المقيم: حيث إن الخبرة السابقة والحيادية ضرورية جدا في تقييم الأداء وتحديد من يقوم به. فإذا ما انحاز المقيم لأي سبب كان، أصبحت عملية التقييم غير صحيحة وغير عادلة.

٢- التساهل: يميل بعض المقيمين إلى التساهل والرفق بالعاملين مما يجعل عملية التقييم غير فاعلة.

٣- تأثير الهالة: حيث يتأثر المقيم بصفة واحدة سلباً أو إيجاباً تؤثر على باقي خصائص التقييم.

٤- الوسطية في التقييم: حيث يميل المقيم إلى تقدير علامات لجميع العاملين تتركز في وسط سلم التقييم، وبالتالي تفقد الخصائص المميزة لدى البعض من أهميتها في العمل.

٥- التأثير بالأحداث القريبة: سلبية كانت أو إيجابية وإهمال بقية الأداء خلال الفترة.

٦- التشدد: حيث يتشدد المقيم بإعطاء علامات أو تقديرات جيدة للعاملين. ( العامري والغالبي ، ٢٠٠٦ م، ص٦٦٣).

وكذلك توجد مجموعة من المشاكل الموضوعية المرتبطة بعدم وضوح أهداف التقييم وسياساته وعدم اختيار الوقت الملائم لإجراء التقييم أو سوء اختيار معايير التقييم.

وعلى صعيد عناصر نظام تقييم الأداء فلقد حددت، بعدد من العناصر التي تعبر عنه، بحيث يبدأ نظام التقييم بتحديد الغرض منه، ومن ثم بتحديد من هو المسئول عن عملية التقييم، وكم مرة يتم التقييم في السنة (أو توقيت التقييم)، ثم تحديد المعايير التي سيتم على أساسها تقييم الأداء، وتحديد طريقة أو أسلوب التقييم، ثم إخبار المرؤوسين بنتائج تقييم أدائهم، ومن ثم تستخدم إدارة الموارد البشرية النتائج لتستفيد منها (ماهر، ١٩٩٨م، ص٢٨٨).

أما عن عناصر تقييم الأداء **ثلاثة عناصر فهي:** الشخصية، والسلوك، والنتائج، حيث اعتبر أن النتائج هي المحصلة النهائية للأداء، وأنها الهدف الأول للتقييم، وأنه لا بد من وجود شروط لعناصر تقييم الأداء أوردها في النقاط التالية:

- توفر إمكانية ملاحظة العنصر وتمييزه عن غيره من العناصر.

- تعريف العنصر وتحديد بدقه ووضوح.

- تجزئة العنصر الرئيس إلى عناصر فرعية.

- انسجامية العناصر مع واجبات ومسئوليات الوظيفة.
- شمول العناصر لعوامل التقييم الثلاثة أعلاه.
- عدم المغالاة في تفصيل عناصر التقييم.
- تركيز العناصر على الأداء الحالي والأداء المستقبلي أو احتمالات التقدم.
- التخلص من عيوب النقص والتشويش والتلوث.
- إعطاء أوزان أو مستويات أو مراتب لكل عنصر من عناصر التقييم.
- وجود مؤشرات أو أسئلة أو إجابات أو مراتب لكل عنصر من عناصر التقييم للكشف عن مدى وجود هذا العنصر في شاغل الوظيفة (أبو شيخة، ٢٠١٠، ٣٣٧-٣٤٠).
- وتجدر الإشارة هنا إلى أن العناصر التي تمثل جوهر الأداء الذي يقيم تضم حزمة متكاملة تحرص الإدارات على مراقبتها ومتابعتها تطورها لدى العاملين وهذه العناصر هي:
- الانتاجية: العلاقة بين قيمة المخرجات الكلية وقيمة المدخلات الكلية أو معدل الإنتاج الذي ينتجه العامل.
- الجودة: دقة ومهنية وسرعة تسليم العمل المنتج.
- حل المشكلة: القدرة على تصحيح المواقف وتحليلها وإزالة الإشكالات منها بفاعلية.
- الاتصال: القدرة والفاعلية في بث وإيصال وفهم المعلومات وتبادلها.
- المبادرة: الرغبة والقدرة على التشخيص والتعامل مع الفرص بهدف تحسين الوضع الحالي.
- مهارات تخطيطية وتنظيمية: القدرة على وضع الأهداف وجدولة العمل وإدانة النظم في منظمة الأعمال.
- فريق العمل والتعاون: مدى التعاون مع زملاء العمل وإمكانية المشاركة بفاعلية في فرق العمل.



-الحكم الشخصي السليم: القدرة على تحديد الأفعال المناسبة بطريقة تدل على حسن التقدير وإصدار الأحكام.

-الاعتمادية: الاستجابة والمعولية والوعي بمحتوى الوظيفة ودقة أدائها ومعرفة أسرارها أي إمكانية الاعتماد على العامل في أداء الوظيفة.

-القابلية على توليد أفكار جديدة: المدى الذي يمكن أن يأتي فيه بأشياء وأفكار جديدة وحلول ومقترحات عند حصول مشاكل.

-المبيعات: النجاح الذي يحققه العامل في بيع منتجات الشركة من سلع أو خدمات أو أفكار.

-خدمة الزبون: القابلية على الاتصال الفعال مع الزبائن وحل مشاكلهم وتقديم حلول تناسب توقعاتهم.

-القيادة: القدرة على لعب دور الفاعل القوي والدليل وامتخذ القرار والمحفز للآخرين.

-الإدارة المالية: مدى القدرة على الرقابة على التكاليف والمهارة في التخطيط المالي بالمدى الذي تحدده الوظيفة(العامري والغالي ، ٢٠٠٦م ، ص٦٦٤).

### اتخاذ القرارات في إدارة الموارد البشرية:

إنّ عملية صنع القرار في المؤسسة لا يمكنها أن تستغني عن إدارة الموارد البشرية، في تزويد فريق التخطيط الاستراتيجي بالمعلومات التي تعبّر عن حقيقة القدرات البدنية و المعنويّة للعاملين في المؤسسة، فهذه المعلومات تساعد في صياغة البدائل الاستراتيجية الملائمة، حيث تركز هذه البدائل على قدرات العاملين، و إمكانية مساهمتهم في إيجاد ميزة تنافسيّة للمؤسسة، دون أن ننسى الجانب المعنوي الذي يُحيّنه إشراك العاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي لمؤسستهم، نتيجة إحساسهم بأنّ لهم دوراً و أهميّة في صنع القرارات الاستراتيجية للمؤسسة، ممّا يجعلهم ينفّذون هذه الاستراتيجيات بفعالية أكبر فيما بعد.

وتكمن مراحل صنع القرار في الخطوات التالية: ١-تحديد المشكلة ٢- وضع حلول بديلة ٣- تقييم البدائل ٤-اختبار أفضل بديل ٥-تجربة البديل ٦- متابعة النتائج (الطبيبي، ٢٠١٣).

## سبل تطوير الموارد البشرية:

ينبغي على الإدارة العربية تطوير ممارساتها وأساليبها في مجال الموارد البشرية في ضوء التوجهات التالية:

- إعادة هندسة إدارات شؤون الأفراد أو شؤون الموظفين وتطويرها جذريا من حيث الوضع التنظيمي والمهام والتوجهات والأساليب بحيث تعكس مجمل الأفكار الحديثة لإدارة وتنمية الموارد البشرية في إطار يتفق والشريعة الإسلامية.

- النظر إلى البعد الاجتماعي في ممارسات إدارة الموارد البشرية والعناية بالبشر باعتبارهم ركيزة في رأس المال الاجتماعي.

- إعداد خطط الموارد البشرية التي تحدد الخبرات والمهارات المطلوبة والأعداد اللازمة لشغل وظائف تم توصيفها وتحددت معايير الأداء لها.

- البحث عن العناصر المطلوبة في سوق العمل، وتخطيط عمليات الاستقطاب إما ذاتيا أو بمساعدة مراكز التوظيف المتخصصة.

- تخطيط عمليات الاختيار شاملة الاختبارات والمقابلات الشخصية، وتحديد معايير المفاضلة ومساندة الإدارات المعنية في اختيار أفضل العناصر التي تتوفر لها المواصفات المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة وإنهاء إجراءات التعيين والتسكين في الوظائف.

- تخطيط وتنفيذ برامج التهيئة والتدريب الأولي للعاملين الجدد بهدف تعريفهم بالمؤسسة ونظمها ومساعدتهم على التكيف معها.

- المساعدة في تخطيط الأداء بتحديد معايير الأداء المستهدفة من شاغل الوظيفة أي الأهداف الواجب عليه تحقيقها، وشروط ومواصفات الأداء المتميزة.

- تخطيط المسار الوظيفي وتحديد متطلبات التدرج عبر المسار ومعايير النقل والترقية للوظائف المختلفة.

- تخطيط هيكل الرواتب والمزايا التي يحصل عليها شاغل الوظيفة في ضوء التقييم الموضوعي للوظائف الذي يحدد القيم النسبية للوظائف عملا بمبدأ الراتب للعمل وليس للشخص.

- تخطيط نظم وبرامج الحوافز وربطها بالأداء المستهدف ونتائج قياس الأداء الفعلي، وتطبيق نظم الثواب والعقاب.

- تصميم وتنفيذ نظام قياس كفاءة الأداء وتحليل نتائج القياس، واقتراح سبل تطوير الأداء.

- تطوير أساليب فعالة لتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم أنشطة تدريب وتنمية الأفراد، وتوفير الشروط والظروف الكفيلة لضمان فعالية التدريب وتحقيقه للأهداف المرجوة.

- تخطيط وتنفيذ برامج الرعاية الاجتماعية والاقتصادية والصحية للأفراد.

- تنمية أساليب وبرامج تفعيل مشاركات الأفراد في بحث مشاكل العمل وحفزهم على المبادرة بالابتكار والتطوير.

- المساهمة في تطوير نظم وأساليب القيادة الإدارية لتنمية روح الفريق بين العاملين واستثمار الفعالية المضافة عن عمل الفريق.

- تصميم آليات فعالة لتحسين وتطوير مناخ إيجابي داخل المنظمة يسهم في حفز الأفراد للمشاركة في تحقيق أهدافها وتنمية العلاقات الإنسانية فيما بينهم. (الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي <http://www.abahe.co.uk/human-resources-courses> تاريخ الدخول : ٢٠١٦-١-١٤ .

مما سبق يرى الباحث ان تطوير الموارد البشرية له الأهمية الكبرى في تزويد المؤسسات التربوية والتعليمية بالعنصر الأساس والعمود الفقري لإيجاد الإبداع التربوي وتحقيق الأهداف الطموحة لأي مؤسسة تربوية تريد ان تنهض بتبعاتها والمشاركة الفاعلة في الارتقاء النهضوي بالمجتمع الذي تعيش فيه وتشاركه المسؤولية الاجتماعية .

### **دور الأنماط القيادية في تطوير الموارد البشرية :**

تعد القيادة التربوية المرتكز الأساسي الذي يعتمد عليه تقدم المؤسسة التربوية ، وبغير ذلك لا يمكن تحقيق أي تغيير فعال ، أو إصلاح حقيقي في هذه المؤسسة ، فالقيادة التربوية تتعامل مع أفراد مختلفي الثقافات ، متعددي الاتجاهات ، وهذا يتطلب منها مقدرة على التعامل مع جميع مكونات المؤسسة التعليمية ، بغض النظر عن اختلاف هؤلاء الأفراد ، سواء أكانوا طلباً ، أم

معلمين ، ام هيئة إدارية ، مع ضرورة تنسيق جهودهم من أجل بلوغ الغايات المرسومة (الأسطل، ٢٠٠٩م).

ولما كانت القيادة التربوية تقوم في جوهرها على التفاعل بين القائد وأفراد الجماعة ، فإن اختلاف وسائل هذا التفاعل بين القائد ومرؤوسيه بغرض ارشادهم وتوجيههم تعكس تبايناً في أساليب القيادة وأنماطها ( عياصرة ، ٢٠٠٦م).

والقائد التربوي هو ذلك الانسان الذي يتفهم بعمق متطلبات المهمة التي تقوم بها جماعته ، فيقوم بتوزيع الاختصاصات على أفرادها ، ويسهم في إعطاء أنموذج المقدرة على الإنجاز ، ويعمل على رفع الروح المعنوية ، ويدافع عنهم ، ويعمل من أجل تأمين مستقبلهم ، ويوفر المناخ الصحي الملائم من أجل زيادة فاعليتها وتنمية مهاراتها من خلال تحقيق التجانس بين أفرادها ، وإقناعهم بأن في تحقيقهم لأهداف المؤسسة نجاحاً شخصياً لهم وتحقيقاً لأهدافهم ( البديري ، ٢٠٠١).

فمدير المؤسسة التعليمية بوصفه قائداً ، تناط به مهمات حيوية بالغة الأهمية ، وله دور فاعل في تحقيق أهداف العملية التعليمية التعلمية ، فهو الذي تناط به إدارة جميع الجهود والقوى العاملة التي تتعامل ضمن إطار عمله ، ويرتبط نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها ورسالتها بالكيفية التي تدار بها ، وبالسلوك القيادي الذي يمارسه ، وبالصفات القيادية الناجحة والتي تتمثل في شخصيته وقدرته على توظيف إمكاناته نحو العمل البناء ، وذلك من أجل بناء علاقات إنسانية إيجابية مع المرؤوسين ، وتحسين ظروف العمل لديهم ، وتذليل الصعوبات التي تعترضهم ، والعمل على إشباع رغباتهم وتحقيق طموحاتهم ، مما ينعكس إيجابياً على مستوى جودة التعليم وتحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسات التربوية ( الجعبري ، ٢٠٠٤م).

ويعد المورد البشري العامل الحاسم في اي نجاح تحققه المنظمة فمهما ازدادت درجة العلم والتكنولوجيا تبقى مهمة المحافظة على المورد البشري الملتمزم وتطوير قابلياته تحدي يواجه القيادة بشكل مستمر ،وان غرس روح المبادره والابداع في نفوس العاملين واجب على القيادة الادارية ينبغي تشجيعه وصولا الى اهداف المنظمه العليا

ويرى الباحث ان النمط الديمقراطي وما يشتمله من صفات وأساليب يحتل الصدارة في تطوير الموارد البشرية وتنميتها لتؤدي دورها بكفاءة وفاعلية كبيرة في الوصول الى الأهداف الكبرى ، حيث تتيح مساحة الحرية والمشاركة المتاحة للمرؤوسين ، والتخطيط المستمر والتدريب ، وتقييم

الأداء بطريقة تضمن انصاف جميع المرؤوسين ومشاركتهم ، وتحفيزهم المستمر نحو الارتقاء والتفاعل ، وزيادة الانتماء والولاء للمؤسسة التعليمية ، على العكس من الأنماط القيادية الأخرى .

## وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية:

تشكلت مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية التشريعية والقضائية والتنفيذية كنتاج لعملية السلام التي انطلقت من مؤتمر مدريد في تشرين الأول عام ١٩٩١، واتفاق اعلان المبادئ حول ترتيبات الحكم الذاتي المؤقت والتي عرفت باتفاقية أوسلو في ١٣-٩-١٩٩٣ والتي وقعت بين منظمة التحرير الفلسطينية والاحتلال الصهيوني ، وما تمخض عنها من نقل الصلاحيات المدنية من السلطة الصهيونية إلى السلطة الوطنية الفلسطينية في مجال التعليم والصحة والثقافة والخدمات الاجتماعية والسياحية والضرائب وغيرها (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ، ٢٠١٢م) ومنذ تسلم السلطة الوطنية الفلسطينية مهام التعليم في فلسطين في عام ١٩٩٤ ، تشكلت وزارة التربية والتعليم، وفي عام ١٩٩٦ أنيطت صلاحيات التعليم بوزارة جديدة حملت اسم وزارة التعليم والبحث العلمي فيما ظلت الوزارة الأم تحمل اسم وزارة التربية والتعليم، وفي تعديل وزاري على الحكومة الفلسطينية عام ٢٠٠٢م تم إعادة دمج الوزارتين في وزارة واحدة حملت اسم وزارة التربية والتعليم العالي) .

هذا ويعتبر قطاع التعليم من أكبر قطاعات الخدمات التي تديرها السلطة الوطنية الفلسطينية ممثلة في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.

وتتولى وزارة التربية والتعليم الفلسطينية مسؤولية الاشراف على التعليم الفلسطيني وتطويره، في مختلف مراحله، في قطاعي التعليم العام والتعليم، وتسعى وزارة التربية والتعليم إلى توفير فرص الالتحاق لجميع من هم في سن التعليم، وكذلك تحسين نوعية وجودة التعليم والتعلم للارتقاء بما يتلاءم مع مستجدات العصر

إن المنتبغ للأوضاع التعليمية في الأراضي الفلسطينية يجد أن القطاع التعليمي عانى خلال السنوات السابقة من اجراءات مختلفة أثرت على نوعية وكفاءة مخرجاته ، فخلال الانتفاضة الاولى كان القطاع التعليمي مستهدفا بشكل واضح من خلال عمليات اقتحام واغلاق المدارس التي كانت تمتد أحيانا لأعوام دراسية كاملة ، ومع بداية السلطة الوطنية الفلسطينية بدأ هذا القطاع يتعافى ، إلا أن التحدي الأكبر في تلك المرحلة كان يتمثل بترميم ما دمرته اجراءات

الاحتلال ، وقد استطاعت وزارة التربية والتعليم خلال تلك الفترة تحقيق انجازات عظيمة كبناء المدارس ، وتحسين نوعية التعليم ورفع معدلات الالتحاق ، وتحسين الانظمة الادارية والمالية المتبعة ، ثم جاءت انتفاضة الأقصى لتمثل تحديا كبيرا آخر أمام وزارة التربية والتعليم من خلال ما شهدته من استهداف واضح للمنظومة التعليمية ، وقد كان التركيز هذه المرة على الموارد البشرية من معلمين وطلبة(وزارة التربية والتعليم ، الإدارة العامة للتخطيط ، ٢٠١١م، ص٦).

### سياسات وزارة التربية والتعليم الفلسطينية:

وضعت الخطة التطويرية لوزارة التربية والتعليم في محافظات غزة سياسات الوزارة والتي تتمثل في الآتي:

١-التعليم للجميع: وزارة التربية والتعليم العالي ملتزمة بتوفير التعليم الجيد لجميع الاطفال في سن المدرسة ذكورا واناثا، وزيادة الالتحاق في التعليم الجيد لمختلف المستويات مثل التعليم العالي ومتضمنا التعليم المهني وكذلك التعليم غير النظامي.

٢-القيم الاسلامية: تلتزم وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية بسياسات تتواءم مع الدين الاسلامي باعتباره الدين الرسمي للدولة بحسب الميثاق الوطني الفلسطيني، وبذلك فإن الوزارة تنبذ كل ما يتنافى مع الاسلام من ممارسات تريبوية أو مناهج أو فعاليات.

٣-الجنس الاجتماعي: على الرغم من الانجاز الملحوظ الذي أحرزته الوزارة في هذا المجال فإن هناك حاجة لتدابير اضافية من الواجب اتخاذها لجسر الفجوات المتبقية بين الاناث والذكور في معدلات انهاء المراحل على جميع المستويات ولجميع أنواع التعلم، وخاصة مشاركة الاناث في التعليم والتدريب المهني والتقني.

٤-الحد من الفقر: تهتم الوزارة اهتماما خاصا بالفقراء، وسيتم انشاء شعب ومدارس وبرامج للتعليم غير النظامي في التجمعات والمواقع الجغرافية التي يرتفع معدل الفقر فيها أو أن سكانه معزولون بسبب الاجراءات الصهيونية، وزيادة المنح الدراسية والقروض للطلبة، وتوجيهها للطلبة الفقراء في مؤسسات التعليم العالي.

٥-الطلبة ذوو الاحتياجات الخاصة: بدأت وزارة التربية والتعليم العالي بدمج الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة في المؤسسات التعليمية على جميع المستويات، وبدأت بتجهيز الأفضل

لرياض الأطفال والمدارس، ومؤسسات التعليم العالي من أجل توفير هذه الخدمات على نحو أفضل، والاستجابة لاحتياجات هؤلاء الطلبة.

٦- **التركيز على النوعية:** على الرغم من الانجازات الكبرى التي تحققت في معدلات الالتحاق إلا أن نوعية التعليم على جميع المستويات لا تزال غير كافية، حيث سيتم التركيز على نوعية التعليم العام، وكذلك الكتب المدرسية.

### **غايات وزارة التربية والتعليم العالي:**

تم تحديد أربع غايات رئيسة لوزارة التربية والتعليم وفق ما ذكرته الخطة التطويرية الاستراتيجية للوزارة وهي على النحو التالي:

-الغاية (١) زيادة فرص التحاق الاطفال في سن التعليم وتحسين قدرة النظام على الاحتفاظ بهم (الالتحاق).

-الغاية (٢) تحسين نوعية التعليم والتعلم (النوعية).

-الغاية (٣) تطوير القدرات في التخطيط والادارة وتحسين الانظمة الإدارية والمالية، واستخدامها (الإدارة).

-الغاية (٤) تحقيق التحول التدريجي لقطاع التعليم العالي من التوجه نحو العرض إلى التوجه نحو الطلب والذي يضمن المزيد من الانسجام بين مخرجات التعليم واحتياجات السوق (الارتباطية)، وخاصة بالنسبة للتعليم العالي بما فيه التعليم المهني والتقني. (وزارة التربية والتعليم العالي، الادارة العامة للتخطيط، ٢٠١١م، ص٤٦).

### **مهام وزارة التربية والتعليم الفلسطينية:**

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

١- وضع الخطط التربوية المتطورة بما يتلاءم والخطة الوطنية للتنمية في ضوء الابحاث والدراسات التربوية التي تجريها الوزارة.

٢- وضع السياسات العامة لتطوير العمل التربوي واتخاذ الاجراءات اللازمة لتحقيق ذلك.

٣- توفير الكوادر البشرية المؤهلة أكاديميا وأخلاقيا ومهنيًا لإدارة المؤسسات التربوية وتنظيم العملية التعليمية بما فيها الأنشطة المرافقة.

٤- متابعة المؤسسات التعليمية الحكومية والإشراف عليها إداريا والتأكد من تنفيذ القرارات والتعليمات الصادرة عن الوزارة.

٥- الإشراف التربوي على المؤسسات التعليمية غير الحكومية ومراقبتها لتنفيذ أحكام القانون.

٦- تدريب موظفي الوزارة لتحسين مستواهم العلمي والمهني وتوجيه قدراتهم لتحقيق أهداف التربية وغاياتها.

٧- إيجاد الآليات للانفتاح على المؤسسات التربوية والاسلامية والدولية، وتبادل الخبرات معها وتقوية الصلات العلمية والثقافية والفنية فيما بينها (وزارة التربية والتعليم العالي - دائرة العلاقات العامة، غزة ، ٢٠١٢م).

### جهود وزارة التربية والتعليم العالي في تطوير الموارد البشرية :

تتولى الوزارة مسؤولية الإشراف على التعليم الفلسطيني وتطويره في مختلف مراحلها، في قطاعي التعليم العام والتعليم العالي. وتسعى لتوفير فرص الالتحاق لجميع من هم في سن التعليم، وكذلك تحسين نوعية وجوده التعليم والتعلم للارتقاء به بما يتلاءم مع مستجدات العصر. وكذلك تنمية القوى البشرية العاملة في القطاع التعليمي، من أجل إعداد المواطن الفلسطيني المؤهل، والقادر على القيام بواجباته بكفاءة واقتدار.

حرصت وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، منذ توليها قيادة دفة التعليم، على النهوض بالعملية التربوية، وبذلت جهوداً كبيرة في هذا المجال، وسط ظروف سياسية صعبة، فقد تحملت عبئاً كبيراً، وورثت تركة ثقيلة، وبنية تربوية شبه مدمرة، خلفها الاحتلال الإسرائيلي. وأخذت على عاتقها أن تنجح، ووضعت ذلك نصب عينها هدفاً للتحقيق.

وحين نتحدث عن إدارة شؤون ١.١ مليون طالب وأكثر من ٥٠ ألف معلم، والإشراف على قرابة ألفي مدرسة وعشرات الجامعات والمعاهد العليا، والانطلاق في مشروع كبير تمثل ببدء تطبيق أول منهاج فلسطيني، والبدء بتطبيق خطط تطويرية شاملة للنهوض بالتعليم الفلسطيني وتوفيره للجميع، وتحمل عبء التزايد الحاصل في عدد المواليد، الأمر الذي يجعلنا في سباق متسارع لبناء المزيد والعديد من المدارس لحل المشاكل الناتجة عن الاكتظاظ في الصفوف الدراسية،



فإننا نطمح في مدّ يد العون لنا ومساندتنا محلياً وعربياً ودولياً، لتخطّي الصعاب والوصول إلى الهدف السامي والنبيل، وتوفير أجواء التفاؤل والأمل لجيل فلسطيني واعد، ينشد العلم والحياة بحرية وأمان.

ولأن الوزارة تدرك مدى أهمية تطوير التعليم العام وتحسين نوعيته، ومدى أهمية تحقيق معايير الجودة فيما يتعلق بالتعليم ، فقد عملت جاهدة لتدريب المعلمين وتأهيلهم، لخلق قاعدة تربية قادرة على الأخذ بيد أطفال فلسطين نحو مجريات العصر الحديث، عصر المعلومات المتسارعة والتكنولوجيا الحديثة، فعملت على إدخال الحاسوب إلى المدارس، وتم ربط بعض هذه المدارس بشبكة المعلومات العالمية "الانترنت"، وفي استمرار لهذه الجهود تبنت خطة لتدريب جميع المعلمين الفلسطينيين في دورات مستمرة لرفع كفاءتهم وأدائهم، وتعمل حالياً على تنفيذ استراتيجية تدريب وتأهيل المعلمين بالتعاون مع الجامعات.

وضمن جهودها الرامية إلى إيجاد بنية تحتية في المجال المهني والتقني، فقد تبنت الوزارة استراتيجية أيضاً تشمل تطوير نظام التعليم والتدريب المهني والتقني والمصادر البشرية وتطوير الموارد المادية والمناهج والأنظمة والتشريعات المتعلقة بالتعليم المهني.

<http://www.moehe.gov.ps/> لمحة عن الوزارة / تم الاطلاع : ٢٠١٥-٣-١٦

ويرى الباحث ان المسؤولية المتعلقة بتطوير الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم أصبحت في حالة ازدياد مستمر بسبب التسارع الكبير في النمو المعرفي في حقل التربية والتعليم بكافة فروعها على مستوى العالم ، بالإضافة إلى الظروف السياسية المضطربة والاستهداف الكبير لمنظومة التربية والتعليم في محافظات غزة من قبل الاحتلال الصهيوني ، وظروف الانقسام السياسي الفلسطيني ، واستلام كوادر جديدة العمل في الوزارة .

ويرى الباحث من خلال ما تقدم أن الأنماط القيادية وإدراك القيادات الإدارية لها يعد مفتاحاً كبيراً ومدخلاً مهماً على صعيد ارتباطها بتطوير الموارد البشرية وخاصة النمط الديمقراطي والميزات التي يحملها ، التي تعد بمثابة العمود الفقري لتحقيق الأهداف الكبرى التي وضعتها وزارة التربية والتعليم بمحافظات غزة ، حيث إن ذلك يعزز جوانب القوة في البيئة المناسبة للإبداع والابتكار لدى المرؤوسين ، ويفتح قنوات الاتصال والمشاركة الفعالة لإنجاز المهام داخل الوزارة ، في ظل التغيرات المتسارعة على الصعيد المعرفي والتقني بكافة جوانبه المتعددة .

# الفصل الثالث

## الدراسات السابقة

## الدراسات السابقة

يعرض الباحث في هذا المحور أبرز الجهود والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع لما تمثله من أهمية لهذا البحث ، حيث ان هناك العديد من الدراسات التي بحثت موضوع القيادة محليا وفي عدد من الدول العربية والأجنبية، حيث حظي هذا الموضوع باهتمام الباحثين والمختصين في مجال الإدارة التربوية، ومن خلال إطلاع الباحث على العديد من الدراسات المحلية والعربية والأجنبية، حصل الباحث على عدد من الدراسات السابقة، اختار منها (٣٠دراسة) ما بين محلية وعربية وأجنبية لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بموضوع الدراسة، ويتضمن هذا المحور عرضاً لبعض هذه الدراسات التي تناولت أنماط القيادة وتطوير الموارد البشرية، سواء الدراسات العربية أو الدراسات الأجنبية، وأهم النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسات ، وقد قسم الباحث الدراسات السابقة إلى قسمين: القسم الأول: الدراسات المتعلقة بأنماط القيادة، أما القسم الثاني: فهو الدراسات المتعلقة بتطوير الموارد البشرية .

### اولا: الدراسات السابقة المتعلقة بالأنماط القيادية:

١-دراسة (الطبيبي، ٢٠١٣م).بعنوان:"الأنماط القيادية التربوية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر العاملين بوزارة التربية والتعليم بمحافظة غزة -فلسطين".

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية التربوية وعلاقتها بفاعلية اتخاذالقرار من وجهة نظر العاملين بوزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة، وكذلك إلى معرفة العلاقة بين أنماط القيادة التربوية وعملية اتخاذ القرار ، كما تهدف الدراسة أيضا إلى تحديد تأثير متغيرات كل من الجنس ، المسمى الوظيفي ، المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة ، على تقديرات العاملين لنمط القيادة وعملية اتخاذ القرار لدى القيادات التربوية بوزارة التربية والتعليم العالي ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وذلك لتحقيق أهداف الدراسة حيث قام الباحث بتصميم استباننتين ، الأولى لتحديد الأنماط القيادية ، والثانية لقياس درجة فاعلية اتخاذ القرار ، وتكونت عينة الدراسة من جميع العاملين بوزارة التربية والتعليم العالي والبالغ عددهم (٢٢٥) من مديري الدوائر ورؤساء الأقسام ورؤساء الشعب والإداريين. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

١-أن النمط الديمقراطي هو النمط السائد لدى القيادات التربوية بوزارة التربية والتعليم العالي، يليه النمط الترسلّي، ثم النمط الأوتوقراطي.

٢-وجود علاقة ارتباطية موجبة بين نمط القيادة الديمقراطي وعملية اتخاذ القرار .

٢-دراسة (ريزي، ٢٠١٣) (RIZI.2013):

**"Relationship between leadership styles and job satisfaction among physical education organizations employees".**

بعنوان: "العلاقات بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي لدى موظفي مؤسسات التربية البدنية".  
وقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي عند موظفي مؤسسات التربية الرياضية في أصفهان، وكانت عينة الدراسة عبارة عن (١٢٥) موظفا من مؤسسات التربية، واستخدمت الدراسة المنهج الارتباطي، من خلال أداة الاستبانة للوصول إلى النتائج، وأظهرت النتائج: ١- أن هناك علاقة ارتباط بين جميع الأنماط القيادية والرضا الوظيفي. ٢- أن نمط القيادة التحويلية أو الترسلية كان له أثر إيجابي على الرضا الوظيفي وعناصره.

٣-دراسة (شيخ سيدو، جلايد، ٢٠١٣) (Sheikh.Sidow. Guleid,2013):

**"Leadership styles and job satisfaction: Empirical evidence from Mogadishu Universities".**

الدراسة بعنوان: " الأنماط القيادية والرضا الوظيفي: بحث تجريبي في جامعات مقديشو".  
هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي بين المدرسين العاملين في جامعات مقديشو، وقد تكونت عينة الدراسة من (٦٠) مدرسا يعملون في ثلاث جامعات، وشملت عينة الدراسة كل أفراد مجتمع الدراسة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة، وأظهرت نتيجة الدراسة: -أن هناك علاقة ضعيفة بين نمط القيادة الموقفية والرضا الوظيفي، وهذا يعني أن المعلمين يفضلون نمط القيادة التحويلية عن نمط القيادة الموقفية.

٤-دراسة (العجارمة، ٢٠١٢م).بعنوان: "الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان"-الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الخاصة التابعة لمديرية التربية والتعليم الخاص في محافظة العاصمة عمان بلغ عددهم (١٤٠٠٤٧) معلما ومعلمة، تم اختيار عينة عشوائية طبقية بواقع (٥٠٠) معلم ومعلمة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث أداتين، الأولى لقياس الأنماط القيادية، أما الثانية لقياس مستوى جودة التعليم، تم التحقق من دلالات صدقها وثباتها. أما أبرز نتائج الدراسة فكانت على النحو الآتي:

١- أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان للأنماط القيادية من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣.٣١) وانحراف معياري (٠.٧٩)، وجاء في الرتبة الأولى النمط القيادي الأوتوقراطي، يليه النمط القيادي الديمقراطي، فالنمط القيادي المتسيب (الحر).

٢- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بمستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين الأنماط القيادية السائدة ومستوى جودة التعليم في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وفي جميع المستويات.

٥- دراسة (الشمري، ٢٠١٢م) بعنوان: "الانماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بالتمائل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم " الكويت.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل وقياس درجة ممارسة الأدوار القيادية لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وقياسها، وبيان علاقتها بالتمائل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم. وتكتسب الدراسة أهميتها من أهمية دور الجامعة كونها الخلية الأساسية من نظام التعليم العالي. وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت في العام الدراسي ٢٠١١-٢٠١٢، والبالغ عددهم (١٠٤٢) عضواً، إذ تم اختيار عينة عشوائية منتظمة مكونة من (٤٠٠) عضو، وقد بينت الدراسة في نتائجها: ١- وجود درجة مرتفعة من ممارسة عمداء الكليات في جامعة الكويت للنمط الديمقراطي في إدارتهم للكليات.

٢- وجود درجة متوسطة من ممارسة النمط الأوتوقراطي في جامعة الكويت.

٣- وجود درجة مرتفعة من ممارسة التماثل التنظيمي في جامعة الكويت.

٦- دراسة (عبد القادر وآخرون، ٢٠١٢م). بعنوان: الأنماط القيادية السائدة وعلاقتها بأبعاد جودة التعليم -الأردن

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء ورؤساء أقسام عدد من الكليات في جامعة الإسراء الخاصة. وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من الهيئة التدريسية العاملة في عدد من الكليات (الأداب، تكنولوجيا المعلومات، العلوم المالية والإدارية، وتم إعداد استبانة تناولت محورين؛ بحيث احتوى المحور الأول على الأنماط القيادية السائدة لدى الإدارة العليا في الكليات عينة الدراسة، في حين تناول المحور الثاني أبعاد جودة التعليم العالي. وتوصلت الدراسة الى نتائج منها :

١- توفر الأنماط القيادية الثلاث لدى إدارات الكليات عينة الدراسة وجاءت لصالح النمط الديمقراطي، مع تحقق أبعاد جودة التعليم (الكفاية، الأمان، المصداقية، الفاعلية).

- ٢- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية السائدة وأبعاد جودة التعليم في كليات الجامعة، ووجود فروق في متوسطات الإجابات تعزى لمتغيري سنوات الخبرة والكلية.
- ٣- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغيري الجنس والدرجة الوظيفية.
- ٧-دراسة (النبية، ٢٠١١م).غزة، بعنوان: "فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بالأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة" -فلسطين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين فاعلية اتخاذ القرار وتوافر النمط التفاعلي والنمط التحويلي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر معلمهم، وكذلك معرفة أثر متغيرات (الجنس -المؤهل العلمي -سنوات الخدمة -المنطقة التعليمية) على متوسطات تقديرات المعلمين على هذه العلاقة ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً أداة الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (٦٧٠) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة منها:

- ١- درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية على وزن نسبي قدره (%٧٧.٩٠) بدرجة كبيرة.
- ٢-توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة فاعلية اتخاذ القرار ودرجة توافر أبعاد النمط التحويلي وأبعاد النمط التفاعلي .

٨-دراسة (قاضي، ٢٠١١م).بعنوان: "الأنماط القيادية لمديرات مدارس التعليم العام بمدينة أبها وضواحيها وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمات" -دراسة ميدانية" -السعودية.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الأنماط القيادية التي تمارسها مديرات مدارس التعليم العام بمدينة أبها وضواحيها وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمات. ولأجل تحقيق أهداف هذه الدراسة تمت صياغة عدد من الأسئلة البحثية لتحديد العلاقة بين الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس، والرضا الوظيفي وأثرها على المعلمات تبعا لمتغير للمتغيرات التالية: (المؤهل العلمي، الخبرة مع المديرية الحالية، الدورات التدريبية). وكان المنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغ عددها (٤٥٠) معلمة من مجتمع الدراسة والبالغ عدده (١٤٩٦) معلمة وذلك بنسبة ٣٠%، وقامت الباحثة بتوزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة عشوائية من معلمات مدارس أبها وضواحيها، وبعد استبعاد الحالات غير الصالحة أصبح عدد العينة (٤١٦) معلمة، ويمثلن ٢٨% من مجتمع الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- ١- إن أكثر الأنماط القيادية وجودا في مدارس التعليم العام هو النمط الديمقراطي بنسبة (٨٨.٠%)، يليه النمط الأوتوقراطي بنسبة (١٠.٦%)، وأخيرا النمط الترسلّي بنسبة (١.٤%).
- ٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية الثلاث (الديمقراطي، الأوتوقراطي، الترسلّي) لمديرات المدارس باختلاف المتغيرات التالية (المؤهل العلمي، الدورات التدريبية).
- ٩- دراسة (Karanja.2010):

### **Effects of Leadership Style on Job Satisfaction of Teacher asurvey of secondary schools.**

الدراسة بعنوان: "تأثيرات النمط القيادي على الرضا الوظيفي للمعلمين: دراسة مسحية للمدارس الثانوية".

هدفت الدراسة إلى تقدير أثر النمط القيادي على الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية، وقد تضمن مجتمع الدراسة (٢٧٤) معلما في (١٧) مدرسة ثانوية، حيث أخذت عينة عشوائية من (١٢) مدرسة مكونة من (١١٥) معلما و(١١) مديرا، واستخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال أداة استبانة قام الباحث ببنائها، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن المواقف الدينامية في البيئة المدرسية تتطلب مديرين يستخدمون أساليب متنوعة في القيادة، وليس أسلوبا واحدا. وقد أوصت الدراسة بتنوع أساليب وأنماط القيادة لتحقيق الرضا الوظيفي.

١٠- دراسة (مغاري، ٢٠٠٩م). بعنوان: "نمط القيادة السائد لدى مديري التربية والتعليم

بمحافظة غزة وعلاقته بمراحل صنع القرار التربوي من وجهة نظر العاملين بها" فلسطين.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نمط القيادة السائد لدى مديري التربية والتعليم بمحافظات غزة من وجهة نظر العاملين في المديريات ، ومدى ممارسة مديري التربية والتعليم لمراحل صنع القرار التربوي وفق الطريقة العلمية ، وكذلك إلى معرفة العلاقة بين أنماط القيادة وعملية صنع القرار التربوي لدى مديري التربية والتعليم، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء استبانتين ، إحداهما لتحديد نمط القيادة السائد ، والأخرى لقياس مدى ممارسة مديري التربية والتعليم لمراحل صنع القرار التربوي وفق الطريقة العلمية، وتكونت عينة الدراسة من (١٨٠) من نواب مديري التربية والتعليم، ورؤساء الأقسام ، والمشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة ، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: ١- أن نمط القيادة الديمقراطي هو النمط السائد لدى مديري التربية والتعليم بمحافظات غزة بوزن نسبي (٧٠,٢٣%) ، يليه النمط الترسلّي، ثم النمط الأوتوقراطي،

٢- بينت الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العاملين في المديرية لنمط القيادة السائد ولصنع القرار التربوي تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)، ثم نوقشت النتائج، ووضعت التوصيات والمقترحات.

١١-دراسة (الفهيدى، ٢٠٠٩م). بعنوان: "أنماط السلوك القيادي السائد لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم" اليمن.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أنماط السلوك القيادي السائدة لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم، وقد تكونت عينة الدراسة من جميع رؤساء الأقسام العاملين في إدارات التربية والتعليم في محافظة تعز والبالغ عددهم (٢٥٠) رئيس قسم، حيث تم توزيع (٢٥٠) استبانة، وقد تم استعادة (٢٠٥) صالحة للتحليل. وكان من أبرز نتائج الدراسة:

١- أن كل الأنماط القيادية سائدة في إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز وبدرجة متوسطة، وتوجد علاقة سالبة بين النمط الأوتوقراطي والمناخ التنظيمي ككل.

٢- لا توجد أي علاقة بين نمطي القيادة الديمقراطي والحر والمناخ التنظيمي في إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز عند مستوى دلالة (٠,٠٥). وإن كان هنالك علاقة بين الأنماط القيادية وبعض مجالات المناخ التنظيمي. وهذا قد يعود لسبب الاختلاف في المؤهلات والخبرة والعوامل الأخرى المؤثرة على الأنماط القيادية.

١٢-دراسة(شحادة، ٢٠٠٨م). بعنوان: العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين والأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية.

هدفت هذه الدراسة إيجاد العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية ، وقد تم اختيار عينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة مكونة من (٤٠٠) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية تمثل نسبتها (26.4%) من مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية ،وجامعة بير زيت، وجامعة بيت لحم، وجامعة القدس، وجامعة الخليل، والجامعة العربية الأمريكية .واستخدم الباحث لهذا الغرض استبانتيّن إحداهما لقياس أنماط السلوك القيادي ، وقد تم تعديلها وتطويرها لملائمة الدراسة الحالية وهي مكونة من (٣٩) فقرة موزعة على ثلاثة أنماط هي (النمط الديكتاتوري، والنمط الديمقراطي، والنمط التسيبي)، والاستبانة الثانية لقياس أنماط الاتصال.وقد دلت النتائج علي:



١- أن النمط الديمقراطي هو النمط القيادي الأكثر شيوعاً لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية حيث حصل على (٥٧.٢%)، يليه النمط الديكتاتوري ونسبته (٥٥%)، ثم النمط التسبيبي ونسبته (٥٣.٢%).

٢- وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية وكان النمط الديمقراطي هو النمط الأعلى ارتباطاً بين الأنماط القيادية.

١٣- دراسة (العتيبي، ٢٠٠٨م). بعنوان: الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية" السعودية.

هدفت الدراسة الى التعرف إلى الأنماط القيادية وتوزيع السمات الشخصية لمديري المدارس المتوسطة بمحافظة الطائف والتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الأنماط القيادية وتوزيع السمات الشخصية التي يمارسها مديرو المدارس المتوسطة بمحافظة الطائف وفقاً لمتغيرات الدراسة (العمر، الخبرة، المؤهل، الحالة الاجتماعية، نوع المؤهل). وقد استخدم الباحث في الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي والمنهج التحليلي. واستخدم الباحث الأدوات التالية:

١- مقياس وصف السلوك القيادي (LBDQ) الذي صممه هالبن وترجمه (رسمي ٢٠٠٤م).

٢- مقياس جوردون للسمات الشخصية وترجمة كل من جابر وأبو حطب (١٩٧٣م)

٣- أداة لقياس مستوى الروح المعنوية للمعلمين إعداد (البليسي ٢٠٠٣م).

وقد اشتمل مجتمع الدراسة على جميع معلمي المرحلة المتوسطة بالمدارس الحكومية النهارية بمحافظة الطائف البالغ عددهم (١١٦٧) معلماً وتم اختيار عينة عشوائية بنسبة (٣٠%) بلغت (٣٠٠) معلماً بعد الرجوع، وكان من نتائج الدراسة:

١- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول أبعاد الأنماط القيادية والسمات الشخصية والروح المعنوية وفقاً للمتغيرات (العمر، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، ونوع المؤهل، والحالة الاجتماعية،

٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين السمات الشخصية ما عدا سمة الاجتماعية وفقاً لسنوات الخبرة، وتوجد فروق لجميع السمات وفقاً للمؤهل العلمي فقط.

٣- توجد فروق ذات دلالة إحصائية للروح المعنوية وفقاً للعمر فقط.

٤- وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين الأنماط القيادية والسمات الشخصية وبينهما وبين الروح المعنوية.

١٤-دراسة (طوالبة، ٢٠٠٨م). بعنوان: "أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات العامة في الأردن"-الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات العامة في الأردن. كما هدفت الدراسة إلى تحديد الأنماط القيادية الأكثر سيادة في المؤسسات العامة في الأردن، وتحديد أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها المديرون في هذه المؤسسات. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن، وتم اختيار أربع مؤسسات بطريقة قصدية بين مجتمع الدراسة لاختيار عينة الدراسة، والتي بلغ عددها (٤١٠) موظفاً وموظفة عاملين في هذه المؤسسات. ولتحقيق أغراض الدراسة تم تطوير استباننتين الأولى في الأنماط القيادية وأخرى متعلقة بإدارة الصراع التنظيمي، وتم التأكد من صدق الأداة بعرضها على عدد من المحكمين وتم إجراء التعديلات، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها:

١-تبين من خلال اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها أن الأنماط القيادية على اختلاف أنواعها (النمط التسلسلي الاستغلالي، والنمط التسلسلي الخيري، والنمط الاستشاري، والنمط المشارك، والنمط التحويلي) كان لها تأثير واضح على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين في المؤسسات العامة في الأردن.

٢-كما يتضح من خلال اختبار الفرضية الرئيسية الثانية أن تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية كان متبايناً، حيث أظهرت نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المتعلقة بالمتغيرات الشخصية والوظيفية أن المتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي) ليس لها أثر على النمط القيادي في إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين في المؤسسات العامة في الأردن.

١٥-دراسة (جبرة، ٢٠١٤هـ). بعنوان: (الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري باستخدام نظرية الشبكة الإدارية) السعودية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة في المدارس الابتدائية بمدينة جدة التعليمية وعلاقتها بالإبداع الإداري باستخدام نظرية الشبكة الإدارية، وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الملائم لمثل هذه الدراسة كما استخدم الباحث الطريقة المسحية والاستبانة كأداة لجمع المعلومات المتعلقة بالدراسة، وقد اعتمدت على القياس الذاتي للنمط القيادي للمديرين في المدارس الابتدائية بمدينة جدة التعليمية وتم تطبيق الدراسة على جميع مفردات مجتمع الدراسة (المجتمع الكلي) وذلك باستخدام أسلوب الحصر

الشامل وبذلك يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة جدة التعليمية للعام الدراسي ١٤٢٦-١٤٢٧ هـ الفصل الثاني والبالغ عددهم (٢٨٨) مديرا ، عدد الاستبانات الصحيحة التي تم اخضاعها للتحليل هي (٢٧٤) استبانة بنسبة (٩٥.١٣%) من اجمالي مجتمع الدراسة . **وقد خلصت الدراسة الى أن :١-** النمط القيادي السائد هو نمط قيادة الفريق (القيادة الحقيقية)، ثم نمط القيادة المعتدلة، يليه نمط القيادة الاجتماعية " النادي " ثم نمط القيادة المتسلطة ثم القيادة الأبوية ثم نمط القيادة المتساهلة وأخيرا نمط القيادة المتقلبة.

٢- توجد علاقة ارتباطية موجبة ودالة بين الابداع بصورة عامة وكل من القيادة المعتدلة والقيادة الاجتماعية، وقيادة الفريق والقيادة بصورة اجمالية.

### ثانيا: دراسات سابقة متعلقة بتطوير الموارد البشرية:

١-دراسة (جابر، ٢٠١٥م). بعنوان: "واقع إدارة الموارد البشرية وفق النموذج الأوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني وسبل تطويره"-فلسطين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية وفق النموذج الأوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني وسبل تطويره، والكشف عما إذا كان هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات تقديرات عينة الدراسة لواقع إدارة الموارد البشرية في وزارات ومؤسسات القطاع الحكومي تعزى إلى متغيرات الدراسة (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي). واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الفئة الاشرافية العليا في وزارات ومؤسسات القطاع الحكومي الفلسطيني وهي (وكيل وزارة، وكيل وزارة مساعد، مدير عام) والبالغ عددهم (١٧٨) موظفا للعام (٢٠١٣-٢٠١٤)، موزعين على الوزارات والمؤسسات التابعة للسلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، والبالغ عددها (٣١) وزارة ومؤسسة، حيث تم توزيع (١٧٣) استبانة على مجتمع الدراسة، وقد تم استرداد (١٢٧) استبانة. وقد استخدم الباحث الاستبانة لقياس متغيرات الدراسة. **وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج كان أهمها: ١-** واقع إدارة الموارد البشرية وفق النموذج الأوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني جاء بمتوسط حسابي (٣.٢٥٢) ووزن نسبي (٦٥.٠٣٩)، وهو بدرجة (متوسطة).

٢- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط التقديرات لواقع إدارة الموارد البشرية وفق النموذج الأوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني تعزى لمتغيرات: (المسمى الوظيفي، العمر).

٣- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط درجة تقديرات لواقع إدارة الموارد البشرية وفق النموذج الاوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني تعزى لمتغيرات:(عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي).

٢-دراسة (مشتهى،٢٠١٤م). بعنوان: "واقع وتطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في محافظات غزة"-فلسطين.

هدفت التعرف إلى واقع وتطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في محافظات غزة، وتشخيص مواقع القوة والضعف فيها؛ للمساهمة في تطوير استراتيجيات الموارد البشرية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي المقطعي، حيث تكونت عينة الدراسة من (٢٤٠) موظفاً وموظفة تم اختيارهم بطريقة عشوائية منتظمة بمعدل استجابة بلغ ٩٦%، وقد استخدم الباحث كذلك (الاستبانة) كأداة لجمع البيانات ولقد كانت معايير الثبات والمصدقية عالية (معامل كرونباخ الفا يساوى (٠.٩٧).

أظهرت النتائج:١- أن الدرجة الإجمالية والتي تمثل وجهات نظر المشاركين حول جميع أبعاد الدراسة هي ٦٤% (مقبولة)، كما بينت النتائج الكلية لاختيار الموظفين.

٢- وجود مستوى مقبول لذلك المحور بوزن نسبي بلغ ٦٦%.

٣-أنه يتم اختيار الموظفين وفق معايير وقواعد ثابتة بوزن نسبي ٦٦%. وأشارت النتيجة الكلية للتدريب: وجود انطباعات بمستوى جيد لذلك المحور بوزن نسبي بلغ ٧١.٠%.

٤-أن التدريب مهم لرفع المستوى المهني والوظيفي بوزن نسبي ٨١.٠%، وأن متابعة المتدربين والتدريب في موقع العمل تتم بصورة ضعيفة .

٣-دراسة (كحيل،٢٠١٤م).بعنوان: "استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير كفاءة أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"-فلسطين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير كفاءة أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وذلك من خلال محاور الدراسة الأساسية المتمثلة باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، حيث اقتصرت الدراسة على استراتيجيات (الاستقطاب وتقييم الأداء والتحفيز) كما هدفت إلى التعرف على دور هذه الاستراتيجيات في تطوير كفاءة أداء العاملين.

اعتمد الباحث لإجراء هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تطبيق عينة عشوائية طبقية من الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تمثلت في جامعة الأزهر-غزة والجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى، حيث بلغ مجموع العاملين

الإداريين في الجامعات الثلاث (٩٩١) موظفا واعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات حيث تم توزيع (٢٧٩) استبانة تم استرداد (٢٣٣) استبانة منها أي بما نسبته (٨٣.٥١%). وقد أظهرت نتائج الدراسة: ١- وجود علاقة طردية ايجابية قوية بين تطبيق أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تم دراستها، والمتمثلة في (الاستقطاب - تقييم الأداء - التحفيز) وتحقيق كفاءة أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، حيث بلغت (٨٩%)، بحيث أنه كلما ارتفع مؤشر تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية سيؤدي ذلك إلي تحقيق كفاءة أداء العاملين، وهذامؤشر للجامعات الفلسطينية محل الدراسة بقطاع غزة لتبني سياسة استراتيجيات الموارد البشرية لما لها من دور فعال في بناء عاملين ذوي كفاءة عالية .

٢- وجود جوانب من الضعف أهمها عدم وجود إدارات موارد بشرية متخصصة في الجامعات الفلسطينية واقتصر الأمر على إدارات شؤون الموظفين التي تقوم ببعض مهام إدارة الموارد البشرية.

٤-دراسة (الغامدي، ٢٠١٣م). بعنوان: "درجة جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة بالمدينة المنورة" السعودية.

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة بالتطبيق على مدارس البنين بالمدينة المنورة، والكشف عن الفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة تبعا للوظيفة والمستوى التعليمي والخبرة العملية في مجال التعليم والدورات التدريبية في مجال الإدارة المدرسية. استخدم المنهج الوصفي المسحي وتكونت عينة الدراسة من (١٤٨) مديرا بنسبة ١٠٠% من المجتمع الأصلي للدراسة (مديري المدارس الثانوية والمتوسطة بنين) واستجاب منهم (١٤٨) بنسبة ١٠٠%، ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء أداة الدراسة والتي اشتملت على (٣٨) عبارة موزعة على مجالين (القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية). وبعد أن أجرى عليها الصدق الظاهري للمحكمين واختبار الثبات كان معامل الارتباط ٠,٠٩٧. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ومن أهمها ما يراه أفراد العينة من أن درجة جودة أداء القيادة التربوية بالمدارس المتوسطة والثانوية بلغت (٤.٤) وهذه القيمة دالة احصائياً ، وهذا يدل على أن أفراد العينة قد وافقوا وبدرجة كبيرة عليها ، ويرى أفراد عينة الدراسة -أيضا- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بلغت (٠.٠١٦) بالنسبة لدرجة جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية بالمدارس الثانوية والمتوسطة للبنين بالمدينة المنورة تعزى لمتغير المؤهل العلمي مما يوضح بأن المؤهل العلمي له تأثير كبير وقوي على درجة أداء المديرين في رفع

الكفاءة البشرية ومستواها داخل تلك المدارس. ووجدت فروقا ذات دلالة إحصائية بلغت (٠.٠٣) بالنسبة لدرجة جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية بالمدارس الثانوية والمتوسطة بالمدينة تعزى لمتغير "عدد سنوات الخدمة". **واتضح من نتائج الدراسة:** بأن مفردات الاستبانة بدأت من المفردة التاسعة عشرة وحتى المفردة السابعة والثلاثين وأنها دالة إحصائيا ما عدا المفردة الأخيرة رقم (٣٨) والتي كانت غير دالة إحصائيا (٠.٣٤٨) مما يعنى أن متغير عدد الدورات التدريبية من وجهة نظر أفراد العينة له دور قوى ومؤثر على المديرين ويرفع من كفاءتهم.

٥-دراسة (المقدمة، ٢٠١٣م). **بعنوان: "دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة الجامعة الإسلامية"-فلسطين .**

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعة الإسلامية، إذ تعتبر الكفاءات البشرية من أهم العناصر التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات حيث اعتمدت على أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة والمكون من الإدارة العليا ومدراء الدوائر ورؤساء الأقسام في الجامعة الإسلامية، والذين بلغ عددهم ١٧٢ حيث تم توزيع ١٧٢ استبانة ليتم ارجاع ١٣٠ استبانة ما نسبته ٧٦%. **وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها:**

١- أن مستوى توفر الكفاءات البشرية لدى العاملين في الجامعة الإسلامية ما نسبته ٧٥%

٢- أن مستوى تحقيق الميزة التنافسية في الجامعة الإسلامية متوافر بنسبة ٧٧.٣٠%.

٣- هناك علاقة ارتباطية قوية بين توفر الكفاءات البشرية وتحقيق الميزة التنافسية.

٦-دراسة (الأحمد، ٢٠١٢م). **بعنوان: "تنمية الموارد البشرية من منظور إسلامي"-فلسطين.**

تناولت هذه الدراسة تنمية الموارد البشرية من منظور إسلامي، حيث تبين أن مصطلح التنمية لم يرد في القرآن الكريم، لكن مفاهيم عدة قد وردت فيه تدل عليها كعمارة الأرض مثلا، إذ يقوم هذا المفهوم على شرط الخلافة في الأرض والتي فيها تسخير الموارد الطبيعية للإنسان ليعمل على إنتاج السلع والخدمات لخدمة الخلق المستخلفين. ولقد حثت نصوص الإسلام على العمل بالانتشار في الأرض، وقصدت بذلك ترسيخ المبادئ والقيم التي تخدم المورد البشري، وتعمل على رعايته وتطوره، جاعلة منه أساس برامج التنمية البشرية، وغايتها، والقائم بها. ولأجل هذه المعالم أعلى الإسلام قيمته واهتم به وبتنمية قدراته، من

خلال عدة مجالات، كمجال المحافظة على النفس، وتوفير الأمن الغذائي والكسائي، ومجال مكافحة الفقر، وغير ذلك. وقد تبيّن أن النظرة الإسلامية للتنمية البشرية تتجلى بالتزامها الضوابط الدينية والأخلاقية في علاقتها مع الإنسان ومحيطه، وتوجب ألا تتم بمعزل عنهما لتثمر النجاح والتقدم.

٧-دراسة(كامل، ٢٠١٢م).بعنوان: " تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل إعادة الهندسة " -مصر

هدفت الدراسة إلى الإجابة على السؤال الرئيسي التالي: كيف يمكن تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل إعادة الهندسة؟ وقد اعتمدت الدراسة على استخدام المنهج الوصفي من خلال تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية وعملياتها، وعملية إعادة الهندسة ومراحلها، ويتمثل مجتمع البحث في جامعات القاهرة والفيوم والمنيا وبني سويف وأسيوط وبنها، حيث تمثل هذه الجامعات التوزيع الجغرافي لجمهورية مصر العربية. وقد كان مجتمع البحث في الدراسة الحالية على عينة من القيادات الإدارية والأكاديمية بهذه الجامعات، بالإضافة إلى عينة من أساتذة الإدارة التعليمية بكليات التربية وإدارة الأعمال بكليات التجارة بهذه الجامعات. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

١. تتمثل أهداف تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية في تحقيق أهداف الجامعات المصرية من خلال تعبئة مواردها البشرية، وتطوير قدراتهم، وإكساب الموارد البشرية المعارف المهنية وصقل مهاراتهم وقدراتهم.

٢-يمكن إعادة هندسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.

٣- يمكن إعادة هندسة إجراءات تنظيم إدارة الموارد البشرية من خلال إعادة هندسة نظام استقطاب الموارد البشرية، واختيارها، وإجراءات التعيين، ثم تطوير المسار الوظيفي للموارد البشرية.

٨-دراسة (العتيبي "عزيزة"، ٢٠١٠م).بعنوان: "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الأسترالية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية في الأكاديمية الدولية الأسترالية في ملبورن، وأثر ذلك على الأداء الوظيفي. وهدفت أيضا إلى التعرف على أنظمة الموارد البشرية المستخدمة حاليا في المؤسسات التعليمية، وأنظمة الخدمات التعليمية الإلكترونية لما لهما من دور كبير في التوجه نحو استخدام التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية.

وقد تكون مجتمع الدراسة من المستويات الإدارية والأكاديمية المختلفة في الأكاديمية، حيث بلغ عددهم نحو (٧٢) موظفاً. واستخدمت الباحثة استبيان مكون ٧٣ فقرة كأداة للدراسة والمنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة. وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

١- نظام الأكاديمية في تقديم الخدمات التعليمية الإلكترونية له تأثير على وظائف إدارة الموارد البشرية وخاصة في مجالات التدريب والتطوير، الاتصال والتعلم الإلكتروني.

٢ - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، فئة الوظيفة، المسمى الوظيفي، الحالة الاجتماعية، الجنس) بسبب وجود تقارب بين مواصفات أفراد العينة.

٩-دراسة (الثويني، ١٤٢٩هـ). بعنوان: "أثر الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات الأعمال على تطوير الموارد البشرية"-السعودية

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات الأعمال على تطوير الموارد البشرية بالتطبيق على المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني ، خصوصا مع قلة وندرة الأبحاث والدراسات في هذا المجال ، حيث أن معظم الدراسات التي تناولت هذا الجانب ركزت على أساليب رفع كفاءة الأداء من خلال دراسة تأثير الدافعية ونظم الحوافز والمكافآت على أداء الموارد البشرية. وتحقيقاً لهذا الهدف لجأ الباحث إلى تصميم استمارتي استقصاء الأولي خاصة باستجلاء آراء مديري الإدارات بالمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني عن أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة، أما الاستمارة الثانية فقد هدف منها إلى قياس مدى ممارسة الإدارات في المؤسسة لمفاهيم الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة وأثرها على عمليات تطوير الموارد البشرية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي يمكن إبرازها ما يلي:

١-أوضحت الدراسة بنسبة (٦٩,٤%) على وجود منهجية لتخطيط الموارد البشرية ، ويتم ذلك من خلال تحديد أهداف إستراتيجية حيث وافق على ذلك (٦١,٢ %) من أفراد العينة ، هذا إضافة إلى أن ( ٦٦.٢ %) يرون أن المسئول عن وحدة الموارد البشرية يشارك في عمليات التخطيط على مستوى المؤسسة وأن هذا التخطيط يتم سنويا لتحديد الاحتياجات . عليه فإن هذه المؤشرات توضح وجود المقومات اللازمة لتخطيط الموارد البشرية في المؤسسة.

٢- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية المحددة في الدراسة والمفاهيم السائدة في المؤسسة والخاصة بكل بعد. وعلى الرغم من أن معظم المفاهيم ترتبط ببعدها بدرجة كبيرة، إلا أن هناك بعض المفاهيم ترتبط بدرجة متوسطة.



١٠-دراسة (أبو أمونة، ٢٠٠٩م).بعنوان: "واقع إدارة الموارد e-HRM البشرية الكترونياً، في الجامعات الفلسطينية النظامية في قطاع غزة" -فلسطين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية في قطاع غزة، والتعرف على وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً لدى المستويات الإدارية المختلفة. كما تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى الدعم المقدم من قبل الإدارة العليا للمساعدة على التحول إلى الإدارة الإلكترونية. وتهدف الدراسة أيضاً إلى التعرف على أنظمة الموارد البشرية المستخدمة حالياً في الجامعات، وإدارة الموارد البشرية إلكترونياً عن طريق استخدام أدوات ووسائل ICT في تلك الأنظمة. يتكون مجتمع الدراسة من المستويات الإدارية المختلفة في الجامعات، حيث بلغ عددهم ( ٢٣٩ ) موظفاً، ومن موظفي مراكز تكنولوجيا المعلومات، حيث بلغ عددهم ( ٣٥ ) موظفاً. تكونت عينة الدراسة من ( ١٤٨ ) فرداً من المستويات الإدارية المختلفة و ( ٣٥ ) فرداً من مراكز تكنولوجيا المعلومات، وبلغت نسبة الاستجابة ٨٤.٣١%. استخدم الباحث استبانة مكونة من ( ٨٨ ) فقرة كأداة للدراسة، والمنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة. أظهرت نتائج الدراسة: -

١- أن وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً ودعم الإدارة العليا متوفران ويساهمان بشكل كبير في عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية بشكل عام و e-HRM بشكل خاص.

٢- أما فيما يخص نظام الجامعات في إدارة الموارد البشرية، فقد أظهرت النتائج وجود تطبيق لوظائف وأنشطة e-HRM، وكان التميز لصالح الجامعة الإسلامية.

11- (Gillian Maxwell & Lois Farquharson, 2008).بعنوان: "الدراك مدرء الفئات العليا لممارسات إدارة الموارد البشرية"

"Senior Managers, Perceptions of the Practice of Human Resource Management".

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء وجهات نظر وإدراك مدرء الإدارة العليا لممارسات إدارة الموارد البشرية في منظماتهم، وقد تكونت عينة الدراسة من عينة مكونة من ٦ شركات تعتبر الأفضل من بين ١٠٠ شركة لأصحاب العمل في المملكة المتحدة وفقاً لقائمة Sunday Times حيث تم جمع البيانات المطلوبة للدراسة باستخدام أسلوب المقابلات شبه المهيكلة مع مدرء الإدارة العليا ومدرء إدارة الموارد البشرية والمدرء التنفيذيين. وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:- ١- مدرء الإدارة العليا يدركون بشكل عام دعم المدرء التنفيذيين لإدارة الموارد البشرية، كما يدركون مدى مساهمة ذلك في فعالية المؤسسة عندما يتركز هذا الدعم في حاجات العمل.

- ٢- إن عمليات التخطيط الاستراتيجي في مجال الموارد البشرية ساعدت على تقليص الفجوة المحتملة بين الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية والتطبيق العملي لممارساتها.
- ٣- القيادة وتقييم الأداء من أهم أولويات سياسة الموارد البشرية الحالية.
- ١٢-دراسة (كاظم وعلي، ٢٠٠٨م). بعنوان: "تقويم واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية"-العراق.

هدفت الدراسة إلى تحليل واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية، من حيث ممارسة الموارد البشرية لأدوارها الاستراتيجية والتشغيلية في رئاسة الجامعة، وكيفية تنفيذ أنشطة إدارة الموارد البشرية من اجل تحقيق رضا المدراء التنفيذيين والعاملين عن أداء إدارة الموارد البشرية، وتمثل مجتمع الدراسة من العاملين في رئاسة الجامعة حيث تم توزيع ٩٠ استبانة تم إعدادها لهذا الغرض على عينة عشوائية. وتوصلت الدراسة الى **نتائج أهمها:**

- ١-خلو الهيكل الخاص بالجامعة من وحدة مستقلة خاصة بقسم الموارد البشرية والحاقتها بقسم مستقل تابع للدائرة الإدارية القانونية، وهذا بطبيعة الحال يؤدي إلى تشتت وظائفها وتبعثر جهودها وصعوبة تطويرها.
- ٢- هناك ضعفا في نظام الحوافز المعمول به في الجامعة مما ينعكس سلبا على مستوى المعيشة للعاملين. فضلا عن ضعف الحاجز في إنجاز الواجبات المناطة بهم.
- ٣-فعالية ممارسة الدور التشغيلي لإدارة الموارد البشرية هو أعلى من فاعلية ممارسة الدور الإستراتيجي لها، أي أنها تنهض بدرجة أعلى في تحقيق الأهداف التشغيلية دون الاهتمام بشكل متوازن في تحقيق الجانب الإستراتيجي لها.
- ١٣-دراسة (Najia, 2008). بعنوان: "دور إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية" -الأردن.

قامت هذه الدراسة بتفحص سلسلة الاستراتيجيات الخاصة بإدارة القوى البشرية في صناعة الاتصالات الخلوية الأردنية. وكونهم مصادر محتملة لإنشاء أفضلية تنافسية للشركة، تقوم التحليلات على دراسة حالة لكل من شركة زين، أورانج، وأمنية للاتصالات والعلاقات التعاونية التي أنشأتها الشركة تجاوبا مع البيئة التنافسية المتزايدة. وقد تم جمع المعلومات المستعملة في التحليل من مصادر مختلفة، المعلومات المبدئية التي تقرر العينة تم جمعها من مقابلات شخصية، استشارات والمواقع الالكترونية للشركات. كما تم الحصول على معلومات

أخرى بشكل مباشر من شركات العينة من خلال بنود استبيان كمي وكيفي. بعد إجراء الفحوصات الضرورية والاختبارات ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

١- أثبتت زين وأورانج وأمنية أنها ضمن هذه المنظمات الواعية لحقيقة كون العنصر الإنساني له باع طويل في إنجازات الشركة.

٢- تقرر هذه الشركات أهمية التغيير الناتج عن أداء وجهود موظفيهم إضافة إلى تزويدها، بالمقومات الضرورية لضمان موقعها التنافسي من خلال إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية (SHRM).

١٤- دراسة (صيام، ٢٠٠٧م). بعنوان: " فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة " فلسطين.

هدفت الرسالة إلى التعرف على فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في محافظات غزة من وجهة نظر فئة الضباط العاملين في الجهاز، ومحاولة التعرف إلى الفروق في دراسة فعالية إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية وفقا للمتغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان العمل، الرتبة العسكرية، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة ". وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: ١- أن وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية تكاد تكون غير موجودة أو مغيبة، وأن مستوى الرضا عن أنظمة وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية ضعيف، وعدم تركيز الإدارة العليا على تطوير الأنظمة واللوائح والإجراءات الموجودة مسبقا والتي تيسر وتسهل عمل الشرطة،

٢- وجود تكديس في الكادر البشري وذلك نتيجة غياب الأنظمة المتبعة في إدارة وتنمية الموارد البشرية في عملية التوظيف.

**التعقيب على الدراسات السابقة:**

من خلال استعراض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، تم رصد العديد من أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية من حيث (هدف الدراسة، منهج الدراسة، أدوات الدراسة، المجتمع والعينة)، إضافة إلى تسليط الضوء على أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة، وبيان أوجه الاستفادة منها، مع إبراز ما تتميز به الدراسة الحالية.

١- أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في محور الأنماط القيادية:

١-١ من حيث موضوع الدراسة وأهدافها:

#### أ- أوجه الاتفاق:

- اتفقت الدراسة الحالية بشكل جزئي مع أغلب الدراسات في تناولها لموضوع الأنماط القيادية من أغلب أبعاده ، كدراسة (الطبيبي، ٢٠١٣م)، ودراسة (Rizi,2013)، ودراسة ( Sheikh.sidow. ) (guleid,2013) ، ودراسة (العجارمة، ٢٠١٢م) ، دراسة (الشمري، ٢٠١٢م) ، دراسة (عبد القادر وآخرون، ٢٠١٢م) ، دراسة (النبية، ٢٠١١م)، دراسة (قاضي، ٢٠١١م) ، دراسة (الفهيد، ٢٠٠٩م) ، دراسة (جبرة، ٢٠٠٧م).

#### ب- أوجه الاختلاف:

- اختلفت دراسة (العتيبي، ٢٠٠٨م) عن الدراسة الحالية في أنها جمعت الأنماط القيادية مع السمات الشخصية مع بعضهما البعض ودراسة علاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف.

- اقتصرت دراسة (المغاري، ٢٠٠٩م) على التعرف إلى النمط القيادي السائد لدى مديري التربية والتعليم بمحافظات غزة من وجهة نظر العاملين بها دون البحث في الأثر والعلاقة مع متغير آخر.

#### ١-٢ من حيث المنهج المستخدم في الدراسة:

#### أ- أوجه الاتفاق:

- توافقت الدراسة الحالية بشكل كبير مع عدد من الدراسات في المنهج المستخدم مثل دراسة (الطبيبي، ٢٠١٣م)، (العجارمة، ٢٠١٢م)، (النبية، ٢٠١١م) ، (قاضي، ٢٠١١م) ، (مغاري، ٢٠٠٩م) (جبرة، ٢٠٠٧م).

#### ب: أوجه الاختلاف:

- اختلفت الدراسة الحالية في منهجها البحثي عن عدد من الدراسات السابقة منها (دراسة، Rizi2013) التي استخدمت المنهج الارتباطي.

- اختلفت دراسة (Sheikh.sidowguleid,2013) عن الدراسة الحالية باستخدامها المنهج الوصفي الارتباطي في اجرائها.

- اختلفت دراسة (Karanja,2010) عن الدراسة الحالية باستخدامها المنهج الوصفي فقط، كدراسة مسحية للمدارس الثانوية.

#### ١-٣ من حيث أدوات الدراسة:

#### أ- أوجه الاتفاق:

اتفقت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في استخدامها للاستبانة كأحدى أدوات الدراسة.

#### ب- أوجه الاختلاف:

اختلفت الدراسة الحالية عن دراسة (العتيبي، ٢٠٠٨م)، حيث استخدمت مقاييس مختلفة لوصف السلوك القيادي والسمات الشخصية والروح المعنوية.

#### ١-٤ من حيث مجتمع وعينة الدراسة:

##### أ- أوجه الاتفاق:

-تشابهت وتوافقت الدراسة الحالية إلى حد كبير مع دراسة (الطبيبي، ٢٠١٣م)، (مغاري، ٢٠٠٩م)، (الفهيدى، ٢٠٠٩م) ، التي شملت العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم ومديرياتها.

##### ب- أوجه الاختلاف:

-اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها طبقت على العاملين تحت اشراف القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم بمحافظات غزة، حيث تم تطبيق الاستبانة على جميع العاملين في الوزارة ومديرياتها، في حين أن الدراسات السابقة طبقت على عينة عشوائية على المعلمين ومدرائهم، أو على الوزارة وحدها دون المديريات التابعة لها، أو على بعض أصحاب المسميات الوظيفية العليا، أو على المؤسسات الحكومية العامة وليس تخصيصا التعليمية.

#### ١-٥ من حيث نتائج الدراسة:

##### أ- أوجه الاتفاق:

-أجمعت أغلب الدراسات السابقة والدراسة الحالية على أهمية برامج التطوير، والبرامج التدريبية لما أظهرته من دور إيجابي فعال في الارتقاء بالأنماط القيادية السائدة داخل المؤسسات التربوية والتعليمية.

- ركزت بعض الدراسات على الأسس والقواعد والآليات التي يتم من خلالها اختيار القادة ونقلهم وتحفيزهم، مع تنويع أساليب وأنماط القيادة والعمل على تطويرها مثل دراسة (الطبيبي، ٢٠١٣م)، (Karanja,2010)، (الفهيدى، ٢٠٠٩م).

##### ب- أوجه الاختلاف:

-ركزت دراسة (العتيبي، ٢٠٠٨م) على ضرورة المحافظة على الدرجة العالية لممارسة الأنماط القيادية والسمات الشخصية لدى مديري المدارس، والاستفادة من المقاييس التي استخدمتها الدراسة في تقويم الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس.

## ٢- أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في محور تطوير الموارد البشرية:

### ٢-١ من حيث موضوع الدراسة وأهدافها:

#### أ- أوجه الاتفاق:

-اتفقت الدراسة الحالية بشكل جزئي مع أغلب الدراسات في تناولها لموضوع تطوير الموارد البشرية من أغلب أبعاده.

#### ب- أوجه الاختلاف:

-اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، في اقتصارها على مجال أو معيار معين من مجالات تطوير الموارد البشرية أو اقتصارها على أداء العاملين وكفاءتهم، كدراسة (مشتهى، ٢٠١٤م)، (كحيل، ٢٠١٤م)، (الغامدي، ٢٠١٣م)، (المقادمة، ٢٠١٣م)، (الأحمد، ٢٠١٢م).

### ٢-٢ من حيث المنهج المستخدم في الدراسة:

#### أ- أوجه الاتفاق:

-توافقت الدراسة الحالية بشكل كبير مع أغلب الدراسات التي ذكرناها سابقا في المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي التحليلي.

#### ب- أوجه الاختلاف:

-اختلفت بعض الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية في أنها استخدمت المنهج الوصفي التحليلي المقطعي كدراسة (مشتهى، ٢٠١٤م) ، والمنهج الوصفي المسحي كدراسة (الغامدي، ٢٠١٣م)، والمنهج الوصفي كدراسة (كامل، ٢٠١٢م).

### ٢-٣ من حيث أدوات الدراسة:

#### أ- أوجه الاتفاق:

-اتفقت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في استخدامها للاستبانة كأحدى أدوات الدراسة.

#### ب- أوجه الاختلاف:

-اختلفت بعض الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية في استخدام أسلوب دلغاي من خلال استبانة وذلك في دراسة (كامل، ٢٠١٢م)، واستخدام أسلوب المقابلات شبه المهيكلة كما في دراسة: (Gillian Maxwell & Lois Farquharson, 2008).

-جمعت دراسة (Najia,2008) في أدواتها ما بين المقابلة والاستبانة والاختبار في اختلافها عن الدراسة الحالية.

٢-٤ من حيث مجتمع وعينة الدراسة:

أ-أوجه الاتفاق:

-تشابهت الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات التي تناولت القطاع الحكومي ووزارة التربية والتعليم.

-توافقت الدراسة الحالية مع دراسة (مشتهى، ٢٠١٤م) التي شملت موظفين اداريين بوزارة التربية والتعليم.

-توافقت الدراسة الحالية مع دراسة (كحيل، ٢٠١٤م) بشكل جزئي في العينة حيث استهدفت الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية الثلاث، وكذلك دراسة (أبو أمونة، ٢٠٠٩م)، ودراسة (كاظم وعلي، ٢٠٠٦م).

ب-أوجه الاختلاف:

-اختلفت الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية بأن عينتها تكونت من مدرء المدارس كدراسة(الغامدي، ٢٠١٣م)، ومدرء الدوائر ورؤساء الأقسام كما في دراسة (المقادمة، ٢٠١٣م).

-قد جمعت عينة دراسة (كامل ، ٢٠١٢م) ما بين القيادات الإدارية والأكاديمية ببعض الجامعات المصرية بالإضافة إلى عينة من أساتذة الإدارة التعليمية بكليات التربية والإدارة بهذه الجامعات.

-اختلفت دراسة (Gillian Maxwell & Lois Farquharson, 2008) عن الدراسة الحالية من أن عينة الدراسة مكونة من مدرء الإدارة العليا ومدرء إدارة الموارد البشرية في ٦ شركات تعتبر الأفضل من بين ١٠٠ شركة في بريطانيا.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفاد الباحث من الدراسات السابقة في النقاط التالية:

١-تكوين تصور عام للموضوع قيد الدراسة، مما يسهم في صياغة المشكلة وفرضيات الدراسة.

٢-إعداد الإطار النظري للدراسة.

٣-اختيار منهج الدراسة والأدوات المستخدمة.

- ٤- استفادة الباحث منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها وتطويرها.
  - ٥- تحديد المعالجات الإحصائية الملائمة للدراسة.
  - ٦- تدعيم نتائج الدراسة بنتائج الدراسات السابقة، وتقديم التوصيات والمقترحات.
- أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:**

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في النقاط التالية:

- دراستها لواقع الانماط القيادية وعلاقتها بتطوير الموارد البشرية لدى القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، والذي يشكل أهمية بالغة تتبع من أهمية الخدمات التربوية والتعليمية التي تؤديها الوزارة لقطاعات واسعة في مجتمعنا الفلسطيني والأمانة على مستقبل الاجيال القادمة.
- أعدت دراسات متنوعة لدراسة درجة ممارسة الانماط القيادية ونوعية العلاقة مع اتجاهات ادارية معاصرة، لكن هذه الدراسة تعد الأولى -في حدود علم الباحث - التي تدرس واقع الانماط القيادية وارتباطها بتطوير الموارد البشرية لدى مجتمع الدراسة (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية بمحافظات غزة).



# الفصل الرابع

## الطريقة والإجراءات

## الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة (الإستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

### منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي التي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة (الانماط القيادية لدى القيادات الادارية بوزارة التربية والتعليم وعلاقتها بتطوير الموارد البشرية) وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كمياً عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة.

### مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم في محافظات غزة للعام 2016 والبالغ عددهم (1146) موظفاً.

### عينة الدراسة:

١- تكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من (30) موظفاً وموظفة من القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وذلك بهدف التأكد من خصائص أدوات الدراسة ومدى ملاءمتها لجمع البيانات من عينة الدراسة.

٢- تكونت العينة الفعلية من (240) موظفاً وموظفة من القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم في محافظات غزة للعام 2016 والجدول التالي توضح توزيع أفراد عينة الدراسة: جدول رقم (4.1). يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	العدد	
74.2	178	ذكر
25.8	62	أنثى
100	240	المجموع

جدول رقم (4.2). يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	العدد	
8.8 %	21	مدير دائرة
25.0 %	60	رئيس قسم
20.0 %	48	رئيس شعبة
46.3 %	111	إداري
100 %	240	المجموع

جدول رقم (4.3). يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	العدد	
79.6 %	191	بكالوريوس
20.4 %	49	دراسات عليا
100.0 %	240	المجموع

جدول رقم (4.4). يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

النسبة المئوية	العدد	
12.5 %	30	أقل من ٥ سنوات
39.6 %	95	من ٥ - ١٠ سنوات
47.9 %	115	أكثر من ١٠ سنوات
100 %	240	المجموع

أداة الدراسة:

- بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة واستطلاع رأي عينة من المتخصصين عن طريق المقابلات الشخصية ذات الطابع غير الرسمي قام الباحث ببناء الاستبانة وفق الخطوات الآتية:
- تحديد الأبعاد الرئيسة التي شملتها الإستبانة.
  - صياغة الفقرات التي تقع تحت كل بعد.
  - إعداد الإستبانة في صورتها الأولية والتي شملت (66) فقرة والملحق رقم (1) يوضح الاستبانة في صورتها الأولية.
  - عرض الإستبانة على المشرف من أجل اختيار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
  - تعديل الإستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
  - عرض الاستبانة على (14) من المحكمين المختصين، بعضهم أعضاء هيئة تدريس في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى، وديوان الموظفين العام، والملحق رقم (2) يبين أعضاء لجنة التحكيم.

وبعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون تم حذف وتعديل وصياغة بعض الفقرات وقد بلغ عدد فقرات الاستبانة بعد صياغتها النهائية (66) فقرة موزعة على قسمين **القسم الأول:** **الانماط القيادية** ويتكون من (29) فقرة، و**القسم الثاني: تطوير الموارد البشرية** ويتكون من (37) فقرة، حيث أعطى لكل فقرة وزن مدرج وفق سلم متدرج خماسي (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً) أعطيت الأوزان التالية (5، 4، 3، 2، 1) بذلك تنحصر درجات أفراد عينة الدراسة ما بين (29، 145) درجة لاستبانة **الانماط القيادية** ، و(37، 185) درجة لاستبانة **تطوير الموارد البشرية** ، والملحق رقم (3) يبين الاستبانة في صورتها النهائية.

- توزيع الاستبانة على أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وقد تم تقسيم الاستبانة إلى ثلاثة أقسام كالتالي:

القسم الأول: يحتوي على الخصائص العامة لمجتمع وعينة الدراسة.

القسم الثاني: **الانماط القيادية** ويتكون من (29) فقرة موزعة على ثلاثة أنماط كالتالي:

عدد الفقرات		
10	النمط الديمقراطي	الانماط القيادية
9	النمط التسلطي "الديكتاتوري"	
10	النمط الترسلّي "التسيبي"	
29	الدرجة الكلية	

القسم الثالث: **تطوير الموارد البشرية** ويتكون من (37) فقرة موزعة على أربعة أبعاد كالتالي:

10	تخطيط الموارد البشرية	تطوير الموارد البشرية
9	التدريب	
9	تقييم الاداء	
9	اتخاذ القرارات	
37	الدرجة الكلية	

صدق الاستبانة:

قام الباحث بتقنين فقرات الاستبانة وذلك للتأكد من صدقة كالتالي:

## أولاً: صدق المحكمين:

تم عرض الإستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من أساتذة جامعيين من المتخصصين ممن يعملون في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الإستبانة، ومدى انتماء الفقرات إلى كل بعد من أبعاد الاستبانة، وكذلك وضوح صياغاتها اللغوية، وفي ضوء تلك الآراء تم استبعاد بعض الفقرات وتعديل بعضها الآخر.

## ثانياً: صدق الاتساق الداخلي:

جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (30) موظفاً وموظفة، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة وكذلك تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

## أ- الأنماط القيادية

الجدول (4.5). معامل ارتباط كل فقرة من فقرات النمط الأول: النمط الديمقراطي مع الدرجة الكلية للنمط

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١.	يوزع مديري المهام على المرؤوسين بطريقة تراعي إمكاناتهم.	0.796	دالة عند 0.01
٢.	يعمل مديري على تنمية علاقات طيبة مع المرؤوسين.	0.514	دالة عند 0.01
٣.	يناقش مديري أفكاره مع المرؤوسين.	0.867	دالة عند 0.01
٤.	يشرك مديري المرؤوسين في التخطيط للأعمال.	0.793	دالة عند 0.01
٥.	يفوض مديري بعض صلاحياته للمرؤوسين.	0.744	دالة عند 0.01
٦.	يشارك مديري المرؤوسين في المناسبات الخاصة والاجتماعية.	0.634	دالة عند 0.01
٧.	يحث مديري المرؤوسين على العمل لرفع مستوى أدائهم.	0.746	دالة عند 0.01
٨.	ينسق مديري الجهود والأعمال بين المرؤوسين.	0.861	دالة عند 0.01
٩.	يوفق مديري بين متطلبات المؤسسة وحاجات المرؤوسين.	0.830	دالة عند 0.01
١٠.	يوصي مديري بترقية المرؤوسين على أساس إنجازهم المتميز.	0.741	دالة عند 0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات النمط والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.514-0.867)، وبذلك تعتبر فقرات النمط صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول (4.6). معامل ارتباط كل فقرة من فقرات النمط الثاني: النمط التسلسلي "الديكتاتوري" مع الدرجة الكلية للنمط

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١.	يحدد مديري السياسات والأهداف دون استشارة مرؤوسيه.	0.694	دالة عند 0.01
٢.	يعتقد مديري أن تبادل الآراء مضيعة للوقت.	0.865	دالة عند 0.01
٣.	يتقيد مديري حرفيا بالأنظمة والتعليمات.	0.737	دالة عند 0.01
٤.	يحد مديري من تطور أداء المرؤوسين وتنمية قدراتهم.	0.795	دالة عند 0.01
٥.	يركز مديري بشكل مطلق على السلطة.	0.839	دالة عند 0.01
٦.	يهتم مديري بالإنجاز دون اهتمام بجهود المرؤوسين.	0.872	دالة عند 0.01
٧.	يتخذ مديري قراراته المهمة باستقراء كامل.	0.830	دالة عند 0.01
٨.	يقيم مديري المرؤوسين وفق معايير الشخصية.	0.887	دالة عند 0.01
٩.	يُنسب مديري كل نجاح يُحقق في إدارته لنفسه.	0.785	دالة عند 0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات النمط والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.694-0.887)، وبذلك تعتبر فقرات النمط صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول (4.7). معامل ارتباط كل فقرة من فقرات النمط الثالث: النمط التسلسلي "التسبيبي" مع الدرجة الكلية للنمط

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١.	يتجنب مديري القرارات الصارمة.	0.440	دالة عند 0.05
٢.	يُسرف مديري في بحث مشكلات هامشية مع المرؤوسين.	0.711	دالة عند 0.01
٣.	يجد مديري صعوبة في ضبط المرؤوسين.	0.727	دالة عند 0.01
٤.	يتساهل مديري في معالجة أخطاء المرؤوسين	0.693	دالة عند 0.01

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
٥.	يكثر مديري من الاجتماعات غير المجدية.	0.865	دالة عند 0.01
٦.	يتمتع المرؤوسين بالحرية المطلقة.	0.533	دالة عند 0.01
٧.	يترك مديري التحفيز والتدريب للمرؤوسين.	0.536	دالة عند 0.01
٨.	يُهمل مديري حاجات المرؤوسين.	0.679	دالة عند 0.01
٩.	يقلل مديري من احترام المرؤوسين لشخصيته.	0.692	دالة عند 0.01
١٠.	يتردد مديري عند اتخاذ القرارات.	0.826	دالة عند 0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات للنمط والدرجة الكلية

لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01 و 0.05)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.440-

0.865)، وبذلك تعتبر فقرات النمط صادقة لما وضعت لقياسه.

#### ب- تطوير الموارد البشرية

الجدول (4.8).معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الأول: تخطيط الموارد البشرية مع الدرجة الكلية للبعد

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١.	يتنبأ مديري بعدد الوظائف المطلوبة " الشواغر".	0.594	دالة عند ٠.٠١
٢.	يقوم مديري بعمل مسح داخلي لتحديد احتياجاته.	0.690	دالة عند ٠.٠١
٣.	يشرك مديري المديرية في تخطيط الموارد البشرية.	0.731	دالة عند ٠.٠١
٤.	يوزع مديري الموظفين وفقا لطبيعة العمل.	0.738	دالة عند ٠.٠١
٥.	يستثمر مديري الموارد البشرية بشكل نموذجي.	0.797	دالة عند ٠.٠١
٦.	يستقطب مديري الكفاءات والخبرات العالية.	0.654	دالة عند ٠.٠١
٧.	يضع مديري خطط لتطوير موارد إدارته البشرية.	0.787	دالة عند ٠.٠١
٨.	يطبق مديري منهجيات تتسم بالإبداع.	0.708	دالة عند ٠.٠١
٩.	يربط مديري أهداف الموظفين الفردية مع أهداف الوزارة.	0.736	دالة عند ٠.٠١
١٠.	يطبق مديري منهجيات تراعي المسار الوظيفي للموارد البشرية.	0.884	دالة عند ٠.٠١

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.594-0.884)، وبذلك تعتبر فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول (4.9). معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الثاني: التدريب مع الدرجة الكلية للبعد

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١.	يشجع مديري تدريب المرؤوسين.	0.463	دالة عند 0.01
٢.	يملك مديري برنامج تدريبي للموظف الجديد.	0.825	دالة عند 0.01
٣.	يضع مديري معايير عادلة لانتقاء المرشحين للتدريب.	0.914	دالة عند 0.01
٤.	يستخدم مديري منهجية واضحة لتحديد الاحتياجات التدريبية للمرؤوسين.	0.752	دالة عند 0.01
٥.	يقيس مديري فعالية وأثر التدريب على أداء وسلوك مرؤوسيه.	0.864	دالة عند 0.01
٦.	يبحث مديري دائماً عن برامج التدريب بما يتناسب مع احتياجات العمل.	0.931	دالة عند 0.01
٧.	يدعم مديري تطوير المرؤوسين من خلال إشراكهم في عملية التدريب.	0.846	دالة عند 0.01
٨.	ي درب مديري الموظفين على الجديد في ميدان العمل.	0.899	دالة عند 0.01
٩.	يعمل مديري على إيجاد التدريب في مكان العمل وتيسير فعاليته.	0.869	دالة عند 0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.463-0.899)، وبذلك تعتبر فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول (4.10). معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الثالث: تقييم الأداء مع الدرجة الكلية للبعد

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١.	يحدد مديري الأهداف المطلوب تحقيقها من قبل المرؤوسين.	0.759	دالة عند ٠.٠١
٢.	يستخدم مديري أكثر من طريقة لتقييم أداء المرؤوسين.	0.699	دالة عند ٠.٠١
٣.	يستخدم مديري نموذج تقييم أداء موحد لجميع الرتب في الوزارة.	0.720	دالة عند ٠.٠١
٤.	يضع مديري معايير كافية وشاملة لتقييم أداء المرؤوسين.	0.840	دالة عند ٠.٠١
٥.	يقيم مديري أداء المرؤوسين وفق معايير تركز على الأداء الفعلي.	0.820	دالة عند ٠.٠١
٦.	يربط مديري نتائج تقييم الأداء بالتقدم الوظيفي للمرؤوسين.	0.788	دالة عند ٠.٠١
٧.	يستخدم مديري نظام التقييم الإلكتروني.	0.672	دالة عند ٠.٠١
٨.	يحدد مديري فترات زمنية محددة لتقييم الأداء	0.696	دالة عند ٠.٠٥
٩.	يستفيد مديري من نتائج تحليل تقييم الأداء للفترات القادمة.	0.764	دالة عند ٠.٠١

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٠.٤٦٣

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٣٦١



يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.672-0.840)، وبذلك تعتبر فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول (4.11). معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الرابع: اتخاذ القرارات مع الدرجة الكلية للبعد

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	يتخذ مديري القرارات المتعلقة بالمرؤوسين "ترقيات-تدريب-نقل--" بكل شفافية.	0.657	دالة عند 0.01
2.	يلجأ مديري إلى التشاور مع المرؤوسين قبل اتخاذ القرارات المهمة.	0.826	دالة عند 0.01
3.	يقوم مديري بتقييم البدائل المختلفة والمتاحة قبل اتخاذ القرارات.	0.814	دالة عند 0.01
4.	يضع مديري خطة واضحة لتنفيذ القرارات.	0.770	دالة عند 0.05
5.	يقوم مديري بجمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة موضع القرار.	0.855	دالة عند 0.01
6.	يفترض مديري الصعوبات التي من الممكن أن تحد من تحقيق الأهداف.	0.883	دالة عند 0.01
7.	يراعي مديري القوانين والأنظمة عند اتخاذ أي قرار.	0.793	دالة عند 0.01
8.	يتعامل مديري مع المشاكل بصورة شاملة ومنطقية.	0.869	دالة عند 0.01
9.	يشرك مديري المرؤوسين ذوي العلاقة بالمشكلة في اتخاذ القرار.	0.866	دالة عند 0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.657-0.886)، وبذلك تعتبر فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

للتحقق من الصدق البنائي للأبعاد قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد الاستبانة والأبعاد الأخرى وكذلك كل بعد بالدرجة الكلية للاستبانة والجدول (12) يوضح ذلك.

الجدول (4.12). مصفوفة معاملات ارتباط كل بعد من أبعاد الاستبانة والابعاد الأخرى وكذلك كل بعد

#### بالدرجة الكلية للاستبانة

اتخاذ القرارات	تقييم الاداء	التدريب	تخطيط الموارد البشرية	الدرجة الكلية للاستبانة	
			1	0.811	تخطيط الموارد البشرية
		1	0.650	0.913	التدريب
	1	0.837	0.718	0.941	تقييم الاداء
1	0.725	0.693	0.435	0.815	اتخاذ القرارات

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يتضح من الجدول السابق أن جميع الابعاد ترتبط ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي.

#### ثبات الاستبانة Reliability:

أجرى الباحث خطوات التأكد من ثبات الإستبانة وذلك بعد تطبيقها على أفراد العينة الاستطلاعية بطريقتين وهما التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

#### طريقة التجزئة النصفية: Split-Half Coefficient

قام الباحث بقياس معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية، حيث تم تجزئة الاستبانة إلى نصفين (الفقرات ذات الأرقام الفردية، والفقرات ذات الأرقام الزوجية) ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الفقرات الفردية ودرجات الفقرات الزوجية، وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون Spearman-Brown Coefficient وتم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول (13)

الجدول (4.13). يوضح معاملات الارتباط بين نصفي كل بعد من أبعاد الاستبانة

وكذلك الاستبانة ككل قبل التعديل ومعامل الثبات بعد التعديل

الاستبانة	البعد	عدد الفقرات	معامل الثبات قبل التعديل	معامل الثبات بعد التعديل
الانماط القيادية	النمط الديمقراطي	10	0.721	0.838
	النمط التسلطي "الديكتاتوري"	*9	0.844	0.886
	النمط الترسلّي "التسيبي"	10	0.493	0.660
تطوير الموارد البشرية	تخطيط الموارد البشرية	10	0.771	0.871
	التدريب	*9	0.905	0.907
	تقييم الاداء	*9	0.858	0.860
	اتخاذ القرارات	*9	0.920	0.926
	الدرجة الكلية	*37	0.884	0.885

\* تم استخدام معامل جتمان لأن النصفين غير متساويين.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات لاستبانة الانماط القيادية تراوحت (٠.٦٦٠)، (٠.٨٨٦)، والثبات الكلي لاستبانة تطوير الموارد البشرية (٠.٨٨٥) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة. طريقة ألفا كرونباخ:

استخدم الباحث طريقة أخرى من طرق حساب الثبات وهي طريقة ألفا كرونباخ، وذلك لإيجاد معامل ثبات الاستبانة، حيث حصل على قيمة معامل ألفا لكل كل بعد من أبعاد الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل والجدول (١٤) يوضح ذلك:

الجدول (4.14). يوضح معاملات ألفا كرونباخ لكل كل بعد من أبعاد الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل

الاستبانة	البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الانماط القيادية	النمط الديمقراطي	10	0.910
	النمط التسلطي "الديكتاتوري"	9	0.935
	النمط الترسلّي "التسيبي"	10	0.861
تطوير الموارد البشرية	تخطيط الموارد البشرية	10	0.895
	التدريب	9	0.942
	تقييم الاداء	9	0.893
	اتخاذ القرارات	9	0.936
	الدرجة الكلية	37	0.965

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات لاستبانة الانماط القيادية تراوحت (٠.٨٦١، ٠.٩٣٥)، والثبات الكلي لاستبانة تطوير الموارد البشرية (٠.٩٦٥) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

### إجراءات تطبيق أدوات الدراسة:

- ١- إعداد الأداة بصورتها النهائية.
- ٢- حصل الباحث على كتاب موجه من الجامعة الإسلامية؛ لتسهيل مهمة الباحث في توزيع الاستبانات على القيادات الإدارية في محافظات غزة وملحق رقم (4) يوضح ذلك.
- ٣- بعد حصول الباحث على التوجيهات والتسهيلات، قام بتوزيع (30) استبانة أولية؛ للتأكد من صدق الاستبانة وثباتها.
- ٤- بعد إجراء الصدق والثبات قام الباحث بتوزيع (240) استبانة واستردهم جميعاً.
- ٥- تم ترقيم وترميز أداة الدراسة، كما تم توزيع البيانات حسب الأصول ومعالجتها إحصائياً، من خلال جهاز الحاسوب للحصول على نتائج الدراسة.

### الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

- لقد قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج (SPSS) الإحصائي وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:
- ١- التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية.
  - ٢- لإيجاد صدق الاتساق الداخلي للاستبانة تم استخدام معامل ارتباط بيرسون "Pearson".
  - ٣- لإيجاد معامل ثبات الاستبانة تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان بروان للتجزئة النصفية المتساوية، ومعادلة جتمان للتجزئة النصفية غير المتساوية، ومعامل ارتباط ألفا كرونباخ.
  - ٤- اختبار T. Test للفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين.
  - ٥- تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات ثلاث عينات فأكثر.

# الفصل الخامس

## نتائج الدراسة

## نتائج الدراسة

سيقوم الباحث بعرض نتائج الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة التي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، بهدف التعرف على الانماط القيادية لدى القيادات الادارية بوزارة التربية والتعليم وعلاقتها بتطوير الموارد البشرية، وقد تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS)، للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

### المحك المعتمد في الدراسة:

لقد تم تحديد المحك المعتمد في الدراسة من خلال تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي، من خلال حساب المدى بين الدرجات (5-1=4)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (5/4=0.8)، وبعد ذلك إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس)، وهي الواحد صحيح (1)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح بالجدول التالي (التميمي، 2004م، 142).

جدول(5.15). المحك المعتمد في الدراسة

طول الخلية	الوزن النسبي المقابل له	درجة التوافر
من 1.00 - 1.80	من 36% فأقل	قليلة جداً
من 1.81 - 2.60	أكثر من 36% - 52%	قليلة
من 2.61 - 3.40	أكثر من 52% - 68%	متوسطة
من 3.41 - 4.20	أكثر من 68% - 84%	كبيرة
من 4.21 - 5.00	أكثر من 84% - 100%	كبيرة جداً

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمد الباحث على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المحاور للأداة ومستوى الفقرات في كل بعد، وقد حدد الباحث درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة .

### الإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة:

ينص السؤال الأول من أسئلة الدراسة على: **ما الأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم من وجهة نظر العاملين؟** وللإجابة عن هذا التساؤل قام الباحث باستخدام التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية، والجدول التالية توضح ذلك:

الجدول (5.16). التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل نمط من أنماط الاستبانة

وكذلك ترتيبها في الاستبانة

م	النمط	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	قيمة المعنوية	الترتيب
1	النمط الديمقراطي	8917	37.154	6.810	74.31	16.275	0.000	1
2	النمط التسلطي "الديكتاتوري"	5990	24.958	7.961	55.46	-3.973	0.000	2
3	النمط الترسلّي "التسيبي"	6628	27.617	7.340	55.23	-5.030	0.000	3

يتضح من الجدول (١٦) أن النمط الديمقراطي حصلت على المرتبة الأولى بوزن نسبي (٧٤.٣١%)، يلي ذلك النمط التسلطي "الديكتاتوري" حصل على المرتبة الثانية بوزن نسبي (٥٥.٤٦%)، يلي ذلك النمط الترسلّي "التسيبي" حصل على المرتبة الثالثة بوزن نسبي (٥٥.٢٣%). ووفقاً للمقياس أو التقسيم الذي اتخذه الباحث لتفسير النتائج في بداية هذا الفصل فإن مستوى أداء الممارسات الديمقراطية لدى القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم هو مستوى جيد "نسبة كبيرة" وهو بذلك لم يصل إلى الحد المرجو من وجهة نظر الباحث، ومستوى أداء الممارسات الأوتوقراطية هو مستوى قليل وضعيف "نسبة متوسطة"، ومستوى أداء الممارسات الترسلية "الفوضوية" فهو في مستوى ضعيف أيضاً "نسبة متوسطة". وهذا يعني أن القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم يمارسون الأنماط القيادية الثلاثة بنسب متفاوتة، وذلك حسب الموقف المحيط بهم، ولكن الصفة التي تغلب عليهم هي صفة النمط الديمقراطي.

ويعزو الباحث حصول النمط الديمقراطي على مستوى جيد "نسبة كبيرة" من الممارسة ووزن نسبي (٧٤.٣١%) إلى عدة عوامل أهمها: -  
 ١- فهم القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم وإدراكهم أن العمل الإداري الناجح يتكامل بالنجاح من خلال توفير المناخ الديمقراطي الإيجابي، والعمل بروح الفريق وإضفاء نوع من الجو الإنساني على بيئة العمل.  
 ٢- إدراك مدير التربية والتعليم لحاجات مرؤوسيه بصفته قائداً مؤثراً وأباً لجميع المرؤوسين.  
 ٣- تنمية العلاقات الطيبة ما بين القيادات الإدارية والمرؤوسين ترك أثراً واضحاً في سيادة هذا النمط دون غيره، وهذا ما كان واضحاً من خلال استجابات المرؤوسين.

٤- طبيعة النسيج الاجتماعي والسياسي أثر على سلوك القيادات الإدارية ودفعه لبناء علاقات جيدة مع العاملين.

٥- الصفات التربوية والنفسية التي اكتسبها القيادات الإدارية من العمل في حقل التربية والتعليم الذي يتسم بالتسامح والعطاء، مما أدى لانعكاس ذلك على بيئة العمل في الوزارة والمديريات وكافة المدارس التابعة لها.

**كما يعزو الباحث** عدم وصول درجة ممارسة النمط الديمقراطي إلى الدرجة المرجوة، أي أعلى من جيد " كبيرة " ، ووجود النمط الأوتوقراطي والترسلي بدرجة "متوسطة " إلى قلة الخبرة والدراية في العمل الإداري عند بعض القيادات الإدارية الذين لم يمض على تعيينهم في مناصبهم إلا فترة قليلة وتنقصهم الخبرة الكافية، وتتابع الضغوط النفسية والاقتصادية الذي يعيشها كلا من بعض القيادات الإدارية والمرؤوسين بسبب ظروف الانقسام الفلسطيني البغيض حالياً.

**ويرى الباحث:** ان شيوع النمط الديمقراطي أكثر من غيره من الأنماط الأخرى في ممارسات القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم ينسجم مع اقترابها من منظومة الشورى في ديننا الحنيف وفطرة التدين الموجودة لدى أبناء الشعب الفلسطيني الطيب بطبيعته، ويغلب عليه العادات والتقاليد الكريمة، التي تعلي من شأن المشاركة والتفاعل والانفتاح على الآخر وإشاعة أجواء ديمقراطية إيجابية، وهذا كله يلتقي مع التوجهات العالمية المعاصرة نحو إرساء مبادئ الديمقراطية وحقوق الانسان.

**ويفسر الباحث ذلك ايضاً:** بحرص القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم على إتاحة المجال للنمط الديمقراطي في بيئة العمل الخاصة في الوزارة بما يعزز الانفتاح والمشاركة لدى العاملين والوعي الكبير لديهم، ولما له من أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف الكبيرة التي تسعى إليها هذه القيادات، وانعكاس ذلك على طبيعة الخدمات التي تؤديها الوزارة.

وهذا يؤكد أن أغلب خصائص و صفات النمط الديمقراطي سائدة في الأسلوب القيادي المتبع في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية -محافظات غزة، من قبل المسؤولين فيها، وتتمثل أغلب هذه الصفات والخصائص في توزيع المهام على المرؤوسين بطريقة تراعي امكاناتهم، وتنمية العلاقات الطيبة معهم ، ومناقشة الأفكار المهمة معهم ، ومشاركة المرؤوسين في التخطيط للأعمال المهمة ، وتفويضهم في بعض الصلاحيات ، ومشاركتهم في مناسباتهم الخاصة والاجتماعية ، وحثهم على رفع مستواهم وأدائهم ، وتنسيق أعمالهم وجهودهم ، والتوفيق ما بين متطلبات المؤسسة وحاجاتهم ، بالإضافة الى ترقيتهم على أساس انجازهم المتميز .



### وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات التالية:

-دراسة (الطبيبي ، ٢٠١٣م)، التي أشارت إلى أن النمط الديمقراطي هو النمط السائد لدى القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم ، إذ بلغ ( ٧١.٥٦% ) ، ودراسة (الشمري، ٢٠١٢م) التي أشارت إلى أن النمط الديمقراطي هو النمط السائد لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وكان مرتفعاً إذ بلغ متوسط الاجابات: ( ٤,٠٦ ) ، ودراسة (عبدالقادر وآخرون، ٢٠١١) التي بينت أن النمط الديمقراطي هو النمط السائد لدى عمداء ورؤساء أقسام عدد من الكليات في جامعة الاسراء الخاصة بالأردن ، ودراسة (قاضي، ٢٠١١م) التي أشارت إلى أن النمط الديمقراطي هو النمط السائد لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة أبها وضواحيها " السعودية " حيث حصل على وزن نسبي ( ٨٨,٠% ) ، ودراسة (مغاري، ٢٠٠٩م) حيث أشارت الى سيادة النمط الديمقراطي لدي مديري التربية والتعليم بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين بها " ، حيث حصل على وزن نسبي ( ٧٠,٢٣% ) ، ودراسة (شحادة، ٢٠٠٨م) حيث أوضحت أن النمط الديمقراطي هو النمط السائد لدى الإداريين والأكاديميين في الجامعات الفلسطينية بوزن نسبي (٥٧,٢%) **واتفقت مع** دراسة (الفهيد، ٢٠٠٩م) في حصول النمط الديمقراطي بجانب النمط الأوتوقراطي على وزن نسبي : ( ٣,٠٧ ) حيث يعدان النمطان السائدان لدى مديري إدارات التربية والتعليم في محافظة تعز باليمن .

**بينما تختلف هذه النتيجة عن بعض الدراسات كدراسة ( العجارمة، ٢٠١٢م) حيث** اشارت الى ان النمط السائد لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان هو النمط " الأوتوقراطي " حيث جاء بمتوسط حسابي ( ٣,٤٨ ) أي " مرتفع " .

-**وأن المجال الثاني : النمط الأوتوقراطي حصل على المرتبة الثانية : حيث بلغ الوزن النسبي لهذا النمط ( ٥٥,٤٦% ) وهذا يعني ان هناك درجة ممارسة متوسطة .**

### **وتعزى هذه النتيجة الى :**

- شيوع الإدارة المركزية في أدق تفاصيل العمل ، والحرص الشديد من قبل بعض القيادات الإدارية لتنفيذ التعليمات والقوانين .
- حالة الانقسام السياسي الفلسطيني ، وتأثيراتها على أداء القيادات الإدارية خاصة بالاشرف المباشر على الموظفين والحزم في التعامل معهم .
- لجوء عدد من القيادات الإدارية للاشراف على المرؤوسين مباشرة دون اعتبار للمرونة في التعامل .

وتتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (الشمري، ٢٠١٢م) التي جاء فيها ان ممارسة النمط الأوتوقراطي في جامعة الكويت ، كان بدرجة متوسطة ، إذ بلغ متوسط الإجابات الكلي (٣,٥٦) ، ودراسة (شحادة، ٢٠٠٨م) التي أشارت ان النمط الأوتوقراطي " الديكتاتوري " جاء في المرتبة الثانية لدى الإداريين والأكاديميين في الجامعات الفلسطينية ، ودراسة (قاضي، ٢٠١١م) حيث أشارت بحصول النمط الأوتوقراطي على متوسط حسابي (١٠,٦%) حيث جاء في المرتبة الثانية . بينما تختلف مع بعض الدراسات كدراسة : (العجاردة، ٢٠١٢م) التي بينت وجود ارتفاع في ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان الأردن ، لنمط القيادة الأوتوقراطي بدرجة أكبر من غيره من الأنماط القيادية ، ودراسة (مغاري، ٢٠٠٩م) ودراسة (الطبيبي، ٢٠١٣م) حيث جاء النمط الأوتوقراطي في المرتبة الثالثة بعد النمط الترسلّي لدى مديري التربية والتعليم بمحافظات غزة والوزارة ، ودراسة (طوبال، ٢٠٠٨م) التي أشارت إلى أثر النمط التسلطي "بأنواعه" الكبير على إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات العامة في الأردن .

-بينما حصل المجال الثالث : النمط الترسلّي على المرتبة الثالثة: حيث جاء بوزن نسبي (٥٥,٢٣%) ، وهذا يعني ان هناك موافقة متوسطة أقرب في الوزن النسبي إلى النمط الأوتوقراطي " التسلطي " على فقرات هذا المجال .

#### وتعزى هذه النتيجة الى :

-وجود قلة من القيادات الإدارية لا يهتمون بإدارة مواقعهم القيادة كما يجب وينبغي بل يتكون الإدارة للمؤوسين ، مما يشجع جوا من الفوضى والتسيب داخل بعض الإدارات والاقسام .

-وجود درجة عالية من الوعي لدى القيادات الإدارية بأهمية سيادة النمط الديمقراطي في إدارة دوائهم واقسامهم أثناء عملية الاشراف على المؤوسين .

-تفعيل دور الرقابة الداخلية لدى الوزارة في متابعة المديرين ورؤساء الأقسام وطرق التعامل السائدة مع المؤوسين فيها .

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة بعض الدراسات ، كدراسة (العجاردة، ٢٠١٢م) حيث جاء النمط الترسلّي " التسيبي " في المرتبة الثالثة ، دراسة (قاضي، ٢٠١١م) ، ودراسة (شحادة، ٢٠٠٨م) حيث حصل على وزن نسبي " ٥٣,٢% " ، ودراسة (الشمري، ٢٠١٢م) التي أشارت بحصول النمط الترسلّي على المرتبة الثالثة في جامعة الكويت ، ودراسة ( جبرة، ١٤٢٦ هـ) حيث حل نمط القيادة المتساهلة والمنقلبة في المرتبة الأخيرة في المدارس الابتدائية بمدينة جدة ، السعودية .

وتختلف مع نتائج بعض الدراسات : كدراسة ( مغاري، ٢٠٠٩م) حيث جاء نمط القيادة الترسلي في المرتبة الثانية ، ودراسة (Rizi2013) ، حيث أشارت بوجود أثر إيجابي واضح لنمط القيادة الترسلي على الرضا الوظيفي وعناصره .

### تفسير النتائج المتعلقة بالأنماط القيادية :

ولتفسير النتائج المتعلقة بالأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم من وجهة نظر العاملين ، قام الباحث بإعداد الجداول الآتية الموضحة لأنماط الاستبانة بالشكل التالي:

### النمط الأول: النمط الديمقراطي

جدول (5.17). التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات النمط

الأول: الديمقراطي وكذلك ترتيبها

رقم الفقرة	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	قيمة المعنوية	الترتيب
1	يوزع مديري المهام على المرؤوسين بطريقة تراعي إمكاناتهم.	922	3.842	0.858	76.83	15.195	0.000	2
2	يعمل مديري على تنمية علاقات طيبة مع المرؤوسين.	950	3.958	0.895	79.17	16.582	0.000	1
3	يناقش مديري أفكاره مع المرؤوسين.	889	3.704	0.955	74.08	11.422	0.000	5
4	يشرك مديري المرؤوسين في التخطيط للأعمال.	888	3.700	0.907	74.00	11.963	0.000	6
5	يفوض مديري بعض صلاحياته للمرؤوسين.	885	3.688	0.918	73.75	11.598	0.000	8
6	يشارك مديري المرؤوسين في المناسبات الخاصة والاجتماعية.	918	3.825	0.879	76.50	14.541	0.000	4
7	يحث مديري المرؤوسين على العمل لرفع مستوى أدائهم.	920	3.833	0.827	76.67	15.617	0.000	3
8	ينسق مديري الجهود والأعمال بين المرؤوسين.	887	3.696	0.860	73.92	12.534	0.000	7
9	يوفق مديري بين متطلبات المؤسسة وحاجات المرؤوسين.	865	3.604	0.842	72.08	11.118	0.000	9
10	يوصي مديري بترقية المرؤوسين على أساس إنجازهم المتميز.	793	3.304	1.041	66.08	4.528	0.000	10
	الدرجة الكلية للنمط	<b>8917</b>	<b>37.154</b>	<b>6.810</b>	<b>74.31</b>	<b>16.275</b>	<b>0.000</b>	

يتضح من الجدول السابق: أن الدرجة الكلية للنمط حصل على وزن نسبي (٧٤.٣١%)  
ويفسر الباحث ذلك: أن النمط السائد لدى القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم -  
محافظات غزة - هو النمط الديمقراطي ، وأنهم أكثر ميلا له، على حساب النمط الأوتوقراطي،  
والنمط الترسي، حيث يعد الأعلى من حيث الوزن النسبي في الدراسة، وذلك لإيمان القيادات  
الإدارية بوزارة التربية والتعليم بأهمية هذا النمط في إشاعة أجواء إيجابية في بيئة العمل، وتعزيز  
المشاركة الفاعلة والإنجاز المتميز لدى المرؤوسين.

وقد كانت الفقرة رقم " ٢ " الأعلى من حيث الوزن النسبي ونصت على " يعمل مديري  
على تنمية علاقات طيبة مع المرؤوسين " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره  
(٧٩.١٧%).

ويعزو الباحث ذلك : إلى قناعة القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم بأهمية تنمية  
العلاقات الطيبة مع المرؤوسين ، والاتصال والتواصل الفعال ما بين هذه القيادات والمرؤوسين ،  
بسهولة وسلاسة واضحة ، إذ أن ذلك يتيح للمرؤوسين المشاركة الفاعلة في انجاز الأعمال  
والتعبير عن آرائهم في آليات سير العمل داخل الوزارة ، وكان ذلك واضحا من خلال استجابة  
المرؤوسين لهذه الفقرة ، وترجمت مدى إحساس المرؤوسين بما عبرت عنه هذه الفقرة من تفاعل  
إيجابي وتنمية العلاقات الطيبة مع القادة العاملين في وزارة التربية والتعليم ، ويعتبر تنمية  
العلاقات الطيبة مع المرؤوسين المدخل الأساس لمعرفة احتياجات المرؤوسين ، والموازنة من  
قبل القيادات الإدارية ما بين متطلبات العمل واحتياجات المرؤوسين .

وتتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات: كدراسة (الطبيبي، ٢٠١٣م)، ودراسة (طوالبه،  
٢٠٠٨م) حيث جاءت تنمية العلاقات الطيبة مع المرؤوسين وسعي المدير لفعالية أكبر في  
الاتصال والتواصل معهم في المرتبة الأولى في النتائج .

وتختلف مع دراسة: (مغاري، ٢٠٠٩م) حيث جاءت في المرتبة الثالثة كما نصت "  
يبسر للمرؤوسين سبل التواصل معه بطريقة سهلة"، ودراسة ( الشمري، ٢٠١٤م) ، ودراسة  
(العجارمة، ٢٠١٢م) .

-الفقرة " ١ " والتي نصت على " يوزع مديري المهام على المرؤوسين بطريقة تراعي  
امكاناتهم". احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (٧٦.٨٣%).

ويعزو الباحث حصول هذه الفقرة على المرتبة الثانية ضمن ممارسات النمط الديمقراطي  
إلى إدراك القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم أن العمل الديمقراطي يتطلب مرونة كبيرة،  
ومعاملة إنسانية مع المرؤوسين بحيث يتم تكليفهم بما يطيقون ويستطيعون من مهام، وأن

الإجاز على الوجه الصحيح لن يكتب في العمل إذا كان أعلى من مستوياتهم وقدراتهم المتفاوتة.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة: (مغاري، ٢٠٠٩م) ، حيث جاءت هذه الفقرة أيضا في المرتبة الأولى بوزن نسبي (٧٥,٧٨%) .

وتختلف هذه الدراسة مع دراسة: (الشمري، ٢٠١٤م) ، ودراسة (الطبيبي، ٢٠١٣م) ، ودراسة (الفهيد، ٢٠٠٩م).

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

-الفقرة (١٠) والتي نصت على " يوصي مديري بترقية المرؤوسين على أساس إنجازهم المتميز " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (٦٦.٠٨%) .

ويعزو الباحث ذلك إلى ان القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم غير مقتنعين بأهمية التوصية بترقية المرؤوسين على أساس إنجازهم المتميز، وما له من أهمية في التنافس ما بين المرؤوسين للتميز في أدائهم المهني والإداري، وما يتركه ذلك من آثار نفسية إيجابية عليهم، والتحفيز نحو العطاء الأفضل لنجاح أعمالهم، وإرساء دعائم العدالة المهنية بين المرؤوسين. هذا ولم تسفر النتائج عن أي ممارسة ديمقراطية بدرجة أعلى من ٨٠% (جيد جداً أو ممتاز) وهذا يدل على أن ممارسة الديمقراطية عند القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم في محافظات غزة لم تصل إلى الغايات المرجوة والمطلوبة .

-الفقرة " ٩ " والتي نصت على " يوفق مديري بين متطلبات المؤسسة وحاجات المرؤوسين " احتلت المرتبة التاسعة بوزن نسبي قدره (٧٢.٠٨%) ، ويعزو الباحث ذلك إلى أن القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم، يغلب عليهم الميل نحو أحد الأمرين على الآخر دون إلتفات إلى أهمية الموازنة والتوفيق ما بين متطلبات المؤسسة وحاجات المرؤوسين في آن واحد.

وتختلف مع نتائج بعض الدراسات : كدراسة (الطبيبي، ٢٠١٣م) ، ودراسة ( قاضي،

٢٠١١م) ، ودراسة (الشمري، ٢٠١٢م) . النمط الثاني التسلطي "الديكتاتوري"

جدول (5.18). التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات النمط الثاني

التسلطي "الديكتاتوري" وكذلك ترتيبها

رقم الفقرة	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	قيمة المعنوية	الترتيب
1	يحدد مديري السياسات والأهداف دون استشارة مرؤوسيه.	690	2.875	1.094	57.50	-1.769	0.078	3

رقم الفقرة	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	قيمة المعنوية	الترتيب
2	يعتقد مديري أن تبادل الآراء مضيعة للوقت.	613	2.554	1.029	51.08	-6.709	0.000	8
3	يتقيد مديري حرفيا بالأنظمة والتعليمات.	757	3.154	1.065	63.08	2.242	0.026	1
4	يحد مديري من تطور أداء المرؤوسين وتنمية قدراتهم.	651	2.713	1.111	54.25	-4.008	0.000	6
5	يركز مديري بشكل مطلق على السلطة.	670	2.792	1.116	55.83	-2.892	0.004	5
6	يهتم مديري بالإنجاز دون اهتمام بجهود المرؤوسين.	693	2.888	1.131	57.75	-1.540	0.125	2
7	يتخذ مديري قراراته المهمة باستفراد كامل.	671	2.796	1.198	55.92	-2.640	0.009	4
8	يقيم مديري المرؤوسين وفق معايير الشخصية.	640	2.667	1.141	53.33	-4.524	0.000	7
9	ينسب مديري كل نجاح يُحقق في إدارته لنفسه.	605	2.521	1.224	50.42	-6.066	0.000	9
	<b>الدرجة الكلية للنمط</b>	<b>5990</b>	<b>24.958</b>	<b>7.961</b>	<b>55.46</b>	<b>-3.973</b>	<b>0.000</b>	

يتضح من الجدول السابق:

أن أعلى فقرتين في النمط كانتا:

-الفقرة (٣) والتي نصت على " يتقيد مديري حرفيا بالأنظمة والتعليمات " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (٦٣.٠٨%).

-الفقرة (٦) والتي نصت على " يهتم مديري بالإنجاز دون اهتمام بجهود المرؤوسين " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (٥٧.٧٥%).

أما الدرجة الكلية للنمط حصل على وزن نسبي (٥٥.٤٦%)

ويفسر الباحث حصول الفقرة " ٣ " على أعلى نسبة ، والتي نصت على: " يتقيد مديري حرفيا بالأنظمة والتعليمات " على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (٦٣.٠٨%)، بالمركزية الواضحة في اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم التي يجب على القيادات الإدارية الالتزام بها، وكذلك المرؤوسين، وعدم إمكانية تحمل مسؤولية الاجتهادات الفردية التي قد تحصل، مما يعرض هذه القيادات والمرؤوسين لانتقادات وعقوبات إدارية، والتكلفة الباهظة المترتبة على الاخلال بهذه الأنظمة والتعليمات أحيانا.

-الفقرة (٦) والتي نصت على " يهتم مديري بالإنجاز دون اهتمام بجهود المرؤوسين " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (٥٧.٧٥) .

ويعزو الباحث ذلك الى اهتمام القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم بالإنجاز على حساب الجهود الذاتية للمرؤوسين وهذا يتناسب مع النمط الأوتوقراطي الذي يهمل الاتصال والتواصل، وتنمية العلاقات الطيبة مع المرؤوسين.

#### وأن أدنى فقرتين في النمط كانتا:

-الفقرة (٩) والتي نصت على " ينسب مديري كل نجاح يُحقق في إدارته لنفسه " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (٥٠.٤٢%) ويعزو الباحث ذلك : الى أنه يعود الى قناعة القيادات الإدارية بأهمية تقدير انجاز المرؤوسين ونجاحهم، وجهودهم الطيبة في التميز الإداري، والتنافس الشريف بينهم في ذلك، وان هناك تقدير قليل لسلوك بعض القيادات الإدارية في نسبة النجاحات التي تتحقق في إدارته لنفسه كما هو واضح في استجابات المرؤوسين.

-الفقرة (٢) والتي نصت على " يعتقد مديري أن تبادل الآراء مضيعة للوقت " احتلت المرتبة الثامنة بوزن نسبي قدره (٥١.٠٨%) .

ويعزو الباحث ذلك الى أن مستوى إدراك القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم والمرؤوسين لديهم، بقيمة المناقشة في العمل عالي، وهذا كان واضحا في استجاباتهم، كرفض بأن المناقشة مضيعة للوقت، وأن هناك تقدير بسيط للمناقشة من قبل هذه القيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم.

وتعتبر نسبة (٥٥.٤٦%) نسبة مئوية منخفضة، والتي دلت على فقرات النمط الأوتوقراطي، حيث تفسر غياب وتدني السلوكيات التي تنم عن هذا النمط، مثل ممارسات الاستفراد بالقرارات الإدارية، والحد من التطوير، واحتكار السلطة بشكل مطلق من قبل القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم.

هذا ولم تسفر النتائج عن درجة إحصائية كبيرة لأية ممارسات إدارية للنمط الأوتوقراطي ليدل ذلك على أن القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم غير استبداديين بالدرجة العالية أو الدرجة الظاهرة والملموسة .

#### النمط الثالث الترسلّي "التسيبي":

جدول (5.19). التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات النمط الثالث

النمط الترسلّي "التسيبي" وكذلك ترتيبها

رقم الفقرة	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	قيمة المعنوية	الترتيب
1	يتجنب مديري القرارات الصارمة.	755	3.146	0.955	62.92	2.366	0.019	1
2	يُسرف مديري في بحث مشكلات هامشية مع	657	2.738	0.990	54.75	-4.106	0.000	5

رقم الفقرة	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	قيمة المعنوية	الترتيب
	المرووسين.							
3	يجد مديري صعوبة في ضبط المرؤوسين.	612	2.550	1.127	51.00	-6.187	0.000	9
4	يتساهل مديري في معالجة أخطاء المرؤوسين	673	2.804	0.989	56.08	-3.067	0.002	4
5	يُكثر مديري من الاجتماعات غير المجدية.	620	2.583	1.179	51.67	-5.474	0.000	7
6	يتمتع المرؤوسون بالحرية المطلقة.	746	3.108	1.021	62.17	1.644	0.102	2
7	يترك مديري التحفيز والتدريب للمرؤوسين.	744	3.100	1.022	62.00	1.516	0.131	3
8	يُهمل مديري حاجات المرؤوسين.	640	2.667	1.127	53.33	-4.584	0.000	6
9	يقلل مديري من احترام المرؤوسين لشخصيته.	568	2.367	1.157	47.33	-8.483	0.000	10
10	يتردد مديري عند اتخاذ القرارات.	613	2.554	1.100	51.08	-6.278	0.000	8
	الدرجة الكلية للنمط	<b>6628</b>	<b>27.617</b>	<b>7.340</b>	<b>55.23</b>	<b>-5.030</b>	<b>0.000</b>	

يتضح من الجدول السابق:

أن الدرجة الكلية للنمط حصل على وزن نسبي (٥٥.٢٣%)

وأن أعلى فئتين في النمط كانتا:

-الفقرة رقم (١) والتي نصت على " يتجنب مديري القرارات الصارمة " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (٦٢.٩٢%).

-الفقرة رقم (٦) والتي نصت على " يتمتع المرؤوسون بالحرية المطلقة " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (٦٢.١٧%).

هنا فسرت على أنها أعلى فقرات ، ولكن بالنسبة للدراسة بصفة عامة ضعيفة حيث هناك توجه بالابتعاد عن هذا النمط .

وأن أدنى فئتين في النمط كانتا:

-الفقرة (٩) والتي نصت على " يقلل مديري من احترام المرؤوسين لشخصيته " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (٤٧.٣٣%)، ويعزو الباحث ذلك: إلى الاحترام والثقة المتبادلة ما بين القيادات الإدارية والمرؤوسين لديهم، مع تقدير نسبي لحالة التقليل من احترام المرؤوسين لشخصية القائد الإداري.

-الفقرة رقم (٣) والتي نصت على " يجد مديري صعوبة في ضبط المرؤوسين " احتلت المرتبة التاسعة بوزن نسبي قدره (٥١.٠٠%). ويعزو الباحث ذلك: الى حالة التفاهم النسبي ما بين القيادات الإدارية بالوزارة والمرؤوسين لديهم في عملية الانضباط الإداري، والنظرة الإيجابية في اعتماد أحدهما على الآخر.



ويشير انخفاض النسبة المئوية لمعظم فقرات النمط الترسلّي " التسيبي " إلى أن القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم، يميلون إلى عدم ممارسة الإهمال واللامبالاة، والتقويض المفتوح، وأن المرؤوسين في الوزارة يشعرون بمسؤولية القادة عليهم ومتابعتهم لهم، والاهتمام بمناحي العمل اليومي لديهم.

### الإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة:

ينص السؤال الثاني على أنه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة للأنماط القيادية لدى القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة)؟

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بصياغة الفرضيات التالية:

### الفرض الاول من فروض الدراسة:

ينص الفرض الاول من فروض الدراسة على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول الأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم، تعزى لمتغير الجنس (ذكر - أنثى).

وللإجابة عن هذا الفرض قام الباحث باستخدام اختبار "T. test" والجدول (٢٠) يوضح

ذلك:

جدول (5.20). المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير الجنس

البعء	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
النمط الديمقراطي	178	37.433	7.067	1.074	0.284	غير دالة إحصائياً
	62	36.355	5.992			
النمط التسلطي "الديكتاتوري"	178	25.219	8.031	0.859	0.391	غير دالة إحصائياً
	62	24.210	7.770			
النمط الترسلّي "التسيبي"	178	28.292	7.473	2.440	0.015	دالة عند 0.05
	62	25.677	6.625			

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (٢٣٨) وعند مستوى دلالة ( $0.05$ ) = ١.٩٦

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (٢٣٨) وعند مستوى دلالة ( $0.01$ ) = ٢.٥٨

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ت" المحسوبة اقل من قيمة "ت" الجدولية في

النمطين الديمقراطي والتسلطي، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

كما يتضح أن قيمة "ت" المحسوبة أكبر من قيمة "ت" الجدولية في النمط الترسلّي "التسيبي" وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) ولقد كانت الفروق لصالح الذكور.

ويفسر الباحث ذلك إلى تكافؤ الفرص بين الجنسين من العاملين والعاملات في وزارة التربية والتعليم من حيث التأهيل والظروف، والإمكانات المتاحة لهما، إذ لا تفرق وزارة التربية والتعليم في تعاملها بين المرؤوسين على أساس الجنس، بل هناك مساواة واضحة في الواجبات والحقوق. -كما أن ميل الذكور أحيانا إلى التراخي والفوضوية في تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم أكثر من الإناث، لاعتبارات تتعلق بالذكور ونظرتهم إلى الاعمال وطبيعة بيئة العمل.

اختلفت مع نتائج الدراسات التالية: دراسة ( الطيبي ، ٢٠١٣م)، حيث أشارت بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس ، ودراسة ( عبد القادر وآخرون ، ٢٠١٢م) حيث أشارت بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ، دراسة ( العجارمة ، ٢٠١٢م)، ودراسة ( الفهيدى ، ٢٠٠٩م) ، دراسة ( شحادة ، ٢٠٠٨م) ، ودراسة ( طوالبه ، ٢٠٠٨م) .

#### الفرض الثاني من فروض الدراسة:

ينص الفرض الثاني من فروض الدراسة على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول الأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم ، تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فأعلى)

وللإجابة عن هذا الفرض قام الباحث باستخدام اختبار "T. test" والجدول (21) يوضح

ذلك:

جدول (5.21). المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

البعد	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
النمط الديمقراطي	بكالوريوس	191	36.665	6.790	2.215	0.028	دالة عند ٠.٠٥
	دراسات عليا	49	39.061	6.616			
النمط التسلطي "الديكتاتوري"	بكالوريوس	191	25.120	7.980	0.622	0.535	غير دالة إحصائياً
	دراسات عليا	49	24.327	7.933			
النمط الترسلّي "التسيبي"	بكالوريوس	191	27.340	7.258	-1.152	0.250	غير دالة إحصائياً
	دراسات عليا	49	28.694	7.633			

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (٢٣٨) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ١.٩٦

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (٢٣٨) وعند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٢.٥٨

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية في النمطين التسلسلي والترسلي، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

كما يتضح أن قيمة "ت" المحسوبة أكبر من قيمة "ت" الجدولية في النمط الديمقراطي، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا) ولقد كانت الفروق لصالح حملة الدراسات العليا.

**وعزى الباحث** عدم تأثير المؤهل العلمي الذي يحمله العاملون في مديريات التربية والتعليم في استجاباتهم على نمطي القيادة التسلسلي " الديكتاتوري " ، و النمط الترسلّي " التسيبي " بأن الممارسات الإدارية في هذين النمطين غير محفزة ومشجعة لمواصلة الدراسة الأكاديمية للحصول على شهادات عليا والنظرة القاصرة في التقدير لهما ، وارتباط أصحاب هذين النمطين بإطار نظري وعملي متساوي مع مرؤوسيه في نفس مستوى المؤهل ، بعكس النمط الديمقراطي الذي يحظى ممارسيه بدرجة أعلى في التقدير حيث إن من يحملون مؤهل ماجستير فأعلى لديهم خبرة ودراية أكبر في تصورهم لنمط القيادة الديمقراطية لدى القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم من الآخرين ، بالإضافة الى بيئة العمل المحفزة والمشجعة للمشاركة والانفتاح على الخبرات الأخرى .

**اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج الدراسات التالية:**، كدراسة (مغاري ، ٢٠٠٩م)، حيث بينت بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ، و دراسة ( الطيبي، ٢٠١٣م) ، دراسة ( قاضي ، ٢٠١١م)،(عبد القادر وآخرون ، ٢٠١٢م) ، دراسة ( العجارمة ٢٠١٢م) ، ودراسة ( النبيه ، ٢٠١١م) حيث أشارت بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة توافر بعد الإدارة بالاستثناء(السلبية) تعزى لمتغير: المؤهل العلمي و توجد فروق لدرجة توافر أبعاد القيادة التحويلية ، وبعد الإدارة بالاستثناء(الإيجابية) لصالح المؤهل العلمي الأقل، ودراسة( شحادة ، ٢٠٠٨م) ، ودراسة (طوالبه ، ٢٠٠٨م) .

### **الفرض الثالث من فروض الدراسة:**

ينص الفرض الثالث من فروض الدراسة على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول الأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم الفلسطينية بمحافظات غزة، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (مدير دائرة ، رئيس قسم، رئيس شعبة ، إداري).

وللإجابة عن هذا الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي

## . One Way ANOVA

جدول (5.22). مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة

تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

النمط	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
النمط الديمقراطي	بين المجموعات	467.498	3	155.833	3.464	0.017	دالة عند 0.05
	داخل المجموعات	10615.798	236	44.982			
	المجموع	11083.296	239				
النمط التسلسلي الديكتاتوري	بين المجموعات	104.136	3	34.712	0.545	0.652	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	15041.447	236	63.735			
	المجموع	15145.583	239				
النمط الترسلّي "التسيبي"	بين المجموعات	202.485	3	67.495	1.257	0.290	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	12674.249	236	53.704			
	المجموع	12876.733	239				

ف الجدولية عند درجة حرية (236,3) وعند مستوى دلالة (0.01) = 3.88

ف الجدولية عند درجة حرية (236,3) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.75

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في النمط التسلسلي الديكتاتوري، النمط الترسلّي "التسيبي"، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

كما يتضح أن قيمة "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) في النمط الديمقراطي أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

ولمعرفة اتجاه الفروق قام الباحث باستخدام اختبار شيفيه البعدي والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (5.23). يوضح اختبار شيفيه في النمط الديمقراطي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

إداري	رئيس شعبة	رئيس قسم	مدير دائرة	
36.234	36.417	38.150	40.857	
			0	مدير دائرة 40.857
		0	2.707	رئيس قسم 38.150
	0	1.733	*4.440	رئيس شعبة 36.417
0	0.182	1.916	*4.623	إداري 36.234

\*دالة عند ٠.٠١

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين مدير الدائرة ورئيس القسم، ورئيس الشعبة والإداري لصالح مدير الدائرة، ولم يتضح فروق في المسميات الأخرى.

ويفسر الباحث ذلك باقتناع ونظرة فئة المسمى الوظيفي " مدير الدائرة " أكبر وأعلى تجاه ضرورة سيادة النمط الديمقراطي في وزارة التربية والتعليم والأخذ به عند التعامل مع المرؤوسين من قبل القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم، وأن درجة ممارسة هذه الفئة للنمط الديمقراطي أكبر من غيرهم، وأن النمطين الأوتوقراطي والتسيبي " الترسلّي " ، تساوت النظرة إليه من قبل جميع الفئات : " مدير الدائرة ورئيس الشعبة ، والإداري " ، ووجوده لدى القيادات الإدارية بالوزارة بتقديرات معينة ، لطبيعة النظرة والفكرة التي يحملها هؤلاء للنمطين الآخرين .

**وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات الآتية:** كدراسة (الطبيبي، ٢٠١٣ م) ، ودراسة (مغاري ، ٢٠٠٩م) ، ( عبد القادر وآخرون ، ٢٠١٢م) ، التي أشارت الى اتفاقها في نظرة مجتمع الدراسة وعينته تجاه النمط الأوتوقراطي والتسيبي " الترسلّي " ، والتوجه العام لديهم داخل الوزارة .

**وتختلف مع الدراسات الآتية:** في أن هذه الدراسة أشارت بوجود نظرة مختلفة وفروق ذات دلالة إحصائية تجاه النمط الديمقراطي من قبل فئة " مدير الدائرة " بعكس الدراسات التي اشارت بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حتى مع النمط الديمقراطي ، ودراسة ( شحادة ، ٢٠٠٨م) ، ودراسة ( طولبة ، ٢٠٠٨م) التي أشارت بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي .

#### **الفرض الرابع من فروض الدراسة:**

ينص الفرض الرابع من فروض الدراسة على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول الأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم ، تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ - ١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات).

وللإجابة عن هذا الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي

. One Way ANOVA

جدول (5.24). مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى

الدلالة تعزى لمتغير الخبرة

النمط	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
النمط الديمقراطي	بين المجموعات	185.966	2	92.983	2.022	0.135	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	10897.330	237	45.980			
	المجموع	11083.296	239				
النمط التسلسلي الديكتاتوري	بين المجموعات	56.749	2	28.375	0.446	0.641	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	15088.834	237	63.666			
	المجموع	15145.583	239				
النمط التسلسلي "التسبيبي"	بين المجموعات	3.675	2	1.838	0.034	0.967	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	12873.058	237	54.317			
	المجموع	12876.733	239				

ف الجدولية عند درجة حرية (٢٣٧،٢) وعند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٤.٧١

ف الجدولية عند درجة حرية (٢٣٧،٢) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٣.٠٤

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في جميع الأنماط، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

ويعزو الباحث ذلك: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العاملين في وزارة التربية والتعليم لنمط القيادة ، يعزى لمتغير سنوات الخدمة إلى اقتناع المرؤوسين الجدد والقدامى ومتوسطي الخدمة بأن النمط الديمقراطي هو أفضل الأنماط القيادية للقيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم ، لأن هذا النمط يتصف بالبعد الإنساني ، والابتعاد عن التسلسل ويحدد الواجبات والمسؤوليات ، ويبتعد بالقيادات عن النمطين الأوتوقراطي والتسلسلي قدر الإمكان ، ويعزو الباحث أيضاً إلى وضوح سلوكيات الأنماط القيادية التي يمارسها القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم لكثير من المرؤوسين على اختلاف سنوات خدمتهم .

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج الدراسات الآتية : كدراسة ( مغاري ، ٢٠٠٩م ) ، ودراسة (الطبيبي ، ٢٠١٣م) ، ودراسة ( الفهيد ، ٢٠٠٩م ) ، ( جبرة ، ١٤٢٦هـ ) ، دراسة (شحادة ، ٢٠٠٨م) ، وتوافقت مع دراسة (النبية ، ٢٠١١م) حيث وضحت بأنه :لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة توافر بعد الإدارة بالاستثناء (السلبية) تعزى لمتغير: سنوات الخدمة و توجد فروق لدرجة توافر أبعاد القيادة التحولية لصالح "الأقل من خمس سنوات".

وتختلف مع الدراسات الآتية: دراسة ( عبد القادر وآخرون ، ٢٠١٢م) حيث أشارت بوجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح المعلمات ، ودراسة (العجارمة ، ٢٠١٢م) حيث أشارت بوجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير "سنوات الخدمة " تعود لصالح فئة (٥ سنوات فأقل ) للنمط الأوتوقراطي، ولصالح فئة (١٠ سنوات فأكثر) للنمط المتسيب ، ولصالح فئة ( ٥ سنوات فأقل ) للدرجة الكلية للأنماط القيادية ، ودراسة (النبية ، ٢٠١١م)، حيث أشارت بوجود فروق لدرجة توافر أبعاد القيادة التحويلية ، وبعد الإدارة بالاستثناء (الإيجابية) ، لصالح الخدمة "الأقل من خمس سنوات" ، ودراسة (طوالبة ، ٢٠٠٨م).

**الإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة :**

ينص السؤال الثالث من أسئلة الدراسة على: ما مستوى تطوير الموارد البشرية لدى القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم ؟  
وللإجابة عن هذا التساؤل قام الباحث باستخدام التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية، والجدول التالية توضح ذلك:

الجدول (5.25). التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل بعد من أبعاد الاستبانة

وكذلك ترتيبها في الاستبانة

م	البعد	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	قيمة المعنوية	الترتيب
1	تخطيط الموارد البشرية	8321	34.671	7.324	69.34	9.880	0.000	3
2	التدريب	7344	30.600	7.675	68.00	7.266	0.000	4
3	تقييم الاداء	7582	31.592	6.831	70.20	10.413	0.000	2
4	اتخاذ القرارات	7686	32.025	7.130	71.17	10.918	0.000	1
	الدرجة الكلية	30933	128.888	26.035	69.67	10.644	0.000	

يتضح من الجدول (٢٥) أن اتخاذ القرارات حصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي (٧١.١٧%)، يلي ذلك تقييم الاداء حصل على المرتبة الثانية بوزن نسبي (٧٠.٢٠%)، يلي ذلك تخطيط الموارد البشرية حصل على المرتبة الثالثة بوزن نسبي (٦٩.٣٤%)، يلي ذلك التدريب حصل على المرتبة الرابعة بوزن نسبي (٦٨.٠٠%)، أما الدرجة الكلية للاستبانة حصلت على وزن نسبي (٦٩.٦٧%).

ويفسر الباحث ذلك: أن مستوى ممارسة بعد اتخاذ القرارات، وبعد " تقييم الأداء " قد حصل على درجة ممارسة " كبيرة " وفق المقياس الذي اتخذه الباحث، وهذا يدل على اهتمام القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم بالطرق العلمية في اتخاذ القرارات ومراحلها، واختيار البدائل الأنجع لنجاح تنفيذ هذه القرارات، ووجود موضوعية وعدالة في عملية تقييم الأداء للمرؤوسين ، ولكنها دون المستوى المرجو والمطلوب ، وان محور تخطيط الموارد البشرية حصل على مرتبة ممارسة " متوسطة " ، يليه محور " التدريب " مما يدل على قصور النظرة تجاه التخطيط للموارد البشرية لديهم ، بالإضافة الى ضعف الاهتمام بعملية التدريب في منظومة تطوير الموارد البشرية ، كونه جاء في آخر الترتيب ، مما يعطي إشارات واضحة على أن هناك قلة اهتمام بعملية التدريب داخل الوزارة ، وهو ما يفرض على الوزارة زيادة الاهتمام بهذا المحور للنهوض بتبعات العمل ، وتلبية الاحتياجات الاستراتيجية والمستقبلية للوزارة .

**تختلف مع الدراسات الآتية:** ( جابر، ٢٠١٥م)، حيث جاء بعد تخطيط الموارد البشرية في المرتبة الأولى ، ودراسة (مشتهى، ٢٠١٤م)، حيث جاء التدريب في المرتبة الأولى.

### تفسير النتائج المتعلقة بمستوى تطوير الموارد البشرية :

ولتفسير النتائج المتعلقة لدرجة مستوى تطوير الموارد البشرية لدى القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم ، قام الباحث بإعداد الجداول الآتية الموضحة لأبعاد الاستبانة بالشكل التالي:

### البعد الأول: تخطيط الموارد البشرية

جدول (5.26). التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد الأول:

تخطيط الموارد البشرية وكذلك ترتيبها

رقم الفقرة	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	قيمة المعنوية	الترتيب
1	يتنبأ مديري بعدد الوظائف المطلوبة " الشواغر".	825	3.438	0.940	68.75	7.212	0.000	7
2	يقوم مديري بعمل مسح داخلي لتحديد احتياجاته.	848	3.533	0.946	70.67	8.737	0.000	2
3	يشرك مديري المديرية في تخطيط الموارد البشرية.	820	3.417	1.007	68.33	6.410	0.000	8
4	يوزع مديري الموظفين وفقا لطبيعة العمل.	871	3.629	0.964	72.58	10.113	0.000	1
5	يستثمر مديري الموارد البشرية بشكل نموذجي.	845	3.521	0.964	70.42	8.374	0.000	3
6	يستقطب مديري الكفاءات والخبرات العالية.	841	3.504	0.981	70.08	7.962	0.000	5



رقم الفقرة	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	قيمة المعنوية	الترتيب
7	يضع مديري خطط لتطوير موارد إدارته البشرية.	842	3.508	0.964	70.17	8.171	0.000	4
8	يطبق مديري منهجيات تتسم بالإبداع.	816	3.400	0.989	68.00	6.268	0.000	9
9	يربط مديري أهداف الموظفين الفردية مع أهداف الوزارة.	781	3.254	0.976	65.08	4.036	0.000	10
10	يطبق مديري منهجيات تراعي المسار الوظيفي للموارد البشرية.	832	3.467	0.882	69.33	8.201	0.000	6
	<b>الدرجة الكلية للبعد</b>	<b>8321</b>	<b>34.671</b>	<b>7.324</b>	<b>69.34</b>	<b>9.880</b>	<b>0.000</b>	

يتضح من الجدول السابق:

أن أعلى فقرتين في البعد كانتا:- الفقرة (٤) والتي نصت على " يوزع مديري الموظفين وفقا لطبيعة العمل" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (٧٢.٥٨%).

-الفقرة (٢) والتي نصت على " يقوم مديري بعمل مسح داخلي لتحديد احتياجاته " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (٧٠.٦٧%).

يلاحظ الباحث أن هناك تقاربا في الأوزان النسبية ما بين الفقرة ٤ ، والفقرة ٢ ، في بعد تخطيط الموارد البشرية، وجميعها في مستوى "كبيرة"، وفق المقياس الذي اعتمده الباحث، ويفسر الباحث ذلك: بادراك القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم لأهمية التخطيط للموارد البشرية، وتوزيع الموظفين وفقا لطبيعة العمل، وضرورة عمل المسح الداخلي لتحديد الاحتياجات الوظيفية في العمل، مما ينعكس على الأداء ومخرجات العمل الوظيفي في الوزارة ، والابتعاد عن العشوائية والفوضى في العمل ، وترسيخ مبدأ " وضع الرجل المناسب في المكان المناسب" وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج الدراسات الآتية : دراسة ( جابر ٢٠١٥ ) .

وتختلف مع الدراسات الآتية: دراسة ( صيام، ٢٠٠٧م) حيث جاءت في أدنى فقرات البعد .

وأن أدنى فقرتين في البعد كانتا:

-الفقرة (٩) والتي نصت على " يربط مديري أهداف الموظفين الفردية مع أهداف الوزارة " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (٦٥.٠٨%).

-الفقرة (٨) والتي نصت على " يطبق مديري منهجيات تتسم بالإبداع " احتلت المرتبة التاسعة بوزن نسبي قدره (٦٨.٠٠%).

أما الدرجة الكلية للبعد حصل على وزن نسبي (٦٩.٣٤%)

ويفسر الباحث ذلك: بغياب الجاهزية والإمكانات التي تحفز القيادات الإدارية نحو الإبداع واتباع منهجيات ومسلقيات تتسم بالإبداع في بيئة العمل وإدارة أقسامهم، وقلة الاهتمام بالربط ما بين أهداف الموظفين الفردية لتنسجم مع الأهداف العامة للوزارة وإشراك المرؤوسين في عملية وضع الخطط المرحلية التي تتسجم مع الخطة العامة للوزارة وأهدافها.  
وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج الدراسات الآتية : دراسة ( جابر، ٢٠١٥م).

### البعد الثاني: التدريب

جدول (4.27). التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد الثاني

التدريب وكذلك ترتيبها

رقم الفقرة	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	قيمة المعنوية	الترتيب
1	يشجع مديري تدريب المرؤوسين.	882	3.675	0.965	73.50	10.834	0.000	1
2	يمتلك مديري برنامج تدريبي للموظف الجديد.	789	3.288	1.033	65.75	4.311	0.000	9
3	يضع مديري معايير عادلة لانتقاء المرشحين للتدريب.	800	3.333	0.997	66.67	5.182	0.000	6
4	يستخدم مديري منهجية واضحة لتحديد الاحتياجات التدريبية للمرؤوسين.	816	3.400	1.010	68.00	6.138	0.000	4
5	يقيس مديري فعالية وأثر التدريب على أداء وسلوك مرؤوسيه.	800	3.333	1.034	66.67	4.996	0.000	7
6	يبحث مديري دائما عن برامج التدريب بما يتناسب مع احتياجات العمل.	799	3.329	1.004	66.58	5.078	0.000	8
7	يدعم مديري تطوير المرؤوسين من خلال إشراكهم في عملية التدريب.	806	3.358	1.000	67.17	5.549	0.000	5
8	يدرب مديري الموظفين على الجديد في ميدان العمل.	831	3.463	0.976	69.25	7.341	0.000	2
9	يعمل مديري على إيجاد التدريب في مكان العمل وتيسير فعاليته.	821	3.421	1.020	68.42	6.394	0.000	3
	<b>الدرجة الكلية للبعد</b>	<b>7344</b>	<b>30.600</b>	<b>7.675</b>	<b>68.00</b>	<b>7.266</b>	<b>0.000</b>	

يتضح من الجدول السابق:

أن أعلى فقرتين في البعد كانتا:

-الفقرة (١) والتي نصت على " يشجع مديري تدريب المرؤوسين " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (٧٣.٥٠%).

ويعزو الباحث ذلك: الى اهتمام القيادات الإدارية بالوزارة بعملية تدريب المرؤوسين والتشجيع عليه ، كجزء من الخطة الخاصة بأعمالهم، ولإدراكهم بأهمية ذلك، وانعكاسه على انسيابية العمل ودوره في التحفيز للمرؤوسين ، لكن دون المستويات المطلوبة في عملية التنفيذ. **تختلف هذه مع نتائج الدراسات الآتية:** دراسة ( مشتهى، ٢٠١٤م)، دراسة (جابر، ٢٠١٥م) حيث جاءت في أدنى الفقرات .

وقد حلت الفقرة " ٨" والتي نصت على " يدرّب مديري الموظفين على الجديد في ميدان العمل " في المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (٦٩.٢٥%)، ويفسر ذلك لإدراك القيادات الإدارية بأهمية اطلاع الموظفين وتدريبهم على الجديد في ميدان العمل، ولكن دون المستوى المطلوب في ظل عالم متسارع التطور، والتكنولوجيا الحديث هي السمة الوحيدة لبيئات الأعمال المتطورة. **وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج الدراسات الآتية:** كدراسة (جابر، ٢٠١٥م) حيث جاءت في المرتبة الأولى .

**وأن أدنى فقرتين في البعد كانتا:**

-الفقرة (٢) والتي نصت على " يمتلك مديري برنامج تدريبي للموظف الجديد " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (٦٥.٧٥%).

-الفقرة (٦) والتي نصت على " يبحث مديري دائما عن برامج التدريب بما يتناسب مع احتياجات العمل " احتلت المرتبة الثامنة بوزن نسبي قدره (٦٦.٥٨%).

أما الدرجة الكلية للبعد حصل على وزن نسبي (٦٨.٠٠%)

**ويفسر الباحث ذلك:** بانشغال القيادات الإدارية بجل الأزمات المتتابعة داخل الوزارة جراء ضعف الموارد والإمكانات نتيجة الحصار المفروض على محافظات غزة والانقسام السياسي والإداري بين شطري الوطن، والتقليدية في برامج التدريب الروتينية التي قد لا تتناسب مع بيئات الأعمال وتطوراتها المستمرة، وضعف المتابعة للتطورات الحاصلة في ميدان التدريب التربوي واستراتيجياته ووسائله. **وتختلف مع الدراسات الآتية:** دراسة ( جابر، ٢٠١٥م)، حيث جاءت الفقرة (٦) والتي نصت على " يبحث مديري دائما عن برامج التدريب بما يتناسب مع احتياجات العمل " بدرجة كبيرة في أعلى الفقرات من حيث الوزن النسبي .

### البعد الثالث: تقييم الأداء

جدول (5.28). التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد الثالث

تقييم الاداء وكذلك ترتيبها

رقم الفقرة	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	قيمة المعنوية	الترتيب
1	يحدد مديري الأهداف المطلوب تحقيقها من قبل المرؤوسين.	868	3.617	0.926	72.33	10.322	0.000	3
2	يستخدم مديري أكثر من طريقة لتقييم أداء المرؤوسين.	815	3.396	0.962	67.92	6.371	0.000	8
3	يستخدم مديري نموذج تقييم أداء موحد لجميع الرتب في الوزارة.	795	3.313	1.074	66.25	4.509	0.000	9
4	يضع مديري معايير كافية وشاملة لتقييم أداء المرؤوسين.	833	3.471	0.900	69.42	8.100	0.000	5
5	يقيم مديري أداء المرؤوسين وفق معايير تركز على الأداء الفعلي.	848	3.533	0.923	70.67	8.949	0.000	4
6	يربط مديري نتائج تقييم الأداء بالتقدم الوظيفي للمرؤوسين.	821	3.421	1.036	68.42	6.293	0.000	7
7	يستخدم مديري نظام التقييم الإلكتروني.	903	3.763	1.101	75.25	10.734	0.000	1
8	يحدد مديري فترات زمنية محددة لتقييم الأداء	868	3.617	1.044	72.33	9.147	0.000	2
9	يستفيد مديري من نتائج تحليل تقييم الأداء للفترات القادمة.	831	3.463	1.042	69.25	6.874	0.000	6
	<b>الدرجة الكلية للبعد</b>	<b>7582</b>	<b>31.592</b>	<b>6.831</b>	<b>70.20</b>	<b>10.413</b>	<b>0.000</b>	

يتضح من الجدول السابق:

أن أعلى فقرتين في البعد كانتا:

-الفقرة (٧) والتي نصت على " يستخدم مديري نظام التقييم الإلكتروني " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (٧٥.٢٥ %).

-الفقرة (٨) والتي نصت على " يحدد مديري فترات زمنية محددة لتقييم الأداء " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (٧٢.٣٣ %).

ويعزو الباحث ذلك: إلى اهتمام الوزارة بتطوير وتعميم النظم الالكترونية في إدارة

أعمالها حديثا، والتعاون الوثيق ما بينها وما بين ديوان الموظفين العام في إدارة نظام التقييم الإلكتروني، مما سهل من استخدام نظام التقييم الإلكتروني، ووجود لوائح وقوانين ناظمة لعملية

التقييم وتوقيتاته المختلفة ، مما يدع مجالاً واسعاً للمراجعة وتقديم التظلمات من قبل الموظفين ، وصولاً إلى تحقيق الشفافية والنزاهة في عملية تقييم الأداء للموظفين .

**وتختلف مع الدراسات الآتية :** دراسة ( كحيل، ٢٠١٤م ) ، حيث جاءت الفقرات المتعلقة بالتقييم الإلكتروني ، ووجود فترات زمنية محددة ، في المرتبة الثانية أو الثالثة من نتائج الدراسة ، ودراسة ( أبو أمونة، ٢٠٠٩م ) حيث جاءت النتيجة محايدة فيما يتعلق بنظام التقييم الإلكتروني.

**وأن أدنى فترتين في البعد كانتا:**

-الفقرة (٣) والتي نصت على " يستخدم مديري نموذج تقييم أداء موحد لجميع الرتب في الوزارة " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (٦٦.٢٥%).

-الفقرة (٢) والتي نصت على " يستخدم مديري أكثر من طريقة لتقييم أداء المرؤوسين " احتلت المرتبة الثامنة بوزن نسبي قدره (٦٧.٩٢%).

**أما الدرجة الكلية للبعد حصل على وزن نسبي (٧٠.٢٠%)**

ويفسر الباحث ذلك باعتماد القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم غالباً على النماذج الورقية أو الإلكترونية الجاهزة من قبل ديوان الموظفين العام، وقلة الاهتمام بتنوع أدوات التقييم، ومراعاة اختلاف الرتب الوظيفية داخل الوزارة، وخصوصية عملية التقييم بوزارة التربية والتعليم لموظفيها عن غيرها من الوزارات الأخرى وطرق التقييم لموظفيها.

**وتختلف مع نتائج بعض الدراسات : كدراسة ( مشتهى، ٢٠١٤م ) .**

**البعد الرابع اتخاذ القرارات**

**جدول (5.29).** التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد الرابع

اتخاذ القرارات وكذلك ترتيبها

رقم الفقرة	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	قيمة المعنوية	الترتيب
1	يتخذ مديري القرارات المتعلقة بالمرؤوسين " ترقبات -تدريب-نقل --" بكل شفافية.	808	3.367	1.062	67.33	5.347	0.000	9
2	يلجأ مديري إلى التشاور مع المرؤوسين قبل اتخاذ القرارات المهمة.	821	3.421	1.052	68.42	6.197	0.000	8
3	يقوم مديري بتقييم البدائل المختلفة والمتاحة قبل اتخاذ القرارات.	845	3.521	0.924	70.42	8.736	0.000	7
4	يضع مديري خطة واضحة لتنفيذ القرارات.	862	3.592	0.981	71.83	9.344	0.000	5
5	يقوم مديري بجمع البيانات والمعلومات ذات	872	3.633	0.932	72.67	10.524	0.000	3

رقم الفقرة	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	قيمة المعنوية	الترتيب
	الصلة بالمشكلة موضع القرار .							
6	يفترض مديري الصعوبات التي من الممكن أن تحد من تحقيق الأهداف .	849	3.538	0.923	70.75	9.020	0.000	6
7	يراعي مديري القوانين والأنظمة عند اتخاذ أي قرار .	873	3.638	0.945	72.75	10.450	0.000	2
8	يتعامل مديري مع المشاكل بصورة شاملة ومنطقية .	893	3.721	0.973	74.42	11.476	0.000	1
9	يشرك مديري المرؤوسين ذوي العلاقة بالمشكلة في اتخاذ القرار .	863	3.596	0.993	71.92	9.293	0.000	4
	<b>الدرجة الكلية للبعد</b>	<b>7686</b>	<b>32.025</b>	<b>7.130</b>	<b>71.17</b>	<b>10.918</b>	<b>0.000</b>	

يتضح من الجدول السابق:

**أن أعلى فقرتين في البعد كانتا:**

-الفقرة (٨) والتي نصت على " يتعامل مديري مع المشاكل بصورة شاملة ومنطقية " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (٧٤.٤٢%) .

-الفقرة (٧) والتي نصت على " يراعي مديري القوانين والأنظمة عند اتخاذ أي قرار " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (٧٢.٧٥%) .

ويعزو الباحث ذلك: التزام القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم بالخطوط العامة التي وضعتها الوزارة في اتخاذ القرارات والتعامل مع المشاكل بصورة شاملة ومنطقية بعيدا عن النظرة القاصرة لهذه المشاكل، كما تؤكد هذه النتيجة على الموضوعية التي تتمتع بها هذه القيادات في اتخاذ قراراتها بدرجة " كبيرة " ، وأنه تتسجم مع الفلسفة العامة والأهداف الموضوعية مع الالتزام بالأنظمة الإدارية المعمول بها في الوزارة .

**وأن أدنى فقرتين في البعد كانتا:**

-الفقرة (١) والتي نصت على " يتخذ مديري القرارات المتعلقة بالمرؤوسين " ترقيات -تدريب -نقل " بكل شفافية " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (٦٧.٣٣%) .

-الفقرة (٢) والتي نصت على " يلجأ مديري إلى التشاور مع المرؤوسين قبل اتخاذ القرارات المهمة " احتلت المرتبة الثامنة بوزن نسبي قدره (٦٨.٤٢%) .

**أما الدرجة الكلية للبعد حصل على وزن نسبي (٧١.١٧%)**

ويفسر الباحث ذلك: بميل القيادات الإدارية الى الاستقراء باتخاذ القرارات المهمة، وغياب الشورى الى حد ما، وذلك ناتج عن غياب العمل بروح الفريق وثقافته، كما وجود نظام المركزية فيما يتعلق باتخاذ القرارات المهمة والكبيرة، التي تخص المرؤوسين من ترقيات ونقل تفرض من المستويات الإدارية العليا، خاصة في ظل الانقسام الذي تعيشه الوزارات الفلسطينية كافة، ووزارة التربية والتعليم واحدة منها.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة: ( جابر، ٢٠١٥م ) ، حيث جاءت الفقرة التي تنص على " يتخذ مديري القرارات المتعلقة بالمرؤوسين" ترقيات -تدريب-نقل " بكل شفافية " في أدنى الفقرات .

### الإجابة عن السؤال الرابع من أسئلة الدراسة:

ينص السؤال الرابع على أنه: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى تطوير الموارد البشرية لدى القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم ، تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة؟

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بصياغة الفرضيات التالية:

الفرض الاول من فروض الدراسة:

ينص الفرض الاول من فروض الدراسة على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطوير الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم ، تعزى لمتغير الجنس (ذكر -أنثى). وللإجابة عن هذا الفرض قام الباحث باستخدام اختبار "T. test" والجدول (30) يوضح ذلك: جدول (4.30). المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير الجنس

البعد	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
تخطيط الموارد البشرية	ذكر	178	34.371	7.471	1.076	0.283	غير دالة إحصائياً
	انثى	62	35.532	6.868			
التدريب	ذكر	178	30.303	7.766	1.015	0.311	غير دالة إحصائياً
	انثى	62	31.452	7.403			
تقييم الاداء	ذكر	178	31.652	7.170	0.230	0.818	غير دالة إحصائياً
	انثى	62	31.419	5.801			
اتخاذ القرارات	ذكر	178	32.152	7.437	0.466	0.642	غير دالة إحصائياً
	انثى	62	31.661	6.204			

البعد	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية	ذكر	178	128.478	27.060	0.413	0.680	غير دالة إحصائياً
	انثى	62	130.065	23.002			

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (238) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.96

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (238) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.58

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ت" المحسوبة اقل من قيمة "ت" الجدولية في جميع الأبعاد والدرجة الكلية للاستبانة، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس. ويفسر الباحث ذلك:

- أن نظرة كلا من " الذكور والإناث " واحدة، وهذا بدوره يدفعنا للتنبؤ بأن هناك مساواة وعدالة في منظومة تطوير الموارد البشرية تستهدف الجنسين.

- أن كلا الجنسين يتمتع بكافة الحقوق والواجبات في منظومة تطوير الموارد البشرية التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة كل من: (العتيبي ، 2010م)، حيث أشارت بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس. وتختلف مع دراسة كل من: دراسة ( صيام ، 2007م) ، حيث أشارت بوجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور .

الفرض الثاني من فروض الدراسة:

ينص الفرض الثاني من فروض الدراسة على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05 ≤ α) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطوير الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم ، تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فأعلى)

وللإجابة عن هذا الفرض قام الباحث باستخدام اختبار "T. test" والجدول (31) يوضح ذلك:

جدول(4.31).المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

البعد	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
تخطيط الموارد البشرية	بكالوريوس	191	34.251	6.874	-1.760	0.080	غير دالة إحصائياً
	دراسات عليا	49	36.306	8.752			
التدريب	بكالوريوس	191	30.215	7.507	-1.540	0.125	غير دالة إحصائياً
	دراسات عليا	49	32.102	8.206			
تقييم الاداء	بكالوريوس	191	31.084	6.795	-2.294	0.023	دالة عند 0.05



البعد	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
اتخاذ القرارات	دراسات عليا	49	33.571	6.677			
	بكالوريوس	191	31.607	7.334	-1.800	0.073	غير دالة إحصائياً
	دراسات عليا	49	33.653	6.068			
الدرجة الكلية	بكالوريوس	191	127.157	25.456	-2.046	0.042	دالة عند ٠.٠٥
	دراسات عليا	49	135.633	27.414			

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (٢٣٨) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ١.٩٦  
قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (٢٣٨) وعند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٢.٥٨

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ت" المحسوبة اقل من قيمة "ت" الجدولية في تخطيط الموارد البشرية والتدريب واتخاذ القرارات، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

كما يتضح أن قيمة "ت" المحسوبة أكبر من قيمة "ت" الجدولية في تقييم الأداء، والدرجة الكلية لاستبانة تطوير الموارد البشرية وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا) ولقد كانت الفروق لصالح الدراسات العليا.

ويعزو الباحث ذلك إلى: أن تقييم الأداء يقيس جودة العمل والأداء للمرؤوسين، ومما لا شك فيه ان حملة شهادة الدراسات العليا كونهم مؤهلين تأهيلاً أعلى من غيرهم، علمياً وأكاديمياً، ومستوى ادراكهم ومعرفتهم لبنود تقييم الأداء وأهميته، أعلى من أصحاب مؤهل البكالوريوس، انعكس ذلك على مستوى أدائهم وعطائهم في العمل داخل الوزارة، وبالتالي انعكس ذلك على تقييم أدائهم، ومستوى هذا التقييم حيث كان لصالحهم بدرجة أعلى من حملة المؤهلات الأخرى. في حين ان عملية التخطيط والتدريب واتخاذ القرارات للموارد البشرية عادة ما يغلب عليها الخضوع لأنظمة ولوائح مركزية، يصعب على القيادات الإدارية أحياناً التأثير عليها بدرجة كبيرة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات التالية: دراسة (أبو أمونة ، ٢٠٠٩م) حيث أشارت بوجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح حملة الماجستير ، ودراسة ( المقادمة ، ٢٠١٣ م) حيث أشارت بوجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذين يحملون درجة البكالوريوس ، والماجستير ، ودراسة (صيام ، ٢٠٠٧م) .

وتختلف مع نتائج الدراسات التالية: دراسة ( مشتهى، ٢٠١٤م) ، حيث كانت النتائج لصالح حملة شهادة البكالوريوس ، وفي بعد ( تخطيط الموارد البشرية ) ، اما في بعد (تقييم

الأداء) فلم يكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية ، ودراسة (كحيل ، ٢٠١٤م) ، ودراسة (الغامدي، ٢٠١٣م) ، حيث أشارت بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعد " عدد الدورات التدريبية "، ودراسة (العتيبي ، ٢٠١٠م) حيث وضحت بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي .  
الفرض الثالث من فروض الدراسة:

ينص الفرض الثالث من فروض الدراسة على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطوير الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم ، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (مدير دائرة، رئيس قسم، رئيس شعبة، إداري) .

وللإجابة عن هذا الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي .One Way ANOVA

جدول (5.32). مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى

الدلالة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
تخطيط الموارد البشرية	بين المجموعات	633.806	3	211.269	4.092	0.007	دالة عند ٠.٠١
	داخل المجموعات	12185.190	236	51.632			
	المجموع	12818.996	239				
التدريب	بين المجموعات	291.232	3	97.077	1.662	0.176	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	13788.368	236	58.425			
	المجموع	14079.600	239				
تقييم الاداء	بين المجموعات	438.396	3	146.132	3.218	0.024	دالة عند ٠.٠٥
	داخل المجموعات	10715.587	236	45.405			
	المجموع	11153.983	239				
اتخاذ القرارات	بين المجموعات	597.720	3	199.240	4.070	0.008	دالة عند ٠.٠١
	داخل المجموعات	11552.130	236	48.950			
	المجموع	12149.850	239				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	7431.986	3	2477.329	3.783	0.011	دالة عند ٠.٠١
	داخل المجموعات	154561.977	236	654.924			
	المجموع	161993.963	239				

ف الجدولية عند درجة حرية (٢٣٦،٣) وعند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٣.٨٨

ف الجدولية عند درجة حرية (٢٣٦،٣) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٢.٦٥

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في التدريب، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. ويعزو الباحث ذلك إلى: الاهتمام بتكافؤ الفرص في عمليات التدريب التي تستهدف الجميع من المرؤوسين في الوزارة، وإخضاع جميعهم لمنظومة التدريب القائمة في الوزارة على شتى اختلاف المسميات الإدارية. وتتفق هذه الدراسة في نتائجها مع نتائج بعض الدراسات مثل: دراسة (مشتهى ٢٠١٤) من حيث اتقاقها في جميع محاور الدراسة ماعدا واحدا، ولصالح الفئات العليا وتختلف في نتائجها عن نتائج بعض الدراسات مثل دراسة: (العتيبي، ٢٠١٠م).

كما يتضح أن قيمة "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في تخطيط الموارد البشرية، تقييم الأداء، اتخاذ القرارات، والدرجة الكلية لاستبانة تطوير الموارد البشرية، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. ولمعرفة اتجاه الفروق قام الباحث باستخدام اختبار شيفيه البعدي والجدول التالي توضح ذلك:

جدول (5.33). يوضح اختبار شيفيه في بعد تخطيط الموارد البشرية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

إداري	رئيس شعبة	رئيس قسم	مدير دائرة	
33.793	32.938	36.833	37.095	
			0	مدير دائرة 37.095
		0	0.262	رئيس قسم 36.833
	0	*3.896	*4.158	رئيس شعبة 32.938
0	0.855	3.041	*3.302	إداري 33.793

\*دالة عند ٠.٠١

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين مدير الدائرة ورئيس الشعبة والإداري لصالح مدير الدائرة، وبين رئيس القسم ورئيس الشعبة لصالح رئيس القسم، ولم يتضح فروق في المسميات الأخرى.

جدول (5.34). يوضح اختبار شيفيه في بعد تقييم الأداء تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

إداري	رئيس شعبة	رئيس قسم	مدير دائرة	
31.081	29.958	32.767	34.667	
			0	مدير دائرة 34.667
		0	1.900	رئيس قسم 32.767

	0	*2.808	*4.708	رئيس شعبة 29.958
0	1.123	1.686	*3.586	إداري 31.081

\*دالة عند ٠.٠١

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين مدير الدائرة ورئيس الشعبة والإداري لصالح مدير الدائرة، وبين رئيس القسم ورئيس الشعبة لصالح رئيس القسم، ولم يتضح فروق في المسميات الأخرى.

جدول (5.35). يوضح اختبار شيفيه في بعد اتخاذ القرارات تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

إداري	رئيس شعبة	رئيس قسم	مدير دائرة	
31.514	29.979	33.383	35.524	
			0	مدير دائرة 35.524
		0	2.140	رئيس قسم 33.383
	0	*3.404	*5.545	رئيس شعبة 29.979
0	1.534	1.870	*4.010	إداري 31.514

\*دالة عند ٠.٠١

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين مدير الدائرة ورئيس الشعبة والإداري لصالح مدير الدائرة، وبين رئيس القسم ورئيس الشعبة لصالح رئيس القسم، ولم يتضح فروق في المسميات الأخرى.

جدول (5.36). يوضح اختبار شيفيه في الدرجة الكلية للاستبانة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

إداري	رئيس شعبة	رئيس قسم	مدير دائرة	
126.495	122.354	134.417	140.667	
			0	مدير دائرة 140.667
		0	6.250	رئيس قسم 134.417
	0	*12.063	*18.313	رئيس شعبة 122.354
0	4.141	7.921	*14.171	إداري 126.495

\*دالة عند ٠.٠١

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين مدير الدائرة ورئيس الشعبة والإداري لصالح مدير الدائرة، وبين رئيس القسم ورئيس الشعبة لصالح رئيس القسم، ولم يتضح فروق في المسميات الأخرى.

ويفسر الباحث ذلك:

-بايمان وحرص القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم بمحافظة غزة (مدير دائرة-رئيس قسم) على الاهتمام بتطوير الموارد البشرية في أعلى الهرم الإداري لإدراكهم بأهمية هذا التطوير، وانعكاسه على منظومة العمل والإنتاجية داخل الوزارة، وانتهاجهم مستويات عليا في الأبعاد المذكورة لعملية تطوير الموارد البشرية لدى مرؤوسيه خاصة في مجالات " اتخاذ القرارات - تخطيط الموارد البشرية -تقييم الأداء "، مما يؤدي الى تحقيق الأهداف العليا للوزارة من خلال هذا التطوير المستمر للموارد البشرية.

-تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص في عملية التدريب لدى جميع المرؤوسين، والقيادات الإدارية بالوزارة " مدير دائرة -رئيس قسم -رئيس شعبة - الإداري "، والتساوي في الحصول على التدريب اللازم لأداء الاعمال الوظيفية داخل الوزارة، على اختلاف مستوياته.

**وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج الدراسات الآتية :** كدراسة ( المقادمة ، ٢٠١٣ م) حيث أشارت بوجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح رئيس القسم في ابعادها جميعا تعزى لمتغير المسمى الوظيفي ، دراسة ( جابر، ٢٠١٥م) ، حيث أشارت بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات واقع إدارة الموارد البشرية وفق النموذج الأوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني يعزى لمتغير المسمى الوظيفي ، ودراسة : (مشتهى، ٢٠١٤م) حيث تبين وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في درجات تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي ، دراسة ( صيام ، ٢٠٠٧م) حيث بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي **وتختلف مع الدراسات الآتية:** دراسة (العتيبي ، ٢٠١٠م) حيث أشارت بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي ، ودراسة ( أبو أمونة ، ٢٠٠٩م) .  
**الفرض الرابع من فروض الدراسة:**

ينص الفرض الرابع من فروض الدراسة على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطوير الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم ، تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ - ١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات).

وللإجابة عن هذا الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي

.One Way ANOVA

جدول (5.37). مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة

تعزى لمتغير الخبرة

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
تخطيط الموارد البشرية	بين المجموعات	283.011	2	141.505	2.675	0.071	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	12535.985	237	52.894			
	المجموع	12818.996	239				
التدريب	بين المجموعات	227.577	2	113.789	1.947	0.145	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	13852.023	237	58.447			
	المجموع	14079.600	239				
تقييم الاداء	بين المجموعات	153.756	2	76.878	1.656	0.193	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	11000.227	237	46.414			
	المجموع	11153.983	239				
اتخاذ القرارات	بين المجموعات	67.358	2	33.679	0.661	0.517	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	12082.492	237	50.981			
	المجموع	12149.850	239				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2641.409	2	1320.704	1.964	0.143	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	159352.554	237	672.374			
	المجموع	161993.963	239				

ف الجدولية عند درجة حرية (2, 237) وعند مستوى دلالة (0.01) = 4.71

ف الجدولية عند درجة حرية (2, 237) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.04

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في جميع الأبعاد والدرجة الكلية للاستبانة، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة".

ويعزو الباحث ذلك: إلى وضوح سلوكيات تطوير الموارد البشرية، وتطبيقها مع كثير من المرؤوسين على اختلاف سنوات خبرتهم، وانفتاح القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم في عملية تطوير الموارد البشرية على جميع الموظفين بغض النظر عن مدة خدمتهم الوظيفية، فهم يستهدفون جميع المرؤوسين في منظومة تطوير الموارد البشرية، وفق قدراتهم وامكانياتهم، واحتياجاتهم، وليس وفق مدة خبرتهم الوظيفية.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع بعض نتائج الدراسات الآتية: كدراسة ( أبو أمونة ، 2009م) حيث أشارت بوجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير " سنوات الخدمة"، دراسة ( جابر، 2015م) حيث دلت النتائج على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) في متوسط التقديرات لواقع إدارة الموارد البشرية وفق النموذج الأوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة ، دراسة ( العتيبي ، ٢٠١٠م) حيث اشارت الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة .  
وتختلف مع الدراسات الآتية : دراسة ( مشتهى، ٢٠١٤م) ، حيث أشارت بوجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي وبين الخبرة لدى الموظفين في الوزارة ، ودراسة ( الغامدي، ٢٠١٣ م) حيث بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة " سنوات الخدمة " في أداء مدرء المدارس المتوسطة والثانوية بالمدينة المنورة ، دراسة (صيام ، ٢٠٠٧م) حيث وضحت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة .

#### الإجابة على السؤال الخامس من أسئلة الدراسة:

ينص السؤال الخامس من أسئلة الدراسة على: " هل توجد علاقة ارتباطية بين الانماط القيادية وتطوير الموارد البشرية لدى القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم ؟  
وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بصياغة الفرض التالي: توجد علاقة ارتباطية بين الأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم ومستوى تطوير الموارد البشرية.

وللإجابة عن هذا الفرض قام الباحث باستخدام معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم ومستوى تطوير الموارد البشرية .

جدول (4.38).معامل الارتباط بين الأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم

الفلسطينية بمحافظات غزة ومستوى تطوير الموارد البشرية لديهم

النمط الديمقراطي	النمط التسلطي	النمط الترسلبي	
**0.631	** -0.256	*-0.150	تخطيط الموارد البشرية
**0.682	** -0.263	*-0.146	التدريب
**0.688	** -0.242	*-0.168	تقييم الاداء
**0.749	** -0.390	** -0.221	اتخاذ القرارات
**0.764	** -0.320	*-0.142	الدرجة الكلية

\*\* الجدولية عند درجة حرية (٢٣٨) وعند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٠.١٨١

\* الجدولية عند درجة حرية (٢٣٨) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.١٣٨

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية موجبة بين النمط الديمقراطي السائد لدى القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم الفلسطينية بمحافظة غزة ومستوى تطوير الموارد البشرية لديهم.

كما يتضح وجود علاقة ارتباطية سالبة بين النمطين التسلسلي والترسلي السائد لدى القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم الفلسطينية بمحافظة غزة ومستوى تطوير الموارد البشرية لديهم.

#### ويفسر الباحث هذه النتائج كما يلي:

-توجد علاقة ارتباطية موجبة قوية (  $r = 0.764$  ) بين نمط القيادة الديمقراطي وبين عملية تطوير الموارد البشرية ككل ، وهذه العلاقة طردية ، إذ أنه كلما زادت نسبة الممارسات الديمقراطية لدى القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم يزداد مستوى تطوير الموارد البشرية لديهم ولدى المرؤوسين وفق الأسس العلمية ، والعكس بالعكس ، ويعزو الباحث ذلك إلى أن القائد الديمقراطي يهتم بتطوير الموارد البشرية ، والارتقاء بأدائهم الوظيفي والمهني ، مع التخطيط الجيد لهذه الموارد والاهتمام بها من خلال التدريب ، واتخاذ القرارات المهمة بخصوص ترقياتهم وتطويرهم ، واعتماد الطرق العلمية والشفافية والنزاهة في عملية تقييم أدائهم ، لإيمانه بأهمية هذه الأبعاد في عملية التطوير ، وما تتركه من آثار كبيرة في عملية تحفيزهم نحو الأداء المتميز والانجاز الجيد ، كما يكسب ذلك نوعا من الرضا بما يؤثر على استجاباتهم إيجابيا في سلوكهم الإداري والتنظيمي .

هذا ويبين الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية بين النمط الديمقراطي، وبين كل بعد من أبعاد تطوير الموارد البشرية.

- توجد علاقة ارتباطية سالبة ضعيفة (  $r = -0.360$  ) بين النمط الأوتوقراطي " التسلسلي -الديكتاتوري " وعملية تطوير الموارد البشرية، ويفسر الباحث ذلك بأن معامل الارتباط السالب يعني بأن العلاقة عكسية، أي أنه كلما ارتفعت الممارسات الأوتوقراطية عند القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم، كلما انخفضت درجة ممارسة عملية تطوير الموارد البشرية، والعكس كذلك، فكلما انخفضت الممارسات الأوتوقراطية عند القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم، كلما ارتفعت درجة ممارسة عملية تطوير الموارد البشرية.

-توجد علاقة ارتباطية سالبة ضعيفة (  $r = -0.142$  ) بين النمط الترسلّي " التسببي - الفوضوي " وعملية تطوير الموارد البشرية ، ويفسر الباحث ذلك بأن معامل الارتباط السالب يعني ان العلاقة عكسية ، أي أنه كلما ارتفعت درجة الممارسات الترسلية " الفوضوية " عند



القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم ، كلما انخفضت درجة ممارسة عملية تطوير الموارد البشرية ، والعكس كذلك ، فكلما انخفضت الممارسات الترسلية " الفوضوية " لدى القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم ، كلما ارتفعت درجة ممارسة عملية تطوير الموارد البشرية .

**ويعزو الباحث ذلك:** إلى أن القائد الإداري عندما ترتفع عنده الممارسات الديمقراطية، فإن عملية تطوير الموارد البشرية تصبح فعالة ودرجة المشاركة بها عالية، وكلما تتخفف الممارسات الأوتوقراطية عند القائد الإداري فإن المشاركة في عملية تطوير الموارد البشرية من المرؤوسين تكون أكبر، وينطبق ما ذكرنا سابقا على النمط الترسلية " الفوضوي " ، مما ينعكس ذلك على النتائج بشكل إيجابي وفعال، هذا ويبين الجدول السابق أيضا وجود علاقة ارتباطية عكسية سالبة بين النمط الأوتوقراطي والنمط الترسلية " الفوضوي " من جهة ، وبين كل بعد من أبعاد تطوير الموارد البشرية من جهة أخرى ، والعلاقات السابقة كلها علاقات منطقية.

## التوصيات:

خرجت هذه الدراسة بتوصيات من أهمها:

- ١- ضرورة تعزيز وتبني القيادات الإدارية للنمط الديمقراطي في القيادة بكافة جوانبه لا سيما لجهة تطوير الموارد البشرية لديها في الوزارة والمديريات التابعة لها، وعقد ورش عمل لتبين مزايا كل نمط وارتباطه بتطوير الموارد البشرية في الوزارة.
- ٢- الربط ما بين أهداف الموظفين الفردية وأهداف وزارة التربية والتعليم الكبرى، وتعميم الخطط المعدة من قبل الوزارة على المرؤوسين وأشراكهم في إعدادها.
- ٣- العمل على البحث دائما عن برامج التدريب الحيوية التي تتناسب مع احتياجات المرؤوسين في العمل، وضرورة امتلاك القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم لبرامج تدريبية متميزة للموظف الجديد الملتحق بالعمل في الوزارة.
- ٤- توعية إدراك المدراء بأهمية مخرجات عملية تقييم الأداء بجميع ممارسات إدارة الموارد البشرية وما يترتب عليها من أمور لها علاقة بالمسار الوظيفي للمرؤوسين والموظفين من قرارات نقل وترقية مع التنويع في أدواتها.
- ٥- الاهتمام بتطوير المرؤوسين علميا ومهنيا، وتسهيل رغبتهم بالالتحاق ببرامج الدراسات العليا " الماجستير والدكتوراة " لما له من انعكاس على أدائهم في العمل.
- ٦- منح مدراء الدوائر، ورؤساء الأقسام والشعب مزيدا من الصلاحيات وتمكينهم إداريا في سبيل تطوير الموارد البشرية العاملة تحت إشرافهم.

## المقترحات:

- وفي ضوء ما خرجت به الدراسة الحالية من نتائج وتوصيات فإن الباحث يوصي بالقيام بالدراسات المقترحة التالية: -
- ١- القيادة الموزعة لدى القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم وعلاقتها بتطوير الموارد البشرية.
  - ٢- واقع تطوير الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم الفلسطينية وعلاقته بإدارة التميز.
  - ٣- تطوير الموارد البشرية وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية.
  - ٤- الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بإدارة التغيير .
  - ٥- الأنماط القيادية الأخرى التي لم تتناولها الدراسة لدى القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم وعلاقتها بتطوير الموارد البشرية.

# المصادر والمراجع

## المصادر والمراجع

### أولاً: المراجع العربية

القرآن الكريم .

أبو أمونه، يوسف.(٢٠٠٩م).واقع إدارة الموارد البشرية *e-HRM* إلكترونياً، في الجامعات الفلسطينية النظامية في قطاع غزة. رسالة (ماجستير غير منشورة) . الجامعة الإسلامية بغزة ، فلسطين.

أبو بكر،مصطفى محمود.(٢٠٠٤).المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية ، الإسكندرية ، مصر : الدار الجامعية .

أبو جبل، مطيع.(٢٠٠٤م).أنماط القيادة التربوية السائدة في مدارس التعليم الأساسي العليا الحكومية في محافظات غزة وانعكاساتها على أداء المعلمين.(رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر، غزة.

أبوشيخة، نادر أحمد.(٢٠١٠م).إدارة الموارد البشرية-إطار نظري وحالات عملية.عمان،الأردن : دار الصفاء للنشر والتوزيع

الأغا، رياض، والأغا، نهضة.(١٩٩٦م).الإدارة التربوية -أصولها ونظرياتها وتطبيقاتها الحديثة. غزة : مطبعة منصور .

أحمد، أحمد.(١٩٩٨م).تحديث الإدارة التعليمية. الإسكندرية،مصر:مكتبة المعارف الحديثة للنشر.

الأحمد، سهيل.(٢٠١٢م). تنمية الموارد البشرية من منظور إسلامي. مجلة جامعة الأقصى بغزة، (١٦)، (١) ، ١٤٥—١٦٩ .

الأغا، إحسان.(٢٠٠٠م). البحث التربوي ط٣، غزة: مطبعة الأمل التجارية.

الأزهري، محي الدين.(١٩٩٣م). الإدارة ودور المديرين أساسيات وسلوكيات.القاهرة ، مصر: دار الفكر العربي.

الأسطل ، أميمة. (٢٠٠٩).فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم.(رسالة ماجستير غير منشورة ) ، الجامعة الإسلامية بغزة ، فلسطين.

ابن منظور، جمال بن محمد.(١٩٩٦م). لسان العرب،، تحقيق: أمين، محمد عبد الوهاب، والعبدي، محمد الصادق.بيروت ، لبنان: دار إحياء التراث العربي

البدري، طارق. (٢٠٠١م). تطبيقات ومفاهيم في الاشراف التربوي. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.

البرنوطي، سعاد نائف. (٢٠٠٧م). إدارة الموارد البشرية. ط٣. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

البرنوطي، سعاد. (٢٠٠٤م). إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد). ط٢. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

بصبوص، أحمد. (١٩٨٨م). فن القيادة في الإسلام. الأردن: مكتبة المنار.

بلقيس، أحمد، ومرعي، توفيق. (١٩٨٥م). علم النفس الاجتماعي. عمان: دار الفرقان.

توفيق، عبد الرحمن. (٢٠٠٨م). الإدارة بالأهداف. القاهرة. مركز الخبرات المهنية للإدارة. بميك .

الثويني، عبد الكريم. (٢٠٠٩م). أثر الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات الأعمال على تطوير الموارد البشرية. (دراسة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك عبدالعزيز، السعودية.

جاد الرب، سيد. (٢٠١٢م). القيادة الاستراتيجية. مصر: مطابع الدار.

جابر، علاء. (٢٠١٥م). واقع إدارة الموارد البشرية وفق النموذج الأوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني وسبل تطويره. (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية الإدارة والسياسة وجامعة الأقصى ، فلسطين.

جبرة، محمد. (١٤٢٦هـ). الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري باستخدام نظرية الشبكة الإدارية السعودية. (دراسة غير منشورة). جامعة أم القرى، السعودية.

الجعبري ، عالية ، وحيد. (٢٠٠٤). أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان العاصمة من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بمستويات احتراقهم النفسي. (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان .

جونز، جاريث ، هل ، شارلز. (٢٠٠١). الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل. ترجمة: رفاعي رفاعي، محمد عبد المتعال. الرياض: دار المريخ .

حبتور، عبد العزيز صالح. (٢٠٠٧). الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير. ط٢. عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع .

حسونة، فيصل. (٢٠٠٨م). إدارة الموارد البشرية. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.

حسن، راوية محمد. (٢٠٠١م). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية.

- حسن، ماهر. (٢٠٠٤م). القيادة: أساسيات ونظريات ومفاهيم. اريد الأردن: دار الكندي للنشر والتوزيع .
- الحري، قاسم بن عائل. (٢٠٠٨م). القيادة التربوية الحديثة. عمان، الأردن: الجنادرية للنشر والتوزيع.
- حمدان، خالد، وإدريس، محمد. (٢٠٠٧م). الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي - منهج معاصر. ط١. عمان الأردن : دار اليازوري العلمية للنشر .
- الخفاجي، نعمة. (٢٠٠٨م). الفكر الاستراتيجي - قراءات معاصرة. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- الخطيب، رداح، وآخرون. (١٩٩٥م). الإدارة والاشراف التربوي واتجاهات حديثة. ط٣. عمان: دار الفرقان.
- خلف، محمد كريم. (٢٠١٠م). علاقة القيادة التحولية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية بغزة ، فلسطين.
- الخواجا، عبد الفتاح محمد. (٢٠٠٤م). تطوير الادارة المدرسية والقيادة الإدارية. عمان، دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع.
- الدعيلج، إبراهيم. (٢٠٠٩م). الإدارة العامة والإدارة التربوية. عمان: الرواد للنشر والتوزيع.
- ديسلر، جاري. (٢٠٠٣م). إدارة الموارد البشرية. (ترجمة عبد المتعال محمد). الرياض، دار المريخ للنشر.
- ديماس، محمد. (٢٠٠٠م). فنون القيادة المتميزة . بيروت ،لبنان: دار ابن حزم .
- رشيد، مازن (٢٠٠١م). إدارة الموارد البشرية. ط١ . الرياض: مكتبة العبيكان.
- زايد، عادل (٢٠٠٣م). إدارة الموارد البشرية - رؤية استراتيجية . القاهرة.
- السيد، علاء الدين خليل (٢٠١١م). أثر القيادة التحولية والقيادة التبادلية على الأداء الوظيفي .ورقة مقدمة إلى مؤتمر الإصلاح والتطوير الإداري الثالث. ديوان الموظفين العام، غزة.
- السيد، عليوة. (٢٠١٠م). تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد. القاهرة: دار السماح.
- السلمي، علي. (٢٠٠٠م). إدارة التميز- نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. القاهرة، مصر: دارغريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- السلمي، علي. (١٩٨٧م). الإدارة العامة . القاهرة، مصر: مكتبة غريب .

السالم، مؤيد وصالح، عادل.(٢٠٠٩م).إدارة الموارد البشرية.عمان،الأردن:عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع .

السالم، مؤيد وصالح، عادل.(٢٠٠٢م).إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي.الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.

السويدان، طارق و باشراحيل، فيصل.(٢٠٠٣م) .صناعة القائد.ط٢. السعودية :مكتبة جرير السكارنة، بلال.(٢٠١٠م).القيادة الإدارية الفعالة. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر .

الشمري، مساعد.(٢٠١٢م).الانماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بالتمائل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم(رسالة ماجستير غير منشورة).جامعة الشرق الأوسط ، الأردن.

شاويش، مصطفى.(٢٠٠٥م). إدارة الموارد البشرية.عمان،الأردن: دارالشروق للطباعة والنشر.

شحادة، رائف.(٢٠٠٨م). العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين والأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية.(رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية بنابلس، فلسطين.

شديفات، محمد.(٢٠٠١م).درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره كقائد تربوي في مدارس البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظر المعلمين في الأردن.مجلة أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية،عمان .(١٧/٢)، ٢٨٩ .

شعبان،عبد الكريم هادي ، العابدي ، علي رزق .(٢٠٠٨).الأنماط القيادية ودورها في تقويم أداء أعضاء الهيئة التدريسية.بحث مشارك في الندوة العلمية الثانية لقسم إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية ، العراق .

صيام، محمد رشدي.(٢٠٠٧م)فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة(رسالة ماجستير غير منشورة).الجامعة الإسلامية بغزة ، فلسطين .

الطويل، هاني.(١٩٩٨م). الإدارة التربوية في السلوك التنظيمي.عمان،الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

العامري، صالح، والغالبي، طاهر.(٢٠٠٦م). الإدارة والأعمال. عمان،الأردن: دار وائل للنشر.



- العرفي، عبد الله بالقاسم، ومهدي، عباس عبد. (١٩٩٦م). مدخل الى الإدارة التربوية. بنغازي، ليبيا: منشورات قاريونس.
- عامر، سامح عبد اللطيف. (٢٠١١م). استراتيجية إدارة الموارد البشرية. عمان، الأردن: دار الفكر.
- عبد الحميد، عبد العظيم. (١٩٩٥م). القيادة الإدارية ودورها في صنع القرار. القاهرة: دار النهضة العربية.
- عبد القادر، محمد أحمد - أبو قلة، محمد مهاوش - المهامية، محمد سلامة. (٢٠١٢م). الأنماط القيادية السائدة وعلاقتها بأبعاد جودة التعليم. مجلة كلية بغداد، ع(٣٣) (٩٥ - ١٢٨).
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد. (٢٠٠٠م). إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- عدس، عبد الرحمن وآخرون. (١٩٨٨م). الإدارة بالأهداف. عمان: دار البيارق.
- العنبي، عزيزة (٢٠١٠م). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الأسترالية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- العنبي، نواف. (٢٠٠٨م). الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية. (دراسة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، السعودية.
- العجارمة، موافق. (٢٠١٢م). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- العجمي، محمد حسنين. (٢٠٠٨م). الاتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية والتنمية البشرية. عمان، الأردن: دار المسيرة.
- العجمي، محمد حسنين. (٢٠٠٨م). الإدارة والتخطيط التربوي - النظرية والتطبيق. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عدوان، منير زكريا. (٢٠١١م). واقع سياسات الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- عقيلي، عمر وصفي. (١٩٩٦م). إدارة القوى العاملة. عمان، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.

العميان، محمود.(٢٠٠٥م). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط٣. عمان، الأردن:  
دار وائل للنشر.

عواد، فتحي.(٢٠١٢م). إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة. عمان، الأردن  
: دار صفاء للنشر.

عياصرة، علي.(٢٠٠٦م). القيادة والدافعية في الإدارة التربوية. عمان، الأردن: دار الحامد.  
الغامدي، علي بن محمد (٢٠١٣م). درجة جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية في  
المدارس الثانوية والمتوسطة بالمدينة المنورة. مجلة دراسات (العلوم التربوية)، الجامعة  
الأردنية، (٤٠)، (١٠٦٨-١٠٩٦).

الفهيد، عبد الله.(٢٠٠٩م). أنماط السلوك القيادي السائد لدى مديري إدارات التربية والتعليم  
بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء  
الأقسام العاملين معهم. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، الأردن.  
فليه، فاروق، عبد المجيد، محمد.(٢٠٠٥م). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات  
التعليمية. عمان، الأردن: دار المسيرة.

القحطاني، ظافر (٢٠٠٠م). أنماط القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي (رسالة ماجستير غير  
منشورة). جامعة الملك سعود، السعودية.

قاضي، لمياء بنت عبد الرحيم.(٢٠١١م). الأنماط القيادية لمديرات مدارس التعليم العام  
بمدينة أبها وضواحيها وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمات. (دراسة ميدانية). (رسالة  
ماجستير غير منشورة). جامعة الملك سعود، السعودية.

القحطاني، عبد الله بن سعيد بن ناصر آل سودة.(٢٠٠٦م). التدريب أثناء العمل في الأجهزة  
الأمنية-دراسة ميدانية على مراكز شرطة الرياض. (رسالة ماجستير غير منشورة).  
جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

القيوتي، محمد قاسم.(١٩٨٥م). إدارة الوقت. مجلة دمشق للعلوم الإنسانية والاساسية والتطبيقية  
(١٢٣).

الطبي، سفيان.(٢٠١٣م). الأنماط القيادية التربوية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة  
نظر العاملين بوزارة التربية والتعليم بمحافظة غزة (رسالة ماجستير غير منشورة).  
أكاديمية الإدارة والسياسة وجامعة الأقصى بغزة، فلسطين.

طالبة، توفيق. (٢٠٠٨م). أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات العامة في الأردن. (رسالة دكتوراه غير منشورة). الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن.

كامل، أحمد. (٢٠١٢م). تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل إعادة الهندسة. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة بني سويف، مصر.

كاظم، عبد الله وعلي، حسين (٢٠٠٨م). تقويم واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية. (١١)، (٢).

الكبيسي، عامر (٢٠٠٤م). إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية. القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

الكبيسي، عامر. (٢٠٠٦م). التفكير الاستراتيجي في المؤسسات العامة، الخصائص والمبررات والمعوقات. ورقة مقدمة للملتقى الإداري الرابع، السعودية: الجمعية السعودية للإدارة.

كحيل، محمد صبحي (٢٠١٤م). استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير كفاءة أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية الإدارة والسياسة وجامعة الأقصى، فلسطين.

الكردي، مصباح (٢٠٠٤م). أسلوب القيادة في المدارس الثانوية للبنات من وجهة نظر المعلمات في ضوء نظرية الموقف بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية. مجلة جامعة الملك سعود (الدراسات التربوية والاجتماعية). (١٠)، (٣).

الكردي، أحمد (٢٠١١م). مفهوم التنمية الإدارية. تاريخ الاطلاع ١٠-مارس-٢٠١٦ الموقع: <http://ahmedkordy.blogspot.com>

كشواي، باري. (٢٠٠٦م). إدارة الموارد البشرية. ط٢. دار الفاروق للنشر والتوزيع. كلخ، محمد راتب. (٢٠٠٠م). المقترحات الشخصية والمهنية للقيادي التربوي الفاعل من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بكليات التربية بمحافظات غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية بغزة.

كنعان، نواف. (٢٠٠٨م). القيادة الإدارية. ط٣. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

كنعان، نواف. (١٩٩٥م). القيادة الإدارية. الرياض: دار العلوم.

كنعان، نواف. (١٩٨٢م). القيادة الإدارية. الرياض: دار العلوم.

الكلادة، طاهر.(٢٠١٣م). إدارة الموارد البشرية الحديثة. ط١. عمان :دار البداية ناشرون وموزعون.

كورتل، فريد.(٢٠١٢م). استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة مع الإشارة لحالة البلدان العربية. جامعة الجنان ، لبنان: بحث علمي مقدم للمؤتمر العلمي الدولي.

ماهر، احمد.(١٩٩٨م). إدارة الموارد البشرية. الاسكندرية، مصر: مركز التنمية الإدارية. المربع، صالح.(٢٠٠٨م). القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية-دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات، والمديرية العامة للدفاع المدني.(رسالة دكتوراة غير منشورة)جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، السعودية.

المدھون، محمد إبراهيم.(٢٠٠٥). إدارة وتنمية الموارد البشرية . ط١. الجامعة الإسلامية بغزة ، فلسطين

مؤتمن، منى.(٢٠٠٤م)قيادة التغيير في المؤسسة التربوية.بحث ترقية محكم،وزارة التربية الاردنية.

المعهد الوطني.(٢٠١١م).أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية. الجزائر:هيئة التأطير بالمعهد .

المغربي، عبد الحميد.(٢٠٠٦م).الإدارة-الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية.المنصورة، مصر:المكتبة المصرية .

مغاري، تيسير.(٢٠٠٩م).نمط القيادة السائد لدى مديري التربية والتعليم بمحافظات غزة من وجهة نظر العاملين بها.(رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية،جامعة الأزهر، فلسطين.

مشتهى، مروان.(٢٠١٤م).واقع وتطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في محافظات غزة.(رسالة ماجستير غير منشورة).أكاديمية الإدارة والسياسة وجامعة الأقصى،فلسطين.

مصطفى، صلاح.(١٩٨٢م).الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. الرياض: دار المريخ.

المقادمة، عبد الرحمن.(٢٠١٣م)دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة الجامعة الإسلامية.(رسالة ماجستير غير منشورة).الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

المرسي، جمال الدين.(٢٠٠٣م). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية -مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين.الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.  
المدهون، محمد ، العجرمي ، محمود.(٢٠١١). القيادة . غزة ، فلسطين ، أكاديمية الإدارة والسياسة.

الموقع الإلكتروني المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية .تاريخ الاطلاع ١٥-فبراير-  
٢٠١٦ الموقع: <http://www.hrdiscussion.com>

موفق، سهام.(٢٠١٣).مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.(رسالة ماجستير منشورة).جامعة محمد خضير، سكرة ، جمهورية الجزائر الشعبية الديمقراطية .

النبية، إيداد.(٢٠١١م).فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بالأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة.(دراسة غير منشورة).الجامعة الإسلاميةبغزة،فلسطين.  
النداوي، عبد العزيز بدر.(٢٠٠٩م).عولمة إدارة الموارد البشرية.عمان ، الأردن:دار المسيرة للنشر والتوزيع.

ناصر، حسن.(٢٠١٠م).الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجه نظر العاملين.(رسالة ماجستير غير منشورة).كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة.

نصر الله، حنا.(٢٠٠٢م). إدارة الموارد البشرية.عمان،الأردن: دار زهران.  
نجم، نجم.(٢٠١١م). القيادة التربوية في القرن الواحد والعشرين.عمان،دار صفاء للنشر والتوزيع.

نجم، نجم .(٢٠١٢م). القيادة وإدارة الابتكار.عمان: دار صفاء للنشر.  
نوري، منير، كورتل، فريد (٢٠١١م). إدارة الموارد البشرية.عمان ، الأردن :مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

هشام، عادل.(٢٠١٠م). القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي .عمان ،الأردن:دار اليازوري للنشر والتوزيع.

الهوري، سيد.(١٩٩٧م).الإدارة بالأهداف والنتائج .القاهرة : مكتبة عين شمس.  
الهوري، سيد.(١٩٩٧م).المدير العالمي، مهارات حديثة ومتعددة. القاهرة:مكتبة عين شمس.  
وزارة التربية والتعليم.(٢٠١٣م). الكتاب الإحصائي السنوي، (٢٠١٢-٢٠١٣).غزة  
وزارة التربية والتعليم.(٢٠١٢). دائرة العلاقات العامة(٢٠١٢). غزة .

http://www.abahe.co.uk/human- (الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي)  
(resources-courses) تم الاطلاع بتاريخ ٢٠١٦-٤-١٤.

### ثانيا:المراجع الأجنبية:

Bass, B. M,& Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage. Thousand Oaks. CA -.

Dessler, Gary (2008).*Human Resource M*. Florida International University, Pearson Prentice Hall

Gillian ,M & Lois F (2008).*Senior Managers Perceptions of the Practice of Human Resource Management* . Emerald Group Publishing Limited.UK, Vol. 30 Iss: 3, pp.304 - 322

Ivancevich, J (2004).*Human resource management Exclusive right by the mc Graw* .New-York. Hill companies , Inc.

Karanja, G. (2010). *Effects of Leadership Style on Job Satisfaction of teacher. a survey of secondary schools in Dundorizon*.Ma Thesis. (Unpublisher Degree Master)Kenyatta University.Kahawa, Nairobi

Najia, R. (2008). *Aspects of Strategic Human Resources Management and Their in Developing Competitive and Advantage*.( Master Degree), Middle East University,Jordan.

Rizi, R, Azadi, A. Farsani, M. (2013).Relationship Betweenleadership Styles and Faculty Job Satisfaction Among Physical Education Organizations Employees. *European journal of sports and exercise science*, 2 (1), 7-11.

Sheikh, A. & Sidow, M. & Guleid, H. (2013). Leadership style job satisfaction. empirical evidence from Mogadishu universities. *European Journal of Management Sciences and Economics*,1(1),vo, ISS

Yukl, Gary (2002). *Leadership in Organizations*. England Cliffs, New Jersy: Prentice-Hall, Inc

# قائمة الملاحق

ملحق رقم (١) .

## الاستبانة في صورتها الأولى

سعادة الدكتور: ----- حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

### الموضوع: تحكيم استبانة

أتشرف بإفادتكم أنني بصدد تطبيق دراسة بعنوان: " الأنماط القيادية لدى القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم وعلاقتها بتطوير الموارد البشرية "، وذلك ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية -الإدارة التربوية -كلية التربية بالجامعة الإسلامية بغزة.

وقد اقتضت الدراسة استخدام استبانتين تبين العلاقة ما بين الأنماط القيادية وتطوير الموارد البشرية لدى القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم " من وجهة نظر العاملين " .

لذا يسعدني أن أضع بين يدي سعادتكم هذه الاستبانة لمشاركتكم في تحكيمها، ولرغبة الباحث في الاستئارة برأيكم، لما عرفتم به من خبرة ودراية واطلاع واسع في هذا المجال، فإنه يرجى التكرم بوضع ملاحظتكم وأفكاركم وتوجيهاتكم وفق استمارة التحكيم المرفقة، كما يرجى التكرم بوضع أي تعديلات ترونها مناسبة على الاستبانة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا

الباحث / محمد شفيق السرحي

جوال / ٥٠٦٥٩٩٢

أولاً: معلومات عامة

١-المسمى الوظيفي

رئيس شعبة

رئيس قسم

مدير دائرة

٢-المؤهل العلمي

دراسات عليا

بكالوريوس

٣-سنوات الخدمة

١٠ سنوات فأكثر

من ٥ - إلى أقل من ١٠ سنوات

٥ سنوات فأقل

ثانياً: فقرات الاستبانة:

الاستبانة الأولى: الأنماط القيادية :



التعديل المناسب	الانتماء للمجال	وضوح الفقرة		
-----------------	-----------------	-------------	--	--

أولاً: النمط الديمقراطي:

الرقم	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية
١	يوزع المهام على العاملين بطريقة تراعي إمكاناتهم			
٢	يهتم بتنمية علاقات طيبة مع المرؤوسين.			
٣	يطرح أفكاره على العاملين لمناقشتها ولا ينفرد بالقرارات المهمة.			
٤	يشرك المرؤوسين في التخطيط الجيد للأعمال.			
٧	يحث المرؤوسين للعمل على رفع مستوى أدائهم.			
٨	يهتم بتنسيق الجهود والأعمال بين العاملين.			
١٠	يوفق بين متطلبات المؤسسة وحاجات العاملين.			
١١	يدعم العمل ضمن روح الفريق.			
١٢	يخصص وقتا كافيا لحل المشكلات.			
١٣	يوصي المدير بترقية العاملين على أساس انجازهم المتميز.			
١٤	يستشير مرؤوسيه عند اتخاذ القرارات المهمة.			

ثانيا: النمط الأوتوقراطي:

الرقم	الفقرة	وضوح الفقرة		الانتماء للمجال		التعديل المناسب
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
١	يحدد السياسات والأهداف دون استشارة مرؤوسيه.					
٢	يصدر أوامره عن طريق الآخرين.					
٣	يجري المدير التغيير لإرضاء الآخرين.					

					٤	يقضي كثيرا من وقته في مناقشة تفصيلات مشكلات العمل.
					٥	يتجنب التدخل في النزاعات التي تحدث بين المرؤوسين.
					٦	يتقيد حرفيا بالأنظمة والتعليمات.
					٧	يحد من تطور أداء المرؤوسين وتنمية قدراتهم.
					٨	يحرص على ربط العاملين بشخصيته.
					٩	يركز على أخطاء العاملين وليس على أدائهم الطيب.
					١٠	يتم تقييم العاملين معه وفق مبدأ الخضوع والالتزام بتعليماته وسياسته.
					١١	يهتم بالانجاز دون اهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين.

ثالثا: النمط التسيبي " الترسلي ":

الرقم	الفقرة	وضوح الفقرة		الانتماء للمجال		التعديل المناسب
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
١	يسعى لعدم إلزام العاملين معه بقرارات محددة.					
٢	يجد صعوبة في ضبط المرؤوسين خلال العمل.					
٣	يتساهل في معالجة وتقويم الأخطاء التي تقع من المرؤوسين					
٤	يتمتع المرؤوسين والقائد بالحرية المطلقة دون ضوابط.					
٥	يتجنب عناء الاهتمام بمهارات					

					وقدرات العاملين وتطويرها.
					٦ يصعب عليه اتخاذ القرارات الحاسمة والمهمة.
					٧ تضعف إنتاجية العاملين معه وجديتهم لتساهل القائد.
					٨ يحدث لديه ازدواجية واضحة في المهام والقرارات عند اتخاذها.
					٩ تنعدم روح العمل الجماعي المشترك لديه وعند العاملين معه.
					١٠ يُهمل حاجات العاملين معه والمشاركة الاجتماعية لهم.
					١١ يترك الاهتمام بالتحفيز والتدريب للعاملين معه.

### ثانيا: الاستبانة الثانية: تطوير الموارد البشرية

#### أولا: التطوير

الرقم	الفقرة	وضوح الفكرة		الانتماء للمجال		التعديل المناسب
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
١	يتم التنبؤ المسبق بعدد الوظائف المطلوبة " الشواغر".					
٢	تقوم الوزارة بعمل مسح داخلي وخارجي لتحديد احتياجاتها.					
٣	تشرك الوزارة مديرياتها ومؤسساتها في مهمة تخطيط الموارد البشرية.					
٤	توزيع الموظفين بالوزارة مناسب لطبيعة العمل.					
٥	يتم استثمار الموارد البشرية بشكل					

					نموذجي في الوزارة.
					٦ سياسات الاستقطاب تركز على استقطاب الكفاءات والخبرات العالية.
					٧ يهتم بوضع خطط لتطوير الموارد البشرية والارتقاء بها.
					٨ يوجد تطبيق فعال لنظام التظلم الوظيفي.
					٩ يربط الأهداف الفردية وأهداف فرق العمل مع أهداف الوزارة ويراجعها ويطورها بشكل مستمر
					١٠ يتم تطبيق منهجيات تتسم بالإبداع لتحسين طرق وأساليب عمل الموارد البشرية.
					١١ يتم تطبيق منهجيات لتطبيق المسار الوظيفي للموارد البشرية

ثانياً: التدريب

الرقم	الفقرة	وضوح الفقرة		الانتماء للمجال		التعديل المناسب
		واضحة	غير واضحة	منتمة	غير منتمة	
١	يهتم بتدريب العاملين وإكسابهم المعارف والمهارات اللازمة لمواجهة متطلبات العمل					
٢	يوجد لديه برنامج تدريبي للموظف الجديد					
٣	توجد معايير عادلة لانتقاء المرشحين للتدريب.					
٤	تستخدم منهجية واضحة لتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين.					
٥	يقيس فعالية وأثر التدريب على أداء وسلوك الموظفين.					

					٦	يبحث دائما عن برامج التدريب بما يتناسب مع احتياجات العمل.
					٧	يعمل على رفع المستوى المهني والوظيفي للعاملين من خلال التدريب.
					٨	يقلل من الفجوة بين الواقع النظري والعملية بسعيه للتدريب المتميز.
					٩	يعمل على إيجاد التدريب في مكان العمل وتيسير فعاليته.
					١٠	يدعم تطوير الوزارة من خلال إشراك العاملين في عملية التدريب.
					١١	- يتم تدريب الموظفين على الجديد في ميدان العمل.
					١٢	برامج التدريب المختصة تؤدي إلى تحسن نوعية الأداء الوظيفي

ثالثا: تقييم الأداء

الرقم	الفقرة	وضوح الفقرة		الانتماء للمجال		التعديل المناسب
		واضحة	غير واضحة	منتمة	غير منتمة	
١	يقوم بتحديد الأهداف المطلوب تحقيقها من قبل العاملين.					
٢	يتم استخدام أكثر من طريقة لتقييم أداء العاملين في الوزارة.					
٣	يتم استخدام نموذج تقييم أداء موحد لجميع الرتب في الوزارة.					
٤	معايير تقييم أداء العاملين تتغير حسب التغير في ظروف ومتطلبات العمل.					
٥	تعتبر معايير تقييم أداء العاملين كافية وشاملة.					

					٦	معايير تقييم أداء العاملين تركز على الأداء الفعلي للعاملين.
					٧	معايير تقييم أداء العاملين يتم وضعها من قبل لجنة مهنية مختصة.
					٨	يستخدم نظام التقييم الالكتروني
					٩	يتم تحديد فترات زمنية محددة لتقييم الأداء
					١٠	يقوم بدراسة وتحليل نتائج التقييم
					١١	تتم الاستفادة من نتائج تحليل تقييم الأداء للفترات القادمة.
					١٢	تعتمد عملية تقييم الأداء للعاملين على ملاحظات المدراء الشخصية

رابعاً: اتخاذ القرارات:

الرقم	الفقرة	وضوح الفقرة		الانتماء للمجال		التعديل المناسب
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
١	يوجد شفافية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموظفين " ترقية - تدريب - نقل "					
٢	يلجأ إلى التشاور مع المرؤوسين قبل اتخاذ القرارات المهمة بحق العاملين.					
٣	يتم تقييم البدائل المختلفة والمتاحة قبل اتخاذ القرارات					
٤	يضع خطة واضحة لتنفيذ القرارات.					
٥	يقوم بجمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة موضع					

					القرار.	
					يفترض الصعوبات التي من الممكن أن تحد من تحقيق الأهداف.	٦
					يراعي القوانين والأنظمة عند اتخاذ أي قرار.	٧
					يراعي اختيار الوقت المناسب لتنفيذ القرار.	٨
					يضع خطة مناسبة لتنفيذ القرارات.	٩
					يتعامل مع المشاكل بصورة شاملة ومنطقية.	١٠
					يقوم بجمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة موضع القرار.	١١
					يشرك العاملين ذوي العلاقة بالمشكلة في اتخاذ القرار.	١٢
					يقارن بين البدائل لتحقيق الأهداف المحددة.	١٣
					يتقبل الحلول المقترحة من العاملين لحل المشكلة المطروحة.	١٤



ملحق رقم (٢)

قائمة بأسماء السادة المحكمين

م	المحكم	المكان
١	أ.د محمود خليل أبو دف	الجامعة الإسلامية بغزة
٢	د. إياد الدجنى	الجامعة الإسلامية بغزة
٣	د. منور نجم	الجامعة الإسلامية بغزة
٤	د. حمدان الصوفي	الجامعة الإسلامية بغزة
٥	د. سليمان المزين	الجامعة الإسلامية بغزة
٦	د. محمد عثمان الأغا	الجامعة الإسلامية بغزة
٧	د. فايز كمال شلдан	الجامعة الإسلامية بغزة
٨	د. ناجي رجب سكر	جامعة الأقصى
٩	د. عماد أمين الحديدي	جامعة الأقصى
١٠	د. بسام محمد أبو حشيش	جامعة الأقصى
١١	د. فايز علي الأسود	جامعة الأزهر
١٢	د. محمد هاشم الأغا	جامعة الأزهر
١٣	د. محمود عساف "الدريملي".	جامعة الأزهر
١٤	د. نبيل اللوح	ديوان الموظفين العام

## ملحق رقم (٣)

### الاستبانة في صورتها النهائية



الجامعة الإسلامية - غزة

شؤون البحث العلمي والدراسات العليا

قسم أصول التربية - الإدارة التربوية

#### استبانة

"الأنماط القيادية لدى القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم الفلسطينية وعلاقتها بتطوير الموارد البشرية "

الأخ الكريم/الأخت الكريمة ..... المحترم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،،،

يرجى العلم أنني بصدد إعداد بحث بعنوان: "الأنماط القيادية لدى القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم وعلاقتها بتطوير الموارد البشرية " وهذا يتطلب تطبيق استبانة للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لذلك، فارجو منكم التكرم بالإجابة عن أسئلة الاستبانة بكل موضوعية، علماً بأنها موجهة للعاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ويجدر بنا في هذا المقام التنويه بأن البيانات الواردة في هذه الاستبانة ستكون سرية وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط ، يرجى من سيادتكم وضع علامة (x) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،،،

الباحث: محمد شفيق السرحي

#### البيانات الشخصية

١-الجنس:

ذكر  أنثى

٢-المسمى الوظيفي

مدير دائرة  رئيس قسم  رئيس شعبة  إداري

٣-المؤهل العلمي:

بكالوريوس  دراسات عليا

٤-سنوات الخدمة

١٠ سنوات فأكثر

من ٥ - إلى أقل من ١٠ سنوات

٥ سنوات فأقل

الاستبانة الأولى: الأنماط القيادية

درجة الموافقة					المحاور	م
قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	١- النمط الديمقراطي	
					يوزع مديري المهام على المرؤوسين بطريقة تراعي إمكانياتهم.	١
					يعمل مديري على تنمية علاقات طيبة مع المرؤوسين.	٢
					يناقش مديري أفكاره مع المرؤوسين.	٣
					يشرك مديري المرؤوسين في التخطيط للأعمال.	٤
					يفوض مديري بعض صلاحياته للمرؤوسين.	٥
					يشارك مديري المرؤوسين في المناسبات الخاصة والاجتماعية.	٦
					يحث مديري المرؤوسين على العمل لرفع مستوى أدائهم.	٧
					ينسق مديري الجهود والأعمال بين المرؤوسين.	٨
					يوفق مديري بين متطلبات المؤسسة وحاجات المرؤوسين.	٩
					يوصي مديري بترقية المرؤوسين على أساس إنجازهم المتميز.	١٠
٢- النمط التسلطي "الديكتاتوري"						
					يحدد مديري السياسات والأهداف دون استشارة مرؤوسيه.	١
					يعتقد مديري أن تبادل الآراء مضيعة للوقت.	٢
					يتقيد مديري حرفيا بالأنظمة والتعليمات.	٣
					يحد مديري من تطور أداء المرؤوسين وتنمية قدراتهم.	٤
					يركز مديري بشكل مطلق على السلطة.	٥
					يهتم مديري بالإنجاز دون اهتمام بجهود المرؤوسين.	٦
					يتخذ مديري قراراته المهمة باستفراد كامل.	٧

					يقيم مديري المرؤوسين وفق معايير الشخصية	٨
					يتسبب مديري كل نجاح يُحقق في إدارته لنفسه.	٩
<b>٣- النمط الترسلّي " التسيبي "</b>						
					يتجنب مديري القرارات الصارمة.	١
					يُسرف مديري في بحث مشكلات هامشية مع المرؤوسين.	٢
					يجد مديري صعوبة في ضبط المرؤوسين.	٣
					يتساهل مديري في معالجة أخطاء المرؤوسين	٤
					يكثر مديري من الاجتماعات غير المجدية.	٥
					يتمتع المرؤوسين بالحرية المطلقة.	٦
					يترك مديري التحفيز والتدريب للمرؤوسين.	٧
					يُهمل مديري حاجات المرؤوسين.	٨
					يقلل مديري من احترام المرؤوسين لشخصيّته.	٩
					يتردد مديري عند اتخاذ القرارات.	١٠

### الاستبانة الثانية: تطوير الموارد البشرية

<b>١- تخطيط الموارد البشرية</b>						
					يكتنّب مديري بعدد الوظائف المطلوبة " الشواغر ".	١
					يقوم مديري بعمل مسح داخلي لتحديد احتياجاته.	٢
					يشرك مديري المديرّيات في تخطيط الموارد البشرية.	٣
					يوزع مديري الموظفين وفقا لطبيعة العمل.	٤
					يستثمر مديري الموارد البشرية بشكل نموذجي.	٥
					يستقطب مديري الكفاءات والخبرات العالية.	٦
					يضع مديري خطط لتطوير موارد إدارته البشرية.	٧
					يطبق مديري منهجيات تتسم بالإبداع.	٨
					يربط مديري أهداف الموظفين الفردية مع أهداف الوزارة.	٩
					يطبق مديري منهجيات تراعي المسار الوظيفي للموارد البشرية.	١٠
<b>٢- التدريب</b>						
					يشجع مديري تدريب المرؤوسين.	١
					يمتلك مديري برنامج تدريبي للموظف الجديد.	٢

					٣ يضع مديري معايير عادلة لانتقاء المرشحين للتدريب.
					٤ يستخدم مديري منهجية واضحة لتحديد الاحتياجات التدريبية للمرؤوسين.
					٥ يقيس مديري فعالية وأثر التدريب على أداء وسلوك مرؤوسيه.
					٦ يبحث مديري دائما عن برامج التدريب بما يتناسب مع احتياجات العمل.
					٧ يدعم مديري تطوير المرؤوسين من خلال إشراكهم في عملية التدريب.
					٨ يدرّب مديري الموظفين على الجديد في ميدان العمل.
					٩ يعمل مديري على إيجاد التدريب في مكان العمل وتيسير فعاليته.
<b>٣- تقييم الأداء</b>					
					١ يحدد مديري الأهداف المطلوب تحقيقها من قبل المرؤوسين.
					٢ يستخدم مديري أكثر من طريقة لتقييم أداء المرؤوسين.
					٣ يستخدم مديري نموذج تقييم أداء موحد لجميع الرتب في الوزارة.
					٤ يضع مديري معايير كافية وشاملة لتقييم أداء المرؤوسين.
					٥ يقيم مديري أداء المرؤوسين وفق معايير تركز على الأداء الفعلي.
					٦ يربط مديري نتائج تقييم الأداء بالتقدم الوظيفي للمرؤوسين.
					٧ يستخدم مديري نظام التقييم الإلكتروني.
					٨ يحدد مديري فترات زمنية محددة لتقييم الأداء
					٩ يستفيد مديري من نتائج تحليل تقييم الأداء للفترات القادمة.
<b>٤- اتخاذ القرارات</b>					
					١ يتخذ مديري القرارات المتعلقة بالمرؤوسين "ترقيات - تدريب-نقل --" بكل شفافية.

					٢	يلجأ مديري إلى التشاور مع المرؤوسين قبل اتخاذ القرارات المهمة.
					٣	يقوم مديري بتقييم البدائل المختلفة والمتاحة قبل اتخاذ القرارات.
					٤	يضع مديري خطة واضحة لتنفيذ القرارات.
					٥	يقوم مديري بجمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة موضع القرار.
					٦	يفترض مديري الصعوبات التي من الممكن أن تحد من تحقيق الأهداف.
					٧	يراعي مديري القوانين والأنظمة عند اتخاذ أي قرار.
					٨	يتعامل مديري مع المشاكل بصورة شاملة ومنطقية.
					٩	يشرك مديري المرؤوسين ذوي العلاقة بالمشكلة في اتخاذ القرار.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

ملحق رقم (٤)

أعداد العاملين بوزارة التربية والتعليم بمحافظة غزة .

1.61 أعداد العاملين في الوزارة و مديريات التربية والتعليم حسب الجنس و المؤهل التربوي للعام الدراسي 2013/2012 م

المديرية	الجنس	دكتورة	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم خاص	دبلوم عالي	دبلوم عام	دبلوم معهد	ثانوية عامة	الإجمالي
شمال غزة	ذكور		17	68	2	9	3	22	1	122
	اناث		5	21	2	1	1	9		39
	الإجمالي		22	89	4	10	4	31	1	161
شرق غزة	ذكور	3	11	60	4	7	7	21	5	118
	اناث		7	17	3	2	1	5		35
	الإجمالي	3	18	77	7	9	8	26	5	153
غرب غزة	ذكور	1	15	60	2	4	2	33		117
	اناث	3	6	16	1	1	1	12		40
	الإجمالي	4	21	76	3	5	3	45		157
الوسطى	ذكور	3	11	47		6	1	27		95
	اناث		2	12		1		9		24
	الإجمالي	3	13	59		7	1	36		119
خان يونس	ذكور		11	50			4	29		94
	اناث		5	13		1		9		28
	الإجمالي		16	63		1	4	38		122
شرق خان يونس	ذكور	1	12	17	2		3	15		50
	اناث			8				6		14
	الإجمالي	1	12	25	2		3	21		64
رفح	ذكور		7	34	1	2	9	18		71
	اناث		1	13			1	9		24
	الإجمالي		8	47	1	2	10	27		95
الوزارة	ذكور	12	35	116	1	11	2	44	1	222
	اناث	2	8	31			1	11		53
	الإجمالي	14	43	147	1	11	3	55	1	275
الإجمالي	ذكور	20	119	452	12	39	31	209	7	889
	اناث	5	34	131	6	6	5	70	0	257
	الإجمالي	25	153	583	18	45	36	279	7	1146

المصدر: الكتاب الاحصائي لوزارة التربية والتعليم ٢٠١٢-٢٠١٣

الاجمالي	المؤهل العلمي							الجنس	إدارة / مديرية
	ماجستير	دكتوراة	دبلوم/معهد	دبلوم عالي	دبلوم خاص	ثانوية عامة	بكالوريوس		
136	36	10	5	5	1	2	77	ذكر	الوزارة
26	9	3	1				13	انثى	
162	45	13	6	5	1	2	90	الاجمالي	
20	7			1			12	ذكر	مديرية التربية والتعليم - الوسطى
1							1	انثى	
21	7			1			13	الاجمالي	
17	7	1		1			8	ذكر	مديرية التربية والتعليم - خان يونس
2							2	انثى	
19	7	1		1			10	الاجمالي	
19	4		2	1	1		11	ذكر	مديرية التربية والتعليم - رفح
1		1						انثى	
20	4	1	2	1	1		11	الاجمالي	
18	7		1				10	ذكر	مديرية التربية والتعليم - شرق خان يونس
3							3	انثى	
21	7		1				13	الاجمالي	
18	4	1	1				12	ذكر	مديرية التربية والتعليم - شرق غزة
3	1						2	انثى	
21	5	1	1				14	الاجمالي	
18	6			1	1		10	ذكر	مديرية التربية والتعليم - شمال غزة
1							1	انثى	
19	6			1	1		11	الاجمالي	
16	3			1		1	11	ذكر	مديرية التربية والتعليم - غرب غزة
2			1				1	انثى	
18	3		1	1		1	12	الاجمالي	
301	84	16	11	10	3	3	174		الاجمالي
الاجمالي	الوظيفة							الجنس	إدارة / مديرية
	نائب مدير عام	نائب مدير دائرة	نائب مدير تعليم	مدير عام	مدير دائرة	مدير تعليم	رئيس قسم		
136	12	1		19	45		59	ذكر	الوزارة
26	1	1			6		18	انثى	
162	13	2		19	51		77	الاجمالي	
20			2			1	17	ذكر	مديرية التربية والتعليم - الوسطى
1							1	انثى	
21			2			1	18	الاجمالي	
17					2	1	14	ذكر	مديرية التربية والتعليم - خان يونس
2							2	انثى	
19					2	1	16	الاجمالي	



19					2	1	16	ذكر	مديرية التربية والتعليم - رفح
1							1	انثى	
20					2	1	17	الاجمالي	
18			2				16	ذكر	مديرية التربية والتعليم - شرق خان يونس
3						1	2	انثى	
21			2			1	18	الاجمالي	
18					1	1	16	ذكر	مديرية التربية والتعليم - شرق غزة
3					1		2	انثى	
21					2	1	18	الاجمالي	
18					2	1	15	ذكر	مديرية التربية والتعليم - شمال غزة
1							1	انثى	
19					2	1	16	الاجمالي	
16			1		1	1	13	ذكر	مديرية التربية والتعليم - غرب غزة
2							2	انثى	
18			1		1	1	15	الاجمالي	
301	13	2	5	19	60	7	195		الاجمالي
الاجمالي	الوظيفة							الجنس	إدارة / مديرية
	رئيس قسم	مدير تعليم	مدير دائرة	مدير عام	نائب مدير تعليم	نائب مدير دائرة	نائب مدير عام		
149	3	1	2	5	32	1	107	ذكر	بكالوريوس
23		1			2	1	19	انثى	
172	3	2	2	5	34	2	126	الاجمالي	
3							3	ذكر	ثانوية عامة
3					1	1	1	ذكر	دبلوم خاص
10	1			1	1		7	ذكر	دبلوم عالي
9	1						8	ذكر	دبلوم/معهد
2							2	انثى	
11	1						10	الاجمالي	
12				7	2	1	2	ذكر	دكتوراة
4	1				1		2	انثى	
16	1			7	3	1	4	الاجمالي	
74	7		3	6	17	3	38	ذكر	ماجستير
10					4		6	انثى	
84	7		3	6	21	3	44	الاجمالي	
301	13	2	5	19	60	7	195		الاجمالي

المصدر: قسم التوثيق والمعلومات - دائرة التخطيط التربوي وزارة التربية والتعليم ٢٠١٥

ملحق رقم (٥)  
كتاب تسهيل مهمة