

## سمات الشخصية لمديري المدارس الأهلية في منطقة جدة التعليمية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها بالأنماط القيادية لديهم

د. عزيزة عيسى أبودية/ منظمة اليونيسيف

د. تهاني فالح الرسام/ وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت

### Personality Traits of Private School Principals in Jeddah District in the Kingdom of Saudi Arabia and Their Relationship to Principals' Leadership Styles.

Dr. Azizah Issa Abudayeh\ UNICEF

Dr. Tahany Falah Al Rassam\ Ministry of Education in Kuwait

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

#### Abstract

This study aimed at finding out the personality traits of private school principals in Jeddah school district in The Kingdom Of Saudi Arabia, and their relationship to principals' leadership styles. Two instruments were used: Eysenck Personality Questionnaire to measure personality traits of principals, and a questionnaire developed by the researcher to measure the leadership styles. The study found that the prevailed personality traits of private school principals was Extroversion and the prevailed leadership style practiced by principals was the democratic style. The study also found set of relationships as: a significant positive relationship between democratic style and extroversion, between autocratic style and neuroticism and psychoticism traits, a negative relationship between the autocratic style and extroversion. Finally, there was no significant relationship between Laissez-faire style and neuroticism, psychoneurosis and lying style.

**Key words:** Personal Traits, Leadership styles.

#### المخلص

هدفت الدراسة تعرف سمات الشخصية لمديري المدارس الأهلية في منطقة جدة ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام أداتين الأولى اختبار أيزنك لقياس سمات الشخصية، والثانية إستبانة تم بناؤها لقياس الأنماط القيادية. وأظهرت نتائج الدراسة أن السمة الغالبة لمديري المدارس هي سمة الانبساط كما وأظهرت النتائج أن النمط القيادي السائد لهؤلاء المديرين هو النمط الديمقراطي وأظهرت النتائج وجود علاقة إرتباطية إيجابية مرتفعة بين النمط القيادي الديمقراطي وسمة الانبساط ووجود علاقة إرتباطية إيجابية بين النمط الأوتوقراطي وسمات العصابية والذهانية، فضلاً عن وجود علاقة إرتباطية سلبية مقبولة بين النمط القيادي الأوتوقراطي وسمة الانبساط، ولم تكن هناك علاقة إرتباطية دالة إحصائياً بين النمط القيادي الترسلي وسمات الذهانية والعصابية والكذب.

**الكلمات الدالة:** السمات الشخصية، الانماط القيادية

#### المقدمة

تحظى القيادة في جميع المجالات باهتمام كبير، وذلك لأنها تستخدم سلطة المنصب، واختصاصاته، وصلاحياته، والقوى القيادية الأخرى، من أجل تحقيق الأهداف على صعيد الواقع وذلك من خلال التنسيق الكامل والفاعل بين العناصر المستخدمة في المنظمة، وتوجيهها نحو الهدف المقرر، مع التصدي لكل المشكلات التي يمكن أن تظهر من خلال الممارسة (Blake&Mouton,1987). وتتمثل أهمية القيادة في أنها جوهر العملية الإدارية، تسري في كل جوانب هذه العملية، وتجعلها أكثر دينامية وفاعلية، وتسهم في تحقيق التغيير والتحول المطلوبين. (زكريان، ١٩٩٤). وتمثل القيادة الإدارية القوة الأساسية الأولى، التي تشكل القرار الإداري على أساس إرادتها ومشينتها. كما تعد الأساس الذي تعتمد عليه المنظمات في نجاحها أو فشلها. ذلك أن القائد الناجح هو الذي تكون لديه قائمة من المدخلات والأساليب، ويقوم باستخدام النمط القيادي المناسب في الوقت المناسب. وهو الذي

يستطيع كسب تعاون العاملين معه، وتحقيق التجانس فيما بينهم، وإقناعهم بأن في تحقيقهم لأهداف المنظمة يحققون نجاحاً شخصياً لهم ولأهدافهم. (الطويل، ٢٠٠١).

ومما لا شك فيه، أن القيادة ضرورة لا غنى عنها، في كل ميدان من ميادين الحياة التي تقوم على العلاقات الإنسانية، فهناك قيادة في ميادين: السياسة، والاقتصاد، والثقافة، والرياضة والشباب، وأخرى في الخدمات وفي كثير من المجالات ومنها بالطبع التربية والتعليم، فالقيادة أحد أهم العوامل المهمة في نجاح البرامج وتحقيق أهدافها، وبدون قيادة لا يمكن لأي برنامج أن يؤدي دوره بنجاح وفاعلية (العميان، ٢٠٠٢).

يترتب على السلوك الذي يمارسه المدير في إدارة المدرسة النمط القيادي الذي يسلكه، وهناك أنواع متعددة من الأنماط القيادية تختلف باختلاف العلاقة بين القائد والعاملين معه، وتعد الأوتوقراطية، والديمقراطية، والترسلية من الأنماط القيادية الأكثر شهرة، حيث تنتج هذه الأنماط مناخات وإنجازات تربوية مختلفة، وتعكس السلوك الذي يمارسه القائد الإداري في المؤسسة، والمناخ العام فيها. (Martin & Bender, 2002). وتعد السمة مفهوماً له طبيعة مجردة، إذ لا تتم ملاحظتها بطريقة مباشرة، بل يمكن ملاحظة مؤشرات وأفعال معينة، يتم على أساسها التجريد أو التعميم، فالسمة مستنتجة من الملاحظات الفعلية للسلوك، أو من خلال الإجابة عن إستبانة، والسمة متغير وصفي، يسلم بها علماء النفس. ولا يزعم مفهوم السمة أنه يقدم تفسيراً لسلوك الناس، ومن هنا فإن السمة ليست أبداً علة السلوك، بل هي مجرد مفهوم يساعد على وصف هذا السلوك. (سفيان، ٢٠٠٤).

إن السمات والمهارات المطلوب توافرها في القائد تعتمد على متطلبات الموقف الذي يمارس فيه قيادته، فمدير المدرسة يحتاج إلى سمات غير السمات التي يحتاجها مدير المصنع أو الشركة، وسمات القائد العسكري غير سمات القائد التربوي أو الإداري، وهذا لا ينفي وجود بعض السمات الأساسية المشتركة بين متطلبات المواقف والمنظمات المختلفة. وتعد الشخصية نظاماً متكاملًا، إذ إن عملية التفاعل لتكوين الشخصية هي عملية معقدة، ومستمرة، نظراً لاستمرار التغيرات تبعاً للمواقف والأزمنة المختلفة، ويؤدي هذا الفهم إلى القول باختلاف أنماط السلوك لدى الأفراد، وذلك تبعاً للاختلاف في طبيعتهم البيولوجية والفسولوجية والاجتماعية والنفسية، حتى أن هناك اختلافاً بين أنماط سلوك الفرد نفسه تبعاً لاختلاف المواقف والأدوار. (Butcher, 1997). إلا أن هذا الاختلاف، لا يعني عدم الاعتراف بإمكانية إيجاد أنماط معينة من الشخصية أو السلوك، أو تحديد سمات عامة، يمكن على هديها تصنيف الأفراد، وإن كان هذا التصنيف نسبياً، لا يمكن القطع به، لأن إمكانية إيجاد التجانس بين الأفراد مستحيلة، فالشخصية تتصف بالمرونة، وبالتغير النسبي، وهذا ما يجعل أنماطها وسماتها أيضاً مرنة ومعقدة نسبياً (سلطان، ٢٠٠٤).

وتعد سمات الشخصية من الجوانب المهمة في الشخصية، ونظر ستوجل (Stogdill) المشار إليه في (السرخي، ٢٠٠٢) إلى السمات على أنها عمليات تنظيمية للذات من خلال وظائف ثلاث هي: الإدراك الانتقائي والنسيان والتعلم الانتقائي. كما رأى أن السمة تركيب عصبي نفسي، تعد فكرة مجردة أو تكويناً فرضياً لا مفر منه، وفي الحقيقة فإن أحداً لم ير السمة أبداً بالدرجة ذاتها، ولم ير أحد في الواقع أبداً أياً من التراكيب أو العمليات التي يتعامل معها علم النفس، كالدوافع والعادات والتوقعات والاتجاهات وغيرها، بل يكون التحدث عن تكوينات فرضية، والسمة بوصفها واحداً من هذه التكوينات هي استنتاج لا مهرب منه.

وتحتل النظريات العملية في مجال بحوث الشخصية وسماتها مكاناً بارزاً ومكانة راقية، ومن بينها نظرية العوامل الثلاثة التي قدمها " آيزنك " (Eysenck) والتي حاول فيها أن يبسط الشخصية إلى أبعاد ثلاثة ثنائية القطب وهي: العصابية في مقابل الاتزان، والانبساط في مقابل الانطواء، والذهانية في مقابل اللادذهانية. وحاول هذا العالم أن يرجع هذه النظرية فيما يتعلق بمقاييس الانبساط والعصابية إلى الأفكار المبكرة عن الأمزجة الأربعة: السوداوي والصفراوي، والدموي، والبلغمي، أو ما أسماه: نسق " جالينوس، كانط، فونت". (عبد الخالق، ١٩٩٢).

**مشكلة الدراسة**

ان تعرف سمات الشخصية ودراستها وتحليلها وتعرف العلاقة بينها وبين الأنماط القيادية للمديرين يكتسب أهمية متميزة في تصنيف هؤلاء المديرين ضمن سمات معينة، وبالتالي وضع الأسس التي بموجبها يتم اختيار المديرين لممارسة الدور الإداري في المؤسسات التربوية. وعليه فإن مشكلة الدراسة تتحدد في تعرف سمات الشخصية لمديري المدارس الأهلية في منطقة جدة التعليمية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها بالأنماط القيادية لديهم.

**هدف الدراسة وأسئلتها:**

هدفت الدراسة الحالية تعرف سمات الشخصية وعلاقتها بالأنماط القيادية لمديري المدارس الأهلية ومديراتها في منطقة جدة التعليمية من وجهة نظر المعلمين، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما سمات الشخصية السائدة لدى مديري المدارس الأهلية في منطقة جدة التعليمية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم؟
٢. ما الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس الأهلية في منطقة جدة التعليمية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟
٣. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية ( $\alpha < 0,05$ ) بين سمات الشخصية السائدة لدى مديري المدارس الأهلية في منطقة جدة التعليمية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم وأنماطهم القيادية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟

**مجتمع الدراسة:**

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الأهلية في منطقة جدة التعليمية في المملكة العربية السعودية والبالغ عددهم (٣٨٠) مديراً ومديرة، و (٨٥٠٠) معلم ومعلمة خلال العام الدراسي ٢٠٠٦/٢٠٠٧.

**عينة الدراسة:**

اختيرت عينة عشوائية من مديري ومديرات المدارس الأهلية في منطقة جدة التعليمية بلغ عدد أفرادها (١٣٧) مديراً ومديرة بنسبة مئوية مقدارها (٣٦,٠٥)، وتم اختيار ثلاث معلمات أو ثلاثة معلمين عشوائياً من المدارس التي اختير مديروها عينة لهذه الدراسة، وبذلك بلغ مجموع أفراد العينة من المعلمين والمعلمات (٤٣٤) فرداً بنسبة مئوية مقدارها (٥,١٠).

**أداتا الدراسة:**

لتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة الأداتين الآتيتين:

**١. اختبار أيزنك لسمات الشخصية:**

تم استخدام اختبار أيزنك لسمات الشخصية والذي يتمتع بصدق وثبات عاليين وعلى المستوى العالمي. والهدف من هذا الاختبار هو تعرف سمات الشخصية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة في منطقة جدة التعليمية في المملكة العربية السعودية. ويتكون هذا الاختبار من أربعة مقاييس فرعية هي: سمة الانبساط (Extroversion) ويشمل عشرين فقرة، سمة العصابية (Neuroticism) ويشمل على ثلاث وعشرين فقرة، وسمة الذهانية (Psychoticism) ويتضمن خمساً وعشرين فقرة، وسمة الكذب (Lay) ويشتمل على ثلاث وعشرين فقرة. هذا وقد اعتمدت الباحثة النسخة المعربة لاختبار أيزنك التي عربها (عبد الخالق، ١٩٩١) بعد التأكد من ثباتها.

**- ثبات اختبار أيزنك لسمات الشخصية:**

للتأكد من ثبات الاختبار فقد تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا لتعرف درجة الاتساق الداخلي بين الفقرات. إذ بلغت للذهانية (٠,٨٧) والانبساط (٠,٨٧) والعصابية (٠,٨٨) وللکذب (٠,٨١).

## ٢. أداة قياس الأنماط القيادية:

قامت الباحثة ببناء استبانة لقياس الأنماط القيادية لمديري المدارس الأهلية في منطقة جدة بالمملكة العربية السعودية، بالاعتماد على الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بذلك كدراسة الجعبري (٢٠٠٤)، ودراسة الرشيد (٢٠٠٤)، ودراسة الطراونة (١٩٩٩)، ودراسة عويس (٢٠٠٢)، ودراسة عياصرة (٢٠٠٣)، ودراسة الصليبي (٢٠٠٥) ودراسة الشمائلة (٢٠٠٦).

وقد تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من (٥٥) فقرة تقيس ثلاثة أنماط قيادية للمدير وهي:

- النمط الأوتوقراطي وعدد الفقرات التي تقيسه (١٨)
- النمط الديمقراطي وعدد الفقرات التي تقيسه (٢٠)
- النمط الترسلّي وعدد الفقرات التي تقيسه (١٧)

## - صدق استبانة الأنماط القيادية.

للتأكد من صدق استبانة الأنماط القيادية فقد تم استخدام طريقة صدق المحتوى (Content Validity) من خلال عرضها على (١٢) محكماً من أصحاب الخبرة والمعرفة في موضوع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة عمان العربية للدراسات العليا والجامعة الأردنية. وبعد جمع الاستبانات من أعضاء لجنة التحكيم، قامت الباحثة بإجراء كافة التعديلات التي طلبها أعضاء لجنة التحكيم. واقتصرت ملاحظات المحكمين على تعديل الفقرات من حيث الصياغة اللغوي، وقد تم الأخذ بتلك الملاحظات وعليه بقي عدد الفقرات كما هو (٥٥) فقرة.

## - ثبات استبانة الأنماط القيادية:

للتأكد من ثبات الاستبانة فقد تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا لتعرف درجة الاتساق الداخلي بين المجالات. إذ بلغت للنمط الأوتوقراطي (٠,٩٢)، وللنمط الديمقراطي (٠,٩٥)، وللنمط الترسلّي (٠,٨١)

## إجراءات تطبيق الدراسة:

- تم الحصول على خطاب تسهيل المهمة من عميد كلية الدراسات التربوية موجه إلى مدير إدارة التعليم بمنطقة مكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية.
- تم الحصول على خطاب تسهيل مهمة من قبل مدير التطوير التربوي في وزارة المعارف بالمملكة موجه إلى مديري مدارس البنين وخطاب من الرئاسة العامة لتعليم البنات في منطقة جدة التعليمية موجه إلى مديرات مدارس البنات.
- تم توزيع الادائين (استخبار أيزنك لسّمات الشخصية، واستبانة الأنماط القيادية) على أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين، فقد تم توزيع (١٥٠) نسخة من استخبار أيزنك لسّمات الشخصية على مديري المدارس الأهلية في منطقة جدة التعليمية. كما وزعت (٤٥٠) استبانة من استبانة الأنماط القيادية على المعلمين والمعلمات في المدارس التي اختير مديرها عينة للدراسة، وقد تم اختيار ثلاثة معلمين أو معلمات من كل مدرسة من تلك المدارس وبالطريقة العشوائية.
- هذا وقد طلب من المديرين اختيار أحد البديلين (نعم أو لا) بوضع إشارة (√) في المكان المناسب على كل فقرة من فقرات استخبار أيزنك لسّمات الشخصية. أما بالنسبة لاستبانة الأنماط القيادية فقد طلب من المعلمين وضع إشارة (√) في المكان المناسب على كل فقرة من فقرات الاستبانة.
- قامت الباحثة بجمع إجابات أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين، فكان عدد النسخ المسترجعة من المديرين (١٣٧) نسخة تشكل ما نسبته (٩١%) في حين كان عدد الاستبانات المسترجعة من المعلمين (٤٣٤) استبانة وبنسبة قدرها (٩٦%).
- تم تصحيح استخبار سمات الشخصية تبعاً للتعليمات الواردة في الاستخبار الأصلي (الانصاري ٢٠٠٢-ب، ٦٨٨)، وقد تم حساب درجة السمة بجمع درجات الفقرات وقسمتها على عدد الفقرات المكونة للسمة، واعتمد المعيار التالي لتصنيف درجة السمة عند المدير:

من ٠ - ٠,٣٣ درجة منخفضة.

من ٠,٣٤ - ٠,٦٦ درجة متوسطة.

من ٠,٦٧ - ١ درجة مرتفعة.

- تم تصحيح استبانة الأنماط القيادية بإعطاء درجة واحدة للبديل (أبدا)، ودرجتين للبديل (نادرا) وثلاث درجات للبديل (أحيانا) وأربع درجات للبديل (غالبا) وخمس درجات للبديل (دائما).

- اعتمد التصنيف التالي لتحديد درجة ممارسة مديري المدارس الأهلية للأنماط القيادية الثلاثة:

من ١ - ٢,٣٣ درجة منخفضة.

من ٢,٣٤ - ٣,٦٦ درجة متوسطة.

من ٣,٦٧ - ٥ درجة مرتفعة.

### المعالجة الإحصائية:

بغية تحقيق أهداف الدراسة فقد تم استخدام العالجات الأحصائية التالية، للإجابة عن السؤالين الأول والثاني استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

وللإجابة عن السؤال الثالث استخدم معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين سمات الشخصية والأنماط القيادية الثلاثة لمديري المدارس.

كما استخدمت معادلة كرونباخ ألفا لإيجاد معامل الاتساق الداخلي، للتأكد من ثبات اختبار سمات الشخصية، واستبانة الأنماط القيادية.

### الأدب النظري والدراسات السابقة

#### مفهوم الشخصية

بيّن سفيان (٢٠٠٤، ١٧) أن كلمة الشخصية (Personality) مشتقة من الأصل اللاتيني (persona) بمعنى القناع الذي كان يلبسه الممثل في العصور القديمة، ليؤدي دوره على خشبة المسرح، فيظهر أمام الجمهور بمظهر خاص، يتماشى ويساير طبيعة الدور المسرحي الذي يؤديه. وذكرت راوية، حسن (٢٠٠٤) بأن شخصية الفرد، بما تتميز به من بعض الخصائص والسمات، تؤثر في سلوك الفرد داخل المنظمة، فهي تحدد طريقة تفاعله مع الآخرين في المنظمة. وتختلف الخصائص الشخصية باختلاف الأفراد فقد يتميز الفرد بالعدوانية، أو بالولاء، أو بالطموح. وذكر حنفي وأبو قحف و بلال (٢٠٠٢) أنه من الممكن تصنيف التعريفات المختلفة للشخصية الإنسانية على عدة محاور أو أسس منها:

- المظهر الخارجي (مظاهر السلوك الخارجي الممكن ملاحظتها)
- التكوين الداخلي أو العمليات العقلية (كالذكاء والشعور...)
- الشخصية كمثير.
- الشخصية كاستجابة.
- الشخصية كمتغير وسيط.

وفي ضوء الأسس السابقة لتصنيف الشخصية أضاف حنفي وآخرون (٢٠٠٢) ما يأتي:

- أن الشخصية كمثير، تعني أنها مؤثر اجتماعي يؤثر في الآخرين، إذ قد يكون تأثير فرد ما على الآخرين قويا، فمن المحتمل أن يقلد الآخرون شخصاً معيناً لقوة شخصيته وبالتالي يؤثر هذا الشخص بشكل مباشر أو غير مباشر في قرارات الآخرين.

- أما الشخصية كاستجابة، فالمقصود بها: الأنماط الخاصة بالسلوك، أو التصرفات المتعددة التي يستجيب بها الفرد للمثيرات المختلفة، التي يتعرض لها سواء أكانت هذه الأنماط من السلوك، أم التصرف في شكل تغيرات على الوجه، أم إشارات حركية أم قرارات بشأن موقف معين.
  - وإذا نُظر إلى الشخصية، بوصفها متغيراً وسيطاً بين المثير والاستجابة فإن هذا يعني أن مجرد تعرض الفرد لأحد المثيرات في شكل إعلان عن سلعة... أو الحصول على حافز مادي أو أدبي قد لا يؤدي بالضرورة إلى تحقيق الاستجابة المستهدفة كزيادة الإنتاج مثلاً... ولكن الأمر يتوقف على خصائص الشخصية أي خصائص الفرد.
- ومن ثم يمكن تعديل المعادلة التقليدية لفكرة المثير والاستجابة من:
- المثير ← الاستجابة. لكي تصبح: الاستجابة = المثير × خصائص الشخصية.

### سمات الشخصية:

بيّن عبد الخالق (١٩٩٩: ٦٧) "أن السمة هي أي خصلة أو خصيصة أو صفة ذات دوام نسبي، يمكن أن يختلف فيها الأفراد، فتميز بعضهم عن بعض، أي أن هناك فروقاً فردية فيها، وقد تكون السمة وراثية أو مكتسبة، ويمكن أن تكون كذلك جسمية أو معرفية أو انفعالية متعلقة بمواقف اجتماعية". ويميز ألبرت (Allport) المشار إليه في سفيان (٢٠٠٤: ٥٣) بين نوعين من السمات هما: "السمات العامة والسمات الخاصة، فالسمات العامة هي السمات المشتركة، أو الشائعة بين عدد كبير من الأفراد في حضارة معينة، أو في حضارات عديدة، وقد تشيع بين الناس على وجه العموم ومثالها السيطرة، والانطواء، والاتزان، والاجتماعية. وتوجد سمات مشتركة لدى جميع الأفراد، ولكن بدرجات متفاوتة، فالفارق فيها كمي وليس كفي، وهي موزعة توزيعاً اعتدالياً. أما السمات الخاصة أو الفريدة فهي التي يمتلكها شخص ما، وغالباً لا يتصف بها غيره، وبعبارة أخرى فالسمات العامة هي تلك الظاهرة للشخصية التي يمكن المقارنة بها بصورة معقولة ومفيدة معظم الأفراد في بيئة ثقافية معينة، والسمة الخاصة هي ما هو حقيقي فعلاً داخل شخص ما، وهي الاستعدادات الشخصية التي تعبر عن نواحي فريدة في شخصية فرد معين، وتعد فردية كل إنسان هي الأساس في دراسة الشخصية، حيث تعد السمات الفردية سمات حقيقية تصف شخصية الفرد بدقة، إلا أن عدد السمات المشتركة لا يمكن أن يقارن بعدد السمات الفريدة، التي تعد قليلة جداً، ويجب أن يهتم علم نفس الشخصية بالسمات العامة التي يشترك فيها معظم الناس، إلى جانب تحديد بعض المكونات الأساسية للشخصية".

وقد ذكر سفيان (٢٠٠٤) أن السمات تتصف بالعمومية، فهي تلخص جانباً غير قليل من السلوك، فالسمة الاجتماعية تلخص كثيراً من الأمور المندرجة تحت هذه الكلمة، وتتميز السمة بأنها دائمة نسبياً وهي على خلاف الحالة التي تعد مؤقتة سريعة الزوال، وجميع الصفات التي تستخدم لوصف سلوك الفرد مثل قلق، عدواني، متزن، مكتئب، هادئ، مسترخ، مندفع، وغيرها، يمكن أن تشير إما إلى الفروق المميزة بين الأفراد (السمات) أو إلى تذبذبات مؤقتة أو حالات مزاجية داخل الفرد (الحالات) ويهتم علم نفس الشخصية في المقام الأول بخصائص الفرد الثابتة، أي السمات أكثر من اهتمامه بالحالات.

إن السمات مرتبطة بصورة إيجابية ببعضها، فإذا عرف أن فرداً ما قد حصل على قدر عالٍ أو منخفض من سمة ما، عندئذ يمكن التوقع بأنه يحصل على القدر نفسه من سمة أخرى مرتبطة بالأولى، وبالإمكان تعديل السمات وتغييرها إلى درجة كبيرة، عن طريق الخبرات التعليمية للكائن الإنساني. كما أن للسمات قوة دافعية تختلف في الدرجة، فالسمة التي تتعلق بالجنس عادة ما يكون لها قوة دافعية أكثر من تلك التي تتمركز حول الكياسة مثلاً. (السرخي، ٢٠٠٢).

وأوضح سفيان (٢٠٠٤) أن لغة السمات توجد في جميع الأعمال التي تطرقت للشخصية، إلا أنه لم يكن هناك من يكرس جهده لتكوين نظرية عن طبيعة السمات، كيف تتكون؟ وكيف تعدل؟ وكيف يمكن دراستها؟ ومن جهة أخرى هناك من الباحثين من عد السمة ذات أهمية جوهرية إلى حد عدوها البناء، أو الهيكل المركزي في مفهومهم عن الشخصية ومن هؤلاء البورت (Allport) وكاتل (Cattell) وايزنك (Eysenck).

وقد صنف حنفي وآخرون (٢٠٠٢) السمات إلى ثلاثة أنواع هي:

- ١- السمات المعرفية: وتتمثل في القدرات وطريقة الاستجابة للمواقف.
- ٢- السمات الدينامية: وتتصل بإصدار الأفعال السلوكية وهي تختص بالاتجاهات العقلية أو بالدافعية والميول.
- ٣- السمات المزاجية: وتختص بالإيقاع والشكل والمثابرة وغيرها فمثلاً: قد يتسم شخص بالبطء أو الجراءة أو الإثارة.

### الأنماط القيادية:

تعد الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس العامل الحاسم في تحقيق الإدارة الناجحة، فالقيادة الإدارية الواعدة قادرة على تفعيل دور العاملين، وتحفيزهم على القيام بواجباتهم، وإشاعة روح التعاون فيما بينهم، لتوظيف عناصر الإنتاج المختلفة، والتنسيق بين أعمالهم وتنظيمها، وصولاً إلى التكامل فيها لتحقيق أهداف التربية والتعليم (البديري، ٢٠٠١). كما تسهم الأنماط القيادية الفاعلة في خلق جو من الدفء والبيئة المناسبة في المدرسة، وتؤثر في رفع الكفاءة الإنتاجية، وفي تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المدرسة، مما يؤدي إلى تطوير مخرجات المدرسة بما يخدم تحقيق أهدافها المرسومة (دياب، ٢٠٠١).

وهذه الأنماط القيادية أخذت من زاوية اهتمام القائد إما بجانب الإنتاج والإنجاز وإما بجانب العلاقات الإنسانية والاهتمام بالعاملين، ويمكن تقسيم هذه الأنماط وفقاً لما ذكره البديري (٢٠٠١) وسلطان (٢٠٠٤) وكنعان (٢٠٠٢) ومرسي (١٩٩٥) والعرفي ومهدي (١٩٩٦) ودياب (٢٠٠١) إلى:

### ١. النمط القيادي الديمقراطي (Democratic Style):

يتجه مدير المدرسة في هذا النمط إلى تعميق العلاقات الإنسانية والاعتماد عليها، باعتبار أن الإنسان أعلى قيمة يجب احترامها وتميئتها، مما يؤدي إلى الاهتمام بالعاملين، والاعتراف بدورهم، وإسهامهم بالعمل؛ فيؤدي العاملون عملهم بجو من الحرية والشعور بالأمن والأمان والثقة بالنفس، ويزداد الإحساس بالمسؤولية مما يدفعهم إلى أداء مهامهم على أحسن وجه، ويمتاز هذا النمط بالتفاعل بين المدير والعاملين، والاحترام المتبادل، والثقة، والتعاون البناء، والتفويض في تسيير العمل وتوزيعه وفي اتخاذ القرارات اللازمة بشأنه، كما يحرص المدير على إتاحة الفرصة للمبادرات الشخصية والابتكارات التي من شأنها تحقيق الأهداف التي وجدت من أجله المؤسسة. والمدير الديمقراطي يعد نفسه عضواً في فريق، ويشعر الآخرين بذلك، ويتلقى أفكار المعلمين ومقترحاتهم، ويشجع على تقديمها لدراستها والأخذ بها في مواجهة ما يستجد من أمور، كما يعنى بالتغذية الراجعة بصدد سلوكه الإداري، لتعديله بما يتلاءم ورغبات الآخرين، وهو الذي يعمل على استخدام مهاراته الإدارية، والفنية، والإنسانية، والإدراكية بحيث يضع معارفه وأساليبه ومفاهيمه لأداء مهامه بفاعلية عالية وكفاءة في ظل إدارته بقيادة ديمقراطية تعاونية.

### ٢. النمط الأوتوقراطي (Autocratic Style):

يتصف المدير في هذا النمط من السلوك بالمركزية في صنع القرار، وغالباً ما يعد منصبه سلطة مفوضة إليه من مناصب أخرى أعلى منه، وأن المسؤولية الضمنية قد منحت له وحده ولم تعط لغيره، ويكون المدير منعزلاً عن المعلمين والتلاميذ، وتتعدم روح التعاون والود بينهم، مما يؤدي إلى تفككهم، ويتبع مثل هذا القائد أسلوب الإشراف المحكم على مرؤوسيه، فهو دائم الشك فيهم. ويحاول القادة الأوتوقراطيون إخضاع كل الأمور في المدرسة لسلطتهم، وكثيراً ما يستخدم هؤلاء القادة أسلوب التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد والعقاب، وبذلك يشلون فعاليات وصلاحيات المدرسين العاملين معهم، وعلى الرغم من ذلك، فإن هذا السلوك قد يصلح في مواقف طارئة وظروف محددة تحتاج إلى حزم وشدة لكي يحسم المدير الأمور، وينفذ الموقف دون الرجوع إلى العاملين معه. ومع أن هذا النمط قد يؤدي إلى إحكام السلطة وانتظام العمل وزيادة الإنتاج، إلا أنه يتميز بانعكاس آثار سلبية كبيرة على شخصية العاملين، ويظل تماسك الأفراد مرهوناً بوجود القائد، فإذا ما غاب يحدث الاضطراب، والتعثر وعدم الاهتمام بالعمل، الذي يعتقدونه مناسباً وصحيحاً

## ٣. النمط الترسلّي (Laissez-Faire Style)

يستند هذا النمط من الإدارة إلى مبدأ إطلاق الحريات إلى العاملين في تنفيذ ما يريدون، وبالأسلوب الذي يعتقدونه مناسباً وصحياً. فالإداري المتساهل لا يقوم بتقديم المساعدة للعاملين معه إلا لمن يطلبها منه، ولا يحاول تعريف العاملين بوجهة نظره، ويسود هذا النمط الإداري الفوضى الإدارية والتسيب، لانعدام روح العمل الجماعي والتقليل من أهمية الدور الذي يؤديه المدير، ويميل المديرون الذين يتبعون هذا النمط إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية للمعلمين لممارسة نشاطاتهم، وإصدار القرارات، وإتباع الإجراءات التي يرونها مناسبة لإنجاز الأعمال، كما يميلون إلى تفويض السلطة على أوسع نطاق، وإسناد الواجبات إلى المرؤوسين بطريقة عامة غير محددة، تاركين لهم حرية التصرف في تجربتهم في العمل.

## الدراسات السابقة:

دراسة **أبو كف (١٩٩٠)** إلى تعرّف واقع سمات الشخصية لمدير المدرسة الثانوية العامة في الأردن، وكيفية توزيعها عند المديرين والمديرات، وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين في سمات السيطرة، والمسؤولية، والالتزام الانفعالي، والسمة الاجتماعية تعزى لمتغير المؤهل أو الخبرة الإدارية. ووجدت دراسة قطينة (١٩٩٥) التي هدفت إلى تعرف سمات الشخصية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في الأردن حسب مقياس جوردن، ومعرفة أنماط المناخ التنظيمي في هذه المدارس فضلاً عن تعرّف إن كان هناك أثر لسمات الشخصية للمديرين يعزى للجنس والخبرة. ان توزع سمات الشخصية للمديرين حسب مقياس جوردون بنسب متفاوتة. ووجدت **القدومي (٢٠٠٠)** في دراستها التي هدفت إلى تعرف العلاقة بين سمات الشخصية لدى مديري المدارس الثانوية ودافعية المعلمين نحو الضبط المدرسي في المدارس عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الدافعية لدى المعلمين تعزى لسمات المديرين الشخصية. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الضبط لدى المعلمين (ذكور وإناث) تعزى لسمات المديرين الشخصية، فضلاً عن وجود تفاعل ذي دلالة إحصائية بين متوسطات المؤهل والخبرة والجنس في الدافعية لدى المعلمين. وأشارت دراسة **عبدات (٢٠٠٢)** إلى ميل معظم المعلمين نحو نمط الشخصية المنطوي المنفعل، في حين تميل النسبة القليلة للنمط المنبسط المتزن، ولا توجد علاقة ارتباطية بين السمات الشخصية والروح المعنوية لدى معلمي مؤسسات التربية الخاصة في الضفة الغربية. وأظهرت النتائج وجود اختلافات دالة إحصائية بين أبعاد الروح المعنوية عند معلمي مؤسسات التربية الخاصة لصالح بعد العلاقة مع الزملاء.

أجرى **مارتن وآخرون (Martin&etal,1995)** دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين النمط الإداري في الصف والسمات الشخصية للمعلم. وأستخدمت مقياس الشخصية المكون من (١٦) عاملاً في جمع المعلومات، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة بين نمط الإدارة الصفية والسمات الشخصية للمعلمين، أما المعلمون الذين يتسمون بالشخصية اللاتداخلية فكانوا منفتحين للتغيير.

وقام **ياه (Yah, 1995)** بدراسة هدفت إلى الكشف عن كيفية تأثير القيادة على خصائص الوظيفة للمختصين في البحث والتطوير في تايوان من خلال دمج السمات الشخصية. وقد تم جمع البيانات من ثلاث منظمات بحث وتطوير رئيسية: حكومية، وخاصة، وعسكرية في تايوان. وأظهرت النتائج أن القيادة المساندة لها تأثير متسق على خصائص الوظيفة للعاملين في مراكز البحث والتطوير، وأن الدور الإشرافي أهمية في إثراء وظائف البحث والتطوير.

وبينت دراسة **جيبسون (Giberson,2002)** وجود علاقة ضعيفة بين سمات الشخصية للمدير وقيمه و المتغيرات الديمغرافية، كما أكدت النتائج وجود ارتباط دال إحصائياً بين سمات الشخصية للمدير ونمطه الإداري، إذ يميل المدير ذو الاستقرار العاطفي إلى تفويض الصلاحيات وإتباع اللامركزية في اتخاذ القرارات،

أما دراسة **(Houghton,Jeffery&Bonham&Neck.2004)** فقد بينت أن أبعاد القيادة الذاتية مميزة لبعض سمات الشخصية. وأشار **(Yeh, 2006)**، إلى أن الذكاء الشخصي، والتفكير الناقد، وأسلوب التفكير لدى المعلمين هي سمات ترتبط بالوعي الذاتي وبالقدرة على التعلم التحليلي، وبالتفكير الانعكاسي لدى المعلمين. كما أشارت النتائج إلى أن هذه السمات تتفاعل مع السلوك



الموجه لدى المعلمين، والذي ينتج عنه اكتساب المعلمين لخبرة كبيرة في التدريس. ووجدت دراسة الغنزي (٢٠٠٢) أن مديري المدارس الثانوية يمارسون نمط السلوك القيادي الأوتوقراطي بشكل كبير، و أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر المعلمين لواقع نمط السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية تعزى للمؤهل العلمي ولسنوات الخبرة. وأشارت دراسة شديفات (٢٠٠٣) إلى أن مستوى دافعية المعلمين نحو مهنتهم كان متوسطاً، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية على النمط الأوتوقراطي والنمط التسيبي تعزى للجنس. كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على النمط الأوتوقراطي والديمقراطي تعزى لمتغير الخبرة، فضلاً عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية للأنماط القيادية الثلاثة تعزى للمحافظة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى دافعية المعلمين نحو مهنتهم تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمحافظة. وأشارت النتائج أيضاً إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي، ومستوى دافعية المعلمين نحو مهنتهم.

وأظهرت دراسة الجعبري (٢٠٠٤) وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين أنماط السلوك الإداري الأوتوقراطي والتسيبي لمديري المدارس وبين مستويات الاحتراق النفسي للمعلمين، بينما لم تظهر وجود علاقة ارتباطية دالة بين نمط السلوك الإداري الديمقراطي وبين مستويات الاحتراق النفسي، وأظهرت وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين أنماط السلوك الإداري الأوتوقراطي والتسيبي لمديري المدارس وبين مستويات الاحتراق النفسي للمعلمين.

وأشارت نتائج دراسة (Gates, & Siskin, 2001) الدراسة إلى أن نمط القيادة السائد لدى مديري المدارس هو نمط القيادة التعاوني التشاركي، والذي يزداد من حيث الممارسة بازدياد سنوات الخبرة. كما أشارت النتائج إلى أن توجهات المديرين نحو إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات تتزامن مع ممارسة نمط القيادة التشاركي الذي يتبعه المديرون.

كما هدفت دراسة كيلي، وثورنتون، ودوفرتي (Kelley, Thornton, & Daugherty, 2005) وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة بين فاعلية المديرين، ومرونتهم واستجابات المعلمين على المقياس. كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى بين تصورات المعلمين لفاعلية المديرين وبين البيئة المدرسية، وكذلك وجود علاقة بين الأنماط القيادية للمديرين، وخصوصاً إشراك المعلمين في عملية صنع القرار، والبيئة المدرسية.

وبين (Liang, Chiou, & Liou, 2001) أن الكاريزما (الجادبية)، والمحاكاة العقلية، والاعتبارات الشخصية، والإلهام عند المعلمين سمات ارتبطت بفاعلية القائد الكلية المدركة. كما أشارت النتائج إلى أن الإدارة بالتوقع كانت أقل إيجابية في ارتباطها بالكفاءة المدركة. وأشارت دراسة (Cramer, & Jantz- Sell, 2003)، إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة وسمتي الانبساط (extroversion) والانطواء (Introversion). كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن الطلبة القياديين يتصفون بصفة الوعي بشكل أكبر من الطلبة غير القياديين وبين (Kornor, & Nordvik, 2004) أن سمات الوعي، والانفتاح، والانقياد، والانبساط ارتبطت بالأنماط القيادية لدى المديرين.

#### تحليل البيانات

##### - نتائج السؤال الأول:

ما سمات الشخصية السائدة لدى مديري المدارس الأهلية في منطقة جدة التعليمية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات سمات الشخصية لدى مديري المدارس الأهلية في منطقة جدة التعليمية، والجدول (١) يبين ذلك

## جدول (١) // المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة توافر البعد لإجابات مديري المدارس الأهلية في

## منطقة جدة التعليمية حسب سمات الشخصية

م	سمات الشخصية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
٢	الانبساط	0.68	0.19	1	مرتفعة
١	الذهانية	0.52	0.10	2	متوسطة
٣	العصابية	0.49	0.26	3	متوسطة
٤	الكذب	0.45	0.13	4	متوسطة

ويبين الجدول (١) أن مقياس الانبساط جاء بالرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة من حيث توافره، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٠,٦٨) وانحراف معياري (٠,١٩) وجاء مقياس الذهانية بالرتبة الثانية وبدرجة متوسطة من حيث توافره، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٠,٥٢) والانحراف المعياري (٠,١٠) بينما جاء مقياس العصابية والكذب بالرتبتين الثالثة والرابعة وبدرجة متوسطة من حيث توافرها، بمتوسطين حسابيين (٠,٤٩) و (٠,٤٥) وانحرافين معياريين (٠,٢٦) و (٠,١٣) على التوالي. أما بالنسبة لفقرات كل بعد فقد كانت النتائج كما يأتي:

## ١. سمة الانبساط:

يتضح من الجدول (٢) بأن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المقياس تراوحت من حيث درجة توافرها لدى مديري المدارس الأهلية في منطقة جدة التعليمية بين المرتفعة والمتوسطة. فقد بلغ عدد الفقرات ذات الدرجة المرتفعة (١٢) فقرة ونسبة قدرها (٦٠%) بينما بلغ عدد الفقرات ذات الدرجة المتوسطة من حيث توافرها ثماني فقرات ونسبة قدرها (٤٠%) فقد جاءت الفقرة (٢٦) التي تتضمن على "هل أنت مفعم بالحيوية والنشاط؟" بالرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة لتوافر السمة، إذ بلغ متوسطها الحسابي (٠,٩١) وانحرافها المعياري (٠,٢٨). بينما جاءت الفقرة (٢٩) والتي تنص على "هل تميل إلى البقاء بعيداً عن الأضواء في المناسبات الاجتماعية؟" بالرتبة العشرين والأخيرة وبدرجة متوسطة لتوافر السمة، وقد بلغ المتوسط الحسابي (٠,٣٧) وانحراف المعياري (٠,٤٩).

## جدول (٢)

## المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة السمة لإجابات مديري المدارس الأهلية في منطقة جدة التعليمية على سمة الانبساط

م	نص البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
26	هل أنت مفعم بالحيوية والنشاط؟	0.91	0.28	1	مرتفعة
38	هل تحب الاختلاط بالناس؟	0.90	0.30	2	مرتفعة
27	هل تستطيع أن تنطلق - عادة - وتستمع إذا ذهبت إلى حفلة مرحة؟	0.85	0.36	3	مرتفعة
44	هل يراك الآخرون شخصاً مليئاً بالحيوية والنشاط؟	0.85	0.36	3	مرتفعة
32	هل لك أصدقاء كثيرون؟	0.84	0.37	5	مرتفعة
40	هل تحب أن تعمل الأشياء التي تحتاج إلى سرعة في أداؤها؟	0.83	0.38	6	مرتفعة
28	هل تستمتع بلقاء أشخاص لم تكن تعرفهم من قبل؟	0.81	0.39	7	مرتفعة
41	هل يمكنك أن تحافظ على استمرار حيوية حفلة؟	0.77	0.42	8	مرتفعة
34	هل تبادر أنت - عادة - بتكوين أصدقاء جدد؟	0.74	0.44	9	مرتفعة
36	هل يمكنك بسهولة أن تشيع جواً من الحيوية على حفلة مملّة؟	0.72	0.45	10	مرتفعة
39	هل لديك - في معظم الأحيان - إجابة جاهزة عندما يكلمك الآخرون؟	0.72	0.45	10	مرتفعة
37	هل تحب أن تقول نكاتٍ وقصصاً مسلية لأصدقائك؟	0.69	0.47	12	مرتفعة

جدول (٢)					
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتبة ودرجة السمة لإجابات مديري المدارس الأهلية في منطقة جدة التعليمية على سمة الانبساط					
م	نص البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
30	هل تحب الخروج - كثيراً -؟	0.66	0.47	13	متوسطة
42	هل تحب أن تداعب الحيوانات - أحيانا -؟	0.64	0.48	14	متوسطة
25	هل لك هوايات كثيرة ومنوعة؟	0.61	0.49	15	متوسطة
31	هل تفضل القراءة أكثر من مقابلة الناس؟	0.46	0.50	16	متوسطة
33	هل تعتبر نفسك شخصاً "فضفاضاً ولا تشيل هموم"؟	0.42	0.50	17	متوسطة
35	هل تلتزم الصمت - غالباً - وأنت مع أشخاص آخرين؟	0.42	0.50	17	متوسطة
43	هل تحب أن تجد كثيراً من الصخب والإثارة من حولك؟	0.38	0.49	19	متوسطة
29	هل تميل إلى البقاء بعيداً عن الأضواء في المناسبات الاجتماعية؟	0.37	0.49	20	متوسطة
	الدرجة الكلية	0.68	0.19		مرتفعة

## ٢. مقياس الذهان:

يتضح من الجدول (٣) بأن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المقياس تراوحت من حيث درجة توافرها لدى مديري المدارس الأهلية في منطقة جدة التعليمية بين المرتفعة والمنخفضة. فقد بلغ عدد الفقرات ذات الدرجة المرتفعة (١١) فقرة وبنسبة قدرها (٤٦%) وبلغ عدد الفقرات المنخفضة (١٠) فقرة وبنسبة قدرها (٤٢%) بينما جاءت ثلاث فقرات بدرجة متوسطة وبنسبة (١٢%) وجاءت الفقرة (١٦) التي تنص على " هل والدتك سيده طيبة؟" بالرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة لتوافر السمة، إذ بلغ متوسطها الحسابي (٠,٩٩) وانحرافها المعياري (٠,١٢). بينما جاءت الفقرة (٥) والتي تنص على "هل تستمتع بإيذاء الأشخاص الذين تحبهم؟" بالرتبة الرابعة والعشرين والأخيرة وبدرجة منخفضة لتوافر السمة، وقد بلغ المتوسط الحسابي (٠,٠٧) والانحراف المعياري (٠,٢٦).

## جدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتبة ودرجة السمة لإجابات مديري المدارس الأهلية في منطقة جدة التعليمية على فقرات سمة الذهان

م	نص البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
16	هل والدتك سيده طيبة؟	0.99	0.12	1	مرتفعة
3	هل يزعجك - كثيراً - أن ترى طفلاً أو حيواناً يتألم؟	0.96	0.21	2	مرتفعة
2	هل تغلق بينك بعناية في الليل؟	0.95	0.22	3	مرتفعة
1	هل يقلقك أن تكون عليك ديون؟	0.94	0.24	4	مرتفعة
9	هل العادات الحميدة والنظافة لها أهمية كبيرة عندك؟	0.90	0.30	5	مرتفعة
14	هل تشعر بالقلق إذا عرفت أن هناك أخطاء في عملك؟	0.90	0.30	5	مرتفعة
15	هل تحب أن تصل قبل مواعيدك بوقت كاف؟	0.86	0.35	7	مرتفعة
10	هل تستطيع أن تفهم بسهولة مشاعر الآخرين عندما يكلمونك عن مشكلاتهم؟	0.85	0.35	8	مرتفعة
7	هل تعتذر دائماً عندما تتصرف تصرفاً غير مهذب؟	0.83	0.38	9	مرتفعة
24	هل تشعر بحزن شديد على حيوان وقع في مصيدة؟	0.79	0.41	10	مرتفعة
19	هل تحاول ألا تكون عنيفاً وحشياً مع الناس؟	0.77	0.43	11	مرتفعة
18	هل تعتقد أن الناس يضيعون وقتاً - كثيراً - في حماية مستقبلهم عن طريق	0.41	0.49	12	متوسطة

م	نص البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
	الادخار والتأمين؟				
23	هل يكذب عليك الناس - كثيرا -؟	0.36	0.48	13	متوسطة
20	عندما تريد السفر بالباص هل تصل - غالبا - في آخر دقيقة؟	0.34	0.48	14	متوسطة
6	هل لك أعداء يريدون إيذاءك؟	0.29	0.46	15	منخفضة
17	هل هناك أشخاص كثيرون حريصون على أن يتجنبوك؟	0.26	0.44	16	منخفضة
13	هل تتساوى في نظرك معظم الأمور بحيث تجد لها طعماً واحداً؟	0.22	0.42	17	منخفضة
8	هل تجد متعة في تدبير المقالب التي يمكن أن تؤدي الآخرين - أحيانا -؟	0.17	0.38	18	منخفضة
12	هل يضايقك من يقودون سياراتهم بحرص؟	0.16	0.37	19	منخفضة
22	هل تحب أن يخاف منك الآخرون؟	0.14	0.35	20	منخفضة
11	هل تعتقد أن الزواج موضة قديمة يجب التخلص منها؟	0.10	0.30	21	منخفضة
4	هل يمكن أن تأخذ عقاقير أو مركبات قد تكون لها آثار غريبة أو خطيرة؟	0.09	0.28	22	منخفضة
21	هل تتهار صداقاتك بسهولة دون أن تكون سبباً في انهيارها؟	0.09	0.29	22	منخفضة
5	هل تستمتع بإيذاء الأشخاص الذين تحبهم؟	0.07	0.26	24	منخفضة
	الدرجة الكلية	0.52	0.10		متوسطة

### ٣. سمة العصابية:

يتضح من الجدول (٤) بأن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المقياس تراوحت بين المرتفعة والمتوسطة والمنخفضة وكانت معظمها ذات درجات متوسطة. فقد بلغ عدد الفقرات ذات الدرجة المرتفعة (٤) فقرات وبنسبة (١٧%)، بينما بلغ عدد الفقرات ذات الدرجة المتوسطة من حيث توافر السمة (١٦) فقرة وبنسبة قدرها (٧٠%)، أما الفقرات ذات الدرجة المنخفضة فكانت ثلاث فقرات وبنسبة (١٣%) وقد جاءت الفقرة (٥٣) والتي تنص على " هل تقلق على ما يحدث من أمور فظيعة؟" بالرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة لتوافر السمة، إذ بلغ متوسطها الحسابي (٠,٨٠) وانحراف معياري (٠,٤٠). بينما جاءت الفقرة (٦٤) والتي تنص على " هل تعاني من التوتر العصبي؟" بالرتبة الثالثة والعشرين والأخيرة وبدرجة منخفضة وبمتوسط حسابي (٠,٢٦) وانحراف معياري (٠,٤٤).

### جدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة السمة لإجابات مديري المدارس الأهلية في منطقة جدة التعليمية على فقرات سمة العصابية

م	نص البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة السمة
53	هل تقلق على ما يحدث من أمور فظيعة؟	0.80	0.40	1	مرتفعة
47	هل تقلق - في كثير من الأحيان - على أمور لم يكن ينبغي أن تغفلها أو تغفلها؟	0.79	0.41	2	مرتفعة
56	هل تشعر بأنك متضايق - أحيانا -؟	0.78	0.42	3	مرتفعة
50	هل يضايقك دوماً شعورك بالذنب؟	0.74	0.44	4	مرتفعة
55	هل تشعر بالإشفاق على نفسك من حين إلى آخر؟	0.61	0.49	5	متوسطة
67	هل تكون - أحيانا - مليئا بالنشاط و - أحيانا - أخرى خاملاً جداً؟	0.58	0.50	6	متوسطة
60	هل تقبل - غالبا - القيام بأعمال تحتاج إلى وقت أكثر مما لديك؟	0.57	0.50	7	متوسطة

م	نص البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة السمة
45	هل يتقلب مزاجك - كثيراً -؟	0.56	0.50	8	متوسطة
46	هل تشعر - أحياناً - بالتعاسة بدون سبب؟	0.51	0.50	9	متوسطة
49	هل تشعر - كثيراً - بأنك زهقان (متمل)؟	0.50	0.50	10	متوسطة
63	هل تقلق لمدة طويلة جداً بعد مرورك بتجربة محرجة؟	0.47	0.50	11	متوسطة
48	هل أنت شخص سريع الغضب؟	0.46	0.50	12	متوسطة
54	هل تعد نفسك شخصاً أعصابك مشدودة؟	0.45	0.50	13	متوسطة
61	هل تقلق - كثيراً - بسبب مظهرك؟	0.45	0.50	13	متوسطة
57	هل تعاني من قلة النوم؟	0.40	0.49	15	متوسطة
66	هل يسهل على الناس جرح مشاعرك حين يجدون فيك أو في عملك عيباً أو خطأ؟	0.40	0.49	15	متوسطة
51	هل تعتبر نفسك شخصاً عصبياً؟	0.38	0.49	17	متوسطة
52	هل أنت مهموم باستمرار؟	0.37	0.49	18	متوسطة
58	هل تشعر - غالباً - بالارهاق بدون سبب؟	0.34	0.48	19	متوسطة
62	هل حدث أن تمنيت لو كنت ميتاً؟	0.34	0.48	19	متوسطة
59	هل تشعر - دائماً - بأن الحياة مملة جداً؟	0.33	0.47	21	منخفضة
65	هل تشعر - غالباً - بالوحدة؟	0.28	0.45	22	منخفضة
64	هل تعاني من التوتر العصبي؟	0.26	0.44	23	منخفضة
	الدرجة الكلية	0.49	0.26		متوسطة

## ٤. سمة الكذب:

يتضح من الجدول (٥) بأن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المقياس تراوحت من حيث درجة توافرها لدى مديري المدارس الأهلية في منطقة جدة التعليمية بين المرتفعة والمتوسطة والمنخفضة. فقد بلغ عدد الفقرات ذات الدرجة المرتفعة (٥) فقرات وبنسبة قدرها (٢٢%)، بينما بلغ عدد الفقرات ذات الدرجة المتوسطة (١١) فقرة وبنسبة قدرها (٤٨%)، وبلغ عدد الفقرات ذات الدرجة المنخفضة (٧) فقرات وبنسبة قدرها (٣٠%). وقد جاءت الفقرة (٩٠) والتي تنص على " هل أنت مستعد للاعتراف بالخطأ إذا صدر عنك؟" بالرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة لتوافر السمة، وبمتوسط حسابي (٠,٨٠) وانحراف معياري (٠,٤١). بينما جاءت الفقرة (٨٤) والتي تنص على " هل حدث أن قمت باستغلال شخص ما؟" بالرتبة الثالثة والعشرين وبدرجة منخفضة من حيث توافر السمة، إذ بلغ متوسطها الحسابي (٠,٠٩) وانحراف معياري (٠,٢٩).

## جدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة السمة لإجابات مديري المدارس الأهلية في منطقة جدة التعليمية على

## سمة الكذب

م	نص البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
90	هل أنت مستعد للاعتراف بالخطأ إذا صدر عنك؟	0.80	0.41	1	مرتفعة
87	هل تفعل - غالباً - ما تتصح به غيرك؟	0.77	0.42	2	مرتفعة
72	إذا قلت بأنك ستعمل شيئاً، فهل تحافظ دائماً على وعدك مهما يكن ذلك متعباً لك؟	0.76	0.43	3	مرتفعة

م	نص البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
68	هل تتوقف لكي تفكر في الأمور - كثيرا - قبل أن تقوم بعمل أي شيء؟	0.74	0.44	4	مرتفعة
82	هل تغسل يديك دائما قبل الأكل؟	0.73	0.45	5	مرتفعة
88	هل حدث أن تأخرت عن موعد أو عمل؟	0.62	0.49	6	متوسطة
85	هل أنت مهذب حتى مع الأشخاص السخفاء؟	0.56	0.50	7	متوسطة
76	عندما كنت صغيراً هل كنت تنفذ ما يطلب منك فوراً دون تدمير؟	0.53	0.50	8	متوسطة
70	هل أنت شخص قليل الكلام؟	0.52	0.50	9	متوسطة
80	هل حدث أن قلت شيئاً سيئاً أو قبيحاً عن أي شخص؟	0.52	0.50	9	متوسطة
69	هل حدث مرة أن قبلت المديح على شيء كنت تعرف أن شخصاً غيرك قام به فعلاً؟	0.50	0.50	11	متوسطة
73	هل كل عاداتك حسنة ؟	0.47	0.50	12	متوسطة
89	هل توجل - أحيانا - عمل اليوم إلى الغد؟	0.47	0.50	12	متوسطة
79	هل تتفاخر بنفسك قليلاً من حين إلى آخر؟	0.39	0.49	14	متوسطة
71	هل حدث في أي موقف أن كنت جشعاً فأخذت لنفسك من أي شيء أكثر مما يخصك؟	0.34	0.48	15	متوسطة
83	هل حدث أن لجأت إلى الغش في أي لعبة أو مباراة؟	0.34	0.47	15	متوسطة
74	هل حدث أن أخذت شيئاً يخص شخصاً آخر؟	0.26	0.44	17	منخفضة
75	هل يحدث - أحيانا - أن تتكلم عن أشياء أو موضوعات لا تعرف عنها شيئاً؟	0.26	0.44	17	منخفضة
86	هل تتهرب من دفع الرسوم لو تأكدت أنك لن تُضبط إطلاقاً؟	0.25	0.43	19	منخفضة
77	هل حدث أن أهملت شيئاً يمتلكه شخص آخر؟	0.15	0.36	20	منخفضة
78	هل تلقي بالأوراق المهملة على الأرض عندما لا تكون سلة المهملات قريبة منك؟	0.15	0.36	20	منخفضة
81	عندما كنت صغيراً، هل حدث أن كنت وقحاً مع والديك؟	0.15	0.36	20	منخفضة
84	هل حدث أن قمت باستغلال شخص ما؟	0.09	0.29	23	منخفضة
	الدرجة الكلية	0.45	0.13		متوسطة

## نتائج السؤال الثاني:

ما الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس الأهلية في منطقة جدة التعليمية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم؟ للإجابة عن هذا السؤال فقد حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مديري المدارس الأهلية في منطقة جدة التعليمية عن الأنماط القيادية التي يمارسونها، والجدول (٦) يبين ذلك.

جدول (٦) // المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة توافر النمط القيادي لإجابات مديري المدارس الأهلية في

## منطقة جدة التعليمية عن الأنماط القيادية

م	النمط القيادي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة توافر النمط
٢	الديموقراطي	3.91	0.77	1	مرتفعة
١	الأوتوقراطي	2.72	0.84	2	متوسطة
٣	الترسلي	2.34	0.56	3	منخفضة

أظهرت النتائج في الجدول (٦) أن النمط الديمقراطي جاء بالرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة من حيث توافر النمط، فقد بلغ متوسطه الحسابي (٣,٩١) بانحراف معياري (٠,٧٧)، وجاء النمط الأوتوقراطي بالرتبة الثانية وبدرجة توافر متوسطة، وبمتوسط حسابي (٢,٧٢) وانحراف معياري (٠,٨٤)، أما النمط الترسلّي فقد جاء بالرتبة الثالثة والأخيرة وبدرجة توافر منخفضة، إذ بلغ متوسطه الحسابي (٢,٣٤) وانحرافه المعياري (٠,٥٦).

وفيما يتعلق بكل نمط على حده فقد كانت النتائج على النحو الآتي:

#### ١. النمط الديمقراطي:

يتبين من الجدول (٨) أن المتوسطات الحسابية لفقرات النمط الديمقراطي تراوحت من حيث درجة توافرها وفقاً لإجابات أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس الأهلية في منطقة جدة التعليمية بين المرتفعة والمتوسطة. فقد بلغ عدد الفقرات المرتفعة (١٩) وبنسبة قدرها (٩٥%)، وجاءت فقرة واحدة بدرجة متوسطة وبنسبة قدرها (٥%). فقد جاءت الفقرة (٢٠) والتي تنص على "يكرس معظم وقته لصالح العمل" بالرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة من حيث توافرها بمتوسط حسابي (٤,٣٣) وانحراف معياري (٠,٨٧)، في حين جاءت الفقرة (٣٢) التي تنص على "يتشاور مع المعلمين في إعداد جداول الحصص" بالرتبة العشرين والأخيرة وبدرجة متوسطة من حيث توافرها بمتوسط حسابي (٣,٥٣) وانحراف معياري (١,٣٣).

جدول (٧) // المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة التوافر لإجابات مديري المدارس الأهلية في منطقة جدة

#### التعليمية على فقرات النمط الديمقراطي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
20	يكرس معظم وقته لصالح العمل.	4.33	0.87	1	مرتفعة
24	يتني على المشاركات الجيدة للمعلمين.	4.08	1.01	2	مرتفعة
30	يساعد المعلمين على تطوير قدراتهم.	4.06	1.04	3	مرتفعة
35	يشيد بالمعلمين أمام أولياء الأمور.	4.05	1.03	4	مرتفعة
37	تسود الألفة جو المدرسة.	4.04	1.06	5	مرتفعة
25	يقدم الدعم المعنوي للمعلمين.	4.03	1.01	6	مرتفعة
33	يتسم بالانتران في مواقف العمل.	4.03	1.07	6	مرتفعة
31	يناقش الأفكار الجديدة مع المعلمين.	4.02	1.00	8	مرتفعة
36	يستثير دافعية المعلمين للعمل.	3.97	1.06	9	مرتفعة
38	يعمل المعلمون معه بروح الفريق.	3.97	1.09	9	مرتفعة
21	يأخذ بعين الاعتبار اقتراحات المعلمين إزاء التغيير.	3.92	0.97	11	مرتفعة
29	يعامل جميع المعلمين بالعدل.	3.92	1.16	11	مرتفعة
28	يشارك المعلمين في المناسبات الاجتماعية.	3.88	1.19	13	مرتفعة
22	يوجه أساليب العمل بالتشاور مع المعلمين.	3.82	1.01	14	مرتفعة
26	يشرك المعلمين في تحديد الأهداف.	3.81	1.04	15	مرتفعة
27	يراعي ظروف المعلمين عند توزيع المسؤوليات.	3.74	1.13	16	مرتفع
23	يشرك المعلمين في اتخاذ القرار.	3.72	1.10	17	مرتفعة
19	يعبر عن ثقته بقدرات المعلمين.	3.71	1.18	18	مرتفعة
34	يسمح بمشاركة أولياء الأمور في الأنشطة المدرسية.	3.68	1.26	19	مرتفعة
32	يتشاور مع المعلمين في إعداد جداول الحصص.	3.53	1.33	20	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.91	0.77		مرتفعة

## ٢. النمط الأوتوقراطي:

يتبين من الجدول (٨) أن المتوسطات الحسابية لفقرات النمط الأوتوقراطي تراوحت من حيث درجة توافرها وفقاً لإجابات أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس الأهلية في منطقة جدة التعليمية بين المتوسطة والمنخفضة. فقد بلغ عدد الفقرات المتوسطة (١٢) فقرة وبنسبة قدرها (٦٧%)، بينما بلغ عدد الفقرات المنخفضة (٥) وبنسبة قدرها (٢٨%)، وجاءت فقرة واحدة بدرجة مرتفعة وبنسبة قدرها (٥%). فقد جاءت الفقرة (٢) والتي تنص على "يحدد المهمة والوقت المحدد لإنجازها" بالرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة من توافرها بمتوسط حسابي (٣,٩٧) وانحراف معياري (١,٠٣)، في حين جاءت الفقرة (١) والتي تنص على "يتدخل في شؤون المعلمين الخاصة" بالرتبة الثامنة عشرة والأخيرة، وبدرجة منخفضة من حيث توافرها بمتوسط حسابي (٢,٠٠) وانحراف معياري (١,١٨).

## جدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة التوافر لإجابات مديري المدارس الأهلية في منطقة جدة التعليمية على فقرات النمط الأوتوقراطي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
2	يحدد المهمة و الوقت المحدد لانجازها.	3.97	1.03	1	مرتفعة
17	ينتقد الأداء السلبي للمعلمين.	3.20	1.26	2	متوسطة
7	يحرص على سير العمل سيراً روتينياً وفق تعليماته وتوجيهاته.	3.16	1.37	3	متوسطة
6	يفرض التعليمات والأنظمة على المعلمين.	3.12	1.39	4	متوسطة
16	يقوم بزياراته الصفية بصورة مفاجئة.	2.98	1.25	5	متوسطة
4	يحتفظ لنفسه بجميع الصلاحيات.	2.97	1.37	6	متوسطة
3	ينفرد بتحديد السياسة العامة في المدرسة.	2.96	1.31	7	متوسطة
11	يفرض على المعلمين ما يجب عليهم القيام به.	2.93	1.35	8	متوسطة
5	يتصرف دون استشارة أحد من المعلمين.	2.76	1.31	9	متوسطة
8	ينفرد في إصدار القرارات دون استشارة المعلمين.	2.75	1.30	10	متوسطة
15	يرفض التراجع عن قرارات اتخذها.	2.58	1.30	11	متوسطة
9	يهدد باستخدام سلطاته الرسمية.	2.50	1.28	12	متوسطة
13	يضع حدود بينه وبين المعلمين.	2.48	1.24	13	متوسطة
10	يعد الولاء له مقياساً لحصول المعلمين على الترقيات.	2.32	1.37	14	منخفضة
12	يتخذ من التقارير السنوية وسيلة للتسلط على بعض المعلمين.	2.16	1.25	15	منخفضة
14	يرفض التغيير في طرق وأساليب التدريس.	2.16	1.17	15	منخفضة
18	يعد المناقشة وإبداء الرأي مضيعة للوقت.	2.02	1.22	17	منخفضة
1	يتدخل في شؤون المعلمين الخاصة.	2.00	1.18	18	منخفضة
	الدرجة الكلية	2.72	0.84		متوسطة

## ٣. النمط الترسلّي:

يتبين من الجدول (١٠) أن المتوسطات الحسابية لفقرات النمط الترسلّي تراوحت من حيث درجة توافرها وفقاً لإجابات عينة الدراسة من مديري المدارس الأهلية في منطقة جدة التعليمية بين المتوسطة والمنخفضة. فقد بلغ عدد الفقرات المتوسطة (٥) فقرات وبنسبة قدرها (٢٩%)، بينما بلغ عدد الفقرات المنخفضة (١١) وبنسبة قدرها (٦٥%)، وجاءت فقرة واحدة بدرجة مرتفعة وبنسبة قدرها (٦%) فقد جاءت الفقرة (٤٧) والتي تنص على " يهتم بمظهره الخارجي" بالرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة من حيث توافرها بمتوسط



حسابي (٣,٩٧) وانحراف معياري (١,٣٠)، في حين جاءت الفقرة (٤٥) والتي تنص على " لا يهتم لتأخر المعلمين عن المدرسة" بالرتبة السابعة عشر والأخيرة وبدرجة منخفضة من حيث توافرها بمتوسط حسابي (١,٦٨) وانحراف معياري (١,٠٠).

جدول (٩) // المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة التوافر لإجابات مديري المدارس الأهلية في منطقة جدة

### التعليمية على فقرات النمط الترسلية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
47	يهتم بمظهره الخارجي.	3.97	1.30	1	مرتفعة
40	يسمح للمعلمين بالتعامل مع الإدارة دون قيود.	3.54	1.27	2	متوسطة
39	يدع المعلمين يحددون الأدوار والمسؤوليات بأنفسهم دون تدخل منه.	3.20	1.27	3	متوسطة
41	يفوض جزءاً من مسؤولياته للمعلمين.	3.16	1.35	4	متوسطة
43	ينقاد لطلبات المعلمين.	2.61	1.15	5	متوسطة
44	يسمح للمعلمين بالخروج من المدرسة في أثناء العمل.	2.38	1.08	6	متوسطة
42	يتردد في اتخاذ القرار.	2.26	1.27	7	منخفضة
49	تتميز قراراته الإدارية بالارتجال.	2.17	1.19	8	منخفضة
48	يكثر من المجاملات على حساب العمل.	2.04	1.14	9	منخفضة
46	ينشغل كثيراً بأمره الخاصة.	1.89	1.09	10	منخفضة
50	يتصف بالسلبية في حل مشكلات المدرسة.	1.88	1.03	11	منخفضة
53	تتميز اجتماعاته مع المعلمين بالعشوائية.	1.82	1.01	12	منخفضة
55	يسمح بالتأجيل في أداء الأعمال.	1.82	0.90	12	منخفضة
52	يهمل متابعة المعلمين في حصصهم.	1.77	0.98	14	منخفضة
51	يغلب على المدرسة الطابع الفوضوي.	1.75	0.95	15	منخفضة
54	يتساهل في محاسبة المعلمين في حالات التقصير.	1.75	0.93	15	منخفضة
45	لا يهتم لتأخر المعلمين عن المدرسة.	1.68	1.00	17	منخفضة
	الدرجة الكلية	2.72	0.84		متوسطة

- نتائج السؤال الثالث:

هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين سمات الشخصية السائدة لدى مديري المدارس الأهلية في منطقة جدة التعليمية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم وأنماطهم القيادية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟

للإجابة على هذا السؤال حسب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين درجات سمات الشخصية المختلفة لدى المديرين ودرجات الأنماط القيادية لهم، و الجدول (١٠) يبين هذه القيم.

جدول (١٠) // قيم معامل ارتباط بيرسون بين درجات الأنماط القيادية ودرجات سمات الشخصية المختلفة لدى مديري المدارس

### الأهلية في منطقة جدة التعليمية

سمات الشخصية		الانسياس	الذهانية	العصابية	الكذب
الأنماط القيادية					
اوتوقراطي		-0.44*	-0.12*	-0.07	-0.09
ديموقراطي		0.89*	0.28*	0.28*	0.06
ترسلي		-0.1*	-0.02	-0.04	-0.04

يُبين من الجدول (١١) عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0,05$ )

بين النمط الأوتوقراطي وكل من سمة العصابية وسمة الكذب. إذ بلغت قيمة معامل الارتباط مع العصابية (-٠,٠٧) ومع الكذب (-٠,٠٩). كما أظهرت النتائج عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha < ٠,٠٥$ ) بين النمط القيادي الديموقراطي وسمة الكذب. إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٠٦). ولم تكن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الترسلي وسمات الذهان، والعصابية والكذب، إذ بلغت قيم معامل الارتباط (-٠,٠٢) و (-٠,٠٤) و (-٠,٠٤) على التوالي. وكانت هناك علاقة ارتباطية سلبية ضعيفة، لكنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha < ٠,٠٥$ ) بين النمط القيادي الأوتوقراطي وسمة الذهان، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (-٠,١٢). كما ظهرت علاقة ارتباطية سلبية ضعيفة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha < ٠,٠٥$ ) بين النمط القيادي الترسلي وسمة الانبساط، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,١٠).

وأظهرت النتائج في الجدول (١٠) كذلك وجود علاقة ارتباطية سلبية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha < ٠,٠١$ ) بين النمط القيادي الأوتوقراطي وسمة الانبساط، فضلاً عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha < ٠,٠٥$ ) بين النمط القيادي الديموقراطي وسمتي الذهان والعصابية إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٢٨) لكل منهما. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية مرتفعة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديموقراطي وسمة الانبساط، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٨٩) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha < ٠,٠١$ ).

### النتائج والتوصيات

تبين من النتائج أن ترتيب مقاييس الشخصية الفرعية لدى مديري المدارس الأهلية في منطقة جدة، تبعاً لإجاباتهم على بنود كل مقياس جاءت على النحو الآتي:

١. سمة الانبساط: جاءت سمة الانبساط بالرتبة الأولى بدرجة مرتفعة من حيث توافرها. ويميز الشخص الذي يحصل على درجات عليا في هذه السمة، مجموعة من المظاهر السلوكية التي تتراوح بين الميول الاجتماعية، الاندفاعية والمرح والتفاؤل وأخذ الأمور هوناً، كما ويحافظ هذا الشخص على ثباته، واتزان الانفعالي.

٢. سمة الذهان: جاءت هذه بالرتبة الثانية وبدرجة متوسطة من حيث توافرها. ويوصف الشخص الذي يحصل على درجة مرتفعة لهذا السمة بأنه، بارد وعدواني وقاس، مما يؤدي إلى أنواع من السلوك المضاد للمجتمع، ويكون متمركزاً حول ذاته، لا يتأثر بالمشاعر الشخصية، مترفع، صارم العقل، غير مكترث بالأخطاء، مع عدم الاهتمام بالآخرين، كما يتميز بحب الأشياء غير العادية والغريبة.

٣. سمة العصابية: احتلت هذه السمة الرتبة الثالثة، بدرجة متوسطة من حيث توافرها. ويميل ذوو الدرجات العليا في العصابية إلى أن تكون استجاباتهم الانفعالية مبالغاً فيها، ولديهم صعوبة في العودة إلى الحالة السوية بعد مرورهم بالخبرات الانفعالية، وتكرر الشكوى لديهم من اضطرابات بدنية من النوع البسيط، مثل الصداع واضطراب الهضم والأرق وآلام الظهر وغيرها، كما ويرددون دوماً بأن لديهم الكثير من الهموم والقلق وغير ذلك من المشاعر الانفعالية الكريهة، ويتوافر لديهم الاستعداد أو التهيؤ للإصابة بالاضطرابات العصابية.

٤. سمة الكذب: جاءت سمة الكذب بالرتبة الرابعة والأخيرة، وبدرجة متوسطة من حيث توافرها. وتقيس هذه السمة الرياء والتصنع وإخفاء الحقيقة.

- تبين من النتائج المتعلقة بترتيب الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس الأهلية في منطقة جدة التعليمية جاءت على النحو الآتي من حيث درجة توافرها:

١. النمط الديموقراطي: جاء هذا النمط بالرتبة الأولى، وبدرجة مرتفعة من حيث توافره، ويتجه مدير المدرسة في هذا النمط إلى تعميق العلاقات الإنسانية والاعتماد عليها، باعتبار أن الإنسان أعلى قيمة يجب احترامها وتمييزها.

٢. النمط الأوتوقراطي: جاء هذا النمط بالرتبة الثانية، وبدرجة متوسطة من حيث درجة توافره، ويتصف مدير المدرسة في هذا النمط بالمركزية في صنع القرار، ويحاول إخضاع كل الأمور لسلطته، ويستخدم أسلوب التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد والعقاب.

٣. النمط الترسلّي: جاء هذا النمط بالرتبة الثالثة والأخيرة، وبدرجة متوسطة من حيث توافره، يتصف مدير المدرسة بهذا النمط بأنه يمنح الحرية المطلقة للمعلمين في اتخاذ القرارات دون أن يسهم بشكل فعال في رسم السياسة والتخطيط والتنظيم والمتابعة، وعليه تكون المدرسة في حالة من الفوضى وعدم النظام.

- أظهرت النتائج المتعلقة بهذا النمط، وجود علاقة ارتباطية سلبية ذات دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي وسمة العصابية، وسمة الكذب، وكانت هناك علاقة ارتباطية سلبية أيضاً، لكنها دالة إحصائياً بين هذا النمط وسمة الذهان، فضلاً عن وجود علاقة ارتباطية سلبية مقبولة ذات دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي وسمة الانبساط.

- كما وأظهرت النتائج المتعلقة بالنمط الديمقراطي وجود علاقة ارتباطية إيجابية مرتفعة ذات دلالة إحصائية بين النمط وسمة الانبساط، فضلاً عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي وسمة الذهان وسمة العصابية.

- أظهرت النتائج المتعلقة بهذا النمط وجود علاقة ارتباطية سلبية ضعيفة دالة إحصائياً بين النمط القيادي الترسلّي وسمة الانبساط، ولم تكن هناك أي علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين النمط الترسلّي وسمة الذهان، والعصابية، والكذب.

#### التوصيات:

بناءً على ما أظهرته الدراسة من نتائج فيما يلي عدد من التوصيات:

١. توصي الدراسة بتعميم نتائج الدراسة على جميع المعنيين بها من مديري المدارس والتربويين في وزارة المعارف والرئاسة العامة لتعليم البنات وذلك للاستفادة منها في أخذ فكرة شاملة حول موضوع سمات الشخصية وحث المديرين على التحلي بمميزات هذا البعد من الشخصية.
٢. أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بالأنماط القيادية أن النمط الديمقراطي جاء بالرتبة الأولى وعليه فإن الباحثة توصي بتعميم هذه النتيجة على كافة المدارس للاطلاع عليها وشكر مديري المدارس وحثهم على المضي قدماً والاستمرار في إتباع هذا النمط لما له من إيجابيات على العملية التربوية.
٣. عقد دورات تدريبية لمديري المدارس من قبل الأكاديميين العاملين في حقل التربية والتعليم للتأكيد على أهمية ممارسة النمط القيادي الديمقراطي.
٤. إجراء دراسات وصفية مشابهة للدراسة الحالية وتطبيقها على مجتمعات أخرى غير مجتمع الدراسة الحالية بحيث تأخذ بالاعتبار بعض المتغيرات مثل الجنس والخبرة والمؤهل التربوي.

## المراجع العربية

- أبو كف، علي أحمد (١٩٩٠). السمات الشخصية لمدير المدرسة الثانوية العامة في الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان.
- البدرى، طارق عبد الحميد (٢٠٠١). الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية. ط١. عمان: دار الفكر.
- الجعبري، عالية وحيد "محمد علي" (٢٠٠٤). أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان العاصمة من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بمستويات احترامهم النفسي. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان.
- حسن، روية (٢٠٠٤). السلوك التنظيمي المعاصر. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- حنفي، عبد الغفار وأبو قحف، عبد السلام وبلال، محمد (٢٠٠٢). محاضرات في السلوك التنظيمي، ط١، القاهرة: مكتبة الإشعاع الفنية.
- دياب، اسماعيل محمد (٢٠٠١). الإدارة المدرسية. ط١. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- زكريان، زوزيت مسروب (١٩٩٤). الأنماط القيادية وعلاقتها بدرجة تطبيق الأسس النظرية لاستراتيجيات إدارة الصراع في المدارس الأساسية الحكومية والخاصة في منطقة عمان الكبرى. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان.
- السرخي، إبراهيم محمد (٢٠٠٢). السلوك وبناء الشخصية بين النظريات الغربية وبين المنظور الإسلامي. ط١. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- سفيان، نبيل (٢٠٠٤). المختصر في الشخصية والإرشاد النفسي. ط١. القاهرة: اتيرك للنشر.
- سلطان، محمد سعيد أنور (٢٠٠٤). السلوك التنظيمي. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- شديفات، يحيى (٢٠٠١). درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره كقائد تعليمي في مدارس البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظر المعلمين في الأردن، أبحاث اليرموك، جامعة اليرموك. م٧، ٢٤، ص ٢٨٩-٣١٣.
- الطويل، هاني عبد الرحمن (٢٠٠١). الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي. ط٣. عمان: دار وائل للنشر.
- عبدات، روجي مروح احمد (٢٠٠٢). العلاقة بين السمات الشخصية والروح المعنوية لدى معلمي مؤسسات التربية الخاصة في الضفة الغربية/فلسطين (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.
- عبد الخالق، أحمد محمد وآخرون (١٩٩٢). "سلوك النمط" أ " وعلاقته بأبعاد الشخصية: دراسة عاملية". مجلة العلوم الاجتماعية، مجلد ٢٠، عدد (١، ٢) ٩ - ٢٩.
- العميان، محمود (٢٠٠٢). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط١. عمان: دار وائل.
- القدومي، شيرين معاوية راضي (٢٠٠٠). العلاقة بين السمات الشخصية لمديري المدارس الثانوية في الأردن وكل من دافعية معلمها والضبط المدرسي فيها. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان.
- قطينة، رلى عبدالغني رشاد (١٩٩٥). اثر السمات الشخصية للمديرين على أنماط المناخ التنظيمي السائدة في المدارس الثانوية الحكومية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الأردنية، عمان.
- كنعان، نواف (٢٠٠٢). القيادة الإدارية. ط١. عمان: دار الثقافة.

## المراجع الأجنبية:

- Blake, R. & Mouton, J. (1987). **The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence**. Houston: West Publishing, Co.
- Butcher, James Neal (1997). **Foundations of Clinical Personality Assessment: Practical Considerations**. New York: Oxford University Press.

- Cramer, Robert J., & Taylor R. (2003). "An Examination of Personality Traits Among Student Leaders and Nonleaders". **Psi Chi Journal**, Vol. 8, Issue 4, pp 239-245.
- Eysenck, H. J. (1960). **The Structure Of Human Personality**, 2<sup>nd</sup> ed London: Methuen.
- Gates, Gordon, & Siskin, Dorothy (2001). " Principals Leadership Styles and Attitudes toward Shared Decision Making with Teachers". **Planning and Changing**, Vol. 32, No. 3, pp 164-183.
- Houghton ,Jeffery D., Bonham , T.W, & Neck , Christopher P.(2004).  
 "The Relationship Between Self- Leadership and Personality: A Comparison of Hierarchical Factor Structures" , **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 19, No.4, P 427-441.
- Kelly, J., Thorton, M., & Daugherty, Z (2005). "Comparing Relationships Among School Leaders and Class Environment". **Journal of Education**, Vol. 2, No. 5, P 56-67.
- Kornar, H., & Nordvik, H., (2004). "Personality Traits in Leadership Behavior". **Scand Journal Psychology**, 45 (1): 49-54.
- Liang, Morris T-L., Chiou, Sheng Bin, & Liou, Tsorng- Min (2001). "The Relationship Between Leadership Attributes, Behaviors and the Effectiveness of Principals at Private Vocational High Schools in Taiwan". **Global Journal of Engineering Education**, Vol. 5, No. 2, P 341-355.
- Martin, C. & Bender, W. (2002). "Teacher Burnout in Special Education, the Causes and the Recommended Solutions". **The High School Journal**, 86, P 36-44.
- Martin, Nancy K., & etal., (1995). "Beliefs Regarding Classroom Management Style: Relationships to Particular Teacher Personality Characteristics", Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association. **ERIC Document Reproductions Service No. ED387461**.
- Yah, Quey –Jen (1995). Leadership, Personal traits and Job Characteristics Un R&D **Organizations Development Journal**. Vol. 16 Issue 6, pp 10- 26.
- Yeh; Yu-Chu (2006). "The Interactive Effects of Personal Traits and Guided Practices on Preservice, Teachers' Changes in Personal Teaching Efficacy". **British Journal of Educational Psychology**, Vol. 37, No. 4, P 513- 526.