

سمات القائد المدير من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والتعليمية في لوائي قصبة مادبا وناعور

زياد عيد غطاس حجازين

مشرف تربوي، وزارة التربية والتعليم الأردنية

Zeyad1970@yahoo.com

قبول البحث: 04/03/2022

مراجعة البحث: 02/03/2022

استلام البحث: 12/11/2021

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف إلى سمات القائد المدير من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والتعليمية في لوائي قصبة مادبا وناعور، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، ولجمع البيانات تم تطوير استبانة تكونت من (44) فقرة لقياس سمات القائد المدير من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والتعليمية في لوائي قصبة مادبا وناعور، موزعة على ثلاثة مجالات: وهي: الصفات الشخصية لمدير المدرسة تكون من (16) فقرة، ومجال الصفات الإنسانية لمدير المدرسة وتكون من (14) فقرة، ومجال الصفات الاجتماعية لمدير المدرسة وتكون من (14) فقرة، تم تطبيقها على عينة تكونت من (211) عضو هيئة إدارية وتعليمية من لواء مادبا ولواء ناعور، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر سمات القائد المدير من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والتعليمية في لوائي قصبة مادبا وناعور جاءت بمستوى مرتفع، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة توافر سمات القائد المدير من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والتعليمية في لوائي قصبة مادبا وناعور تعزى لمتغيرات الجنس وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي واختلاف المديرية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الوظيفة ولصالح الهيئة الإدارية.

الكلمات المفتاحية: سمات القائد المدير، الهيئتين الإدارية والتعليمية، لواء مادبا وناعور.

Attributes of The Leader-Manager From The Point Of View Of The Members Of The Administrative And Teaching Bodies In The Kasbah, Madaba And Naour Districts

Abstract

The current study aimed to identify the characteristics of the leader-manager from the point of view of the members of the administrative and teaching bodies in the Kasbah, Madaba and Naour districts. The districts of the Kasbah, Madaba and Naour, are divided into three areas: the personal characteristics of the school principal consist of (16) paragraphs, and the field of human attributes of the school principal consists of (14) paragraphs. And the field of social attributes for the school director and it consisted of (14) paragraphs, which were applied to a sample consisting of (211) administrative and teaching staff members from the Madaba and Naour districts. The Kasbah of Madaba and Naour came at a high level, and there were no statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) in the degree of availability of the characteristics of the leader-manager from the point of view of the members of the administrative and teaching bodies in the districts of the Kasbah of Madaba and Naour attributed to the variables of gender, years of service, academic qualification, the difference in the directorate, and the presence of Statistically significant differences attributed to the change of occupation and in favor of the administrative body .

Keywords: attributes of the manager-leader, the administrative and teaching bodies.

المقدمة

اهتمت العديد من المراجع العلمية المتنوعة في مجال الإدارة بموضوع القيادة، إذ أصبحت القيادة بمثابة الحجر الأساس في الإدارة، والتي بعدها اتسع الاهتمام بموضوع القيادة الإدارية في مراجع علم النفس كافة؛ نظرًا لارتباطها بكل مفاصل الحياة، والسمات الشخصية هي أحد المواضيع التي اهتم بها العلماء؛ لأنها تتناول الفرد في كل جوانبه النفسية ومفرداته البدنية والعقلية وما يتعلق به من أنشطة متنوعة تؤثر عليه من تفاعله مع محيطه، وركز الباحثون على السمة؛ إذ اعتبروها أساسية في بناء أي شخصية؛ وذلك لكونها عالمة مميزة للشخصية تتميز بالعمومية والثبات النسبي، لذا يمكن الاحتكام إليها في تقويم الشخصية والتمييز بين الأفراد وتصف الإنسان بناء على ما يصدر عنه من سلوك في المواقف المختلفة.

من خصائص المدارس الناجحة والتميزة التي تحقق أهدافها بكفاءة عالية تحلي مديريها بالتفاؤل الأكاديمي الذي، كما أشارت ققيشه (2019)، يجعلهم بعيدين عن السلبية، ومتأكدين من امكانية الوصول الى غاياتهم رغم الصعوبات والمشكلات والتحديات، وساعين للنجاح مهما كانت التضحيات لأن التفاؤل هو توقع حدوث الأشياء الإيجابية رغم وجود الصعوبات والمعوقات، والتنبؤ بحصول الأمور الجيدة رغم الظروف غير الملائمة، والأمل بوقوع الأفضل وتحقيق النتائج الأحسن في الحياة اليومية، والميل نحو النظرة الإيجابية للحياة مع ما فيها من تحديات وعقبات، وتوقع الأشياء الجيدة والنتائج الحسنة القادمة، والنظر إلى الجانب المضيء من الحياة، والاحتفاظ باتجاهات طيبة نحوها حتى في الظروف الصعبة، والتحلي بالأمل، وتجنب اليأس في مواجهة الحياة والمهنة ومشكلاتهما.

الإدارة المدرسية بحاجة إلى قادة تربويون يتصفون بسمات القيادة الأخلاقية والتي تساعدهم في التأثير على العاملين معهم، من أجل كسب تعاونهم، وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة، ودفعهم إلى العمل كفريق متعاون منسجم، لتحقيق الأهداف المرسومة بفعالية وكفاءة عالية، وينعكس ذلك على المناخ التعليمي داخل المؤسسة التربوية، من خلال تهيئة الأجواء المناسبة للعمل والتغلب على المعوقات التي تحول دون إنجاز الأعمال الموكلة لهم، ومدير المدرسة يؤثر ويتأثر بالمناخ التعليمي داخل مدرسته، وكل قرار يتخذه ينعكس سلبا وإيجابا على مناخها التعليمي، وهذا يدل على مدى تأثير القائد على مناخ مؤسسته (ربيع، 2006).

مشكلة الدراسة

يعد تحديد السمات الشخصية للمدير القائد من مزايا عالمنا المعاصر، إذ أنّ السمات الفعالة لأي مدير مؤسسة تربوية يشير إلى الانتقال من الوضع الحالي إلى وضع آخر جديد، من أجل إحداث أمرٍ جديدٍ لتحقيق مجموعة من الأهداف المرسومة والمخطط لها، فالسمات الشخصية للمدير تسهم في الارتقاء نحو الأفضل والانتقال إلى مرحلة من التطور، باعتبارهم من أهم العناصر الأساسية في العملية التعليمية، حيث إن تحسين وتطوير كفاياتهم للقيام بأعمالهم على أحسن وجه يسهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف العملية التربوية والتعليمية.

تحظى السمات الشخصية للمدير القائد بدورٍ بارزٍ في تكوين صحة الأفراد النفسية، مما يؤكد على أهمية دراسته لا سيما لدى المديرين المدرسين باعتبارهم المسؤولين عن تنمية السمات الفعالة بصورة إيجابية لدى المعلمين، إذ أوصت العديد من الدراسات مثل دراسة النمران (2018) إلى أهمية تعميق السمات الشخصية لدى مديري المدارس لتعزيز مستوى السعادة لديهم وقد أكدت العديد من الدراسات السابقة على أهمية معرفة سمات القائد المدير في العملية التعليمية، فقد أوصت دراسة أحمد (2018) بإجراء الدراسات بشكل أوسع التي تبحث في سمات المديرين، كما وأوصت دراسة عكليك (2017) بإجراء المزيد من

البحوث والدراسات في مجال الاهتمام بسمات القائد المدير، وبناءً على ما سبق تتمثل مشكلة الدراسة من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة الآتية: السؤال الأول: ما درجة توافر سمات القائد المدير من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والتدريسية في لوائي قصبة مادبا وناحور؟

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة توافر سمات القائد المدير من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والتدريسية في لوائي قصبة مادبا وناحور تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المديرية، الوظيفة)؟

أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

تتضح أهمية الدراسة من الناحية النظرية من خلال التعرف إلى سمات القائد المدير من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والتدريسية في لوائي قصبة مادبا وناحور، وإضافة إطار نظري متعلق بمتغيرات الدراسة الحالية، ليثري المكتبات العربية والمحلية، والتي تدفع الباحثين إلى الاستفادة منها، كونها تعد من الدراسات القليلة التي بحثت في سمات القائد المدير وذلك فيما ستوفره من مادة علمية ومرجعاً حديثاً للباحثين الذين سيتناولون موضوع الدراسة بشكل عام.

كما وتتضح أهمية الدراسة الحالية من الناحية التطبيقية فيما قدمته من نتائج وتوصيات قد تدفع الباحثين إلى الاستفادة منها في إجراء دراسات مشابهة للدراسة الحالية، كما ويؤمل من وزارة التربية والتعليم الاستفادة من نتائج الدراسة الحالية في إعداد البرامج والدراسات التدريبية الخاصة بمديري المدارس اللازمة للنهوض بمستوى العملية الادارية، كما ويمكن لهذه الدراسة أن تخدم العاملين في مجال الإدارة المدرسية من مديري ومديرات من حيث تعريفهم بسمات القائد المدير الفعال في المدارس الحكومية في الأردن.

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:

تمثلت مصطلحات الدراسة الحالية فيما يلي:

السمة: هي الصِّفة، سواء الصفات العقلية أو الجسمية أو الاجتماعية أو الفطرية أو المكتسبة، يتميز بها الفرد، تعبّر عن استعداد ثابت نسبياً حسب نوع معين من السلوك (عبد الخالق، 2015). ويعرفها الباحث إجرائياً أنها نهج لدراسة شخصية المدير القائد في مدارس لوائي ناعور ومادبا، وتقاس بالدرجة التي حصل عليها أفراد عينة الدراسة عند اجابتهم على أداة الدراسة.

القائد: وهو من يسعى الى التغيير بتركيزه على المستقبل والنظرة الاستراتيجية والشاركة بين العاملين في المؤسسة فهو يعمل خارج القوانين والأنظمة والسياسات مما يرقى بالمؤسسة نحو التميز، فهو كثير الابداع والتطوير والتغيير (غباين، 2009) ويعرفه الباحث إجرائياً أنه الشخص المسؤول في مدارس لوائي ناعور ومادبا، يقوم بالتركيز على المستقبل في عمله، ويبحث عن سبل التطوير في مدارس لوائي ناعور ومادبا.

المدير: يتعامل مع نظام جاد وتخطيطه قصير المدى ويركز على الوقت الحاضر فهو يعمل من خلال منظومة من القوانين والقواعد التي تستدعي اتباع نظام الرئيس والمرؤوسين مع العاملين في المؤسسة وغالبًا ما يحافظ على تنفيذ الخطط في نفس الطرق السابقة ويتبع أسلوب من سبقه (نجم، 2000). ويعرفه الباحث إجرائيًا أنه الشخص الإداري في مدارس لوائي مادبا وناغور، ويقوم بالإشراف على المهام الضرورية في المدرسة، ويقوم بأداء المهام الموكلة إليه.

الهيئة الإدارية ويعرفها الباحث إجرائيًا أنهم مجموعة الأشخاص الإداريين في مدارس لوائي ناعور ومادبا، ممن يعملون في السلك الإداري المتمثل بمساعدي المدير، والسكرتاريا وغيرهم.

والهيئة التدريسية: ويعرفها الباحث إجرائيًا أنهم مجموعة الأشخاص المعلمين في مدارس لوائي ناعور ومادبا، ممن يعملون في سلك التدريس والمتمثلين بالمعلمين لكافة المواد التدريسية ومعلمي الصف.

حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة بما يلي:

الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي 2021/2020.

الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة في لوائي قسبة مادبا وناغور.

الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على أعضاء الهيئتين الإدارية والتدريسية في لوائي قسبة مادبا وناغور.

الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على سمات القائد المدير من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والتدريسية في لوائي قسبة مادبا وناغور.

محددات الدراسة:

تتمثل محددات هذه الدراسة بمدى صدق وثبات أداة الدراسة ومدى دقة وموضوعية استجابة أفراد العينة، ولا تعمم نتائجها إلا على نفس المجتمع الذي تم سحب العينة منه والمجتمعات الأخرى المماثلة.

الاطار النظري والدراسات السابقة:

إن أصل نظرية السمات والعوامل يعود إلى علم النفس وقياس الفروق الفردية بين الأفراد ثم دراستها، تنطلق نظرية السمات عن دراسات علماء النفس، خاصة الأشخاص الذين اهتموا بدراسة السيكولوجية لشخصية الأفراد، أيضاً حصر سمات الشخصية وتحليل عواملها؛ ذلك من أجل تصنيف الناس والتعرف على السمات والعوامل التي لديهم، التي تقوم بتحديد السلوك لديهم والتي يتم قياسها والتنبؤ بالسلوك (Koskimäki&Gradoboeva, 2016).

كما وتعرف الشخصية حسب نظرية السمات والعوامل، بأنها عبارة عن نظام يتكون من عدد كبير من السمات أو عدد كبير من العوامل، تمثل مجموع أجزائها، أي أنها انتظام مستمر للكثير من سمات الشخص (نظير، 2017). ترى نظرية السمات والعوامل أن الشخص يمكن أن يصل للفهم في ضوء السمات الموجودة في شخصيته، التي تكون تعبير عن سلوكه، بحيث يمكن أن يتصف بالذكاء أو الغباء أو أنه شخص عصبي أو شخص ذهاني. يكون امتداد السمات على طول متصل أو بُعد ما، يرى أن معظم الناس يقعون في مكان ما حول منتصف هذا البعد، في نهاية المتصل من الجانبين يوجد عدد قليل من

الأشخاص لديهم هذه السمة في أقصى صورها تطرفاً. حاول العلماء القيام بحصر سمات الشخصية، فقد وصل عددها بالآلاف، فاضطروا أن يلجأوا إلى التحليل العاملي، توصلوا بسببه إلى السمات العامة. (Mellor, 2016)

والسمات المشتركة هي التي يَنصَف بها الأشخاص ككل أو على الأقل جميع الأشخاص الذين يمتلكون نفس الخبرات الاجتماعية المعينة، بينما السمات الفريدة هي التي السمات التي لا تكون موجودة إلا لفرد معين، لا تكون بنفس الصورة لدى الآخرين، والسمات السطحية هي السمات المرئية، أي السمات الواضحة والظاهرة، والسمات المصدية والتي تتمثل في السمات الداخلية المخفية، التي تعتبر الأساس للسمات السطحية، والسمات المكتسبة التي تظهر هذه السمات نتيجة فعل العوامل البيئية، تكون سمات متعلمة، والسمات الوراثية هي السمات التكوينية، تظهر بسبب العوامل الوراثية، لا تحتاج إلى أي تعليم، والسمات الدينامية التي تحصر الفرد وتجعله يندفع نحو الأهداف، إذ أن سمات القدرة ترتبط هذه السمات بمدى قدرة الفرد على تحقيق الأهداف (أبو العلا، 2013).

الفرق بين القائد و المدير :

عرف المدير بأنه من يدير العمل المكلف به حيث انه من يعمل على استمرار عجلة العمل بالإضافة الى انه يدير فريقه معتمداً على قوته وسيطرته الوظيفية كما انه ايضاً يؤدي العديد من الواجبات بالطريقة الصحيحة . أما القائد فيعرف بالشخص الذي يبدع ويجدد ويتميز في اي عمل يتوكل به ويقوم به لوحده كما انه يبحث دائماً عما هو مفيد لتنمية مهاراته وخبراته بالإضافة الى انه يعتمد في ادارته لفريقه بثقته بنفسه وقدراته وخبراته كما انه يقوم غالباً بفعل وتنفيذ الامور الصحيحة، كما ان المدير يعتبر مسمى وظيفي يحصل عليه من خلال الترقية والتي قد تأتي من سنوات خبرته العديدة بالإضافة الى تقدمه العلمي والتخطيط والتوجيه وانه يتصف بالشخصية القوية كما ان الهدف الاساس هو توجيه وإدارة فريق المؤسسة لتحقيق اهداف المؤسسة الذي يعملون من اجلها (سفيان، 2004).

يعد الفرق بين المدير والقائد واضحاً من حيث المبدأ، ولكن هناك العديد من السمات الشخصية التي تُظهر ما إذا كان الشخص قائداً أم مديراً، يمارس القادة والمديرون أساليب إدارية مختلفة جداً. وفيما يأتي العديد من الاختلافات بين المدير والقائد:

- 1- كيفية تصور السلطة: يعتبر المدير السلطة امتيازاً يمنحه له منصبه القيادي، في حين أن القائد الناجح يستعمل السلطة كأداة مفيدة للمنظمة، ويتصرف مدير العمل على أنه صاحب القرار في المؤسسة، بينما يبحث القائد عما يقدمه لتعم الفائدة على الجميع (الصايغ، 2014).
- 2- فرض السلطة مقابل الإقناع: يستمد المدير نفوذه من المنصب الذي يشغله، بينما يكسب القائد تعاطف وتقبل من حوله. ويؤكد المدير على منصبه في إطار التسلسل الهرمي، في حين يهتم القائد بتنمية قيادته بشكل يومي (العاجز، 2001).
- 3- الخوف مقابل الثقة: يغرس المدير شعور الخوف بين الموظفين الذين يكونون له الاحترام في الظاهر وينعتونه في غيابه بأسوأ الصفات، فيما يمثل القائد مصدر الثقة، ويولد الحماس بين العاملين، ويشجع المجموعة من خلال الاعتراف بالعمل الجيد الذي يقومون به والجهد الذي يبذلونه (عامود، 2001).
- 4- إدارة المشاكل: يبحث المدير عن الشخص الذي ارتكب الخطأ، ويزرع مفهوم الاعتقاد بالذنب. وفي هذه الحالة، لا يتوانى عن الصراخ والتوعد بمعاينة المخطئ إذا لم تسر الأمور على ما يرام، وذلك تحذيراً لمرتكب الخطأ وغيره من الموظفين، في المقابل، يعلم القائد الموظف كيف يتصرف مع الأخطاء، ويسعى لحل المشكلة ومساعدة من ارتكبها على النهوض مجدداً (عبود، 2000).

- 5- التنظيم الفني مقابل التنظيم الإبداعي: يوزع المدير المهام والأوامر ويبقى قائماً على عملية الإشراف، على عكس القائد الذي يشجّع على العمل جنباً إلى جنب مع الموظفين، مع الحفاظ على التناسق بين ما يفكر فيه ويقول ويفعله، والمدير يجعل المهام واجبات، في حين أن القائد يعرف كيفية البحث عن الحافز في كل مشروع جديد، وينشر الرغبة في العمل والتقدم (عدس وقطامي، 2002).
- 6- الأوامر مقابل البيداغوجيا: يعلم المدير كيف يتصرف في كل الأمور، بينما يضع القائد أسس التعلم للقيام بكل مهمة على أكمل وجه، يُخفي المدير الأسباب التي اعتمدها لتحقيق النجاح، في حين أن القائد يعمل على مساعدة الموظفين ليتمكنوا من التطور (الحري، 2010).
- 7- درجة التقارب الشخصي: لا مكان لعلاقة على المستوى الشخصي بين المدير والموظفين، على عكس القائد الذي يعلم كل التفاصيل الشخصية عن فريق عمله (السويدان وباشراحيل، 2002).
- 8- مخططات مغلقة مقابل مخططات مفتوحة ومتطورة باستمرار يستعمل المدير عبارة "افعل هذا"، في حين يقول القائد "دعونا نفعل ذلك". ويسعى المدير لتحقيق الاستقرار، بينما يحرص القائد على ترقية المتعاونين معه من خلال العمل الجماعي وتدريب القادة الآخرين. القائد قادر على تكريس مفهوم الالتزام وتصميم خطط ذات أهداف واضحة ومشتركة (السويدان وباشراحيل، 2002).
- 9- الالتزام مقابل القيادة: يصل المدير في الوقت المحدد، لكن القائد يأتي دائماً أولاً. ويكون المدير بانتظار الموظفين، في حين يخرج القائد للترحيب بهم، فهو يريد دائماً الحفاظ على وجوده كدليل جماعي يلهمهم الالتزام والود والولاء (محمد، 2008).
- 10- السلطة مقابل الإلهام: يدافع المدير عن موقفه من السلطة، بينما يجعل القائد الأشخاص العاديين مذهبين. كما أن القائد قادر على إشراك فريقه في مهمة تتيح لهم التغلب عليها وتجاوزها، بينما يريد المدير الحفاظ على امتيازاته على عكس القائد الذي يعطي معنى لعمل وحياة من حوله (محمد، 2008).

سمات وصفات مدير المدرسة الناجح :

يعتبر توفر الخصائص المهنية والصفات الشخصية لمدير المدرسة أمراً هاماً لنجاح العمل الإداري فالتميز يحاول تقمص شخصية مدير المدرسة الذي يمثل القائد الإداري. ومن أهم الخصائص المهنية والصفات الشخصية الواجب توافرها في مدير المدرسة.

أولاً : خصائص مهنية :وتتمثل في المعرفة التامة بأهداف التعليم في المرحلة التي يعمل بها، والإلمام التام بوسائل تحقيق الأهداف وتنفيذ المناهج، والإيمان بمهنة التربية والتعليم والاعتزاز بها، ومعرفة خصائص نمو التلميذ.

ثانياً : صفات شخصية :وتتمثل في الاستقامة، والذكاء والطموح وروح المبادرة، والثقة بالنفس وقوة الإقناع وحسم الأمور، والاهتمام بمظهره العام والتمتع بصحة جسمية ونفسية جيدة، والاستقرار والثبات الانفعالي بعيداً عن سرعة الانفعال والغضب، والمهارة وحسن الأداء والقدرة على التكيف، والحزم وسرعة اختيار البدائل، والقدرة على المبادرة وتحمل المسؤولية وتحديد الأهداف، وأن يمتلك دافعاً قوياً نحو النجاح وتحقيق أهداف المدرسة، ولديه قدراً معقولاً من الخبرة والتخصص لفهم العمل وإقناعه، وأن يكون محبوباً يتسم ببشاشة الوجه وحسن الحديث، وأن يتسم بالعدل والإنصاف، وأن يتسم بالمرونة وسعة الأفق، وأن يعتمد على سلطة الثقة لإيجاد جو من روح التعاون الجماعي (Darseh, 2004).

وأضاف بالبالانس واوتيكان (Balabalance&Otican, 2010) لكي يكون المدير ناجح في عمله، لابد أن يتميز بمجموعة من الصفات والسمات والميزات أبرزها:

- 1- التحفيز: على كل مدير أن يحفز موظفيه ويشجعهم دائماً، لإخراج أفضل ما عندهم، والتحفيز من الممكن أن يكون بمقابل مادي سيصرف لهم عند الانتهاء من أعمالهم، أو أي شيء معنوي آخر مثل كلمة طيبة تقال في حقه أمام باقي زملائه. أو أي وسيلة أخرى يراها المدير مناسبة لموظفيه.
- 2- الرحمة: من أهم الصفات التي تميز المديرين وتجعلهم محبوبين من مرؤوسيه، هي صفة الرحمة، أن يرحم مرؤوسيه في الأعمال التي أوكلها لهم، ولا يضغط عليهم بكثرتها أو بصعوبتها، وأن يقدر ظروفهم، وأن يساعدهم فيها إذا تطلب الأمر، وأن يعتقد في النهاية أنه يتعامل مع بني آدم وليس آلة.
- 3- العدل: من الصفات نادرة الوجود في هذه الأيام بين المديرين، ويفتقدها الكثير من الأشخاص في أماكن عملهم، هي صفة العدل من المديرين، عدل في تقسيم الأعمال، عدل في توزيع المرتبات، عدل في التقييم، عدل في توزيع المكافآت، فالمدير الذي يكون عادل في عمله أو يحاول أن يعدل، سيكون بلا شك مدير ناجح وسيحبه مرؤوسيه، ويذكرونه طوال الحياة بالخير.
- 4- تطوير الموظفين: تطوير الموظفين ورفع كفاءتهم من خلال إرسالهم لأخذ دورات تدريبية، ودورات تعليمية، هي من مميزات المدير الناجح لأنه يعلم في النهاية أن هذا سيصب في مصلحة العمل.
- 5- الخبرة: أن يكون قد تدرج في جميع الوظائف حتى يكون قد ألم بجميع الأمور، وأن يكون قد قابل العديد من المشكلات، لأن هذا يمكنه من حل مشكلات مرؤوسيه بكل سهولة ويسر.
- 6- احترام اللوائح والقوانين: لكي تكون مدير ناجح في عملك، يجب أن تكون قدوة لكل مرؤوسيك، ولكي تكون قدوة، فعليك أن تطبق اللوائح الخاصة بالعمل عليك أولاً، قبل أن تطبقها على مرؤوسيك، ليحترمواك ويقدرؤوك.
- 7- التحكم في النفس: هناك بعض المديرين الذين إذا وجدوا خطأ من أحد المرؤوسين، يعنفه بشدة، وينتقده، ويرفع صوته عليه، ويقول له كلام غير لائق، فالمدير الناجح يحاول على قدر الإمكان أن يتحكم في أعصابه، حتى لا يؤدي أحد من مرؤوسيه، وإذا وجد خطأ فليستدعي المرؤوس ويوجهه ويقول له الصح.
- 8- عدم إلقاء الأوامر: المدير الناجح هو الذي يحاول بقدر الإمكان أن يكون صديق لمرؤوسيه، يتكلم معهم بحب وبود، ولا يعطيهم أوامره في العمل، لأن المرؤوسين ينفرون من إلقاء الأوامر، وكلمة أفعل ولا تفعل.
- 9- الشورى: من أهم صفات المدير الناجح هو أن يشاور مرؤوسيه في العمل، وأن يأخذ برأيهم، ويسألهم ويسمع لهم في كل الأمور التي تتعلق بالعمل.

صفات القائد الناجح

القائد الناجح له صفات وسمات ومميزات شخصية يجب أن يتحلى بها، أهمها:

الثقة في النفس: الثقة في النفس من أهم الصفات التي يجب أن يتحلى بها القائد، فلو كان قائداً لا يثق في نفسه، فكيف يستطيع أن يغرس هذه الثقة في تابعيه.

الصدق: من أهم صفات القائد الناجح أنه صادق مع تابعيه، لا يكذب عليهم، يقول لهم الحقيقة طول الوقت، ويعرض عليهم جميع الأمور بكل شفافية.

الشجاعة: الشجاعة في اتخاذ القرار من أهم صفات القائد الناجح، ففي أحيان كثيرة لابد من اتخاذ قرارات جريئة شجاعة للوصول إلى الهدف المنشود، وأفضل القادة هم أكثر الناس شجاعة وجراً.

البساطة والتواضع: القائد الناجح هو الذي يتعامل مع مرؤوسيه وتابعيه ببساطة وتواضع بدون تكبر عليهم، وبدون إيماء أو بقول أو فعل بأنه أفضل منهم، ويتقبل آراءهم بكل حب، حتى لو كان هناك آراء سلبية عن ما يقوم به، أو أي نقد يتقبله بصدر رحب.

التفكير خارج الصندوق: من صفات القائد الناجح هو الإبداع، والبحث عن طرق جديدة وأفكار متطورة، والتفكير خارج الصندوق لحل مشاكله، وتخطي العقبات (ناصر والأمني، 2006).

الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة منطلقاً مهماً للدراسة الحالية وذلك بالاطلاع على الجوانب التي عالجتها والاستفادة من توصيات الباحثين، وقام الباحث بذكر ملخص لعدد من الدراسات السابقة وذلك كما يلي:

هدفت دراسة أحمد (2018) التعرف على علاقة التحكم الذاتي ببعض سمات الشخصية لدى مديري المدارس الابتدائية في بغداد للعام الدراسي 2015-2016 شملت عينة البحث (125) مديراً ومديرة واستعمل الباحث مقياس التحكم الذاتي بعد استخراج صدقة وثباته. وكذلك اعتمد الباحث مقياس سمات الشخصية لريموند كاتل. وقد اختار الباحث أربعة سمات منهما و بعد معالجة البيانات باستخدام الوسائل الإحصائية توصل الى ان افراد عينة البحث من المديرين والمديرات يتمتعون بمستوى جيد من التحكم الذاتي، ولم يكن لمتغير النوع (ذكور - اناث) تأثير في احداث الفروق في مجال التحكم الذاتي لدى المديرين والمديرات، ويتمتع المديرون والمديرات بمستوى جيد في سمه قوة الانا الاعلى وسمة التحرر . بينما كان مستوى امتلاكهم لسمة الشك وسمة شدة التوتر الدافعي ضعيفاً، ولم يكن لمتغير النوع (ذكور - اناث) تأثير على احداث الفروق في بعض سمات الشخصية لدى المديرين والمديرات، وهناك علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين التحكم الذاتي وبين سمتي (قوة الانا الاعلى، التحرر) وعلاقة ارتباطية سالبة بين التحكم الذاتي وسمتي (الشك ، وشدة التوتر الدافعي).

وهدف دراسة عكليك (2017) إلى فحص العلاقة بين السمات الشخصية وأسلوب حل المشكلات لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة نابلس، كما هدفت إلى فحص مدى تأثير كل من متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، وموقع المدرسة، والمرحلة، وعدد الدورات في الإدارة، في سمات الشخصية والقدرة على حل المشكلات لدى المديرين العاملين في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس. تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة نابلس في العام الدراسي 2017/2018، والبالغ عددهم (257) مديراً ومديرة، استخدمت الاستبانة كأداة للبحث، وقد أجريت الدراسة على عينة قوامها (71) مديراً ومديرة، مثلوا ما نسبته (38.9%) من مجتمع الدراسة، أظهرت نتائج الدراسة: وجود علاقة ارتباطية إيجابية ودالة إحصائياً بين سمات شخصية المدير والقدرة على حل المشكلات في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.278) وهي قيمة دالة إحصائياً، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، في سمات شخصية مدراء المدارس الحكومية في محافظة نابلس تبعاً لمتغيرات الدراسة: الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، وموقع المدرسة، والمرحلة، و عدد الدورات في الإدارة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، في أسلوب حل المشكلات لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة نابلس تبعاً لمتغيرات الدراسة: الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، و موقع المدرسة،

والمرحلة، و عدد الدورات في الإدارة، وأكثر الأساليب حلا لمدراء المدارس كانت لصالح المجتمع المحلي.

وبينت دراسة رجب (2017) التعرف على سمات الشخصية لدى مديري الوحدات الإدارية بجامعة الباحة، وعلاقتها بالأنماط الإدارية السائدة من وجهة نظر الموظفين، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي وموظفات جامعة الباحة بجميع وحداتها الإدارية المختلفة، وحيث تكونت عينة الدراسة من (76) موظفاً من جميع الوحدات الإدارية بجامعة الباحة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 1435/1436هـ، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم فريق البحث مقياس سمات الشخصية لرايموند كاتل، والذي يتكون من ستة عشرة سمة، تم اختيار ست من السمات تتمثل في السمات الآتية (سمة السيطرة، التوتر، الاتزان الانفعالي، الاجتماعية وكفاية الذات)، وعليه يتكون المقياس المستخدم من (51) فقرة، كما قام فريق البحث بتطوير مقياس أنماط القيادة حسب نظرية هيرسي وبلنشارد، والمتكون من (43)، فقرة موزعة على الأنماط القيادية والمتمثلة في النمط الإخباري والنمط الإقناعي، والنمط المشارك والنمط المفوض. وبينت النتائج أن مستوى السمات الشخصية لدى مديري الإدارات بجامعة الباحة من وجهة نظر الموظفين جميعاً جاءت بدرجة متوسطة، وقد جاءت السمات مرتبة كالآتي لدى أفراد العينة (الاتزان الانفعالي - السيطرة - الاجتماعية - كفاية الذات - التوتر - الارتياح)، وكذلك أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين بعض سمات الشخصية (الاتزان الانفعالي - السيطرة - الاجتماعية - كفاية الذات) ودرجة ممارسة مديري الوحدات الإدارية بجامعة الباحة للأنماط القيادية، ووجود علاقة ارتباطية سالبة بين بعض سمات الشخصية (التوتر - الارتياح) ودرجة ممارسة مديري الوحدات الإدارية بجامعة الباحة للأنماط القيادية.

كما وبينت دراسة جدعون (2014) أسلوب تعيين وتكليف مديري المدارس الثانوية الرسمية والخاصة في محافظة بيروت الكبرى كما ترمي إلى تبيان ما إذا كان ما يعتقده المدير من صفات قيادية لديه من وجهة نظره هي واقعية أم لا. إعتد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي/الميداني-التحليلي لجمع البيانات في مجتمع الدراسة المكون من مدراء المدارس الثانوية الرسمية والخاصة في محافظة بيروت الكبرى. وقد تطلب إنجاز هذه الدراسة اعتماد الاستمارة كأداة جمع للبيانات من أجل قياس السمات القيادية للمديرين. خلصت الدراسة إلى اعتبار أن المديرين سواء في القطاع الرسمي أو الخاص يتبعون نظاماً واحداً بعقليته اللبنانية والحالة السياسية المخيمة وطريقة اختيار الأفراد لتولي مراكز المسؤولية والمحسوبية والمحاصصة بكافة وجوها وطريقة تسمية المديرين والتزامهم التدريب وتنفيذ كل ما يطلب منهم وخضوعهم للقواعد والبنود دون أن يكون لهم في أغلب الأحيان رأي أو كلمة. ومن أجل تقادي هذا كله يجب على المديرين أن يكونوا مزودين بأهم مبادئ الأصول والقواعد التي يحتويها علم الإدارة التربوية.

وهدف دراسة علي (2010) التعرف على علاقة التوجه الإيجابي نحو الحياة بسمات الشخصية التالية: الثبات الانفعالي، والسيطرة، والاندفاعية، والارتياح، وتكونت العينة من (120) من الذكور والإناث من طلاب الجامعة، وتم تطبيق اختبار "التوجه الإيجابي نحو الحياة"، وأربعة مقاييس فرعية من مقياس التحليل الإكلينيكي. وبينت النتائج أن الذكور أكثر توجهاً إيجابياً نحو الحياة، وأكثر ثباتاً انفعالياً، واندفاعية، وأنهم يتوقعون الأفضل في الأوقات التي لا تكون فيها رؤية الأمور واضحة، وأنهم متفائلون بشأن مستقبلهم، وأن الإناث لا يتوقعون أن تسير الأمور في صالحهم دوماً. كما بينت النتائج أن التوجه الإيجابي نحو الحياة يرتبط إيجابياً بكل من الثبات الانفعالي، والسيطرة، والاندفاعية، بينما يرتبط سلباً بسمة الارتياح.

هدفت دراسة جوكس (Gokce, 2009)، إلى المساهمة في تحسين إدارة المدارس الابتدائية الترككية من خلال تحديد سلوك مديري المدارس الابتدائية في عملية التغيير، تم إجراء المقابلات مع أفراد العينة لجمع المعلومات، حيث بلغ عدد أفراد العينة (80) من مديري المدارس الابتدائية و(280) من معلمي المدارس الابتدائية في كابادوكيا بمدينة نغزي شهير، وكانت من أبرز

نتائجها أن مديرو المدارس والمعلمون كان سلوكهم في عملية التغيير وافياً ومع ذلك كان هناك وجود اختلاف كبير بين آراء المعلمين ومديري المدارس، كما توقع المعلمون من مديري المدارس أن يظهروا سلوكاً أكثر فعالية في عملية احداث التغيير.

الطريقة والإجراءات:

يتناول هذا الجزء المنهجية المستخدمة في الدراسة؛ ووصف لأفراد مجتمع الدراسة والعينة، والأدوات المستخدمة في جمع المعلومات، بالإضافة للطرق المستخدمة لتحقيق من صدق وثبات الأدوات، وأنماط المعالجة الإحصائية الملائمة لتحليل البيانات والوصول إلى نتائج الدراسة.

منهج الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ لملائمته لطبيعة هذه الدراسة، وذلك من خلال استخدام الاستبانة لجمع البيانات ذات العلاقة، بهدف تحليل البيانات والوصول إلى نتائج تساعد في التفسير والإجابة عن أسئلة الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينته :

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئتين الإدارية والتدريسية في لوائي مادبا وناعور خلال الفصل الاول للعام الدراسي 2021/2022، وبلغ عددهم (1000) عضو. حيث قام الباحث توزيع الاستبانات إلكترونياً على عينة تم اختيارها من مجتمع الدراسة والمكونه من (211) عضو هيئة إدارية وتدريسية من لواء مادبا و لواء ناعور ، وتم استرجاع الإستبانات وكانت جميعها قابلة للتحليل والترميز وهم يمثلون ما نسبة (21.1%) من المجتمع الأصلي للدراسة. حيث تم اختيار العينة بإتباع أسلوب التوزيع العشوائي حسب متغيرات الدراسة كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة.

متغيرات الدراسة	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	73	34.6%
	أنثى	138	65.4%
	المجموع	211	100.0%
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	118	12.8%
	(5-10) سنوات	55	17.1%
	اكثر من 10 سنوات	38	70.1%
	المجموع	211	100.0%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	118	55.9%
	دبلوم عالي	55	26.1%
	ماجستير / دكتوراة	38	18.0%
	المجموع	211	100.0%
المديرية	مادبا	137	64.9%
	ناعور	74	35.1%
	المجموع	211	100.0%
الوظيفة	هيئة إدارية	72	34.1%

65.9%	139	هيئة تدريسية
100.0%	211	المجموع

أداة الدراسة:

قام الباحث بتطوير أداة الدراسة، وذلك من خلال الرجوع إلى الأدب النظري ذات العلاقة، وبالرجوع إلى الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع كدراسة (الغويري، 2018)، حيث تكوّنت الاستبانة من (44) فقرة موزعة على (3) مجالات: مجال الصفات الشخصية لمدير المدرسة والمكون من (16) فقرة، ومجال الصفات الإنسانية لمدير المدرسة والمكون من (14) فقرة، ومجال الصفات الاجتماعية لمدير المدرسة والمكون من (14) فقرة.

صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بطريقتين، وهما:

صدق المحتوى لأداة الدراسة:

وللتحقق من صدق المحتوى الظاهري لأداة الدراسة؛ قام الباحث بعرضها على بصورتها الأولية على مجموعة محكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية ذوي الخبرة في الكليات التربوية، وذلك بهدف التعرف إلى مدى ملاءمة الفقرات للمقياس، وسلامة صياغتها، ووضوح معانيها من الناحية اللغوية، ولقد تمّ الأخذ بكافة ملاحظات المحكمين؛ حيث تمّ القيام بتعديل الصياغة اللغوية للفقرات التي أجمع عليها ما نسبة (80%) تقريباً كحد أدنى التي تم الاتفاق عليها من المحكمين كمعيار للحكم على صلاحيتها.

صدق البناء لأداة الدراسة:

وللتحقق من صدق البناء تم تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (30) عضو هيئة إدارية وتدريسية، من مجتمع الدراسة ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة وذلك للتعرف على مدى صدق الاتساق الداخلي للأداة ومدى إسهام الفقرات المكونة لها، وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson)؛ فقرات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمجال المنتمي إليه، وذلك كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول (2) معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية للمجال المنتمي إليه .

رقم الفقرة	الصفات الشخصية لمدير المدرسة		الصفات الإنسانية لمدير المدرسة		الصفات الاجتماعية لمدير المدرسة	
	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.556**	0.000	0.661**	0.000	0.750**	0.000
2	0.785**	0.000	0.706**	0.000	0.742**	0.000
3	0.745**	0.000	0.723**	0.000	0.796**	0.000
4	0.669**	0.000	0.733**	0.000	0.697**	0.000
5	0.654**	0.000	0.750**	0.000	0.749**	0.000
6	0.598**	0.000	0.707**	0.000	0.750**	0.000
7	0.753**	0.000	0.716**	0.000	0.645**	0.000
8	0.774**	0.000	0.696**	0.000	0.700**	0.000
9	0.701**	0.000	0.669**	0.000	0.688**	0.000
10	0.711**	0.000	0.766**	0.000	0.749**	0.000

0.000	0.750**	0.000	0.730**	0.000	0.784**	11
0.000	0.789**	0.000	0.706**	0.000	0.759**	12
0.000	0.810**	0.000	0.722**	0.000	0.658**	13
0.000	0.795**	0.000	0.756**	0.000	0.689**	14
				0.000	0.761**	15
				0.000	0.741**	16

** دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha = 0.01)$.

يبين الجدول (2) أنَّ قيم معاملات ارتباط الفقرات على مجال الصفات الشخصية لمدير المدرسة قد تراوحت ما بين (0.556- 0.785) مع المجال، وكما يبين أنَّ قيم معاملات ارتباط الفقرات على مجال الصفات الإنسانية لمدير المدرسة تراوحت ما بين (0.661- 0.766) مع المجال، ويبين الجدول أيضاً أنَّ قيم معاملات ارتباط الفقرات على مجال الصفات الاجتماعية لمدير المدرسة قد تراوحت بين (0.645- 0.810) مع المجال، وهذا يعني وجود درجة من صدق الاتساق الداخلي في فقرات على المقياس.

وبين الجدول (3) قيم معاملات ارتباط معامل ارتباط بيرسون (Pearson)؛ بين مجالات أداة سمات القائد المدير والدرجة الكلية للأداة، وذلك كما هو مبين في الجدول:

الجدول (3) مصفوفة معاملات الارتباط بين مجالات سمات القائد المدير والدرجة الكلية.

المجالات	الصفات الشخصية لمدير المدرسة	الصفات الإنسانية لمدير المدرسة	الصفات الاجتماعية لمدير المدرسة	المقياس ككل
الصفات الشخصية لمدير المدرسة	1	0.762**	0.669**	0.824**
الصفات الإنسانية لمدير المدرسة		1	0.874**	0.860**
الصفات الاجتماعية لمدير المدرسة			1	0.891**
المقياس ككل				1

** دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha = 0.01)$.

يلاحظ من الجدول (3) وجود معاملات ارتباط مرتفعة ودالة إحصائياً عند $(\alpha = 0.01)$ بين المجالات مع الدرجة الكلية لمقياس سمات القائد المدير حيث تراوحت بين (0.824 - 0.891) وهذا يعني وجود درجة من صدق الاتساق الداخلي بين المجالات والدرجة الكلية على مقياس أنماط القيادة.

ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم تطبيق طريقة الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، إذ تم تطبيق الأداة على عينة تكونت من (30) عضو هيئة إدارية وتدريسية، من مجتمع الدراسة ومن خارج عينة الدراسة، والجدول (4) يبين نتائج لك.

الجدول (4) معاملات ثبات الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha).

#	المجال	كرونباخ ألفا	عدد الفقرات
1	الصفات الشخصية لمدير المدرسة	0.881	16

2	الصفات الإنسانية لمدير المدرسة	0.868	14
3	الصفات الاجتماعية لمدير المدرسة	0.870	14
	المقياس ككل	0.922	44

يلاحظ من نتائج الجدول (4) أن قيم معاملات ثبات كرونباخ ألفا لأداة أنماط القيادة تراوحت ما بين (0.868-0.881) على المجالات، وقد بلغ قيمة ثبات للأداة ككل (0.922). وكما بلغ قيمة ثبات كرونباخ ألفا للأداة ككل (0.922). وتعد هذه القيم مناسبة لأغراض الدراسة الحالية.

متغيرات الدراسة:

تمثلت متغيرات الدراسة الحالية بما يلي:

أولاً: المتغيرات المستقلة:

- 1- الجنس: وله مستويان (ذكر، أنثى).
- 2- سنوات الخدمة: وله ثلاث فئات (أقل من 5 سنوات، (5-10) سنوات، أكثر من 10 سنوات).
- 3- المؤهل العلمي: وله ثلاث مستويات (بكالوريوس، دبلوم عالي، ماجستير / دكتوراة).
- 4- المديرية: وله فئتان (مادبا، ناعور).
- 5- الوظيفة: وله فئتان (هيئة إدارية، هيئة تدريسية).

ثانياً: المتغير التابع:

سمات القائد المدير من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والتدريسية.

المعالجة الإحصائية:

تمت المعالجات الإحصائية لبيانات الدراسة باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك على النحو الآتي: للإجابة عن السؤال الأول، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب فقرات درجة توافر سمات القائد المدير من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والتدريسية في لوائي قصبة مادبا وناعور. للإجابة عن السؤال الثاني، تم استخدام الاختبار تحليل التباين الخماسي المتعدد للمتغيرات التابعة (Way MANOVA 5) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة توافر سمات القائد المدير من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والتدريسية في لوائي قصبة مادبا وناعور.

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لتحديد توزيع عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات.

تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach- Alpha) لإيجاد معامل الاتساق الداخلي، لتأكد من ثبات أداة الدراسة.

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لإيجاد معامل صدق الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة.

تم تحديد درجة سمات القائد المدير من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والتدريسية في لوائي قصبة مادبا وناعور في ثلاثة مستويات. من خلال المعادلة الآتية:

طول الفئة = (القيمة الأعلى للبدل - القيمة الأدنى للبدل) / عدد الدرجات.

$$= (5-1) / 3 = 1.33$$

وعليه فقد أصبحت الدرجات (1-2.33) منخفضة، (2.34-3.67) متوسطة، (3.68-5.00) مرتفعة.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة توافر سمات القائد المدير من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والتدريسية في لوائي قصبة مادبا وناغور، ولتحقيق ذلك سعت الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

عرض نتائج السؤال الأول ومناقشته، والذي نصّ على: **ما درجة توافر سمات القائد المدير من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والتدريسية في لوائي قصبة مادبا وناغور؟**

للإجابة عن السؤال الأول، تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر سمات القائد المدير من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والتدريسية في لوائي قصبة مادبا وناغور بشكل عام ولكل مجال من المجالات، والجدول (5) يبين ذلك.

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر سمات القائد المدير من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والتدريسية في لوائي قصبة مادبا وناغور مرتبة تنازلياً.

#	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	الصفات الشخصية لمدير المدرسة	4.09	0.61	1	مرتفع
2	الصفات الإنسانية لمدير المدرسة	4.06	0.67	2	مرتفع
3	الصفات الإجتماعية لمدير المدرسة	3.97	0.70	3	مرتفع
	الدرجة الكلية	4.04	0.63		مرتفع

يلاحظ من نتائج الجدول (4) أن المتوسط الحسابي لدرجة توافر سمات القائد المدير من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والتدريسية في لوائي قصبة مادبا وناغور جاء بمستوى مرتفع إذ بلغ (40.04) بانحراف معياري (0.63)، وقد جاء في الرتبة الأولى مجال " الصفات الشخصية لمدير المدرسة " بمتوسط حسابي (4.09) بانحراف معياري (0.61) وبمستوى مرتفع ، وجاء في الرتبة الثانية مجال " الصفات الإنسانية لمدير المدرسة " بمتوسط حسابي (4.06) بانحراف معياري (0.67) وبمستوى مرتفع ، وجاء في الرتبة الثالثة مجال "الصفات الإجتماعية لمدير المدرسة " بمتوسط حسابي (3.97) بانحراف معياري (0.70) وبمستوى مرتفع، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن مديري المدارس لديهم روح المثابرة ولديهم روح معنوية عالية كما أنهم ناضجين انفعاليًا وثابتين ومستقرين في اتجاهاتهم وميولهم، ويمتازوا بالمقدرة على ضبط النفس وقوة الإرادة، ولديهم صورة جيدة عن ذاتهم، وتشابهت الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة مثل دراسة عكليك (2017)، والتي جاءت السمات الشخصية للمدير بدرجة عالية.

وفيما يلي عرض للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من الفقرات مرتبة تنازلياً على المجال المنتمية اليه، والجدول (6) يوضح ذلك:

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجالات درجة توافر سمات القائد المدير من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والتدريسية في لوائي قصبة مادبا وناغور مرتبة تنازلياً.

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة على المجال	الدرجة
6	يملك الثقة بالنفس واحترامه للذات.	4.37	0.73	1	مرتفعة
10	يُعامل الآخرين بخلقٍ جميلٍ.	4.31	0.80	2	مرتفعة

12	يهتم بالمظهر الخارجي واللباقة.	4.27	0.74	3	مرتفعة
1	يحب العاملين في المدرسة ويحترمهم.	4.25	0.73	4	مرتفعة
5	يلتزم بالمواعيد وله المقدرة على تنظيم الوقت.	4.22	0.79	5	مرتفعة
11	يفكر بإيجابية وبصورة متفائلة.	4.18	0.80	6	مرتفعة
14	يمتلك المقدرة على إدارة الحوار والتعبير عن الرأي.	4.16	0.79	7	مرتفعة
9	يتصف بالمقدرة على التحدث بجرأة وصراحة بعيداً عن التشكيك.	4.14	0.80	8	مرتفعة
7	يتجه نحو التعاطف والرحمة والمساعدة للآخرين.	4.10	0.85	9	مرتفعة
4	يتمتع بشخصية حكيمة في اتخاذ القرارات.	4.08	0.85	10	مرتفعة
15	يتبنى في العمل ثقافات إيجابية.	4.01	0.83	11	مرتفعة
16	يتبنى القيادة التشاركية في صنع القرار.	3.96	0.94	12	مرتفعة
3	يميل في تعامله مع الآخرين بطيبة قلب.	3.94	0.91	13	مرتفعة
8	يمتاز بالمرونة وتقبله للنقد البناء، وأخذة للعبارة والإستفادة من الأخطاء.	3.89	0.98	14	مرتفعة
13	يستخدم لغة الجسد.	3.80	0.89	15	مرتفعة
2	يبتعد عن العصبية في المواقف الطارئة.	3.72	0.90	16	مرتفعة
	الدرجة الكلية على مجال الصفات الشخصية لمدير المدرسة	4.09	0.61		مرتفعة
17	يتمتع بشخصية منفتحة وبروح المغامرة وحب تجربة كل جديد.	3.97	0.84	1	مرتفعة
27	يعمل جاهداً حتى يصل إلى أهدافه.	4.26	0.77	2	مرتفعة
18	يمتلك الحس العالي بالمسؤولية والواجب اتجاه كل شيء من حوله.	4.23	0.77	3	مرتفعة
30	يكون مُتحمساً للإنجاز والنجاح مهما تطلّب منه الأمر.	4.21	0.78	4	مرتفعة
28	يمتلك خاصيّة تركيز عالية جداً.	4.15	0.80	5	مرتفعة
22	يقدم المساعدة للعاملين في المدرسة بطرق إيجابية.	4.12	0.84	6	مرتفعة
29	يحب القيام بالكثير من الأنشطة المختلفة والمتنوعة ضمن الفريق.	4.06	0.90	7	مرتفعة
25	ينخرط في النشاطات الإجتماعية.	4.05	0.87	8	مرتفعة
19	يفوض الصلاحيات مع ثقة بأداء الآخرين.	4.00	0.91	9	مرتفعة
26	يتخطى تجاربه الصعبة بسهولة وأمان.	3.99	0.86	10	مرتفعة
20	يتمتع بدرجة قبول عالية من الأشخاص حوله.	3.98	0.88	11	مرتفعة
21	يثق به الآخرين والعاملين في المدرسة.	3.97	0.89	12	مرتفعة
24	يمتلك مستوى عالي في التعاطف تجاه الآخرين.	3.93	0.95	13	مرتفعة
23	يمتلك شخصية حنونة يسودها الكثير من العواطف والمشاعر، ويكون قادر على منحها للعاملين في المدرسة.	3.91	1.01	14	مرتفعة
	الدرجة الكلية على مجال الصفات الإنسانية لمدير المدرسة	4.06	0.67		مرتفع
36	يميل إلى التحدث أمام المجموعات من الناس بجرأة.	4.16	0.82	1	مرتفعة
32	يتواصل بشكل دائم مع العاملين في المدرسة.	4.10	0.91	2	مرتفعة
37	يستمتع عندما يكون محط الإهتمام.	4.02	0.88	3	مرتفعة
38	يستمتع إلى العاملين في المدرسة بدرجة عالية.	4.01	0.86	4	مرتفعة
31	يبحث عن التجارب الجديدة باستمرار.	4.00	0.92	5	مرتفعة
33	يتقبل المعلومات الجديدة من الآخرين.	3.99	0.87	6	مرتفعة
35	يتميز بشخصية منفتحة يسهل التقرب منه.	3.98	0.89	7	مرتفعة
44	يقدم للطلبة النصح والإرشاد بأسلوب بعيداً عن التحكم.	3.97	0.99	8	مرتفعة
41	يحب العاملين في المدرسة.	3.96	0.91	9	مرتفعة
34	يميل إلى اكتشاف اهتمامات إجتماعية جديدة طوال الوقت.	3.94	0.84	10	مرتفعة

40	يحاول التفاعل مع جميع الشخصيات والإنسجام معها.	3.92	0.91	11	مرتفعة
43	يجتمع مع الطلبة في مجالات الأنشطة التعليمية.	3.91	0.99	12	مرتفعة
42	يسمع لأراء لطلبة وأفكارهم الشخصية.	3.90	0.91	13	مرتفعة
39	يميل إلى مجاملة الآخرين في بعض المواقف.	3.74	0.97	14	مرتفعة
	الدرجة الكلية على مجال الصفات الإجتماعية لمدير المدرسة	3.97	0.70		مرتفع

يبين الجدول (6) أن المتوسط الحسابي لمجال الصفات الشخصية لمدير المدرسة بلغ (4.09) وبانحراف معياري (0.61) وبدرجة مرتفعة، حيث جاءت في الرتبة الأولى على المجال الفقرة (6) التي نصت على " يمتلك الثقة بالنفس واحترامه للذات " بمتوسط حسابي (4.37) وانحراف معياري (0.73) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (2) التي نصت على " يبتعد عن العصبية في المواقف الطارئة "، بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.90) وبدرجة مرتفعة.

كما يبين الجدول أن المتوسط الحسابي لمجال الصفات الإنسانية لمدير المدرسة بلغ (4.06) وبانحراف معياري (0.67) وبدرجة مرتفع، إذ جاءت في الرتبة الأولى على المجال الفقرة (17) التي نصت على " يتمتع بشخصية منفتحة وبروح المغامرة وحب تجربة كل جديد "، بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.84) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (23) التي نصت على " يمتلك شخصية حنونة يسودها الكثير من العواطف والمشاعر، ويكون قادر على منحها للعاملين في المدرسة "، بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (1.01) وبدرجة مرتفعة، وتشابهت الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة مثل دراسة عكليك (2017)، والتي جاءت السمات الشخصية للمدير بدرجة عالية.

ويبين الجدول أن المتوسط الحسابي لمجال الصفات الإجتماعية لمدير المدرسة بلغ (3.97) وبانحراف معياري (0.70) وبدرجة مرتفع، إذ جاءت في الرتبة الأولى على المجال الفقرة (36) التي نصت على " يميل إلى التحدث أمام المجموعات من الناس بجرأة "، بمتوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (0.82) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (39) التي نصت على " يميل إلى مجاملة الآخرين في بعض المواقف "، بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.97) وبدرجة مرتفعة، وتشابهت الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة مثل دراسة عكليك (2017)، والتي جاءت السمات الشخصية للمدير بدرجة عالية.

2. عرض نتائج السؤال الثاني ومناقشته، والذي نصَّ على: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة توافر سمات القائد المدير من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والتدريسية في لوائي قسبة مادبا وناغور تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المديرية، الوظيفة)؟ للإجابة عن السؤال، تمَّ حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة حول درجة توافر سمات القائد المدير من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والتدريسية في لوائي مادبا وناغور تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المديرية، الوظيفة)، كما يُبين الجدول (7).

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة لدرجة توافر سمات القائد المدير من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والتدريسية في لوائي مادبا وناغور وفقاً لمتغيرات الدراسة

المتغير	مستويات	الصفات الشخصية	الصفات الإنسانية	الصفات الإجتماعية	الاداة
		لمدير المدرسة	لمدير المدرسة	لمدير المدرسة	ككل
الجنس	ذكر	4.08	4.05	4.01	4.05
	N= 73	0.69	0.74	0.76	0.70
	أنثى	4.09	4.06	3.95	4.04

0.60	0.67	0.64	0.58	الانحراف المعياري	N= 138	
4.04	3.97	4.06	4.09	الوسط الحسابي	المجموع	
0.63	0.70	0.67	0.61	الانحراف المعياري	N=211	
4.13	4.01	4.14	4.23	الوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	سنوات
0.61	0.71	0.63	0.57	الانحراف المعياري	27=N	الخدمة
4.00	3.95	4.01	4.05	الوسط الحسابي	(5-10) سنوات	
0.58	0.70	0.61	0.54	الانحراف المعياري	36=N	
4.03	3.97	4.06	4.07	الوسط الحسابي	أكثر من 10 سنوات	
0.65	0.71	0.70	0.64	الانحراف المعياري	N=148	
4.04	3.97	4.06	4.09	الوسط الحسابي	المجموع	
0.63	0.70	0.67	0.61	الانحراف المعياري	N=211	
4.07	4.00	4.09	4.11	الوسط الحسابي	بكالوريوس	المؤهل
0.58	0.68	0.58	0.57	الانحراف المعياري	N=118	العلمي
4.00	3.92	4.03	4.03	الوسط الحسابي	دبلوم عالي N=55	
0.69	0.72	0.79	0.64	الانحراف المعياري		
4.03	3.95	4.02	4.11	الوسط الحسابي	ماجستير/ دكتورة	
0.71	0.76	0.75	0.71	الانحراف المعياري	N=38	
4.04	3.97	4.06	4.09	الوسط الحسابي	المجموع	
0.63	0.70	0.67	0.61	الانحراف المعياري	N=140	
4.10	4.04	4.12	4.13	الوسط الحسابي	مادبا	المديرية
0.60	0.69	0.62	0.60	الانحراف المعياري	N=137	
3.94	3.85	3.94	4.01	الوسط الحسابي	ناعور	
0.68	0.73	0.75	0.64	الانحراف المعياري	N=74	
4.04	3.97	4.06	4.09	الوسط الحسابي	المجموع	
0.63	0.70	0.67	0.61	الانحراف المعياري	N=211	
4.21	4.12	4.26	4.26	الوسط الحسابي	هيئة إدارية	الوظيفة
0.59	0.68	0.63	0.55	الانحراف المعياري	N=72	
3.95	3.90	3.96	4.00	الوسط الحسابي	هيئة تدريسية	
0.64	0.71	0.67	0.63	الانحراف المعياري	N=139	
4.04	3.97	4.06	4.09	الوسط الحسابي	المجموع	
0.63	0.70	0.67	0.61	الانحراف المعياري	N=211	

يظهر الجدول (7) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة توافر سمات القائد المدير من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والتدريسية في لوائي مادبا وناعور وفقاً لمتغيرات الدراسة. ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات تم استخدام تحليل التباين الخماسي المتعدد المتغيرات التابعة (5-WAY MANOVA) لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المجالات والدرجة الكلية للمقياس ، والجدول (8) يوضح نتائج ذلك.

جدول (8) نتائج تحليل تباين الخماسي المتعدد المتغيرات التابعة (5-WAY MANOVA) لاستجابات الأفراد لدرجة توافر سمات القائد المدير من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والتدريسية تُعزى للمتغيرات الدراسة

مصدر التباين / المتغير	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الجنس Hotelling's= 0.023 Sig = 0.205	الصفات الشخصية لمدير المدرسة	.313	1	.313	.880	.349
	الصفات الإنسانية لمدير المدرسة	.491	1	.491	1.165	.282
	الصفات الإجتماعية لمدير المدرسة	.015	1	.015	.031	.861
	الاداة ككل	.216	1	.216	.570	.451
سنوات الخدمة Wilks' Lambda = 0.974 Sig = 0.507	الصفات الشخصية لمدير المدرسة	.734	2	.367	1.032	.358
	الصفات الإنسانية لمدير المدرسة	.175	2	.088	.208	.812
	الصفات الإجتماعية لمدير المدرسة	.030	2	.015	.031	.970
	الاداة ككل	.245	2	.123	.323	.724
المؤهل العلمي Wilks' Lambda = 0.967 Sig = 0.399	الصفات الشخصية لمدير المدرسة	1.173	2	.587	1.651	.194
	الصفات الإنسانية لمدير المدرسة	1.999	2	1.000	2.374	.096
	الصفات الإجتماعية لمدير المدرسة	1.620	2	.810	1.681	.189
	الاداة ككل	1.523	2	.762	2.009	.137
المديرية Hotelling's= 0.027 Sig = 0.145	الصفات الشخصية لمدير المدرسة	.994	1	.994	2.797	.096
	الصفات الإنسانية لمدير المدرسة	2.140	1	2.140	5.084	.025*
	الصفات الإجتماعية لمدير المدرسة	1.976	1	1.976	4.099	.044*
	الاداة ككل	1.626	1	1.626	4.290	.040*
الوظيفة Hotelling's= 0.118 Sig = 0.000	الصفات الشخصية لمدير المدرسة	5.969	1	5.969	16.801	.000*
	الصفات الإنسانية لمدير المدرسة	7.771	1	7.771	18.457	.000*
	الصفات الإجتماعية لمدير المدرسة	4.302	1	4.302	8.926	.003*
	الاداة ككل	5.931	1	5.931	15.646	.000*
الخطأ	الصفات الشخصية لمدير المدرسة	72.127	203	.355		
	الصفات الإنسانية لمدير المدرسة	85.466	203	.421		
	الصفات الإجتماعية لمدير المدرسة	97.836	203	.482		
	الاداة ككل	76.950	203	.379		
المجموع المعدل	الصفات الشخصية لمدير المدرسة	79.408	210			
	الصفات الإنسانية لمدير المدرسة	95.050	210			
	الصفات الإجتماعية لمدير المدرسة	104.144	210			
	الاداة ككل	84.358	210			

*دالة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$).

يتبين من الجدول (8) ما يلي:

- 1- عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين تقديرات الأفراد على جميع المجالات (الصفات الشخصية لمدير المدرسة، الصفات الإنسانية لمدير المدرسة، الصفات الإجتماعية لمدير المدرسة) تُعزى لاختلاف الجنس، إذ بلغت القيمة الإحصائية (f) على المجالات (0.880) (1.165) (0.031) بمستوى الدلالة (0.349) (0.282) (0.861) على التوالي، وتعتبر جميع هذه القيم غير دالة إحصائية عند ($\alpha = 0.05$). وكما

يبين أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) على الدرجة الكلية للمقياس تعزى لأثر الجنس، حيث بلغت قيمة (F) على المقياس ككل (0.570) بمستوى دلالة (0.451) وتعد هذه القيمة غير دالة إحصائياً، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن السمات الشخصية عبارة عن مجموعة من اساليب التفكير والتصرف واتخاذ القرار والمشاعر المتأصلة والفريدة للشخص ومن الممكن ان تتشابه بين أفراد العينة الواحدة كون العينة من نفس المجتمع، وتشابهت الدراسة الحالية في هذه النتيجة مع عدد من الدراسات السابقة مثل دراسة أحمد (2018).

2- عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) بين تقديرات الأفراد على جميع المجالات (الصفات الشخصية لمدير المدرسة، الصفات الإنسانية لمدير المدرسة، الصفات الإجتماعية لمدير المدرسة) تُعزى لاختلاف سنوات الخدمة، إذ بلغت القيمة الإحصائية (f) على المجالات (1.032) (0.208) (0.031) بمستوى الدلالة (0.358) (0.812) (0.970) على التوالي، وتعتبر جميع هذه القيم غير دالة إحصائياً عند ($\alpha=0.05$). وكما يبين أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) على الدرجة الكلية للمقياس تعزى لأثر سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة (F) على المقياس ككل (0.323) بمستوى دلالة (0.724) وتعد هذه القيمة غير دالة إحصائياً، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن السياسات التربوية واحدة في المدارس، فجميع المعلمين لديهم نفس الاتصال تقريباً مع مديري المدارس وتشابهت الدراسة الحالية في هذه النتيجة مع عدد من الدراسات السابقة مثل دراسة عليك (2017).

3- عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) بين تقديرات الأفراد على جميع المجالات (الصفات الشخصية لمدير المدرسة، الصفات الإنسانية لمدير المدرسة، الصفات الإجتماعية لمدير المدرسة) تُعزى لاختلاف المؤهل العلمي، إذ بلغت القيمة الإحصائية (f) على المجالات (1.651) (2.374) (1.681) بمستوى الدلالة (0.194) (0.096) (0.189) على التوالي، وتعتبر جميع هذه القيم غير دالة إحصائياً عند ($\alpha=0.05$). وكما يبين أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) على الدرجة الكلية للمقياس تعزى لأثر المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (F) على المقياس ككل (2.009) بمستوى دلالة (0.137) وتعد هذه القيمة غير دالة إحصائياً ويمكن أن يعزى ذلك إلى احساس جميع المعلمين على اختلاف دراجاتهم العلمية بالسمات التي تتوافر لدى مديري المدارس كونهم على صلة مباشرة في العمل معهم وقضاء الوقت الكافي مع المديرين لتمييز تلك السمات. وتشابهت الدراسة الحالية في هذه النتيجة مع عدد من الدراسات السابقة مثل دراسة أحمد (2018).

4- عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) بين تقديرات الأفراد على مجال الصفات الشخصية لمدير المدرسة تُعزى لاختلاف المديرية، إذ بلغت القيمة الإحصائية (f) على المجال (2.797) بمستوى الدلالة (0.096)، وتعتبر هذه القيمة غير دالة إحصائياً عند ($\alpha=0.05$). ويبين أيضاً وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) بين تقديرات الأفراد على كل من مجال الصفات الإنسانية لمدير المدرسة، ومجال الصفات الإجتماعية لمدير المدرسة تُعزى لاختلاف المديرية، إذ بلغت القيمة الإحصائية (f) على المجالات (5.084) (4.099) بمستوى الدلالة (0.025) (0.044) على التوالي، وتعتبر هذه القيم دالة إحصائياً عند ($\alpha=0.05$). وكما يبين أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) على الدرجة الكلية للمقياس تُعزى لاختلاف المديرية، حيث بلغت قيمة (F) على المقياس ككل (4.290) بمستوى دلالة (0.040) وتعد هذه القيمة دالة إحصائياً. حيث كانت الفروق لصالح أفراد مديرية (مادبا) بمتوسط حسابي أعلى مقارنة أفراد مديرية (ناحور) على المجالات والمقياس ككل، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن المعلمين في لواء ناحور يسعون إلى اكتساب كل ما هو جديد والبحث عن المعرفة وذلك لأن الطبيعة الجغرافية في لواء ناحور تساعدهم على

ذلك أكثر من المعلمين في لواء مادبا، وتشابهت الدراسة الحالية في هذه النتيجة مع عدد من الدراسات السابقة مثل دراسة عليك (2017).

5- وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين تقديرات الأفراد على جميع المجالات (الصفات الشخصية لمدير المدرسة، الصفات الإنسانية لمدير المدرسة، الصفات الإجتماعية لمدير المدرسة) تُعزى لاختلاف متغير الوظيفة، إذ بلغت القيمة الإحصائية (f) على المجالات (16.801) (18.457) (8.926) بمستوى الدلالة (0.000) (0.000) (0.003) على التوالي، وتعتبر جميع هذه القيم دالة إحصائية عند ($\alpha = 0.05$). وكما يبين أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) على الدرجة الكلية للمقياس تُعزى لاختلاف متغير الوظيفة، حيث بلغت قيمة (F) على المقياس ككل (15.646) بمستوى دلالة (0.000) وتعد هذه القيمة دالة إحصائية. حيث كانت الفروق لصالح أفراد أعضاء الهيئة الإدارية بمتوسط حسابي أعلى مقارنة بأفراد أعضاء الهيئة التدريسية على جميع المجالات والمقياس ككل، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن أعضاء الهيئة الإدارية على تواصل بشكل أكبر مع المديرين من تواصل المعلمين مع المديرين، الذي يقتصر على الأمور البسيطة، وتشابهت الدراسة الحالية في هذه النتيجة مع عدد من الدراسات السابقة مثل دراسة أحمد (2018).

التوصيات :

من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج توصي الباحثة بما يلي:

- 1- توجيه وزارة التربية والتعليم إجراء مسح ميداني شامل لتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري المدارس الحكومية في لواء مادبا وناحور.
- 2- استمرار وزارة التربية والتعليم في تعزيز مبادئ السمات لدى مديري المدارس الحكومية في لواء مادبا وناحور.
- 3- إمكانية افادة وزارة التربية والتعليم من نتائج الدراسة الحالية فيما يخص سمات الشخصية الادارية والقيادية على العمل الاداري وضرورة مراعاة سمات الشخصية عند اختيار مديري المدارس والمؤسسات التعليمية.
- 4- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث المماثلة للدراسة الحالية على عينات مختلفة وضمن المؤسسة التعليمية.

المصادر والمراجع

اولا : المراجع باللغة العربية:

- أبو العلا، ليلي (2013). *مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة*. دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- أحمد، جمال (2018). التحكم الذاتي وعلاقته ببعض سمات الشخصية لدى مديري المدارس الابتدائي. *المجلة الأكاديمية للعلوم*، 765-808: (24) 100
- جدعون، أندريه (2014). *السمات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الرسمية والخاصة في محافظة بيروت الكبرى : بين وجهات نظرهم والواقع*. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة اللبنانية، لبنان.
- الحريري، رافدة (2010). *القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي*. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- ربيع، هادي (2006). *المدير المدرسي الناجح*. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- رجب، هالة (2017). *سمات الشخصية وعلاقتها بأنماط القيادة لدى مديري الوحدات الإدارية من وجهة نظر الموظفين بجامعة الباحة*. مستقبل التربية العربية، 182-85: (108) 24

- سفيان، نبيل (2004). *المختصر في الشخصية والارشاد النفسي*. القاهرة: ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
 - السويديان، طارق وباشراحيل، فيصل (2004). *صناعة القائد*. دار صناعة المص للنشر والتوزيع.
 - الصايغ، أشرف (2014). *نظرية الادارة التربوية*. نابلس: مكتبة القدرومي للخدمات الجامعية.
 - العاجز، سيد (2001). *اتخاذ القرارات*. مكتبة عين شمس: القاهرة، مصر.
 - عامود، قاسم (2001). *الشخصية بين التنظير والقياس*. صنعاء: دار النشر للجامعات.
 - عبد الخالق، أحمد (2015). *علم نفس الشخصية*. مصر: مكتبة الأنجلو المصرية.
 - عبود، عبد الغني (2000). *ادارة التربية وتطبيقاتها المعاصرة*. عين شمس: دار الفكر للنشر والتوزيع.
 - عدس، عبد الرحمن وقطامي، نايفة (2002). *مبادئ علم النفس*. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.
 - عكيك، فاطمة (2017). *سمات الشخصية لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة نابلس وعلاقتها بأساليب حل المشكلات لديهم*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
 - علي، السيد (2010). *التوجه الايجابي نحو الحياة وعلاقته ببعض سمات الشخصية السوية لدى عينة من طلاب الجامعة من الجنسين*. الأعمال الكاملة للمؤتمر الإقليمي الثاني لعلم النفس، 673-754: 2.
 - غباين، عمر (2009). *القيادة الفعالة والقائد الفعال*. اثراء للنشر والتوزيع.
 - قفيشه، رندة سليم محمد عبد الرحيم (2019). *درجة التفاؤل الأكاديمي وعلاقتها بمستوى المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان*، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن.
 - محمد، محمد (2008). *سيكولوجية الإدارة التعليمية وآفاق التطوير العام*. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
 - ناصر، كريم والأمي، نشعة (2006). *خصائص المدير الناجح في المدارس الثانوية*. *مجلة الجامعة المستنصرية*، (28) 9: 71-87.
 - نجم، نجم عبود (2003). *إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة*، ط1، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.
 - نظير، هنادي (2017). *استراتيجيات المدير الناجح*، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ثانيا : المراجع باللغة الإنجليزية :
- Balabalance, E &Otican, L. (2010). Interpret the skills of school principals to solve the problem with their personal characteristics, emotional. *Intelligence. And tendencis*. (online). http://www.alshirazi.com/compilations/administration/al_idara/chapter1/part4/01.htm.
 - Daresh, N. (2004). Comprisons of problem solving processes of education administration leadership, Gender Decision Making University of Texas, *Dissertation Abstracts internatiol*, 5901 (198): 35-70.
 - Gokce F. (2009). Behaviour of Turkish Elementary School Principals in the Change Process: An Analysis of the Perceptions of Both Teachers and School Principals. *Educational Management Administration Leadership*, vol. 37, no. 2, p. 198-215.
 - Koskimäki, A. &Gradoboeva, K. (2018). *Leadership for Change: A Case Study of a Subsidiary of an International Organization*. Unpublished Master's Thesis, Saimaa University of Applied Sciences, South Karelia, Finland.
 - Mellor, J.(2016). *An Action Rescarch investigation in to the innovation of a creative pedagogic approach within a secondyaryschoole Building Schools for the Futuer project*, Unpublished doctoral dissertation. School of Eduction University of Leicester.