البحث الرابع :

" الأنماط الإدارية وعلاقتها بأساليب التفكير لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة جدة "

إعـــــداد :

دكتورة / نورة عــواد عبــد الغفــار

أستاذ مساعد الإدارة والتخطيط التربوي

وكيلة كلية التربية جامعة الملك عبد العزيز بجدة

" الأنماط الإدارية وعلاقتها بأساليب التفكير لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة جدة "

د/ نورة عبد الغفار

• **ملخص الدراسة** :

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع الأنماط الإدارية التي تتبعها مديرات المدارس الثانوية بمدينة جدة، كما تهدف إلى تحديد أساليب التفكير و بروفيلات التفكير التي تستخدمها عينة الدراسة، وتحديد الفروق بين الأنماط الإدارية وأساليب التفكير في ضوء بعض المتغيرات مثل : التخصص العلمي، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية . ومن ثم التعرف على العلاقة بين الأنماط الإدارية وأساليب التفكير لدى مديرات المدارس الثانوية .

وتم إعداد مقياس لتحديد الأنماط الإدارية التي تتبعها مديرات المدارس الثانوية بمدينة جدة .

كما أعتمدت الدراسة على مقياس هاريسون وبارمسون (Harrison&Bramson,1952) لتحديد أساليب التفكير وبروفيلات التفكير لدي مديرات المدارس بمدينة جدة.

ومن أهم نتائج الدراسة أن أكثر الأنماط الإدارية شيوعاً لدى عينة الدراسة هو النمط الديمقراطي ، يليه النمط الأتوقراطي، واخيراً الترسلي.

كما دلت نتائج الدراسة أن أسلوب التفكير التحليلي هو أكثر الأساليب انتشاراً لدى عينة الدراسة، يليه الأسلوب العملي، ثم الأسلوب المثالي ، ثم الأسلوبين التركيبي والواقعي بنسبة متساوية. أما عن بروفيلات التفكير السائدة لدى عينة الدراسة فدلت النتائج على أن بروفيل التفكير الشائع لدى عينة الدراسة هو أحادي التفكير، يليه ثنائي التفكير وجاء التفكير المسطح في المرتبة الثالثة، أما بروفيل ثلاثي البعد في التفكير فقد جاء في المرتبة الرابعة.

كما اتضح من نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في الأنماط الأدارية وكذلك في أساليب التفكير باختلاف التخصص، وعدد سنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبة . و أظهرت النتائج كذلك عددا من العلاقات بين الأنماط الإدارية وأساليب التفكير.

Abstract

The present study aims to identify the reality of Management types followed by the secondary schools principals in Jeddah, and also aims to identify styles of thinking and reflection profiles used by the sample of the study. And also aims to identify the differences between management types and styles of thinking in light of some variables such as: specialization, years of experience, number of training courses. And to identify the relation between the management types and styles of thinking to the principals of secondary schools.

Scale was developed to identify types followed by the principals of secondary schools in Jeddah. The study also relied on a scale Barmeson and Harrison (Harrison & Bramson, 1952) to identify styles of thinking and thinking profiles of school principals in Jeddah.

One of the main results of the study that more Management type common in the study sample is democratic, followed by the autocratic style, and finally Laissez-fair. The results indicated that the method of analytical thinking is the most common style to the study sample, followed by a pragmatist style, then the ideal style, and synthetic style and realistic in equal proportion

Results revealed that the profile of thinking that is common for the study sample is one dimension thinking,followed by tow dimensions thinking, flat profile came in third, while the profile of a three-dimension in thinking came the fourth . .

As evidenced by the results of the study that there is no statistically significant differences in the patterns of administrative as well as styles of thinking according to specialization, years of experience, and the number of sessions training.. Results also have shown a number of relations between management types and styles of thinking.

• **أولا : المقدمة :**

المدرسة من أهم المؤسسات التربوية في هذا العصر ، أوجدها المجتمع لتقوم بتنشئة أبنائه وتربيتهم تربية مقصودة، وصبغهم بصبغة مستندة إلى فلسفته ومبادئه ونظمه. لذا فإن لهذه المؤسسات التعليمية خصائصها وميزاتها التي تميزها عن غيرها من المؤسسات التربوية الأخرى.

وتعد الإدارة المدرسية من أهم العوامل التي تسهم في تحقيق الأهداف المنشودة من المدرسة. وهي تمثل جميع الجهود المنسقة التي يقوم بها العاملون في المدرسة من إداريين وفنيين بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة، تحقيقا يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة، وعلى أسس سليمة (سليمان،٢٠٠١ :٣٧٨)

وأنعكس هذا الدور للإدارة المدرسية على مهام ومسؤولية مدير المدرسة. فهو يقع على قمة الجهاز الإداري في المدرسة، الذي أصبح المحور الأساسي الذي يدفعها لأداء دورها وتحقيق أهدافها. بل إن البعض يعزي نجاح المدرسة أو فشلها في معظم الحالات إلى المدير المسؤول عنها. ويتفاوت مديرو المدارس فيما بينهم من حيث قدراتهم ومهاراتهم، وهم يتفاضلون فيما بينهم من حيث أن بعضهم أقدر من بعض.(مرسي ١٩٩٥: ١٣)

ومع أهمية المسؤولية الملقاة على المدرسة إلا أنه يلاحظ أن المدارس تتفاوت فيما بينها من حيث مستوى أدائها العام وقدرتها على تقديم تعليم جيد لتلاميذها.ويرجع هذا التفاوت أو التفاضل بين المدارس إلى أسباب مترابطة مع بعضها البعض، يأتي في مقدمتها الإدارة الناجحة وجودة نوعية المعلمين والعاملين وتوفر الإمكانات البشرية والمادية اللازمة (مرسي،١٩٩٥: ١٢) وذكر مصطفى (٢٠٠٢: ٤٤) أنه على الرغم من أن التنظيمات الإدارية واللوائح والقوانين والصلاحيات والأهداف العامة ، تتفق في الخطوط العريضة لكل نوع من المدارس (ثانوية – متوسطة – ابتدائية) إلا أن طريقة أداء العمل المدرسي لا تتطابق . فممارسات وسلوك القائمين على إدارات المدارس تختلف وفقا لعوامل متنوعة ، منها ما يتعلق بالمدير ذاته وشخصيته وادراكاته وفلسفته وإعداده ومنها ما يتعلق بالعاملين ، ومنها ما يتعلق بالنظام التعليمي ، ومنها ما يتعلق بالإمكانات المادية والبيئية المتوفرة وغير ذلك .

لذا فغالبا ما ترتبط كفاءة أية مؤسسة تعليمية بنجاح إدارتها، تلك التي ترتبط هي الأخرى بشخصية مدير المدرسة خاصة وأن شخصية المدير من حيث سماته وميوله وطباعه وفلسفته ومعتقداته وكفاءته تنعكس على التنظيمات والنشاطات والقرارات التي يقوم بتنفيذها العاملون معه داخل المدرسة.(بامشموس ، ٢٠٠٣، ٦)

ولا شك أن لنمط وأسلوب مديرالمدرسة ومدى فهمه وإدراكه للنمط الإداري الصحيح دورا فاعلا في أدائه. بل قد لا تتوقف المسألة عند فهمه لأفضل

أساليب الإدارة المدرسية، بل بمدى ممارسته لهذه الأساليب، فكفاية مدير المدرسة ومهارته المهنية وقدراته على أداء مهامه، ورغبته واستعداده للنهوض بعمله والإنتظام فيه ، والكيفية التي يبني من خلالها علاقاته مع الآخرين، وما يحققه من تعاون وترابط إنما تعتمد وبشكل أساسي على الأسلوب القيادي الذي يستخدمه في توفير بيئة مدرسية يتحقق من خلالها أهداف العملية التعليمية. لذا فإن نوعية القيادة الإدارية وأسلوبها في التعامل بين أفراد المجتمع المدرسي تمثل العامل الأكثر أهمية في خلق المناخ التعليمي المناسب لتحقيق أهداف المدرسة .(مصطفى،٢٠٠٢: ١٤٧) فقد تتصف ممارسات إدارات المدارس بالسلطة والسيطرة، أو تميل إلى التعاون والمشاركة في الرأي والعمل، أو قد يغلب عليها السلبية والبعد عن التوجيه والمتابعة. وهذا التنوع في الممارسات والسلوك من قبل مديري المدارس من حيث التعامل مع المعلمين والطلبة والعاملين شخصياً ومهنياً ، وتطبيق البرامج الدراسية، وتنفيذ السياسة التعليمية ، والإجراءات والوسائل الإدارية المتبعة يضفي على كل إدارة نمطاً معيناً يمكن وصفها به .

وقد حدد بعض المشتغلين في الإدارة المدرسية ثلاثة أنماط أساسية للإدارة المدرسية هي : النمط الأوتوقراطي (التسلطي ، الديكتاتوري) ، والنمط الترسلي (الفوضوي ، التسيبي) ، والنمط الديمقراطي (التشاركي) . (الدويك، ٢٠٠٥، ٤٨) (علي، ٢٠٠٧، ٤٧) وأضاف عابدين (٢٠٠٥، ٦٨) نمطاً رابعاً هو النمط الانتهازي(الدبلوماسي)

ومع ذلك فإن مدراء المدارس لا يديرون مدارسهم كل الوقت وفق نمط واحد من هذه الأنماط العامة وهو ما يطلق عليه بالنمط الأساسي ، فقد يتبع المدير نمطاً آخر لبعض الوقت وطبقاً للظروف المحيطة به ، وهو ما يطلق عليه بالنمط الثانوي أي أن كل منهم يميل إلى إتباع نمط معين من هذه الأنماط أغلب الأوقات أكثر من سواه ، وتتصف إدارته للمدرسة بهذا النمط . (مصطفى، ٢٠٠٣ ٤٤)

ولكن يرى مصطفى و النابه (١٤٠٦: ٢٦) أنه ليس بالضرورة أن يكون المدير الناجح مديرا ديمقراطيا أو ديكتاتوريا ، وإنما يكون المدير الذي يقدر بفاعلية القوة التي تحدد نوع السلوك القيادي الأنسب لمواجهة موقف معين .

وهذا الاختلاف في ممارسات وسلوك مدراء المدارس والذي يؤدي بدوره إلى اختلافهم في الأنماط الإدارية التي ينعتون بها مرتبطاً ببعض العمليات العقلية كالإدراك ، والتفكير وغيرها . فالعلاقة وثيقة بين التفكير والسلوك. فالتفكير كما عرفه شكشك (١٤٠٨،٢٠٠٨) نشاط عقلي يعالج به المرء المشكلات التي تواجهه ، فعندما يوجد الإنسان في مجال معين وتجابهه مشكلة تتطلب الحل نجده يبادر بالتفكير أو يقوم بالنشاط الذهني اللازم لحل المشكلة، وبهذا يكون التفكير استجابة عقلية لمؤثرات تواجه الفرد على صورة أسئلة .

والإدارة المدرسية إدارة عقلية بالدرجة الأولى، حيث ترتبط طبيعة عمل الإدارة المدرسية بتوجيه العملية التعليمية التي تجمع العديد من المعلمين والإداريين والتلاميذ ولما بينهم من فروق فردية وهذا الاختلاف يحتاج إلى إدارة واعية بعقلية ذكية قادرة على توجيههم ومعالجة مشكلاتهم، واستدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار المناسبة للمواقف المختلفة للإسهام السريع في حل المشكلات وعدم تداعيها لما هو أكبر. الرشيدي (د. ت. : ٤٢) لذا تعد المهارات التصورية من أهم المهارات الضرورية لنجاح مدير المدرسة والتي تتعلق بمدى كفاءته في ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات والتفنن في الحلول والتوصل إلى الآراء. (مرسي،١٩٩٥) وعليه أكد زيدان (٢٠٠٥: ١٠) على ضرورة استبدال أساليب ومناهج التفكير الجزئية والتفكيكية التي سادت خلال القرن العشرين لدى المدراء التربويين بأساليب ومناهج التفكير التي تتسم بالشمول والتكامل .

ومع أهمية التفكير كعملية عقلية لجميع المدراء إلى أنه يوجد اختلاف بينهم في الأساليب المستخدمة للتفكير، بل إن الفرد نفسه قد يستخدم أكثر من أسلوب في المواقف المختلفة . فأسلوب التفكير كما يرى ستيرنبرج (Sternberg) أنه طريقة مفضلة للتفكير وليس قدرة، فهو الكيفية التي نستخدم بها القدرات التي نملكها. فقد يتساوى الناس في قدراتهم العقلية ومع ذلك تختلف أساليبهم في التفكير (الهوساوي، ٢٠٠٨: ٧٢) فأسلوب التفكير الذي اعتاد عليه الفرد هو الذي يملي عليه الطريقة أو المدخل لحل مشكلته وصنع قراراته، و يحدد بدرجة كبيرة سلوكه بصفة عامة، وهذا الأسلوب هو الذي يشكل الأساس سواء لقدراته في حل مشكلاته أو لمواجهة متطلبات مواقف خاصة.(حبيب، ١٩٩٦ :١٥٣)

وذكرت زمزمي (٢٠٠٨، ٦) " أنه في الوظائف والأعمال المختلفة يمكن أن يستخدم الفرد أسلوب تفكير معين في حل مشكلة ما أو إنجاز مهمة معينة ، ثم يستخدم أساليب تفكير أخرى في معالجة مشكلات أو مواجهة مواقف أو إنجاز مهام أخرى مختلفة . حيث أن نوع العمل يؤدي إلى تفضيل الفرد لأساليب تفكير تختلف باختلاف موقع أو مجال العمل أو المهنة أو مستوى الدور الوظيفي ، أو المركز الاجتماعي للفرد " .

ولا تعتبر أساليب التفكير ثابتة فهي تتميز بالمرونة والتغير مع مرور الوقت وتغير الظروف وتنوع الخبرات . وهي تنمو وتتغير وتتطور تبعا لتطور العمليات العقلية والأبنية المعرفية . كما أنها تتأثر ببعض المتغيرات مثل : السن الجنس ثقافة المجتمع ، التنشئة ، مجال العمل ... وغيرها (زمزمي، ٢٠٠٨، ٥)

ولأهمية أساليب التفكير وتأثيرها على سلوك الأفراد، حيث أن تفضيل الفرد لأسلوب تفكير واحد أو أكثر يعتبر الأساس لقدرة الفرد عند مواجهته للمشكلات وفي مواجهة متطلبات العمل أيضا، فقد أوصت بعض الدراسات بضرورة الاهتمام بتدريس أساليب التفكير في الكليات والجامعات ، وإعداد دورات

تدريبية تنمي أساليب التفكير المرغوب فيها لدى المعلمين ولجميع الموظفين أثناء الخدمة . (السبيعي، ٢٠٠٢، اللهيبي، ٢٠٠١)

وعلى ضوء ما سبق ولإهمية النمط الإداري لمدير المدرسة في تأثيره على أدائه وعلاقاته مع من لهم صلة بعمله سواء داخل المدرسة أو خارجها، فقد اهتمت العديد من الدراسات بدراسة نمط الإدارة المدرسية وعلاقته ببعض المتغيرات. وقد دلت نتائج تلك الدراسات على تأثير النمط والسلوك الإداري الذي يتبعه مدير المدرسة على المناخ التنظيمي، الرضا الوظيفي للعاملين، مستوى الأداء، الروح المعنوية وغير ذلك من المتغيرات.

أماالدراسة الحالية فتهتم بالتعرف على واقع الأنماط الإدارية السائدة لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة جدة ، والتعرف كذلك على أساليب التفكير التي تستخدمها المديرات ، ومن ثم التعرف على العلاقة بين الأنماط الإدارية وأساليب التفكير .

- **ثانياً : مشكلة الدراسة :**

تختلف طريقة أداء العمل في الإدارة المدرسية من مدرسة لأخرى، لتأثير عوامل عدة من أهمها شخصية مدير المدرسة، فهو قمة الجهاز الإداري، وبالتالي يسير كل التنظيمات والنشاطات، ويتخذ القرارات بطريقة تتفق مع فلسفته الخاصة ومعتقداته التي يراها من وجهة نظره محققة لإهداف المدرسة ولعل ذلك يفسر لنا اختلاف النمط الإداري من مدير لآخر.(مصطفى،٢٠٠٣: ٤٤) لذا صنف بعض علماء الإدارةالأنماط الإدارية إلى ثلاثة أنماط أساسية هي : النمط السلطوي أو التسلطي (الأوتوقراطي) ، والنمط الترسلي أو السائب ، والنمط التشاركي (الديمقراطي) (مصطفى، ٢٠٠٢: ٤٥)

ولعل هذه الأنماط الإدارية التي يمارسها مدير المدرسة إنما يمارسها من خلال عمليات التفكير والتي أحد مكوناتها وعملياتها الأساسية أساليب التفكير وهي تعني " الطرق والأنماط والاستراتيجيات التي اعتاد الفرد على أن يتعامل بها مع المعلومات المتاحة لديه حيال ما يواجهه من مشكلات ومواقف" (مجدي حبيب ١٩٩٦، ١٨)

فقد يفضل الفرد (ومن ثم يعتاد) واحداً أو أكثر من أساليب التفكير وبالتالي هي التي تملي عليه الطريقة أو المدخل لحل المشكلات، كما تحدد بدرجة كبيرة سلوكه بصفة عامة، حيث أن هذا التفضيل هو الذي يشكل الأساس سواء لقدراته المتفردة لحل مشكلاته أو لمواجهة متطلبات مواقف خاصة كما أنها قد تؤدي إلى الوقوع في أخطاء عندما لا تتلاءم الطريقة مع طبيعة الموقف. (حبيب، ١٩٩٦، ١٥٤- ١٥٥) فهل أسلوب (أساليب) التفكير الذي يستخدمه المدير هو الذي يحدد النمط الإداري الذي يغلب عليه ؟ أي هل توجد علاقة بين النمط الإداري الذي يفضله مدير المدرسة ويغلب عليه وأسلوب أوأساليب التفكير التي يستخدمها ؟

وعلى ذلك تحدد مشكلة الدراسة الحالية في التساؤل التالي: **ما العلاقة بين أنماط الإدارة المدرسية وأساليب التفكير لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة جدة ؟**

ويتفرع من هذا السؤال التساؤلات التالية :

- ما الأنماط الإدارية التي تتبعها مديرات المدارس الثانوية بمدينة جدة ؟
- ما أساليب التفكير وبروفيلات التفكير السائدة لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة جدة؟
- هل توجد فروق إحصائية دالة بين الأنماط الإدارية التي تتبعها مديرات المدارس الثانوية بمدينة جدة تبعا لمتغير: التخصص العلمي، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية؟
- هل توجد فروق إحصائية دالة بين أساليب التفكير التي تستخدمها مديرات المدارس الثانوية بمدينة جدة تبعا لمتغير: التخصص العلمي، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية ؟
- هل توجد علاقة ارتباطية دالة بين الأنماط الإدارية وأساليب التفكير لدى مديرات المدارس بمدينة جدة؟

- **ثالثاً : أهداف الدراسة :**

تهدف الدراسة الحالية إلى ما يلي :

- التعرف على واقع الأنماط الإدارية التي تتبعها مديرات المدارس الثانوية بمدينة جدة، وتحديد الفروق بين تلك الأنماط في ضوء بعض المتغيرات : التخصص العلمي، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية .
- تحديد أساليب التفكير و بروفيلات التفكير التي تستخدمها مديرات المدارس الثانوية بمدينة جدة، وتحديد الفروق بين تلك الأساليب في ضوء بعض المتغيرات مثل: التخصص العلمي، عددسنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية .
- التعرف على العلاقة بين الأنماط الإدارية وأساليب التفكير لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة جدة .

- **رابعاً : أهمية الدراسة :**

تتضح اهمية الدراسة على النحو التالي:

- تنبع أهمية هذه الدراسة من الفئة المستهدفة وهي مديرات المدارس، لما لها من دور فعال في تحقيق أهداف العملية التعليمية التربوية.
- تعالج هذه الدراسة متغيرين مهمين للإصلاح الإداري في مجال التربية والتعليم. أولهما (نمط الإدارة المدرسية) والآخر (أساليب التفكير)

7 قد تسهم نتائج هذه الدراسة في مساعدة المسؤولين عن المؤسسات التعليمية عامة والمدارس الثانوية بصفة خاصة، في التخطيط لبرامج تهدف إلى تنمية وتدريب مديرات المدارس على أنماط الإدارة الفعالة، وكذلك أساليب التفكير البناءة.

- **خامساً : مصطلحات الدراسة :**

١- النمط الإداري:

النمط في اللغة : الطريقة أو الأسلوب ، والجماعة من الناس أمرهم واحد. والصنف أو النوع أو الطراز من الشئ. (المعجم الوسيط :٩٥٥)

والنمط في مجال الإدارة المدرسية هونظام العمل الذي يتبعه مدير المدرسة في الإدارة ويتخذه له سبيلا ، أو أسلوبه المتجسد في السلوك والتصرفات الشخصية والمهنية في كافة المواقف التربوية والإدارية.(عابدين ٢٠٠٥ :٦٧")

والتعريف الإجرائي لنمط الإدارة المدرسية في الدراسة الحالية هو الأسلوب التي تتبعه مديرة المدرسة في إداراتها تبعا للمعايير المحددة في مقياس الأنماط الإدارية المستخدم في الدراسة الحالية . ويتحدد في الأنماط الثلاثة : التسلطي الترسلي ، الديمقراطي.

٢- أساليب التفكير

يعرفها هاريسون وبرامسون(Harrison & Bramson, 1982) أنها مجموعة من الطرق أو الاستراتيجيات الفكرية التي اعتاد الفرد على أن يتعامل بها مع المعلومات المتاحة لديه عن ذاته أو بيئته، وذلك حيال ما يواجهه من مشكلات. (الطيب، ٢٠٠٦: ٤٥)

بينما يعرف دي بوير وكوتز(De Boeer & Coetzee,2000) أساليب التفكير بأنها مجموعة من الطرق المعرفية التي تستخدم في اصدار الأحكام وصنع القرار وحل المشكلات ، وكل أسلوب من هذه الأساليب يساعد على فهم الشخصية ، والعلاقات المهنية بطريقة جيدة .(الطيب ، ٢٠٠٦: ٤٤)

وأساليب التفكير عند حبيب (١٩٩٥ : ١٨) أحد مكونات وعناصر عملية التفكير وهي تعني " الطرق والأنماط والاستراتيجيات التي اعتاد الفرد على أن يتعامل بها مع المعلومات المتاحة لديه حيال ما يواجهه من مشكلات ومواقف"

والتعريف الأجرائي لأساليب التفكير في الدراسة الحالية هي الطرق والأنماط والاستراتيجيات التي اعتاد الفرد على أن يتعامل بها مع المعلومات المتاحة لديه حيال ما يواجهه من مشكلات ومواقف وصنع القرارات. وتتمثل في أساليب التفكير الخمسة (تصنيف هاريسون وبرامسون،١٩٨٢) وهي الأسلوب التركيبي، الأسلوب المثالي، الأسلوب العملي، الأسلوب التحليلي، الأسلوب الواقعي .

٣- مديرة المدرسة :

مدير المدرسة (ناظر) هو الإداري الأول في مدرسته وهو مسؤول أمام إدارة التربية والتعليم عن حسن سير العملية التعليمية والتربوية بالمدرسة، واتباع الخطط والمناهج التعليمية واللوائح والقوانين التعليمية التي تشرعها الوزارة. ولمدير المدرسة السلطة التنفيذية في مدرسته في نطاق اختصاصاته، وله سلطة إدارية على مدرسيها والعاملين فيها، وهو بطبيعة عمله متصل مباشرة بجميع من في المدرسة من عاملين وطلبة ، وهذا الاتصال المباشر هو العنصر الحي الذي يمكنه أن يقوم بدور فعال. (مطاوع وحسن ،١٩٨٢: ١١٦)

والتعريف الإجرائي لمديرات المدارس في الدراسة الحالية هن اللاتي يتقلدن رسمياً منصب مديرات لمدارس المرحلة الثانوية الحكومية التابعة لشؤون تعليم البنات بوزارة التربية والتعليم بمدينة جدة.

- **سادساً : الإطار النظري :**

ستتناول الدراسة في الاطار النظري:

7 الأنماط الإدارية المحددة في الدراسة (الأتوقراطية، التراسلية، الديمقراطية)
7 أساليب التفكير (التركيبي، المثالي، العملي، التحليلي، الواقعي).

- **أولاً : الأنماط الإدارية:**

لقد شغلت ظاهرة القيادة الجنس البشري منذ حقبة طويلة من الزمان وأجريت عليها العديد من البحوث والدراسات ، للوقوف على طبيعتها ، وأبعادها ومقوماتها. وقد أسفرت هذه البحوث عن نتائج مفيدة وحقائق عن ظاهرة القيادة والقادة، وكان لها دور كبير في رفع كفاءة أداء المديرين كقادة في مختلف أنواع المنظمات.

ومن أهم ما أهتم به الباحثون سلوك القائد أو النمط القيادي ، ويقصد به قيامه بأداء معين يستطيع من خلاله تحقيق نواتج معينة بواسطة جماعة العمل التي يتعامل معها التي يشرف عليها، وتتمثل النواتج في: الإنتاجية، والتماسك الجماعي، والعلاقات الإنسانية ، والرضا الوظيفي. (كريم،٢٠٠٦: ٩٦،٩١)

وتمثل الدراسات التي قام بها فريق من الباحثين يرأسهم العالم النفسي كورت ليون(Kurt Lewin) عام ١٩٣٩م نقطة البداية الصحيحة للبحث في تحديد أنماط القيادة . واعتمدت تجاربهم بتشكيل ثلاث مجموعات. المجموعة الأولى على أساس أتوقراطي تسلطي، يتولى القيادة فيها قائد تسلطي يقوم بتحديد ما يجب عمله، وكيفية تنفيذه، ومتى يجب تنفيذه. فالقائد هو الذي يتخذ القرارات بمفرده دون الرجوع إلى أفراد المجموعة.

أما المجموعة الثانية، فنظمت على أساس ديمقراطي،يتولى القيادة فيها قائد ديمقراطي ، يعتمد على توجيه المجموعة و مشاركتهم في اتخاذ القرار ويسمح للأعضاء باختيار زملائهم وطريقة تنفيذ أعمالهم.

والمجموعة الثالثة فنظمت على أساس فوضوي، تركت فيه الحرية الكاملة للمجموعة، مع توجيه بسيط أو دون توجيه ، وتركهم يعالجون مشكلاتهم بانفسهم دون تدخل منه.

وقد لاحظ القائمون بهذه التجربة وجود اختلاف بين المجموعات الثلاثة في السلوك والإنجازات والجو الاجتماعي. ففي ظل القيادة التِسلطية كان أفراد المجموعة في شجار فيما بينهم، واعتمدوا على القائد كليا، و يقل انتاجهم في حالة تغيب الفائد. وفي ظل القيادة الديمقراطية فقد عمل الأفراد في جو من الصداقة، وانتاجهم عال حتى عند غياب القائد. وفي ظل القيادة الفوضوية كان العمل يتقدم بطريق الصدفة وبإنتاجية منخفضة. (Wagner2010.) (أبو عابد ، ٢٠٠٥: ٤٨،٤٧)

هذا وقد تم تصنيف القادة على عدة اعتبارات ، فمن التصنيفات الأولى المبكرة للقيادة تصنيفها على أساس المصادر الثلاثة للسلطة التي حددها ماكس ويبر ووفقا لذلك قسمت أنماط القيادة إلى النمط التقليدي والنمط الجذاب والنمط العقلاني، وهي أنماط متداخلة(أبو عابد ،٢٠٠٥: ٤٥) أما التصنيف الثاني(حسين ، ٢٠٠٦: ١١١) فكان على أساس أسلوب القائد وطريقته في ممارسة عملية التأثير في الذين يعملون معه. وعلى أساس هذا المعيار تصنف أساليب (أنماط) القيادة إلى :

- القيادة الأتوقراطية ، التسلطية ، المستبدة (Autocratic Leadership)
- القيادة التراسلية ، المنطلقة ، المتساهلة (Laissez Fair Leadership)
- القيادة الديمقراطية ، الشورية (Democratic Leadership)
- وهذا التصنيف هو الذي أخذت به الدراسة الحالية.

ومن أبرز العوامل التي تؤثر تأثيرا مباشراً في تبني القائد واختياره لإي نمط من أنماط القيادة هي:

- شخصية القائد نفسه وفلسفته، معتقداته وقناعاته العامة والتربوية وميوله الشخصية.
- نوعية العاملين معه ومدى كفاءتهم، ومدى اعتماده عليهم وثقته بهم.
- مدى شعور القائد بالأمان عند تبني أي من هذه الأنماط.
- خلفية العاملين معه، ونوعية شخصياتهم وما يلائمها من أساليب، وما يتوقعونه من القيادة، والأولويات التي تهمهم في العمل وفي أمورهم الشخصية.
- طبيعة المؤسسة التي يديرها القائد و تاريخها وحجمها، وما إلى ذلك من خصائص.
- طبيعة المشكلات التي تواجه المؤسسة والعاملين ، ونوعية القرارات التي تتطلبها مثل هذه المشكلات ، والوقت المتاح للتنفيذ والإنجاز. (الدويك٢٠٠٥: ٤٨- ٤٩)

و أهم خصائص الأنماط الإدارية الثلاث كما وردت في أدبيات الدراسة نوجزها فيما يلي:

١- الإدارة الأوتوقراطية (Autocratic) ولها مسميات متعددة مثل: التسلطية والمتحكمة :

من سلوك مدير المدرسة الأوتوقراطي: أنه غامض في تعليماته وأوامره ويتعصب لرأيه، وينزع إلى الهيمنة والانفراد بالرأي في جميع العمليات الإداري ويركز السلطة في يديه ولا يفوضها لأحد من العاملين ظناً منه أن ذلك ينتقص من هيبته ومن كفاءة العمل ، وهو يتخذ القرارات للعاملين ويوجههم إلى كيفية العمل دون أن يسمح لهم بمناقشة قراراته وتعليماته أو المشاركة في رسم سياسة المدرسة ، وانه لا يهتم بكسب ولاءِ العاملين أو بناء علاقات إنسانية معهم مما يجعل المناخ السائد في المدرسة رسمياً جافاً يقود إلى عزلة إدارة المدرسة عن بقية أعضاء مجتمعها ، وانعدام أو انخفاض مستوى الثقة المتبادلة . (عابدين،٢٠٠١: ٦٩) ويعتقد المدير الأتوقرطي بأن لديه السلطة لإتخاذ قرارات أو تحديد اهداف دون الحاجة إلى توضيح أي اسباب وراء اتخاذه لهذه القرارت او تحديده لإهداف معينة (marcoulides &Cristina ,1995: 6)

والمدير هنا يهتم بالانتاجيةِ ولذاك يضع من الوسائل ما يحقق سير المدرسة بدقة وانتظام ، ويكون متحمساً لعمله يطلع على كل صغيرة وكبيرة في المدرسة ليتأكد من سير العمل في الطريق المخطط له . فالإدارة في نظره عملية اصدار للقرارات والتعليمات .(فهمي ومحمود ،١٩٩٣: ١١٠)

ولا يهتم بعقد اجتماعات دورية ، والاجتماعات التي يعقدها دون جدول أعمال مسبق، كما ان وقت الإجتماع يكون قصيراً وغير كافٍ في معظم الأحيان لمناقشة الأراء ووجهات نظر العاملين معه. فيقتصر الإجتماع على الإستماع للتعليمات المتصلة بالأعمال المدرسية وتكليف من يقومون بتنفيذها بعد ذلك وفي الأمور المدرسية التي يصعب عليه فيها التوصل إلى قرار ، يتناقش ويتحاور فيها مع من يصطفيهم من العاملين بالمدرسة ، ثم يصدر قراراته في هذه الأمور طبقاً لذلك.(مصطفى ،٢٠٠٢: ٤٥)

وهناك من يضع تدرجاً لمستويات الإدارة (الأوتوقراطية) بحسب شدة أحكام قبضة المدير على الأمور ودرجة إرتباطه بالمرؤوسين . فيذكر في ذلك بعضهم هناك مديراً أوتوقراطياً متسلطاً ، وآخر لبقاً ، آخر خيراً ، ذلك أن كلاً منهم يحاول إثبات نفسه وفرض سلطته بطريقته الخاصة .(عابدين،٢٠٠٥: ٦٩)

٢ – الإدارة الترسلية (Laissez-Fair) وتُطلق عليها مسميات أخرى مثل: السائبة .

يغلب على هذا النمط الإداري المغالاة في إعطاء الحرية للمرؤوسين، فلهم حرية اتخاذ القرارات، بل وإدارة ذاتهم (marcoulides &Cristina ,1995:7) ويتميز المدير بالشخصية المرحة، وبالاطلاع الواسع الغزير فيما يتعلق بمهنته.

فمدير المدرسة الترسلي يتيح لكل فرد حرية إبداء الرأي والدفاع عنه في المسائل المطروحة للنقاش، في حين يُحجم عن تقديم وجهة نظره في موضوعات المناقشة ، مما يجعل المدرسين والمرؤوسين غير مدركين لموقفهم منه، أو موقفه منهم. ومن خصائص هذا النمط الإداري :

- إن المدير يدعو لاجتماعات مع المعلمين، وتدور نقاشات مطولة قد تنفض دون اتخاذ قرارات بشأن ما يُناقش من موضوعات، كما أنه لا يتم إلزام المعلمين بالأخذ برأي ما إذا ما تم الاتفاق عليه باعتباره فليس رأيا ملزما.
- لا يوجدأي نوع من أنواع التخطيط والتنظيم . وانعدام سيطرة الرئيس على المرؤوسين وهنا ينعدم دور القيادة و يسود القلق والتوتر والشعور بالضياع وضعف العلاقات الإنسانية في المدرسة. (بن دهيش، ٢٠٠٦: ٩٢)
- يعتبر هذا النمط من أسوا الأنماط من حيث ناتج العمل . فتحقيق أهداف المدرسة مسألة متروكة للحظ فقط ؛ وكثيرا ما يجد المعلمون أنفسهم – في ظل هذا النمط الإداري – عاجزين عن التصرف والاعتماد على أنفسهم في المواقف التي تتطلب المعونة والنصح أو التوجيه والإرشاد من جانب الإدارة مما يكون له في الغالب آثار سلبية على شخصياتهم، وفي علاقاتهم بالإدارة المدرسية والعمل نفسه.(عابدين ،٢٠٠٥: ٧١)

٣ – الإدارة الديمقراطية(Democratic) ويطلق عليها مسميات أخرى مثل: التشاركية، والشورية:

يتميز المدير باخذه بمبدأ المشاركة والشورى، ويستوعب كل أراء العاملين مما يدور من مناقشات. ويرى أن من واجبه مساعدة جميع أعضاء أسرة المدرسة على الإشتراك في اتخاذ قرار جماعي ، وإلى تحديد المسؤولية. والوصول إلى اتفاق نحو تنفيذ هذا القرار(فهمي ومحمود، ١٩٩٣: ١١٢) . وأهم الأسس التي يقوم عليها هذا النمط :

- الإقرار بالفروق الفردية لدى المعلمين والتلاميذ ، والمحافظة عليها وتشجيعها بحيث يُسمح لكل فرد تنمية ما يخصه من قدرات وميول واتجاهات واستعدادات، وليس إخضاع الجميع لتعليمات وأوامر أحادية المنهج والاتجاه وقولبتهم في قالب واحد، ولذلك يتم تشجيع الابتكار والإبداع، والتجديد، والتجريب لدى المعلمين والتلاميذ .
- التحديد الواضح والكامل لوظيفة كل عضو في المدرسة، ومهامه، وسلطاته بشكل يضمن عدم التداخل أو التضارب في الاختصاصات والمسؤوليات ولا يؤدي إلى التناقض أو المشاحنات بين العاملين .
- تنسيق جهود العاملين في المدرسة وتشجيع التعاون بينهم بما يدعم تحقيق الأهداف بطريقة متناسقة ومتكاملة بعيداً عن الذاتية والأنانية .
- إشراك المعلمين والعاملين والتلاميذ في إدارة المدرسة من خلال المشاركة في تحديد السياسات، والبرامج، واتخاذ القرارات، وتقويم النتائج، إضافة إلى مشاركتهم في التنفيذ.

- تكافؤ السلطة مع المسؤولية، إذ يقوم المديربتفويض بعض الواجبات والمهام للمرؤوسين بما يتفق واستعداداتهم وقدراتهم وخبراتهم، وبمنحهم السلطات التي تتكافأ معها لتسهيل عملهم وتوفير فرص النجاح لهم .
- اعتماد معيار القدرة على القيام بالعمل والرغبة بذلك عند إسناد العمل للمرؤوسين، بحيث يتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، مع مراعاة العدالة في توزيع المهام وإسنادها للمرؤوسين.
- الحرص على إقامة علاقات إنسانية في المدرسة، وبين المدرسة والمجتمع المحلي ، قوامها احترام شخصية الفرد وآرائه وأفكاره ، وتوجيهه توجيها بناءً ، وتعزيز انتمائه لمجموعته ، وثقته بنفسه وبالآخرين ، واحترامه للعمل الجماعي ، والشورى والالتزام ، والولاء للقيم والمبادئ وليس للأشخاص. (عابدين ٢٠٠٥: ٧٢- ٧٣)

• ثانياً : أساليب التفكير عند هاريسون وبراميسون The Styles of Thinking

تقوم نظرية هاريسون وبراميسون ١٩٨٢(Harrison-Bramson 1982: 6) على أن هناك خمسة مداخل مختلفة للتفكير ، لكل منها استراتيجيات خاصة بها، كما أن لكل منها جوانب قوة وجوانب ضعف. وإن (٥٠٪) تقريباً من أي مجتمع من أفراد أي مجتمع يستخدمون مدخلاً واحدا من هذه المداخل ، من خلال تفضيلٍ يتراوح بين التفضيل المعتدل والتفضيل المتطرف لهذا المدخل، كما أن تقريباً (٣٥٪) من أفراد المجتمع يميلون لإستخدام مدخلين من المداخل الخمسة. وهذا التفضيل لمدخل أو مدخلين من استرتيجيات التفكيرهو الذي يحدد طريقة الأفراد لحل المشكلات وسلوكياتهم بصفة عامة. واستخدام الأفراد لهذه المداخل المحددة في التفكير هو الذي قد يؤدي إلى وقوعهم في المشكلات لأنها قد لا تتلاءم مع طبيعة الموقف الذي يواجهه الفرد ويبحث عن حل أو مخرج لها.

وفيما يلي عرض موجز لأساليب التفكير الخمسة حسب نظرية هاريسون وبراميسون مع توضيح المقصود بكل أسلوب، والإستراتيجيات الخاصة به وجوانب القوة وجوانب الضعف (حبيب ،١٩٩٦)

١ – أسلوب التفكير التركيبي (Synthetic Style):

وهو أقل أساليب التفكير شيوعا في المجتمع الغربي وفي المجتمع المصري(حبيب ،١٩٩٦: ١٦٢) والتفكير التركيبي يعني بالضرورة القيام بعمل شيء جديد وأصيل ومختلف تماما عما يفعله الآخرون ، والفرد ذو الأسلوب التركيبي في التفكير يميل إلى تركيب الأشياء المختلفة وبصفة خاصة الأفكار. والعملية العقلية المفضلة عند الفرد التركيبي هي التأملية(Speculative) وهناك عبارات محددة تصدر عن الفرد التركيب مثل " ماذا يحدث لو ادمجنا هذه الفكرة مع الفكرة الأخرى ؟ ماذا سنحصل عليه ؟ . والفرد التركيبي يعتبر من مفضلي برامج الدمج والتكامل(Integrators) وهو يحب اكتشاف شيئين أو أكثر والتي تبدو للآخرين غير ذات علاقة أو لها علاقة صغيرة ، ويحاول البحث عن طرق يضع الأشياء فيها لتنتج تركيبة جديدة ومبتكرة .

والفرد التركيبي لا يهتم بعمليات المقارنة أو الاتفاق الجماعي في الرأي أو الموافقة على أفضل الحلول لمشكلة ما ، وبدلاً من ذلك فهو يتطلع إلى العمليات التأملية التي تنتج الحل الأفضل (Best fit solution)، كما يقوم بربط وجهات النظر التي تبدو متعارضة أو متناقضة

ويفترض الفرد التركيبي عدم اتفاق أي فردين في الحقائق، والمهم عنده ليس الحقائق وإنما الاستنتاجات التي يتوصل إليها الفرد من الحقائق ، فالناس من وجهة نظره غير متفقين على الحقائق وهذه النقطة بالنسبة للفرد التركيبي تعتبر حقيقة تجعل الحياة أكثر إثارة ، لذلك فهو يهتم بالمتناقضات والمتعارضات ، والتركيبي الماهر يرى أنه رغم اختلاف الأشياء التي يتعامل معها إلا أنه قادر على التوصل إلى بناء أفكار أصيلة وجديدة من خلال الفروق بين هذه الأفكار .

والسمة المميزة للأفراد التركيبيون والتي يزهون بها هي البحث عن المتناقضات ، وعدم الاتفاق، والتغير، الجدة، الحداثة، ويتسم هؤلاء بالإبداع والابتكارية والوضوح الخاص بمهاراتهم وإتقانهم لها . (مجدي حبيب، ١٩٩٦ ١٦٣- ١٦٤)

العوائق والمشكلات التي تواجه الفرد ذو الأسلوب التركيبي هي :

- يحاول جاهداً منع وحجب الاتفاق بين الأفراد .
- قد يواجه بعض المواقف التي لا يتحقق فيها (بالضرورة) الصراع وجوانبه .
- قد يجاهد بعزيمة وقوة من أجل التغيير والتجديد .
- قد يظهر وكأنه غير متصل بالآخرين ممن حوله .
- قد ينصب اهتمامه أكثر بالتنظير .

٢ – أسلوب التفكير المثالي (Idealistic Style) :

يكون الفرد المثالي وجهات نظر واسعة تجاه الأشياء فيميل إلى التوجه المستقبلي والتفكير في الأهداف. ويهتم الفرد المثالي باحتياجات الفرد وما هو مفيد بالنسبة له ، ويركز اهتمامه على ما هو مفيد بالنسبة للناس والمجتمع معاً، إذن فاهتمامه ينصب على القيم الاجتماعية(Social Values) ولذلك فانه عندما تواجهه مشكلة فانه يسال ما هو المفيد بالنسبة لكل من الفرد والمجتمع ؟

ويتخذ المثالي مدخل مختلف عن التركيب في حل المشكلات فهو يدرك أن الناس تختلف ولكنه يحب الاعتقاد في الاتفاقات وأن الفروق يمكن التوفيق بينها، ويعتقد المثالي أن الناس يمكنها الاتفاق على أي شيء بمجرد اتفاقهم على الأهداف ، والفرد المثالي لا يستمتع بالصراعات والتعارضات ، فالصراعات عنده غير منتجه وغير ضرورية . ويحب الفرد المثالي أن يراه الآخرون كانسان متعاون ومتفتح وذو فائدة ومشجع وجدير بالثقة ويعتمد عليه ولديه حس أخلاقي قوي .

والعملية العقلية عند الفرد المثالي هي التفتح والتقبل (Receptive) ويرحب بتعدد وجهات النظر، والبدائل الكثيرة عند مواجهة مشكلة ما تتطلب حلا واتخاذ قرار فيها، وما يفعله المثالي في الموقف هو محاولة الاستيعاب والفهم الجيد لوجهة النظر المختلفة والبدائل ، والتوصل لحل شامل يرضي كل فرد ويسعد الناس، وعند حل المشكلات يبذل المثالي أقصى ما يستطيع لأن أهم شيء عنده هو القيم والأحكام والمشاعر والانفعالات والعواطف والعوامل الذاتية والشخصية ، ويزهو الفرد المثالي بالحدس (Intuition). (مجدي حبيب، ١٩٩٦، ١٦٤- ١٦٧)

العوائق والمشكلات التي قد تواجه الفرد ذو الأسلوب المثالي :

- أنه قد يحب العمل والمجهود الشاق بالإضافة إلى المعلومات .
- قد يتأثر من الاختيارات العديدة .
- قد يأخذ وقتا طويلا في محاولة الوصول إلى حلول مقننة .
- إن مهمة المثالي تتطلب الحصول على تفاصيل كثيرة وهو ما يسبب له الإجهاد .
- قد يبدو أنه عاطفي المشاعر بدرجة عالية مما قد يوجد له صعوبات في مهمته .

٣ – أسلوب التفكير العملي (Pragmatic Style) :

يهتم الفرد ذو الأسلوب العملي بالتحقق مما هو صحيح أو خاطئ باستخدام خبرته الشخصية المباشرة الحالية وهذا يعطيه حرية للتجريب .ويتفوق الفرد العملي في إيجاد طرق جديدة لعمل الأشياء بالاستعانة بالموارد الخام المتاحة . وهو يتناول المشكلات بشكل تدريجي ، ويهتم بالعمل والناحية الإجرائية ، كما يميل إلى البحث عن الحل السريع .

والفرد العملي يهتم قليلاً بالمعايير المرتفعة بعكس الفرد المثالي ، كما أن ميله منخفض نحو المدخل المنطقي والمخطط والتفكير الجيد .

وهذا المدخل العملي قد يبدو في نظر الآخرين سطحي وغريب يحتاج إلى معايير، وغير عام، كما يبدو العمليون أنهم أقل إقناعا أو اتساقا، ويعتقد الفرد العملي أن الأشياء تحدث بطريقة تدريجية ، وإذا كان المثالي يعتقد في التخطيط ، فالفرد العملي لا يعتقد في ذلك ، فالعالم من وجهة نظره لا يمكن التنبؤ به فلا يفهم جيدا .

والحقائق والقيم عنده لها أوزان متساوية ، والعوامل الذاتية مثل العواطف والانفعالات والمشاعر تكون حقائق بالنسبة للفرد العملي إذا كانت مناسبة للموقف. ويميل الفرد العملي لأن يكون محبوبا ومقبولا على الأقل فهو يظهر المهارات الاجتماعية اللائقة ولديه الإحساس بالمدخل العملي والإنساني عند اتخاذ القرار في موقف ما. والإنسان العملي يزهو بنفسه من حيث قدرته على التكيف (مجدي حبيب، ١٩٩٦، ١٦٧- ١٦٩)

العوائق والمشكلات التي قد تواجه الفرد ذو الأسلوب العملي هي :

- قد يحجب الجوانب المتعددة الواسعة المدى .
- قد يندفع نحو الحل بسرعة .
- قد يحاول الوصول إلى المنفعة الشخصية .
- قد يلجأ للحيلة لكي يخرج من المواقف التي يمر بها .
- أكثر اهتماما بالوصول إلى الحل الوسطي . (مجدي حبيب، ١٩٩٦، ١٩٦)

٤ – أسلوب التفكير التحليلي (Analytic Style):

يواجه الفرد ذو الأسلوب التحليلي المشكلات بحرص ومنطقية وبطريقة منهجية مع الاهتمام بالتفاصيل ، وقبل أن يتخذ القرار نجده يخطط بحرص ويجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات ، ونادرا ما تكون نظرته شمولية .

ويرى التحليلي نفسه كانسان واقعي وفرد عملي، لكن مع اهتمامه الأقل بالحقائق (Facts) نجده يميل عامة إلى التنظير بدرجة قوية. كما يرى الفرد التحليلي العالم بمنظور عام مرتب ومنظم والعملية العقلية عنده هي التوجيه والإرشاد (Prescriptive) فعندما توجد مشكلة ، فإن التحليلي يبحث عن طريقة أو صيغة أو شكل أو إجراء أو نظام يمكنه من الحل ، وبسبب اهتمامه بالطريقة أو الصيغة فإنه يميل إلى أفضل طريقة لحل المشكلة المعروضة عليه . والجملة التي يرددها كثيرا هي " إذا كان يمكننا أن نحلل بطريقة علمية فإنه يجب التخطيط الجيد للأشياء ثم التحقق منها "(مجدي حبيب، ١٩٩٦، ١٦٩-١٧١)

العوائق والمشكلات التي قد تواجه الفرد ذو الأسلوب التحليلي هي :

- قد يحجب كل من القيم والمشاعر الذاتية .
- قد يفرط في كل من التخطيط والتحليل .
- قد يحاول جاهدا من أجل القدرة على التنبؤ .
- قد يكون غير مرن وذا حرص زائد .
- تنقصه النظرة الكلية المتماسكة . (مجدي حبيب، ١٩٩٦، ١٩٧)

٥ – أسلوب التفكير الواقعي(Realistic Style):

قد يخيل للبعض أن أسلوب التفكير الواقعي لا يختلف عن أسلوب التفكير العملي ، ولكن هناك فروق كافية لفصل الأسلوبين ليكونا أسلوبين مختلفين من أساليب التفكير ، فهما يختلفان في الفروض والقيم والاستراتيجيات المستخدمة وذلك على الرغم من وجود بعض أوجه التشابه بينهما في الجانب التمثيلي (Assimilative).

ويعتمد الفرد الواقعي على الملاحظة والتجريب ، بمعنى أن الأشياء الحقيقية هي التي نشعر بها ونلمسها ونراها ونشمها ونجدها ونلاحظها في النواحي الشخصية . إن العملية العقلية عند الفرد ذوالتفكير الواقعي هي النوعية التصحيحية (Corrective Quality)، وعندما يجد الفرد الواقعي مشكلة ما

فإنه يحاول تصحيحها وعمل حلول لها في النهاية والأشياء لن تكون صحيحة تماما ، والواقعي يتجه دائما نحو إنجاز النتائج الصحيحة ، ويرغب في إتمام عمل الأشياء بثبات ودقة ودون عيب ، ويتأكد أنه بمجرد أنه عمل الشيء فسوف يكون صحيحا . والفرد الواقعي يرغب في عمل الأشياء بواسطة جمع معلومات وهو يميل إلى الاستقرائية والتجربة . وهو يحتاج إلى مصادر مضبوطة وأناس منضبطين ونتائج مضبوطة . (مجدي حبيب، ١٩٩٦، ١٧٢- ١٧٤)

والعوائق والمشكلات التي قد تواجه الفرد ذو الأسلوب الواقعي هي :

- قد يحجب الاختلافات بين الأفراد .
- قد يندفع نحو الحلول ذو التبسيط الزائد .
- قد يحاول جاهدا من أجل الاستجابة الفورية .
- يؤكد بإفراط على الحقائق المحسوسة والملموسة .
- ينصب تفكيره بشدة على النتائج . (مجدي حبيب، ١٩٩٦، ٢٠٢)

- **سابعًا : الدراسات السابقة :**

- **دراسات تتصل بأنماط الإدارة:**

١- **دراسة الدحام (١٩٩٢)** هدفت إلى التعرف على علاقة النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض بعملية اتخاذ القرارات من وجهة نظر مديري تلك المدارس ومعلميها. وتوصلت الدراسة ان اكثر انماط القيادة لمديري المدارس الثانوية المذكورة انتشارا بمدينة الرياض هو النمط القيادي الديمقراطي ، وغالبية مديري تلك المدارس يتصفون بالموضوعية والمرونة في ممارساتهم القرارية .

٢- **دراسة الأخرس (١٩٩٩)** وهدفت الدراسة إلى تحديد الأنماط الإدارية السائدة ومدى علاقتها بأسلوبي عمل المعلمين وتعاملهم مع الطلاب داخل الفصل الدراسي في المدارس الثانوية بمدينة أبها. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الأنماط الإدارية التي يمارسها فعليا مديرو المدارس هي النمط الديمقراطي والنمط الترسلي وأما النمط الإداري الأوتوقراطي فلم تثبت ممارستة بشكل ظاهري في مدارس العينة . وكذلك وجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين الأنماط الإدارية (الديمقراطي،الترسلي) ولايوجد اختلاف بين وجهات نظر الطلاب حول تقويمهم لأسلوبي عمل المعلمين ولايوجد اختلاف بين وجهات نظر المعلمين في تحديدهم للأنماط الإدارية

٣- **دراسة القحطاني (٢٠٠١)** والتي هدفت إلى التعرف على أنماط القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي بمدارس الحرس الوطني بمدينة الرياض . وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات في مدراس الحرس الوطني مرتفع ، وأن النمط القيادي الديمقراطي هو اكثر أنماط القيادة شيوعا.

٤- **دراسة مصطفى (٢٠٠٢)** وكان من أهم أهدافها الوقوف على الواقع الراهن لأداء مدير المدرسة المصرية. وقد حددت الدراسة أهم الأساليب القيادية السائدة في المدارس المصرية وهي : الأسلوب الأتوقراطي، الأسلوب الديمقراطي الأسلوب الترسلي ، كما وضحت نتائج الدراسة العوامل التي تسهم في تشكيل وتوجيه أساليب القيادة التربوية في إدارة المدرسة. وكذلك خصائص كل أسلوب من تلك الأساليب الثلاثة.

٥- **دراسة على(٢٠٠٧)** والتي هدفت إلى عرض انماط الإدارة السائدة لدى مديري المدارس في المرحلة الثانوية بمصر وعلاقتها بالمناخ المدرسي . واستخدمت الباحثة في هذه الدراسة الإستبانة كأداة للدراسة للتعرف على نمط الإدارة المدرسية لمديري مدارس المرحلة الثانوية وعلاقته بالمناخ المدرسي السائد. وتضمنت عينة الدراسة نظار ووكلاء ومدرسين أوائل ومعلمين. والأنماط التي ركزت عليها هذه الدراسة (الديمقراطي، التسلطي، الإبداعي، الفوضوي الدبلوماسي، قائد الفريق) ومن أهم ما توصلت إليه نتائج هذه الدراسة : هناك علاقة بين أنماط القيادة التربوية والرضا الوظيفي للمعلم . كما أنه لا توجد فروق دالة بين المديرين تبعا للمؤهل الدراسي حول استخدام المديرون للأنماط الإدارية المختلفة . وكذلك ليس لمتغير الخبرة أثر على أنماط الإدارة المدرسية.كما وضحت نتائج الدراسة تعدد أنماط الإدارة المدرسية فلا يمكن ايجاد نمط معين يمكن ان يكون سائدا في جميع المواقف.

- **دراسات تتصل بأساليب التفكير** :

١- **دراسة حبيب (١٩٩٥)** وهدفت الدراسة إلى تشخيص استرتيجيات التفكير المفضلة لدى عينة من أعضاء هيئة التدريس موزعين على أحد عشر كلية.وكذلك الكشف عما إذا كان هنك نمطا سائدا للتفكير بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. وأهم ما توصلت إليه الدراسة هو اختلاف استراتيجيات التفكير المفضلة لدى أساتذة الجامعة باختلاف نوع الكلية.وكذلك اختلاف بنية التفكير لدى اساتذة الجامعة من الجنسيين

٢ - **دراسة غالب (٢٠٠١)** والتي هدفت إلى التعرف على أساليب التفكير لدى معلمي الثانوية قبل الخدمة بكلية التربية بصنعاء، وكذلك التعرف على الفروق بين المعلمين قبل الخدمة في تخصصيي الرياضيات والعلوم الإجتماعية في اساليب التفكير.وقد تم استخدام مقياس بارمسون وهارسون لإساليب التفكير .وقد كشفت نتائج الدراسة أن أعلى نسبة من أفراد العينة فضلوا أسلوب التفكير المثالي وأسلوب التفكير التحليلي . كما أنه لا يوجد أثر لمتغير التخصص على أساليب التفكير لدى معلمي الثانوية قبل الخدمة.

٣ – **دراسة للهيبي (٢٠٠١)** هدفت الدراسة إلى التعرف على أساليب التفكير المفضلة لدى معلمي ومعلمات التعليم العام بمدارس مكة المكرمة ، والفروق بينهم في أساليب التفكير تبعا لمتغيرات (الجنس ، المرحلة الدراسية ، التخصص

الدراسي ، مستوى الخبرة ، المؤهل الدراسي) أستخدم الباحث اختبار أساليب التفكير ، تأليف : أ. هاريسون وآخرون (١٩٨٠م) ، ترجمة وإعداد حبيب (١٩٩٦). وقد كشفت نتائج الدراسة أن أسلوب التفكير المفضل لدى المعلمين والمعلمات هو أسلوب التفكير (المثالي) يليه أسلوب التفكير (التحليلي) . ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب التفكير المفضلة لدى المعلمين والمعلمات في أسلوب التفكير (المثالي) لصالح المعلمات ، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب التفكير المفضلة لدى المعلمين والمعلمات تبعا لمتغيرات : الجنس ، المرحلة الدراسية ، التخصص الدراسي ، المؤهل المدرسي ، عدد سنوات الخبرة ..

٤ – **دراسة السبيعي (٢٠٠٢)**: والتي هدفت الكشف عن أساليب التفكير المفضلة وعلاقتها باتخاذ القرار لدى عينة من مديري الإدارات الحكومية بمحافظة جدة واستخدم الباحث اختبار أساليب التفكير ، تأليف : أ. هاريسون وآخرون ، (١٩٨٠) ، ترجمة وإعداد حبيب (١٩٩٦) . وقد أوضحت نتائج الدراسة أن أساليب التفكير المفضلة لدى العينة هي : أسلوب التفكير التحليلي ، يليه أسلوب التفكير المثالي وأن بروفيل التفكير المفضل هو : أحادي البعد (المثالي ، التحليلي) ، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة بين التفكير التركيبي واتخاذ القرار ، ووجود علاقة ارتباطية سالبة دالة بين اتخاذ القرار وكل من التفكير الواقعي والتحليلي ، مع التفكير المثالي واتخاذ القرار .

٥ – **دراسة زمزمي (٢٠٠٨)** والتي هدفت إلى معرفة العلاقة بين أساليب التفكير لدى المرأة السعودية العاملة في بعض المهن المختلفة وبعض المتغيرات وهي : نوع الوظيفة ، التخصص الأكاديمي ، المرحلة الدراسية ، وكذلك تحديد دلالة الفروق في هذه الأساليب تبعا للعمر الزمني ، وعدد سنوات الخبرة في العمل . والأداة المستخدمة هي قائمة أساليب التفكير إعداد وتقنين الباحثة . وتوصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب التفكير لدى المرأة السعودية العاملة وبين نوع التخصص الأكاديمي في الوظائف التعليمية الجامعية ، وكذلك بين هذه الأساليب وبين نوع الوظيفة في وظائف الأعمال الحرة ، والوظائف البنكية . وجود علاقة بين بعض أساليب التفكير والوظائف الإدارية التعليمية المختلفة .

- **التعليق على الدراسات السابقة**:

7 إن الدراسات التي هدفت إلى تحديد الأنماط الإدارية السائدة في المدارس فقد اتفقت دراسة كل من الدحام (١٩٩٢) والأخرس (١٩٩٩) و القحطاني (٢٠٠١) أن النمط الديمقراطي هو أكثر الأنماط الإدارية شيوعا وكانت تلك الدراسات على البيئة السعودية .

7 أما دراسة مصطفى(٢٠٠٢) و دراسة على(٢٠٠٧) فقد دلت نتائجهما أنه لا يوجد نمط أداريا محدداً سائدا. والدراسة الحالية تهدف إلى تحديد الأنماط الإدارية السائدة لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة جدة.

- هدفت دراسة القحطاني(٢٠٠١) ودراسةعلى(٢٠٠٧) إلى التعرف على العلاقة بين انماط القيادة و الرضا الوظيفي ، ودراسة الأخرس (١٩٩٩) هدفت إلى تحديد العلاقة بين الأنماط الإدارية السائدة بأسلوبي عمل المعلمين وتعاملهم مع الطلاب داخل الفصل الدراسي في المدارس. أما الدراسة الحالية فهدفت إلى التعرف إلى العلاقة بين الأنماط الإدارية واساليب التفكير السائدة لدى مديرات المدارس .
- أما الدراسات المتعلقة باساليب التفكير قفد هدفت إلى تحدبد أساليب التفكير لدى عينات الدراسة ، وتختلف الدراسة الحالية عن تلك الدراسات بأنها تهدف إلى دراسة العلاقة بين الأنماط الإدارية وأساليب التفكير لدى عينة الدراسة.
- كانت الدراسات السابقة مرجعا استفادت منه الدراسة الحالية سواء في الدراسة النظرية أو الميدانية.

• ثامناً :الإطار الميداني للدراسة:

تسير اجراءات الدراسة الميدانية على النحو التالي:

١- أهداف الدراسة الميدانية:

تسعى الدراسة الميدانية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تحديد أنماط الإدارة المدرسية (الإتوقراطية،التراسلية،الديمقراطية) لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة جدة.
- تحديد أساليب التفكير وبروفيلات التفكير السائدة لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة جدة.
- لتعرف على العلاقة بين ألأنماط الأدارية وأساليب التفكير لدى عينة الدراسة.

٢- مجتمع وعينة الدراسة :

يمثل مجتمع الدراسة جميع مديرات المدارس للمرحلة الثانوية اللاتي يتقلدن منصب مديرات لمدارس المرحلة الثانوية الحكومية التابعة لشؤون تعليم البنات بوزارة التربية والتعليم بمدينة جدة والبالغ عددهن (١٠٠) مديرة. تتكون عينة الدراسة من جميع أفراد مجتمع الدراسة ، وتوضح الجداول (١،٢،٣،٤،٥) توصيف عينة الدراسة في ضوء المتغيرات التي أهتمت بها.

جدول (١): توزيع عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
بكالوريس	٩٥	%٩٥,٠
ماجستير	٤	%٤,٠
لم تحدد	١	%١,٠
المجموع	١٠٠	%١٠٠,٠

يلاحظ من جدول (١) أن معظم أفراد العينة ٩٥,٠٪ من الحاصلات على درجة البكالوريس، لذلك أهملت الباحثة هذا المتغير من السؤال الثالث والرابع.

جدول (٢) : توزيع عينة الدراسة وفق التخصص العلمي

التخصص	العدد	النسبة
علمي	٤٨	%٤٨,٠
أدبي	٥٢	%٥٢,٠
المجموع	١٠٠	%١٠٠,٠

يتضح من الجدول (٢) أن العينة كانت شبه متجانسة من حيث التخصصين العلمي والأدبي. فقد كانت نسبة العلمي ٤٨,٠٪ في حين كان الأدبي ٥٢,٠٪.

جدول(٣) : توزيع عينة الدراسة وفق عدد سنوات الخبرة

فئات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من ٢٠سنة	٣٠	%٣٠,٠
من ٢٠ سنة فأكثر	٦٨	%٦٨,٠
لم تحدد	٢	%٢,٠
المجموع	١٠٠	%١٠٠,٠

يلاحظ من الجدول (٣) أن معظم مديرات مدارس المرحلة الثانوية ٦٨,٠٪ عدد سنوات خبراتهن أكثر من ٢٠ سنة. في حين ٣٠٪ كن أقل من ٢٠ سنة.

جدول(٤) : توزيع عينة الدراسة وفق الحصول على دورات تدريبية

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
نعم	٩٦	٩٦,٠٠
لا	٤	%٤,٠
المجموع	١٠٠	%١٠٠,٠

يظهر من جدول (٤) أن٩٦٪ من أفراد العينة قد حصلن على دورات تدريبية و٤٪ فقط لم يحصلن على دورات تدريبية.

جدول(٥) : توزيع عينة الدراسة وفق عدد دورات تدريبية

عدد الدورات(فئات)	العدد	النسبة المئوية
من ١-٣ دورات	٣٠	%٣٠,٠
من ٤-٦ دورات	٣٤	%٣٤,٠
٧ دورات فاكثر	٣٠	%٣٠,٠
لم تحدد	٦	%٦,٠
المجموع	١٠٠	%١٠٠,٠

يتضح من جدول(٥) أن عدد الدورات التدريبية (٤- ٦ دورات) شكلت أعلى نسبة مئوية ٣٤,٠٪من أفراد عينة الدراسة. وتساوت نسبة من حصلن على(١- ٣ دورات) و(٧ دورات فأكثر) فكانت نسبتهن ٣٠,٠٪ . أما ٦,٠٪ فلم تحدد عدد الدورات. لكن غالبية أفراد العينة حصلن على دورات تدريبية .

٣- أدوات الدراسة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام الأدوات التالية:

- مقياس لتحديد الأنماط الأدارية لدى مديرات المدارس الثانوية من إعداد الباحثة .
- اختبارأساليب التفكير تأليف (هاريسون وبرامسون وبارليت) تعريب مجدي عبد الكريم حبيب (٢٠٠٤) وذلك بعد تقنينه على البيئة السعودية (الهوساوي ، ٢٠٠٥)

بناء أدوات الدراسة:

١- مقياس الأنماط الأدارية:(من إعداد الباحثة)

للإجابة عن أسئلة الدراسة المتصلة بأنماط الإدارة المدرسية لدى مديرات المدارس تم إعداد مقياس وقد اتبعت الباحثة عند إعداد المقياس الخطوات التالية:

- تم إعداد الصورة المبدئية لمقياس الأنماط الإدارية بعد الاطلاع على الدراسات السابقة والأطر النظرية التربوية والإدارية ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية ، و يتكون المقياس من جزأين: الجزء الأول: خاص بالبيانات الأساسية الشخصية والتي تحدد خصائص عينة الدراسة من حيث: المؤهل التعليمي، التخصص العلمي ،عدد سنوات الخبرة، عددالدورات التدريبية. والجزء الثاني: يتضمن العبارات التي تمثل الأنماط الثلاثة التي حددتها الدراسة (النمط الاتوقراطي ،النمط التراسلي، النمط الديمقراطي) ويتكون من(١٩عبارة للنمط الديمقراطي) (١٧ عبارة للتمط الاتوقراطي) (١٤ للنمط التراسلي) بمجموع ٥٠ عبارة. وقد استخدمت الباحثة التدرج الثلاثي لإستجابات أفراد عينة الدراسة (دائماً ،أحياناً ، نادراً) و تم ترتيبها في المقياس في صورته الأولية كالتالي:(دائما – ثلاث درجات ، أحيانا – درجتان، نادرا – درجة واحدة)
- تم التحقق من صدق وثبات المقياس على النحو التالي: للتأكد من صدق المقياس، اعتمدت الدراسة على نوعين من الصدق، صدق المحكمين، وصدق المقارنة الطرفية.

صدق المحكمين:

- تم عرض المقياس في صورته المبدئية (ملحق١)على عدد (٦) من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في تخصصي الإدارة والتخطيط التربوي، وعلم النفس(ملحق ١)
- تم تعديل وحذف بعض عبارات المقياس وكذلك تم فصل بعض العبارات التي كانت تتضمن أكثر من فكرة، تبعا لتوجيهات المحكمين ، ووصل عدد عبارات المقياس إلى(٤٢) عبارة . بحيث تمثل كل نمط (١٤)عبارة. (ملحق ٢)

صدق المقارنة الطرفية:

وتم ذلك بتعيين صاحبات الارباعي الأعلى وصاحبات الارباعي الأدنى على كل عبارة من عبارات كل مكون(كل نمط إداري) ثم بعد ذلك تم حساب دلالة الفروق بين هاتين المجموعتين بالنسبة لكل مكون من مكونات الإدارة. وقد أظهرت النتائج جدول(٦) أن جميع عبارات المكون الأول للمقياس (النمط الديمقراطي) جميعها دالة عدا عبارة واحدة هي العبارة رقم (٩)، وبالنسبة للمكون الثاني(النمط الأتوقراطي) فقد اتضح أن ثلاث عبارات لم ترق إلى مستوى الدلالة، وهي العبارات رقم (٥، ٢٤، ٢٨) أما المكون الثالث (النمط الترسلي) فقد كانت جميع عباراته دالة عند مستوى(٠,٠١) وعليه تم حذف الأربع عبارات غيردالة وهي العبارات رقم (٩، ٥، ٢٨،٢٤) من مقياس الأنماط الإدارية وأصبح عدد عبارته الكلية (٣٨) عبارة، النمط اليمقرطي (١٣)عبارة النمط الاتوقرطي (١١)عبارة، النمط الترسلي(١٤)عبارة.

جدول (٦)

النمط	رقم العبارة	مجموعة المنخفضات		مجموعة المرتفعات		قيمة ت	مستوى الدلالة	التعليق
		م	ع	م	ع			
النمط الديمقراطي	١	٢,٣١	٠,٦٢	٢,٨٣	٠,٣٨	٣,٧٩	٠,٠٠١	٠,٠١
	٦	٢,٥٠	٠,٦١	٢,٩٤	٠,٢٤	٣,١٣	٠,٠٠٥	٠,٠١
	٩	٢,٣٢	٠,٦٣	٢,٥١	٠,٥٦	١,٢٦	٠,٢١٤	غير دالة
	١٠	٢,٦٨	٠,٦٥	٣,٠٠	٠,٠٠	٢,٣١	٠,٠٣١	٠,٠٥
	١٥	٢,٤٨	٠,٥٩	٢,٨٩	٠,٣٢	٣,١٤	٠,٠٠٣	٠,٠١
	١٧	٢,٢٩	٠,٦٢	٢,٩٤	٠,٢٤	٤,٨٨	٠,٠٠٠	٠,٠١
	١٩	٢,٤٠	٠,٦٥	٣,٠٠	٠,٠٠	٤,٦٥	٠,٠٠٠	٠,٠١
	٢٢	٢,١٦	٠,٧٥	٢,٩١	٠,٢٨	٤,٨١	٠,٠٠٠	٠,٠١
	٢٧	٢,٢٦	٠,٦٩	٣,٠٠	٠,٠٠	٥,١٥	٠,٠٠٠	٠,٠١
	٣٠	٢,١٣	٠,٦٩	٢,٨٩	٠,٣٢	٤,٨٨	٠,٠٠٠	٠,٠١
	٣١	٢,٢١	٠,٥١	٢,٩١	٠,٢٨	٦,١٧	٠,٠٠٠	٠,٠١
	٣٦	٢,٢٢	٠,٧٤	٣,٠٠	٠,٠٠	٥,١٠	٠,٠٠٠	٠,٠١
	٣٩	٢,٦٠	٠,٥٨	٢,٩٧	٠,١٧	٣,١٢	٠,٠٠٤	٠,٠١
	٤٠	٢,٣٠	٠,٥٦	٣,٠٠	٠,٠٠	٥,٩٧	٠,٠٠٠	٠,٠١
النمط الإتوقراطي	٣	٢,٠٤	٠,٥٤	٢,٧٥	٠,٥٢	٤,٨٩	٠,٠٠٠	٠,٠١
	٥	٢,٨٦	٠,٤٧	٢,٩٠	٠,٣١	٠,٣٠	٠,٧٦٤	غير دالة
	٧	٢,٣٢	٠,٦٥	٢,٧٩	٠,٤٢	٣,٩٤	٠,٠٠٦	٠,٠١
	١٣	١,١٦	٠,٣٧	٢,١٠	٠,٨٢	٥,٥٨	٠,٠٠٠	٠,٠١
	١٤	١,٠٩	٠,٢٩	٢,٤٤	٠,٧٥	٨,٦٧	٠,٠٠٠	٠,٠١
	١٨	٢,٠٠	٠,٦٦	٢,٧٥	٠,٥٢	٤,٥٩	٠,٠٠٠	٠,٠١
	٢٠	١,٢٩	٠,٥٥	٢,٣١	٠,٧٦	٥,٢٥	٠,٠٠٠	٠,٠١
	٢٤	٢,٤٥	٠,٦٧	٢,٧٩	٠,٥٠	١,٩٣	٠,٠٦١	غير دالة
	٢٦	١,٣٩	٠,٥٨	٢,٣٨	٠,٧٣	٥,٣٠	٠,٠٠٠	٠,٠١
	٢٨	٢,٤٦	٠,٧٨	٢,٦٧	٠,٦٢	١,٠٦	٠,٢٩٣	غير دالة
	٣٣	١,٠٩	٠,٢٩	٢,٢٤	٠,٧٤	٧,٧٠	٠,٠٠٠	٠,٠١
	٣٥	١,٧٤	٠,٦٩	٢,٤٨	٠,٥٧	٤,٢٥	٠,٠٠٠	٠,٠١
	٣٧	١,١٧	٠,٣٨	٢,٢٥	٠,٧٥	٦,٦٩	٠,٠٠٠	٠,٠١
	٤١	١,٢٦	٠,٥٤	٢,٢٨	٠,٧٠	٥,٨٩	٠,٠٠٠	٠,٠١
النمط الترسلي	٢	١,٣٩	٠,٥٧	٢,٦٦	٠,٤٨	٩,٠٥	٠,٠٠٠	٠,٠١
	٤	١,٦٨	٠,٥٥	٢,٤٨	٠,٥١	٥,٧٥	٠,٠٠٠	٠,٠١
	٨	١,٧٢	٠,٧٤	٢,٥٤	٠,٦٩	٤,١٥	٠,٠٠٠	٠,٠١
	١١	١,٨١	٠,٤٨	٢,٦٦	٠,٥٥	٦,٠٤	٠,٠٠٠	٠,٠١
	١٢	١,٦٣	٠,٦٩	٢,٥٠	٠,٦٤	٤,٨٧	٠,٠٠٠	٠,٠١
	١٦	١,٧٥	٠,٥٢	٢,٥٢	٠,٥١	٥,٦٤	٠,٠٠٠	٠,٠١
	٢١	١,٨٩	٠,٦٤	٢,٥٩	٠,٦٨	٣,٩٤	٠,٠٠٠	٠,٠١
	٢٣	١,١٩	٠,٤٠	٢,٤٥	٠,٧٨	٧,٥٩	٠,٠٠٠	٠,٠١
	٢٥	٢,٢٢	٠,٥٨	٢,٨٣	٠,٣٨	٤,٥٨	٠,٠٠٠	٠,٠١
	٢٩	٢,٢٤	٠,٦٦	٢,٨٣	٠,٣٨	٣,٩٠	٠,٠٠٠	٠,٠١
	٣٢	١,٦٢	٠,٥٠	٢,٧٦	٠,٤٤	٩,٠٤	٠,٠٠٠	٠,٠١
	٣٤	١,٧٤	٠,٥٩	٢,٦٩	٠,٤٧	٦,٦٥	٠,٠٠٠	٠,٠١
	٣٨	٢,٠٠	٠,٦٢	٢,٥٩	٠,٦٣	٣,٥١	٠,٠٠١	٠,٠١
	٤٢	١,٥٨	٠,٥٠	٢,٥٤	٠,٦٩	٥,٧٨	٠,٠٠٠	٠,٠١

ثبات درجات مقياس الأنماط الإدارية:

لتحديد ثبات درجات مقياس الانماط الإدارية تم تعيين قيم معاملات ثبات الفا كرونباخ وتعديل سيبرمان كما يظهر في جدول(٧)

جدول (٧) : قيم معاملات ثبات درجات مقياس الأنماط الإدارية

الأنماط	عدد البنود	معامل ثبات الفاكرونباخ	تعديل سبيرمان
النمط الديمقراطي	١٣	٠,٧٣	٠,٦٥
النمط الاتوقراطي	١١	٠,٧٦	٠,٨٢
النمط الترسلي	١٤	٠,٨١	٠,٧٨

يتضح من جدول(٨)أن قيم معاملات ثبات درجات مكونات مقياس الأنماط الإدارية مرتفعة إلى مرضية. فمعامل ثبات النمط الديمقراطي بقيمة(٠,٦٥) وهو معامل ثبات مرضي. في حين كان ثبات النمط الأتوقراطي مرتفع (٠,٨٢) ومعامل ثبات النمط الترسلي بقيمة (٠,٧٨) وهو معامل ثبات متوسط .

٢- مقياس أساليب التفكير :

أعد هذا المقياس برامسون، بارليت ، وهاريسون ومعاونيهم (Parlet, Bramson, Harrison and Associates) الأساتذة بجامعة كاليفورنيا وذلك في عام ١٩٨٠م. ويتكون المقياس من (٩٠) عبارة موزعة على (١٨) موقفا من مواقف الحياة اليومية التي يمكن أن تواجه الفرد بواقع خمس عبارات لكل موقف، تمثل كل واحدة منها حلا لذلك الموقف. ويعبر كل حل من هذه الحلول عن أحد أساليب التفكير الخمسة التي يقيسها المقياس وهي:

- الأسلوب التركيبي The Synthetics Style
- الأسلوب المثالي The Idealistic Style
- الأسلوب العملي The Pragmatic Style
- الأسلوب التحليلي The Analytic Style
- الأسلوب الواقعي The Realistic Style

ويهدف المقياس إلى قياس أسلوب التفكير السائد والمفضل لدى الفرد في مواجهة مواقف الحياة اليومية ، وذلك من خلال التقدير الكمي لمدى تفضيل الأفراد وميلهم لاستخدام أحد أساليب التفكير التي يقيسها المقياس. ومن خلال الدرجات التي يحصل عليها المجيب في الأساليب الخمس يمكن الكشف عن الخصائص البنائية المختلفة لتفكير.

ويتكون المقياس من ١٨ بنداً ، وكل بند عبارة عن جملة متبوعة بخمس استجابات محتملة، والمطلوب من المفحوص ترتيب الإجابات الخمس من خلال تحديد درجة انطباقها عليه، بأن يكتب في المربع يسار الإجابات الخمس الترتيب الفعلي الذي ينطبق عليه (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على إعتبار أن (٥) تمثل السلوك الأكثر إنطباقا عليه ، و(١) تمثل السلوك الأقل انطباقا عليه.

ويحسب مجموع الدرجات المعطاة لعبارات كل أسلوب على حدة ومن ثم يحسب المجموع الكلي.

- قام مجدي حبيب (١٩٩٥) بتعريب المقياس وإعداده للاستخدام في البيئة المصرية وإجراء العديد من الدراسات عليه.(حبيب ،٢٠٠٤)
- قامت الهوساوي بتقنينه على البيئة السعودية ، وهوما أعتمدت عليه الباحثة في هذه الدراسة (الهوساوي،٢٠٠٨)

صدق مقياس أساليب التفكير في الدراسة الحالية:

اعتمدت الدراسة الحالية على صدق مقياس أساليب التفكير كما توصلت إليه الهوساوي (٢٠٠٨) و قد تحققت من ذلك الهوساوي عن طريق صدق التكوين الفرضي ، والصدق العاملي (الهوساوي، ٢٠٠٨، ١٣٢- ١٣٣)

ثبات مقياس أساليب التفكير في الدراسة الحالية:

يتمتع المقياس بدرجة ثبات مرضية سواء في صورته الأصلية أو في صورته العربية، حيث تتراوح معاملات ثباته في صورته العربية بين ٧٨ و ٨٦ على عينات مختلفة من طلاب المرحلتين الثانوية و الجامعية وكذلك معلمي التعليم العام وبعض أساتذة الجامعة .

وقد اعتمدت الدراسة الحالية على قيم معاملات الثبات التي توصلت إليها الهوساوي ، وهي قيم ثبات مقبولة (الهوساوي، ٢٠٠٨، ١٣٣- ١٣٤)

الأساليب الأحصائية المستخدمة في الدراسة:

- التكرارات والنسب المئوية للإجابة عن السؤال الأول والثاني .
- اختبار تحليل التباين الأحادي واختبارت لتعيين دلالة الفروق للإجابة عن السؤالين الثالث والرابع ، واختبارت كذلك للتحقق من صدق المقارنة الطرفية لمقياس الأنماط الإدارية.
- معامل ارتباط بيرسون للإجابة عن السؤال الخامس.

- **نتائج الدراسة ومناقشتها** :

إن التساؤل الرئيس للدراسة هو(ماالعلاقة بين أنماط الإدارة المدرسية وأساليب التفكير لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة جدة ؟)وتفرع عنه التساؤلات الفرعية التالية :

- ما الأنماط الإدارية التي تتبعها مديرات المدارس الثانوية بمدينة جدة ؟
- ما أساليب التفكير وبروفيلات التفكير السائدة لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة جدة ؟
- هل توجد فروق إحصائية دالة بين الأنماط الإدارية التي تتبعها مديرات المدارس الثانوية بمدينة جدة تبعا لمتغير : التخصص العلمي ، عدد سنوات الخبرة ، عدد الدورات التدريبية ؟

7 هل توجد فروق إحصائية دالة بين أساليب التفكير التي تستخدمها مديرات المدارس الثانوية بمدينة جدة تبعاً لمتغير : التخصص العلمي ، وعدد سنوات الخبرة ، عدد الدورات التدريبية ؟

7 هل توجد علاقة ارتباطية دالة بين الأنماط الإدارية وأساليب التفكير لدى مديرات المدارس بمدينة جدة؟

وعليه سوف تعرض الباحثة النتائج للإجابة عن كل سؤال من أسئلة الدراسة .

السؤال الأول : ما الأنماط الإدارية التي تتبعها مديرات المدارس الثانوية بمدينة جدة ؟ : للإجابة عن هذا السؤال تم تحديد أعلى درجات جميع أفراد العينة على كل نمط من الأنماط الإدارية ، وحسبت النسب المئوية لكل منها واتضحت النتائج كما يظهر في جدول (٨)

جدول (٨) : توزيع أفراد عينة الدراسة وفق النمط الإداري الأكثر شيوعاً لديهن (ن = ١٠٠)

النمط الإداري	العدد	النسبة المئوية
النمط الديمقراطي	٨٣	%٨٣,٠
النمط الاتوقراطي	١١	%١١,٠
النمط الترسلي	٦	%٦,٠
المجموع	١٠٠	%١٠٠,٠

يتضح من جدول (٨) أن أكثر الأنماط الإدارية شيوعاً لدى عينة الدراسة هو النمط الديمقراطي بنسبة ٨٣٪ ، يليه النمط الأتوقراطي بنسبة ١١٪، أما الترسلي فكان بنسبة ٦٪. ومع أن مدراء المدارس لا يديرون مدارسهم كل الوقت وفق نمط واحد من هذه الأنماط العامة وهو ما يطلق عليه بالنمط الأساسي فقد يتبع المدير نمطاً آخر لبعض الوقت وطبقاً للظروف المحيطة به ، وهو ما يطلق عليه بالنمط الثانوي أي أن كل منهم يميل إلى إتباع نمط معين من هذه الأنماط أغلب الأوقات أكثر من سواه ، وتتصف إدارته للمدرسة بهذا النمط . (مصطفى، ٢٠٠٣، ٤٤) وكما اتضح من خصائص أنماط الإدارة في الإطار النظري أن النمط الديمقراطي هو الأكثر تناسباً مع متطلبات الإدارة التربوية الحديثة ، وهو أفضل أنماط الإدارة انتاجا. ولعل خصائص العينة من حيث سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية قد يفسر سبب تطبيق غالبية أفراد العينة لهذا النمط. كما أن هذا مؤشر على اهتمام وحرص وزارة التربية والتعليم في اختيار المديرات وتدريبهن. وهذا يتفق مع نتائج دراسة الدحام (١٩٩٢) حيث توصلت الدراسة إلى أن اكثر انماط القيادة انتشارا لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض هو النمط القيادي الديمقراطي ، وغالبية مديري تلك المدارس يتصفون بالموضوعية والمرونة في ممارساتهم القرارية . أما النمطين الأخريين (الأتوقراطي ، والترسلي) وإن كانت نسبة شيوعهما ضيئلة جدا بين أفراد عينة الدراسة الحالية نسبة للنمط الديمقراطي ، إلا أن ذلك يعد مؤشرا

بأنه ما زالت بعض المديرات يطبقن هذه الأساليب غير المرغوب بها في المؤسسات التربوية في هذا العصر. مما يتوجب معه الإهتمام من قبل المشرفات الإداريات بمتابعة وتوجيه المديرات مع التأكيد على تدريبهن المستمرعلى الأنماط الإدارية الحديثة التي تسهم في تحقيق أهداف التربية المدرسية المنشودة.

السؤال الثاني : ما أساليب التفكير وبروفيلات التفكير السائدة لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة جدة ؟ : وللإجابة عن هذا السؤال تم تصحيح مقياس أساليب التفكير لكل فرد من أفراد العينة وتم تعيين أسلوب التفكير السائد وكذلك بروفيل التفكير لديه حسب طريقة تصحيح المقياس. واتضحت النتائج كما يظهر في الجدول (٩)

جدول (٩): يوضح أكثر أساليب التفكير شيوعاً لدى عينةالدراسة (ن = ١٠٠)

أسلوب التفكير	العدد	النسبة المئوية
الأسلوب التركيبي	١٦	%١٦,٠
الأسلوب المثالي	٢٠	%٢٠,٠
الأسلوب العملي	٢٣	%٢٣,٠
الأسلوب التحليلي	٢٥	%٢٥,٠
الأسلوب الواقعي	١٦	%١٦,٠
المجموع	١٠٠	%١٠٠,٠

من الجدول السابق يتضح أن أسلوب التفكير التحليلي هو أكثر الأساليب انتشارا بنسبة (٢٥٪) يليه الأسلوب العملي بنسبة(٢٣٪) ثم الأسلوب المثالي بنسبة (٢٠٪) ثم الأسلوبين التركيبي والواقعي بنسبة متساوية (١٦٪). وهذا يتفق مع نتائج دراسة غالب(٢٠٠١) ونتائج دراسة اللهيبي(٢٠٠١) . وقد ذكر حبيب(١٩٩٦: ١٦٩) أن الأسلوب التحليلي ثاني أعلى نسبة تكرارية وشيوع في أساليب التفكير بعد التفكير المثالي وذلك في كلٍ من المجتمعين الغربي والمصري. ولم تظهر نتائج الدراسة الحالية أي نمطا محدداً سائدا للتفكير بين مجتمع الدراسة (مديرات المدارس الثانوية). وبالنظرة إلى خصائص الفرد التحليلي (وهو الأكثر انتشارا لدى عينة الدراسة) فإنه يواجه المشكلات بحرص ومنطقية وبطريقة منهجية مع الاهتمام بالتفاصيل، يخطط بحرص على جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات قبل أن يتخذ أي قرارا، ونادرا ما تكون نظرته شمولية . ويرى التحليلي نفسه كانسان واقعي وفرد عملي . والفرد التحليلي يفضل الاستقرار، القابلية للتنبؤ، العقلانية. وهذا الأسلوب في التفكير مهم لمديرة المدرسة خاصة عند اتخاذ القرار وحل المشكلات للتوصل إلى أفضل طريقة. وإن كان يواجه بعض المشكلات مثل الإفراط في كل من التخطيط والتحليل إضافة إلى عدم المرونة. كما تنقصه النظرة الكلية المتماسكة وحجبه للقيم والمشاعر . أما أسلوب التفكير العملي فهو ثاني أسلوب من ناحية الشيوع والإنتشار لدى افراد عينة الدراسة. فيعتمد صاحبه على خبرته الشخصية في التحقق مما هو صحيح أو خاطئ وهذا يعطيه حرية

للتجريب . ويتفوق الفرد العملي في إيجاد طرق جديدة لعمل الأشياء بالاستعانة بالموارد الخام المتاحة . وهو يتناول المشكلات بشكل تدريجي ، ويهتم بالعمل والناحية الإجرائية ، كما يميل إلى البحث عن الحل السريع . والقابلية للتكيف والتوافق، وإذا كان التحليلي يعتقد في التخطيط ، فالفرد العملي لا يعتقد في ذلك ، فالعالم من وجهة نظره لا يمكن التنبؤ.(حبيب، ١٩٩٦: ١٨٨) . ولعل هذا الأسلوب من التفكير وإن كان قليل الانتشار الأ أنه من خصائص الإداري الناجح في بعض المواقف ، حيث يشجع على الإبداع والإبتكار وفن التعامل مع الأخرين. وأسلوب التفكير المثالي والذي أحتل المرتبة الثالثة في هذه الدراسة فإن من أهم خصائص الفرد فيه أنه يرحب بمدى واسع من وجهات النظر ، يهتم بالقيم ووضع الأهداف والمعايير ، الانصات المتفتح والمتقبل. و ويهتم الفرد المثالي باحتياجات الفرد وما هو مفيدٍ بالنسبة له ، ويركز اهتمامه على ما هو مفيد بالنسبة للناس والمجتمع معا، إذن فاهتمامه ينصب على القيم الاجتماعية ،ولذلك فانه عندما تواجهه مشكلة فانه يسال ما هو المفيد بالنسبة لكل من الفرد والمجتمع. ويعتقد المثالي أن الناس يمكنها الاتفاق على أي شيء بمجرد اتفاقهم على الأهداف ، والفرد المثالي لا يستمتع بالصراعات والتعارضات فالصراعات عنده غير منتجه وغير ضرورية. ويحب الفرد المثالي أن يراه الآخرون كانسان متعاون ومتفتح وذو فائدة ومشجع وجدير بالثقة ويعتمد عليه ولديه حس أخلاقي قوي . ويرحب بتعدد وجهات النظر والبدائل الكثيرة عند مواجهة مشكلة ما تتطلب حلا واتخاذ قرار فيها ، وما يفعله المثالي في الموقف هو محاولة الاستيعاب والفهم الجيد لوجهة النظر المختلفة والبدائل ، والتوصل لحل شامل يرضي كل فرد ويسعد الناس ، وعند حل المشكلات يبذل المثالي أقصى ما يستطيع لأن أهم شيء عنده هو القيم والأحكام والمشاعر والانفعالات والعواطف . (مجدي حبيب، ١٩٩٦، ١٦٤- ١٦٧) ولا شك أن هذه من خصائص الإداري الناجح في حل المشكلات والاهتمام بالأهداف والتعامل مع الأخرين .

اما أسلوب التفكير التركيبي و أسلوب التفكير الواقعي فقد تساويا في النسبة في هذه الدراسة (١٦٪) وأهم خصائص الأسلوب التركيبي في التفكير أن صاحبه يعني بالقيام بعمل شيء جديد وأصيل ومختلف تماما عما يفعله الآخرون كما يميل إلى تركيب الأشياء المختلفة وبصفة خاصة الأفكار .والعملية العقلية المفضلة عند الفرد التركيبي هي التأملية (Speculative) وهناك عبارات محددة تصدر عن الفرد التركيب مثل " ماذا يحدث لو ادمجنا هذه الفكرة مع الفكرة الأخرى ؟ ماذا سنحصل عليه ؟ ". والفرد التركيبي يعتبر من مفضلي برامج الدمج والتكامل(Integrators) وهو يحب اكتشاف شيئين أو أكثر والتي تبدو للآخرين غير ذات علاقة أو لها علاقة صغيرة ، ويحاول البحث عن طرق يضع الأشياء فيها لتنتج تركيبة جديدة ومبتكرة. والفرد التركيبي لا يهتم بعمليات المقارنة أو الاتفاق الجماعي في الرأي أو الموافقة على أفضل الحلول لمشكلة ما ، وبدلا من ذلك فهو يتطلع إلى العمليات التأملية التي تنتج الحل الأفضل إعدادا (Best fit solution)، كما يقوم بربط وجهات النظر

التي تبدو متعارضة أو متناقضة . والسمة المميزة للأفراد التركيبيون والتي يزهون بها هي البحث عن والاشتياق إلى المتناقضات ، وعدم الاتفاق ، والتغير الجدة ، الحداثة ، ويتسم هؤلاء بالإبداع والابتكارية والوضوح الخاص بمهاراتهم وإتقانهم لها . (مجدي حبيب، ١٩٩٦، ١٦٣- ١٦٤) وهذه الخصائص في التفكير ما تنادي به الإدارة الحديثة.

وأسلوب التفكير الواقعي يكاد يكون عكس التركيبي فهو يعتمد على الملاحظة والتجريب ، بمعنى أن الأشياء الحقيقية هي التي نشعر بها ونلمسها ونراها ونشمها ونجدها ونلاحظها في النواحي الشخصية ، وشعار الفرد الواقعي " الحقائق هي الحقائق Fact are Fact " أو " قد يكون ما تراه هو ما تحصل عليه وعندما يجد الفرد الواقعي مشكلة ما فإنه يحاول تصحيحها وعمل حلول لها في النهاية والأشياء لن تكون صحيحة تماما ، والواقعي يتجه دائما نحو إنجاز النتائج الصحيحة ، ويرغب في إتمام عمل الأشياء بثبات ودقة ودون عيب ويتأكد أنه بمجرد أنه عمل الشيء فسوف يكون صحيحا. والفرد الواقعي يرغب في عمل الأشياء بواسطة جمع معلومات وهو يميل إلى الاستقرائية والتجربة . وهو يحتاج إلى مصادر مضبوطة وأناس منضبطين ونتائج مضبوطة . (مجدي حبيب، ١٩٩٦، ١٧٢- ١٧٤) وهذا الأسلوب يساعد الإداري في إنجاز أعماله بصورة سليمة ودقيقة للوصول إلى أفضل النتائج.

وبالنظر إلى خصائص أساليب التفكير الخمسة يتضح أن كلاً منها يتضمن خصائص تحتاجها المديرة في أداء مهامها سواء من حيث اتخاذ القرارات وحل المشكلات ، والإبداع والابتكار الإداري ، والتعامل مع الآخرين وغيرها. مما يتطلب فعلاً أن تتعرف المديرة على تلك الأساليب واستراتيجياتها والتدريب عليها.

أما عن بروفيلات التفكير السائدة لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة جدة فالجدول(١٠) يوضحها

جدول (١٠) : بروفيلات التفكير السائدة لدى مديرات المدارس الثانوية (ن= ١٠٠)

بروفيلات التفكير	التكرار	النسبة المئوية
تفكير مسطح	١١	%١١
أحادي البعد في التفكير	٥١	%٥١
ثنائي البعد في التفكير	٣٣	%٣٣
ثلاثي البعد في التفكير	٥	%٥
المجـــموع	١٠٠	%١٠٠

يلاحظ من الجدول السابق أن بروفيل التفكير الشائع لدى عينة الدراسة هو أحادي التفكير بنسبة (٥١٪) يليه ثنائي التفكير بنسبة(٣٣٪) وجاء التفكير المسطح في المرتبة الثالثة بنسبة (١١٪) أما بروفيل ثلاثي البعد في التفكير فقد جاء في المرتبة الرابعة بنسبة (٥٪). فبروفيل أحادي البعد هو الأكثر شيوعا لدى أفراد العينة، أي أن الفرد يستخدم أسلوبا واحدا من الأساليب الخمسة في

التفكير في معظم المواقف ، لدرجة أنه قد يستخدمه في غير مكانه.أو قد يصل إلى حد أن يصبح لدى الفرد أمر واجبار مما قد يؤدي إلى جموده وتصلبه نحو استخدام هذا الأسلوب. وهذه النتيجة أتفقت مع نتائج بعض الدراسات السابقة (Harrison and Bramson ،١٩٨٢) والسبيعي (٢٠٠٢) وقد يرجع ذلك إلى الأسلوب المتبع في التربية والتعليم والذي تعود عليه الفرد ، وهذا ما جعل بعض مؤسسات إعداد المعلم تهتم حاليا وتركيز على تعليم وتنمية مهارات التفكير والتدريب عليها، من خلال الدمج مع بعض المقررات الدراسية. أما البروفيل ثنائي البعد وهو الذي أحتل المرتبة الثانية في الشيوع لدى أفراد العينة فهو التفكير الذي يستخدم صاحبه نوعين فقط من أساليب التفكير في معظم المواقف. واستخدامه لهذين النوعين بكفاءة وفعالية. وأحتل بروفيل التفكير المسطح المرتبة الثالثة بنسبة ١١٪ ، واصحاب هذا التفكير ليس لديهن أسلوب تفكير واحد مفضل ، بل يستخدم الفرد جميع أساليب التفكير. وجاء في المرتبة الرابعة بروفيل ثلاثي البعد بنسبة ضئيلة (٥٪) وصاحب هذا البروفيل يستخدم ثلاثة أنواع فقط من أساليب التفكير بكفاءة وفعالية.والفرد ذو التفكير ثلاثي البعد يكون له أراء كثيرة ومتاحة مما يحقق له استخدام استراتيجيات متنوعة فيكون أكثر قدرة على الحركة والتنوع باختلاف المواقف.(حبيب،١٩٩٦: ٢١٥)

السؤال الثالث: هل توجد فروق إحصائية دالة بين الأنماط الإدارية التي تتبعها مديرات المدارس الثانوية بمدينة جدة تبعا لمتغير : التخصص العلمي ، عدد سنوات الخبرة ، عدد الدورات التدريبية ؟ : للإجابة عن هذا السؤال وفي ضوء خصائص العينة التي تم عرضها سابقا تم حساب دلالة الفروق بين الأنماط الأدارية التي تتبعها مديرات المدارس الثانوية باستخدام أسلوب (تحليل التباين الأحادي واختبار ت) واتضحت النتائج في الجداول(١١، ١٢، ١)

جدول (١١) : اختبار (ت) لدلالة الفروق في درجة كل نمط من الأنماط الأدارية باختلاف التخصص العلمي

الأنماط	المجموعات	العدد	النتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	التعليق
النمط الديمقراطي	علمي	٤٨	٣٦,٥٢	٥,٤٠	٠,٦٢	٠,٥٤	غير دالة
	أدبي	٥٢	٣٧,١٢	٤,١٩			
النمط الأتوقراطي	علمي	٤٨	٢٨,٦٩	٥,٥٢	٠,٤٨	٠.٦٢	غير دالة
	أدبي	٥٢	٢٨,٢١	٤,٤٥			
النمط الترسلي	علمي	٤٨	٢٩,٧٩	٥,٥٣	٠,٣٥	٠,٧٣	غير دالة
	أدبي	٥٢	٣٠,١٧	٥,٤٤			

يلاحظ من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في الأنماط الأدارية باختلاف التخصص علمي ، أدبي .

(١٢): اختبار (ت) لدلالة الفروق في درجة كل نمط من الأنماط الأدارية باختلاف عدد سنوات الخبرة

الأنماط	المجموعات	العدد	النتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	التعليق
النمط الديمقراطي	اقل من ٢٠ سنة	٣٠	٣٦,٧٣	٤,٠٥	٠,١٠	٠,٩٢	غير دالة
	٢٠ سنة فأكثر	٦٨	٣٦,٨٤	٥,١٧			
النمط الأتوقراطي	اقل من ٢٠ سنة	٣٠	٢٩,١٧	٤,٤١	٠,٩١	٠,٣٦	غير دالة
	٢٠ سنة فأكثر	٦٨	٢٨,١٦	٥,٢٧			
النمط الترسلي	اقل من ٢٠ سنة	٣٠	٢٩,٥٣	٤,٤٢	٠,٦٣	٠,٥٣	غير دالة
	٢٠ سنة فأكثر	٦٨	٣٠,٢٩	٥,٩٠			

يتضح من الجدول السابق أن عدد سنوات الخبرة عملاً غير مؤثر في النمط الإداري الذي تستخدمه مديرة المدرسة الثانوية . وقد يرجع ذلك إلى أن معظم أفراد العينة ٨٣,٠٪ نمطهن الإداري ديمقراطي اضافة إلى أن ٦٨٪ منهن خبرتهن أكثر من ٢٠ سنة .

جدول (١٣) : اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة كل نمط من الأنماط الإدارية باختلاف عدد الدورات التدريبية

الأنماط	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	التعليق
النمط الديمقراطي	بين المجموعات	١,٠٨	٢	٠,٥٤	٠,٠٢	٠,٩٨	غير دالة
	داخل المجموعات	٢٠٥٠,٧٥	٩١	٢٢,٥٤			
النمط الأتوقراطي	بين المجموعات	٩,١٨	٢	٤,٥٩	٠,٢٠	٠,٨٢	غير دالة
	داخل المجموعات	٢٠٩٩,٦٠	٩١	٢٣,٠٧			
النمط الترسلي	بين المجموعات	١٦٤,٩١	٢	٨٢,٤٦	٢,٩٣	٠,٠٦	غير دالة
	داخل المجموعات	٢٥٦١,٢٣	٩١	٢٨,١٥			

يتضح من الجدول السابق ان عدد الدورات التدريبية عامل غير مؤثر في تحديد النمط الإداري لمديرات المدارس،

السؤال الرابع: هل توجد فروق إحصائية دالة بين أساليب التفكير التي تستخدمها مديرات المدارس الثانوية بمدينة جدة تبعا لمتغير: التخصص العلمي وعدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية ؟ : للإجابة عن هذا السؤال وفي ضوء توصيف خصائص أفراد العينة الكلية الذي عرض من قبل، تم حساب دلالة الفروق بين أساليب التفكير لدى مديرات المدارس الثانوية باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي واختبار ت، واتضحت النتائج كما يظهر في الجداول (١٤، ١٥، ١٦)

جدول(١٤) : اختبار (ت) لدلالة الفروق في أساليب التفكير باختلاف التخصص العلمي

الأساليب	المجموعات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	التعليق
الأسلوب التركيبي	علمي	٤٨	٥٦,٢٧	٧,٣٥	٠,٣٩	٠,٧٠	غير دالة
	أدبي	٥٢	٥٥,٦٣	٨,٧٥			
الأسلوب المثالي	علمي	٤٨	٥٨,٥٢	٧,٠٩	١,١٦	٠,٢٥	غير دالة
	أدبي	٥٢	٥٦,٧١	٨,٤٥			
الأسلوب العملي	علمي	٤٨	٥٨,٥٨	٦,٣٨	١,٦٨	٠,١٠	غير دالة
	أدبي	٥٢	٥٦,٣١	٧,١٣			
الأسلوب التحليلي	علمي	٤٨	٥٧,٢١	٧,٢٦	١,٤٩	٠,١٤	غير دالة
	أدبي	٥٢	٥٤,٧٩	٨,٨٢			
الأسلوب الواقعي	علمي	٤٨	٥٧,٠٠	٦,٤٥	٠,٤٢	٠.٦٧	غير دالة
	أدبي	٥٢	٥٦,٣٥	٨,٧٤			

يتضح من الجدول السابق أن إختلاف التخصص العلمي عامل غير مؤثر في تفضيل أحد أساليب التفكير. وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة كل من اللهيبي (٢٠٠١) في مكة المكرمة، وغالب (٢٠٠١) في صنعاء، إلا أنها تختلف مع نتائج حبيب(١٩٩٥)

جدول(١٥) : اختبار (ت) لدلالة الفروق في أساليب التفكير باختلاف عدد سنوات الخبرة

الأساليب	المجموعات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	التعليق
الأسلوب التركيبي	أقل من ٢٠ سنة	٣٠	٥٥,٤٠	٦,٣١	٠,٣٢	٠,٧٤٩	غير دالة
	من ٢٠ سنة فأكثر	٦٨	٥٥,٩٧	٨,٨٠			
الأسلوب المثالي	أقل من ٢٠ سنة	٣٠	٥٧,٧٠	٦,٩٣	٠,٣٣	٠,٧٤٥	غير دالة
	من ٢٠ سنة فأكثر	٦٨	٥٧,١٥	٨,٠٦			
الأسلوب العملي	أقل من ٢٠ سنة	٣٠	٥٧,٥٣	٦,٠٨	٠,٠٩	٠,٩٢٨	غير دالة
	من ٢٠ سنة فأكثر	٦٨	٥٧,٤٠	٧,٢٠			
الأسلوب التحليلي	أقل من ٢٠ سنة	٣٠	٥٦,٨٠	٧,١٧	٠,٨٠	٠,٤٢٦	غير دالة
	من ٢٠ سنة فأكثر	٦٨	٥٥,٣٧	٨,٥٧			
الأسلوب الواقعي	أقل من ٢٠ سنة	٣٠	٥٥,٥٧	٥,١٣	٠,٨٢	٠.٤١٤	غير دالة
	من ٢٠ سنة فأكثر	٦٨	٥٦,٩٦	٨,٦٢			

يتضح من جدول (١٥) أنه لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أساليب التفكير لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة . وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة اللهيبي(٢٠٠١)

جدول(١٦) : اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في أساليب التفكير بإختلاف عدد الدورات التدريبية

الاساليب	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمه ف	مستوى الدلالة	التعليق
الاسلوب التركيبي	بين المجموعات	٨٥,٨٥	٢	٤٢,٩٢	٠,٧١	٠,٤٩٥	غير دالة
	داخل المجموعات	٥٥٠٨,٩٨	٩١	٦٠,٥٤			
الاسلوب المثالي	بين المجموعات	٧٣,١٢	٢	٣٦,٥٦	٠,٥٩	٠,٥٥٩	غير دالة
	داخل المجموعات	٥٦٨٣,٤٨	٩١	٦٢,٤٦			
الاسلوب العملي	بين المجموعات	٨٥,٢٧	٢	٤٢,٦٤	١,٠٠	٠,٣٧٤	غير دالة
	داخل المجموعات	٣٩٠١,٠٤	٩١	٤٢,٨٧			
الاسلوب التحليلي	بين المجموعات	٤٠,٥٢	٢	٢٠,٢٦	٠,٣٢	٠,٧٣٠	غير دالة
	داخل المجموعات	٥٨٣٨,٨٠	٩١	٦٤,١٦			
الاسلوب الواقعي	بين المجموعات	١٣٠,٤٤	٢	٦٥,٢٢	١,١٨	٠.٣١٢	غير دالة
	داخل المجموعات	٥٠٣٧,٣٩	٩١	٥٥,٣٦			

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديرات المدارس المرحلة الثانوية في أساليب التفكير المفضلة لديهن تبعا لعدد الدورات التدريبية التي حصلن عليها .

السؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية دالة بين الأنماط الإدارية وأساليب التفكير لدى مديرات المدارس بمدينة جدة ؟ : وللإجابة عن هذا السؤال تم تعيين قيم معاملات الارتباط بين درجة كل نمط من الأنماط الثلاثة (الديمقراطية الأوتوقراطية، الترسلية) وكل أسلوب من أساليب التفكير الخمسة (تركيبي مثالي ،عملي، تحليلي واقعي) واتضحت النتائج كما يظهر في الجدول (١٧)

جدول(١٧) : قيم معاملات الارتباط بين درجة كل نمط من الأنماط الإدارية مع كل أسلوب من أساليب التفكير

أساليب التفكير / النمط الأداري	تركيبي (ن =١٦)	مثالي (ن=٢٠)	عملي (ن=٢٣)	تحليلي (ن=٢٥)	واقعي (ن=١٦)
النمط الديمقراطي	٠,١١	*٠,٤٥	٠,٣٢	*٠,٣٩	٠,٢٢
النمط الإوتوقراطي	*٠,٥٢	٠,٠١	-٠,٢١	-٠,٠٦٦	-٠,٠١٠
النمط الترسلي	_٠,٤١	-٠.٠٠٧	٠,٠٧٠	-٠,٠٧٠	-٠,٢٤

*دال عند٠,٠٥

بالنظر إلى الجدول (١٧) بشكل عام يلاحظ :

- ظهور عدد من العلاقات الدالة بين النمط الإداري الديمقراطي و أسلوبي التفكير(المثالي ،التحليلي)
- حصل النمط الإداري الاتوقراطي على ثلاث قيم معاملات ارتباط سالبة مع ثلاثة من أساليب التفكير وهي(العملي، التحليلي ، الواقعي) أي سلبية العلاقة بين النمط الإداري الاتوقراطي وهذه الأساليب في التفكير.
- اما النمط الترسلي فلم تتضح له أي علاقة مع أي من أساليب التفكير الخمسة. وهو كذلك احتل عدد من قيم معاملات الارتباط السالبة مع أربعة من أساليب التفكير هي (التركيبي،المثالي ، التحليلي، الواقعي) بمعنى سلبية العلاقة بينه وبين تلك الأساليب.بينما كانت العلاقة ضعيفة بينه وبين الأسلوب العملي في التفكير بقيمة معامل الإرتباط (٠,٠٧)

ويمكن تفسير تلك العلاقة بين بعض الأنماط الإدارية وبعض أساليب التفكير بتحليل خصائص كل منهم.

١- العلاقة الدالة بين النمط الإداري الديمقراطي وأسلوب التفكير المثالي:

حيث يتميز المدير الديمقراطي بأخذه بمبدأ المشاركة والشورى، وإستيعاب كل أراء العاملين مما يدور من مناقشات . ويرى أن من واجبه مساعدة جميع أعضاء أسرة المدرسة على الإشتراك في اتخاذ قرار جماعي، وإلى تحديد المسؤولية. والوصول إلى اتفاق نحو هذا القرار، وهي قيادة تهتم بالعلاقات الإنسانية ، ويقر ويراعي المدير فيها الفروق الفردية بين المعلمين والطلاب(فهمي ومحمود، ١٩٩٣: ١١٢) كما أن المدير الديمقراطي يقوم على احترام شخصية المرؤوس وعلى حرية الاختيار والاقتناع والاقناع، فهو يقترح ولا يملي أو يفرض. تلك الخصائص للمدير الديمقراطي تتفق مع خصائص صاحب الأسلوب المثالي في التفكير الذي يشجع الآخرين، ويحاول أن يثق بهم حتى يراهم متعاونين معه، فهو يرحب بهم ويعطي دائما تغذية مرتدة سواء لفظية أو غير لفظية ، كما أنه يرحب بتعدد وجهات النظر، ويتسم بالتفتح والتقبل ويقبل بالبدائل الكثيرة عند اتخاذ القرار وحل المشكلات. كما أنه يرى امكانية استيعاب وامتصاص عدم الاتفاق بين الناس والفروق الفردية بينهم حتى يمكن التوفيق بينها .(حبيب،١٩٩٦: ١٦٤- ١٦٦)

كما ان النمط الإداري الديمقراطي يقوم بتنسيق جهود العاملين في المدرسة ويشجع التعاون بينهم بما يدعم تحقيق الأهداف بطريقة متناسقة ومتكاملة بعيدا عن الذاتية والأنانية، ويقابل ذلك لدى الفرد ذو الأسلوب المثالي في التفكير – كما وضحها حبيب (١٩٩٦) بأن الاستراتيجيات الخاصة به هي التركيز على الكل ، والترحيب بوجهة النظر طويلة المدى، البحث عن وسائل تساعد على الاتفاق ، وكذلك جعل المناقشات تتسم بالأدب واللطف.

ولعل هذا التقارب بين خصائص المدير الديمقراطي وأصحاب أسلوب التفكير المثالي هو ما أوضح العلاقة الدالة بينهما . أو بمعنى آخر قد تثير هل

استراتيجيات التفكير للأسلوب المثالي هي التي تجعل نمطه الإداري ديمقراطياً تشاركيا ؟؟

٢- العلاقة بين النمط الإداري الديمقراطي وأسلوب التفكير التحليلي:

إن المدير الديمقراطي يقوم بالتحديد الواضح والكامل لوظيفة، ومهام وسلطة كل عضو في المدرسة بشكل يضمن عدم التداخل أو التضارب في الاختصاصات أو المسؤوليات. كما يهتم الإداري الديمقراطي بالتخطيط وجمع المعلومات لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب. أما الاستراتيجية الأساسية للفرد التحليلي هي البحث عن أفضل الطرق والتحليل المنظم عن البدائل وهو يجيد التخطيط وتصميم النماذج ويتصف بالثبات والبناء. (حبيب،١٩٩٦: ١٩٥- ١٩٦) ولعل ذلك يوضح التقارب بين النمط الإداري الديمقراطي وأسلوب التفكير التحليلي .

فبالرجوع إلى نتيجة الإجابة على السؤال الأول ، والذي اتضح فيه أن النمط الإداري الشائع لدى غالبية مديرات المدارس (٨٣ ٪) هو النمط الديمقراطي ، وكذلك الإجابة على السؤال الثاني الذي اتضح من خلال الاجابة عليه أن أعلى نسبة (٢٥٪) من مديرات المدارس هن من أصحاب الأسلوب التحليلي في التفكير ، نجد ان هناك اتفاق بين النتيجتين، حيث أتضحت العلاقة دالة بين النمط الإداري الديمقراطي، والأسلوب التحليلي في التفكير، إضافة إلى العلاقات الدالة الأخرى والتي فسرتها الباحثة.

٣- العلاقة الدالة بين النمط الإداري الاتوقراطي وأسلوب التفكير التركيبي:

إن النمط الإداري التسلطي يقوم على الإستبداد بالرأي، والتعصب الأعمى لرأيه، وينزع إلى الهيمنة والانفراد بالرأي في جميع العمليات الإدارية، وإنه يتخذ القرارات للعاملين ويوجههم إلى كيفية العمل دون أن يسمح لهم بمناقشة قراراته وتعليماته أو المشاركة في رسم سياسة المدرسة، ولا يهتم بكسب ولاء العاملين أو بناء علاقات إنسانية معهم مما يجعل المناخ السائد في المدرسة رسميا جافا يقود إلى عزلة إدارة المدرسة عن بقية أعضاء مجتمعها ، وانعدام أو انخفاض مستوى الثقة المتبادلة. (عابدين،٢٠٠١: ٦٩) ولعل بعض سلوكيات الإداري التسلطي ترجع إلى أسلوب أو أساليب التفكير التي تغلب عليه . فالفرد التركيبي لا يهتم بعمليات المقارنة أو الاتفاق الجماعي في الرأي أو الموافقة على أفضل الحلول لمشكلة ما. فهو يفترض عدم اتفاق أي فردين في الحقائق، والمهم عنده ليس الحقائق وإنما الاستنتاجات التي يتوصل إليها الفرد من الحقائق فالناس من وجهة نظره غير متفقين على الحقائق وهذه النقطة بالنسبة للفرد التركيبي تعتبر حقيقة تجعل الحياة أكثر إثارة، لذلك فهو يهتم بالمتناقضات والمتعارضات. لذا نجد أن من أكثر العوائق والمشكلات التي تواجه الفرد ذو الأسلوب التركيبي هي أنه يحاول جاهدا منع وحجب الاتفاق بين الأفراد. وقد يظهر وكأنه غير متصل بالآخرين ممن حوله . فهل هذه الإستراتيجيات في التفكير هي ما جعلت المدير سلطوي دائما في نمطه الإداري المتبع في مدرسته ؟

هذا وعلى الرغم من ان العلاقة بين الأنماط الإدارية وأساليب التفكير أتفقت أنها غير دالة في غالبيتها فالسؤال الذي لا يزال يتكرر هو هل أسلوب التفكير الذي يغلب على الفرد استخدامه هو الذي يجعله ينحى إلى نمط من الأنماط الإدارية ويغلب عليه في إدارته ؟

- **التوصيات** :

7 التأكيد على أهمية التخطيط لعملية التدريب المستمر لمديرات المدارس على استخدام الأنماط الإدارية التي تواكب متطلبات التربية الحديثة. لأن الأسلوب القيادي الذي تستخدمه مديرة المدرسة له دور فاعل في توفير بيئة مدرسية يتحقق من خلالها أهداف العملية التعليمية.

7 إعداد دورات تدريبية تنمي أساليب التفكير المرغوب فيها لدى المديرات.

7 إعداد دراسات تهتم بأنماط الإدارة وأساليب التفكير لدى مديري و مديرات المدارس في المراحل المختلفة ، وبعينات ذات حجوم أكبر حتى يمكن تحديد العلاقة بين هذين المتغيرين.

- **أولا** : **المراجع العربية** :

١. أبو عابد، محمود محمد أحمد (٢٠٠٥)**اتجاهات حديثة في القيادة التربوية** الأردن، دار الأمل للنشر والتوزيع.

٢. الأخرس ، إبراهيم محمد (١٤٢٠) : النمط الإداري ومدى علاقته بأسلوبي عمل المعلمين وتعاملهم مع الطلاب داخل الفصل الدراسي (دراسة ميدانية في المدارس الثانوية في مدينة أبها وضواحيها) رسالة ماجستير منشورة. الرياض كلية التربية. جامعة الملك سعود .

٣. بامشموس، محمد سعيد(١٤٢٣)**المقدمة في الإدارة المدرسية** ، جدة، كنوز المعرفة.

٤. البكر ، رشيد (٢٠٠٢) **تنمية التفكير من خلال المنهج** ، الرياض ، مكتبة الرشد.

٥. بن دهيش، خالد عبدالله (٢٠٠٦) **الإدارة والتخطيط التربوي – أسس نظرية وتطبيقات عملية** – الرياض، مكتبة الرشد.

٦. حبيب ،مجدي عبد الكريم (١٩٩٥) استراتيجيات التفكير المفضلة لدى بعض عينات من أساتذة الجامعة "دراسة تشخيصية تقويمية"، القاهرة ،**مجلة العلوم التربوية**، المجلد الثاني، العدد الأول، ص ص.٩٤- ١٢٩

٧. حبيب ،مجدي عبد الكريم (١٩٩٦) **التفكير، الأسس النظرية والاسترتيجيات** ، ط ١ مكتبة النهضة المصرية.

٨. حسين ، سلامة عبد العظيم و حسين، طه عبد العظيم (٢٠٠٦) **الذكاء الوجداني للقيادة التربوية**،الإسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.

٩. الدحام ، محمد عبد الكريم ناصر . علاقة النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض بعملية اتخاذ القرارات من وجهة نظر مديري تلك المدارس ومعلميها . رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض : جامعة الملك سعود .١٩٩٢م

١٠. الرشيدي ، أحمد كامل (د.ت.) **مشكلات الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة ،رؤية تربوية جديدة** ، القاهرة ، مكتبة كوميت .

١١. زمزمي ، عواطف أحمد (٢٠٠٨) أساليب التفكير لدى المرأة السعودية العاملة في بعض المهن المختلفة وعلاقتها ببعض المتغيرات (دراسة ارتباطية مقارنة) دراسة غير منشورة ، كلية التربية للاقسام الأدبية ، جامعة ام القرى.

١٢. زيدان، همام بدراوي (٢٠٠٥) أسلو ب تفكير القيادات ومعضلة الإدارة التعليمية ، **التربية** السنة الثامنة ،العدد ١٧، القاهرة ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ص ص ٩- ١٥

١٣. السبيعي ،على بن محسن (٢٠٠٢) أساليب التفكير وعلاقتها باتخاذ القرار لدى عينة من مديري الإدارات الحكومية بمحافظة جدة،رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى ،كلية التربية، قسم علم النفس، مكة المكرمة.

١٤. سليمان ، عرفات عبد العزيز(٢٠٠١) **استرتيجية الإدارة في التعليم ملامح من الواقع المعاصر**، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية .

١٥. شكشك، أنس (٢٠٠٨) **التفكير خصائصه ومميزاته** ، لبنان ، كتابنا للنشر .

١٦. الطيب، عصام علي (٢٠٠٦) **أساليب التفكير نظريات ودراسات وبحوث معاصرة** ، القاهرة عالم الكتب.

١٧. عابدين، محمد عبد القادر(٢٠٠٥) **الإدارة المدرسية الحديثة**، عمان ، دار الشروق .

١٨. عبود ، عبد الغني (١٩٩٣) **إدارة التربية وتطبيقاتها المعاصرة** ، القاهرة، دار الفكر العربي.

١٩. علي، ماجدة علي محمود (٢٠٠٧) نمط الإدارة المدرسية وعلاقته بالمناخ المدرسي في المرحلة الثانوية (دراسة تقويمية) رسالة ماجستير غير منشورة، قسم أصول التربية ، كلية البنات جامعة عين شمس.

٢٠. غالب ، ردمان محمد سعيد (٢٠٠١) أساليب التفكير لدى معلمي الثانوية قبل الخدمة، مجلة الدراسات الإجتماعية، صنعاء، كلية التربية..http://www.ust.edu/journal/jss تاريخ الدخول على الموقع ١٨/٦/٢٠٠٩م

٢١. فهمي ، محمد سيف الدين و محمود ، حسن عبد المالك (١٩٩٣) **تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربية** ، الرياض ، مكتب التربية العربي لدول الخليج .

٢٢. القحطاني ، ظافر بداح محمد . انماط القيادة واثرها على الرضا الوظيفي (دراسة ميدانية تحليلية على مدارس الحرس الوطني بمدينة الرياض) رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض: جامعة الملك سعود . ٢٠٠١م .

٢٣. كريم ، ناصر علي (٢٠٠٦) **الإدارة والإشراف التربوي** ، الاردن ، عمان ، دار الشروق للنشر والتوزيع.

٢٤. اللهيبي ، ناصر حامد ناصر(٢٠٠١) أساليب التفكير المفضلة لدى معلمي ومعلمات التعليم العام بمدارس مكة المكرمة، دراسة نفسية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى ، كلية التربية، قسم علم النفس، مكة المكرمة.

٢٥. مجمع اللغة العربية (١٩٧٢) **المعجم الوسيط** ،استانبول ،تركيا، المكتبة الاسلامية للطباعة والنشر ، الجزء الأول ،الطبعة الثانية .

٢٦. مرسي ، محمد منير (١٩٩٥) **الإدارة المدرسية الحديثة** ، القاهرة ، عالم الكتب .

٢٧. مصطفى ، صلاح عبد الحميد (٢٠٠٢) **الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر** الرياض، دار المريخ.

٢٨. مصطفى ، عبد الحميد. النابه، نجاة (١٤٠٦هـ)**الإدارة التربوية مفهومها ونظرياتها ورؤسائها**، دبي، دار القلم.

٢٩. مصطفى ، يوسف عبد المعطي(٢٠٠٢) أسلوب القيادة التحويلية كمدخل لتحسين أداء مدير المدرسة في مصر، **مجلة التربية** ، القاهرة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٥، ٧، ص ص ١٣٩- ٢٠٢.

٣٠. مطاوع، ابراهيم عصمت و حسن، أمينة أحمد (١٩٨٢م) **الأصول الإدارية للتربية** ، جدة ، دار الشروق.

٣١. الهوساوي، سلوى محمد (٢٠٠٨) فعالية برنامج قبعات التفكير الست في تنمية وتوجيه أساليب التفكير لدى عينة من طالبات كلية التربية بمحافظة جدة، رسالة دكتوراة غير منشو، قسم التربية وعلم النفس ،كلية التربية للبنات بجدة.

٣٢. وهبي، السيد اسماعيل . جمعة ، حسين محمد (١٩٩١) أنماط القيادة الأدارية والإشراف التربوي في مدارس التعليم العام بدولة الإمارات العربية المتحدة ، مجلة كلية التربية، جامعة الإمارات، العدد السادس، السنة السادسة، يونيه ١٩٩١
http://www.khayma.com/dryousry/Study
تاريخ الدخول على الموقع ١- ١- ٢٠٠٩م

• المراجع الأجنبية:

33-Gibson,Cristina- Marcoulides,George, The Invariance of Leadership Styles Across Four countries , Journal of Managerial Issues, vol7,1995, The Questia Online Library, www. Questia .com.

34- Harrison, Allen F and Bramson, Robert M. Style of Thinking, New York, Garden City, Anchor Press / Doubleday. 1982.

35-Wagner, Kendra, Lewin's Leadership Styles.http;// Psychologya-bout.com. 1/4/2010.

****