



مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْتَىٰ ۖ
وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيَاتًا طَيِّبَةً

وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُم بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ { النحل 97

قال العماد الأصفهاني

إني رأيت أنه ما كتب إنسان في يومه إلا قال في " غده

لو عُيِّر هذا لكان أحسن، ولو زيد هذا لكان يستحسن، ولو قدم هذا لكان أفضل، ولو ترك هذا لكان أجمل، وهذا من أعظم العبر وهو دليل على (استيلاء النقص على جملة البشر" (الحموي، 1984

الإهداء

إلى روح أمي الغالية طيب الله ثراها
إلى من لو قدمت له حياتي لكنت مقصراً وما أوفيته
... حقه

والدي ... بارك الله في عمره

إلى من كانت سر استمراري ونجاحي ... ومن
أعطت لونا وطعماً لحياتي

زوجتي

إلى فلذات كبدي (حذيفة، آية، نور، محمد،
(أحمد، أنس)

أبنائي وبناتي

إلى من هم أقرب إلى نفسي مني... وخاصة أبو
مالك

إخوتي وأخواتي

أهدي هذا الجهد المتواضع

شكر وتقدير

الحمد لله حمداً يليق بمقامه، والصلاة والسلام
على نبي الخلق وإمامه محمد بن عبدالله، وعلى آله
:وصحبه ومن والاه، أما بعد

يسعدني وقد أنهيت بفضل الله ورعايته إعداد هذه
الرسالة أن أتوجه إلى الله العلي القدير بالحمد
والشكر الذي هداني وأنار الطريق أمامي، وأمدني
بالعزم والتصميم لإتمام هذا العمل المتواضع، وقبض
لي من الأساتذة الأجلاء من أناروا لي سبيل العلم،
وأرشدوني إلى طريق الصواب.

وأجد لزاماً عليّ أن أنسب الفضل إلى أهله وفاءً
وعرفاناً، وأتقدم بوافر الشكر وعظيم الامتنان إلى من
منحني الرعاية الصادقة، والتوجيه المخلص خلال كتابة

هذه الرسالة حتى خرجت بهذه الصورة، وأخص بالذكر
الدكتور سعد حسن أحمد الذي تفضل بالإشراف
على هذه الرسالة ، فالله أسأل أن يجزيه خير الجزاء،
ويحفظه ذخراً وسنداً لأهله ووطنه.

،، والله ولي التوفيق

الباحث

مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة (الديمقراطية، الأوتوقراطي، الفوضوي) لدى مديري التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر رؤساء الأقسام وعلاقتها بدافعيتهم نحو العمل، وبيان أثر متغيرات (الخبرة كرئيس قسم، والجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، والمديرية) في النمط القيادي، ومن جهة ثانية هدفت إلى التعرف على العلاقة بين النمط القيادي السائد ومستوى دافعية رؤساء الأقسام نحو عملهم. وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- 1) ما الأنماط القيادية السائدة لدى مديري التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر رؤساء الأقسام؟
- 2) ما مستوى دافعية رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية نحو عملهم؟
- 3) هل يوجد أثر يعزى للمتغيرات (الخبرة كرئيس قسم، والجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، والمديرية) على درجة تقييم رؤساء الأقسام لمديري التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في استخدام أنماط القيادة (الديمقراطي، الأوتوقراطي، الفوضوي)؟
- 4) هل يوجد أثر يعزى للمتغيرات (الخبرة كرئيس قسم، والجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، والمديرية) في مستوى الدافعية نحو العمل لدى رؤساء الأقسام في المحافظات الشمالية.
- 5) ما العلاقة بين النمط القيادي السائد لدى مديري التربية والتعليم في المحافظات الشمالية ومستوى دافعية رؤساء الأقسام نحو عملهم؟

وقد تم استخدام المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة الدراسة ونوعيتها، بالاعتماد على الأسلوب المسحي الذي تستخدم فيه الاستبيانات لجمع المعلومات. ولتحقيق ذلك قام الباحث بعد الرجوع إلى الأدب التربوي والدراسات السابقة بتصميم أداتين للدراسة، الأولى استبانة وصف الأنماط القيادية السائدة لدى مديري التربية والتعليم من وجهة نظر رؤساء الأقسام والتي تكونت من (54) فقرة موزعة على ثلاث أنماط قيادية (الديمقراطي، الأوتوقراطي، والفوضوي) وقد بلغ معامل الثبات كرونباخ ألفا لفقرات النمط الديمقراطي (0,96)، ولفقرات النمط الأوتوقراطي (0,91)، ولفقرات النمط الفوضوي (0,93)، وبلغ معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية لفقرات استبانة الأنماط القيادية (0,924). والأداة الثانية استبانة قياس دافعية رؤساء الأقسام نحو عملهم والتي تكونت من (36) فقرة، وقد بلغ معامل الثبات كرونباخ ألفا لفقرات الاستبانة (0,93)، وبلغ معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية لفقرات استبانة مقياس الدافعية (0,946)، وقد وزعت على عينة الدراسة والتي تكونت من رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، وبلغ حجم العينة (149) رئيس قسم بنسبة (61.3%) من مجتمع الدراسة الكلي والبالغ (243) رئيس قسم في (16) مديرية.

تمت (SPSS) بعد جمع البيانات وتفرغها على برنامج التحليل الإحصائي الإجابة على أسئلة الدراسة وفرضياتها باستخدام الوسائل الإحصائية للعينات t التالية: المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، اختبار (One Way Analysis of Variance) المستقلة، تحليل التباين الأحادي ومعامل ارتباط Least Significant Difference (LSD) الاختبار البعدي بيرسون.

:وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أ- أن النمط الديمقراطي هو النمط السائد لدى مديري التربية والتعليم في المحافظات الشمالية يليه النمط الأوتوقراطي ثم النمط الفوضوي.
- ب- أن مستوى الدافعية لدى رؤساء الأقسام في المحافظات الشمالية نحو عملهم جاء متوسطاً.
- ت- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية لدرجة تقييم رؤساء الأقسام لمديري التربية والتعليم في استخدام أنماط القيادة (الديمقراطي، الأوتوقراطي، والفوضوي)، تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي.

- ث- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية لدرجة تقييم رؤساء الأقسام لمديري التربية والتعليم في استخدام نمط القيادة الديمقراطي يعزى لمتغير الخبرة، في حين كان هناك فروق ذات دلالة في استخدام النمطين القياديين الأوتوقراطي والفوضوي، وكان الفرق بين الفئتين (أقل من 5 سنوات) وفئة (5- 10 سنوات) لصالح الفئة الثانية عند النمطين القياديين.
- ج- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تقييم رؤساء الأقسام لمديري التربية والتعليم في استخدام نمط القيادة الديمقراطي يعزى لمتغير المديرية.
- ح- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى دافعية رؤساء الأقسام نحو العمل تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، (والتخصص).
- خ- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مستوى الدافعية تعزى لمتغير الخبرة بين الفئتين (أقل من 5 سنوات) والفئة (5 - 10 سنوات) لصالح الفئة الأولى.
- د- وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى دافعية رؤساء الأقسام نحو العمل تعزى لمتغير المديرية بين مديرية جنين وكل من مديريات (قلقيلية، جنوب الخليل، قباطية، الخليل، رام الله، طولكرم، طوباس) لصالح مديرية جنين. وكذلك بين مديرية جنوب نابلس وكل من مديرية قلقيلية وجنوب الخليل، لصالح مديرية جنوب نابلس.
- ذ- وجود علاقة ارتباطية طردية (إيجابية) بين النمط الديمقراطي ومستوى دافعية رؤساء الأقسام نحو عملهم.
- ر- وجود علاقة ارتباطية عكسية (سلبية) بين النمطين الأوتوقراطي والفوضوي ومستوى دافعية رؤساء الأقسام نحو عملهم.

ABSTRACT

This study aimed to identify the prevailing leadership styles (Democratic, Autocratic, Laissez-Faire) used by the directors of education in the northern provinces from the viewpoints of head departments and the relationship of these styles to their work motivation and also to demonstrate the impact of the following variables: experience as head of section, sex, qualification, specialization, and directorate on the leadership style. On the other hand, the study also aimed at identifying the relationship between the leading style and level of motivation of head departments towards their work

by answering the following questions:

- (1 What are the leadership styles prevalent among directors of education in the northern provinces from the viewpoint of their heads of sections?
- 2) What motivation level do the head departments in the directors of education in the northern governorates have towards their work?
- 3) Do these variables: experience as head of section, sex, qualification, specialization, and directorate) have an impact on the degree of evaluation of head departments for the education directors according to their use of the leadership styles (Democratic, Autocratic or Laissez-Faire)?
- 4) Do these variables: experience as head of section, sex, qualification, specialization, and directorate) have an impact on the work motivation level of head departments in the northern governorates?
- 5) What is the relationship between the prevailing leading style of the education directors in the northern governorates and the work motivation level of the heads of sections?

The descriptive approach has been used due to its suitability for the type and quality of the study. It depended on the survey method of using questionnaires to collect information. To achieve this, the researcher after the completion of the literature review and previous

studies designed two study tools. The first questionnaire was for identifying the prevailing leadership styles of the directors of education from the viewpoint of head departments. It consisted of (54) items distributed on the three leadership styles (democratic, autocratic, laissez-faire). The Cronbach alpha total reliability coefficient for the democratic style items was (0.96), and for the autocratic style (0.91) and for the laissez-faire style (0.93). The total reliability coefficient persistence retail way of identifying half-tone leadership patterns reached (0.924). The second tool was used to identify and measure head departments' motivation towards their work. It consisted of (36) items. The Cronbach Alpha total reliability coefficient for the items of the questionnaire reached (0.93) and the Cronbach Alpha total reliability coefficient by the persistence retail way of identifying half-tone motivation scale was (0.946). The questionnaires were distributed to the study sample which consisted of head departments in directorates of education in the northern governorates. The sample contained (149) head departments which represented (61.3%) of the total study population (243 head departments in (16) directorates).

After data collection and statistical analysis using (SPSS), the study gave answers for the questions raised by using the following statistical methods: means, standard deviations, t-test for independent samples, (One Way analysis of Variance), Least Significant Difference (LSD), and Pearson Correlation coefficient.

Accordingly, the study concluded the following results:

- a. The democratic leading style was the prevailing kind among the directors of education in the northern governorates, followed by the autocratic style and then the laissez-faire style.
- b. The level of work motivation for head departments in the northern governorates towards their work reached the medium average.
- c. There were no statistically significant differences in means for head departments regarding the leadership styles that education managers use (democratic, autocratic, and laissez-faire), according to the variables of sex and qualifications.
- d. There were no statistically significant differences in means for head departments for the education directors' use of leadership styles due to the variable of work experience, while

there were significant differences in leadership styles: autocratic, and laissez-faire patterns, the difference between the categories was in the two categories (less than 5 years) and (5-10 years) in favor of the second categories for both leading styles.

- e. Availability of significant statistical differences for head departments regarding the use of leading styles according to the variable of Directorate.
- f. No statistically significant differences at the level of scientific heads towards work attributed to variable (sex education, and specialization).
- g. Availability of significant statistical differences for the sample study responses regarding the variables of experience between categories (less than 5 years) and category (5-10 years) in favor of the first category.
- h. Availability of significant differences for head departments regarding work motivation levels attributed to the variable of Directorate between the Directorate of Jenin and directorates (Qalquilya, South Hebron, Qabatiyeh, Hebron, Ramallah, Tulkarm, Toubas) for the Directorate of Jenin. As well as between South of Nablus Directorate and the Directorate of Qalquilya and South Hebron, in favor of South of Nablus Directorate's.
- i. There is a positive correlation between the democratic style and work motivation level for the heads of sections.
- j. There is a negative correlation between the use of the autocratic style and the laissez-faire style and the work motivation level for the heads of sections.

المحتويات

الموضوع	الصفحة
الاستهلال	أ

الإهداء	ج
شكر وتقدير	د
المستخلص باللغة العربية	هـ
المستخلص باللغة الإنجليزية	ح
المحتويات	ي
فهرس الأشكال	ل
فهرس الجداول	م

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة	1
مشكلة الدراسة	4
أهداف الدراسة.....	5
أسئلة الدراسة	6
فرضيات الدراسة	7
أهمية الدراسة	9
حدود الدراسة	10
مسلمات الدراسة	11
مصطلحات الدراسة	11

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

مقدمة	15
مفهوم القيادة	16
صفات القائد التربوي	21
الفرق بين الإداري والقيادي	23
أنماط القيادة	25
نظريات القيادة:	32
- نظرية الرجل العظيم	32

- نظرية السمات	33
- النظريات السلوكية	35
- النظريات الموقفية	41
- الاتجاهات الحديثة في القيادة	50
الدافعية	53
مفهوم الدافعية	54
نظريات الدوافع	60
.....	
- نظريات الحاجات/ المضمون	60
- النظريات المعرفية	69
.....	
الدراسات السابقة	73
- الدراسات العربية	73
- الدراسات الأجنبية	102
التعقيب على الدراسات السابقة	110
.....	
الفصل الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية	
منهج الدراسة	113
مجتمع الدراسة	114
عينة الدراسة	115
أداتا الدراسة	117
صدق أداتي الدراسة	119
ثبات أداتي الدراسة	120
تطبيق أداتي الدراسة	122
المعالجات الإحصائية	123
الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة وتحليلها	
النتائج المتعلقة بالسؤال الأول	126
النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني	132

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث	134
النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع	147
النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس.....	155

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

مناقشة النتائج	158
التوصيات والمقترحات	165

قائمة المصادر والمراجع	168
الملاحق	185

قائمة الأشكال

الشكل ل	العنوان	الصفحة
1	نموذج تنينام وشميدت	37
2	شبكة الأنماط الإدارية	39
3	نموذج هيرسي وبلانشرد	43
4	نموذج ردن ذو الأبعاد الثلاثة	45
5	هرم ماسلو لتدرج الحاجات	61

قائمة الجداول		
الرقم	العنوان	الصفحة
1	الفرق بين الإداري والقيادي	24
2	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيرات (المديرية، الجنس، الخبرة، (المؤهل العلمي، التخصص	114
3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات المديرية، الجنس، الخبرة، (المؤهل العلمي، التخصص	116
4	نسبة توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مديريات التربية والتعليم	117
5	معامل الثبات كرونباخ ألفا لاستنباه وصف الأنماط القيادية	121
6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأنماط القيادة لدى مديري التربية والتعليم	126
7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات النمط الديمقراطي مرتبة تنازلياً	127
8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات النمط الأوتوقراطي مرتبة تنازلياً	129
9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات النمط الفوضوي مرتبة تنازلياً	131
10	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس دافعية رؤساء الأقسام نحو عملهم	132
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأعلى خمس فقرات على مقياس دافعية رؤساء الأقسام نحو عملهم مرتبة تنازلياً	133
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأدنى خمس فقرات على مقياس دافعية رؤساء الأقسام نحو عملهم مرتبة تنازلياً	134
13	للأنماط القيادية حسب متغير الجنس t-test نتائج اختبار	135
14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأنماط القيادية حسب متغير الخبرة	137
15	نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر متغير الخبرة على الأنماط القيادية	138
16	المقارنات البعدية لفروق متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على درجة تقييم رؤساء الأقسام لمديري التربية والتعليم في استخدام النمط الأوتوقراطي تبعاً لمتغير الخبرة	139
17	المقارنات البعدية لفروق متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على درجة تقييم رؤساء الأقسام لمديري التربية والتعليم في استخدام النمط الفوضوي تبعاً لمتغير الخبرة	139
18	لتقييم رؤساء الأقسام للأنماط القيادية التي t-test نتائج اختبار يستخدمها مديرو التربية والتعليم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	140
19	لتقييم رؤساء الأقسام للأنماط القيادية التي t-test نتائج اختبار يستخدمها مدراء التربية والتعليم تبعاً لمتغير التخصص	141
20	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأنماط القيادية حسب متغير المديرية	143
21	نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر متغير المديرية على الأنماط القيادية	144

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
22	المقارنات البعدية لفروق متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على النمط الديمقراطي حسب متغير المديرية.	145
23	المقارنات البعدية لفروق متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على النمط الأوتوقراطي حسب متغير المديرية.	146
24	المقارنات البعدية لفروق متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة النمط الفوضوي حسب متغير المديرية.	147
25	على مستوى دافعية رؤساء الأقسام نحو عملهم تبعا t-test نتائج اختبار لمتغير الجنس.	148
26	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الدافعية حسب متغير الخبرة.	149
27	نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر متغير الخبرة لمستوى الدافعية.	149
28	المقارنات البعدية لفروق متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى الدافعية حسب متغير الخبرة.	150
29	على مستوى دافعية رؤساء الأقسام نحو عملهم تبعا t-test نتائج اختبار لمتغير المؤهل العلمي.	150
30	لمستوى دافعية رؤساء الأقسام نحو عملهم تبعا t-test نتائج اختبار لمتغير التخصص.	151
31	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الدافعية حسب متغير المديرية.	152
32	نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر متغير المديرية على مستوى الدافعية.	153
33	المقارنات البعدية لفروق متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى الدافعية حسب متغير المديرية.	154
34	معامل ارتباط بيرسون بين الأنماط القيادية لدى مديري التربية والتعليم ومستوى دافعية رؤساء الأقسام نحو عملهم.	155