



Ain Shams University

Faculty of Education

Department of Educational Psychology

**A Thesis Presented**

**To Obtain Master Degree in Educational Psychology**

**(Specification: Educational Psychology)**

**Leadership Styles and Tolerance of Ambiguity  
for the Two Sexes of Preparatory School's Principals  
(Explorative Psychological Study)**

**Prepared by:**

**Hanan Ibrahim Essa**

*Supervised by:*

**Prof. Dr.**

**Naguib Alfonse Khouzam**

**Prof. of Educational Psychology**

**Faculty of Education**

**Ain Shams University**

**Head of the National Center for  
Examinations & the Educational Evaluation**

**Dr.**

**Wafaa Abdel Galil Khalifa**

**Lecturer of  
Educational Psychology**

**Faculty of Education  
Ain Shams University**

2009



كلية التربية  
قسم علم النفس التربوي

دراسة بعنوان  
الأساليب القيادية ودرجة تحمل الغموض لدى الجنسين  
من مديري المدارس الإعدادية  
(دراسة نفسية استكشافية)

دراسة مقدمة  
للحصول على درجة الماجستير في التربية  
(عنوان: علم نفس تربوي)

مقدمة من  
حنان إبراهيم عيسى

إشراف  
الأستاذ الدكتور نجيب ألفونس خزام  
الأستاذ عالم النفس التربوي  
كلية التربية - جامعة عين شمس  
ومدير المركز القومي لامتحانات والتقويم التربوي

الدكتورة وفاء عبد الجليل خليفة  
مدرس بقسم علم النفس التربوي  
كلية التربية - جامعة عين شمس

# محتويات الدراسة

أولاً: الموضوعات:

رقم الصفحة	الموضوع
	الفصل الأول
١٤-١	
١	مقدمة.
٢	مشكلة الدراسة.
١٠	تساؤلات الدراسة.
١٠	مصطلحات الدراسة.
١٢	أهداف الدراسة.
١٢	أهمية الدراسة.
٨٩-١٥	الفصل الثاني الإطار النظري
١٥	المحور الأول: الأساليب القيادية: المفاهيم الأساسية والنماذج والنظريات
١٦	أولاً: ماذا نعني بالأساليب القيادية؟
٢٠	ثانياً: من هو القائد؟
٢٣	ثالثاً: قوى القيادة.
٢٤	رابعاً: مهارات القائد.
٢٧	خامساً: الفرق بين القيادة وأساليبها والإدارة.
٢٨	سادساً: مدير المدرسة كقائد.
٣٢	سابعاً: القيادة التربوية.
٣٥	ثامناً: القائد ومهارة الإبداع والتطوير.
٣٧	تاسعاً: القائد والتغيير.
٤٠	عاشرأ: نماذج ونظريات الأساليب القيادية:
٤٠	أولاً: نظرية السمات.
٤١	ثانياً: أبحاث جامعة أوهايو.
٤٢	ثالثاً: أبحاث جامعة ميتشجان.
٤٣	رابعاً: نموذج الأساليب القيادية الشبكية.
٤٤	خامساً: نموذج النمط القيادي المستمر.
٤٦	سادساً: النظريات الموقفية:

٤٦	- فيدلر للاحتمالات.
٤٨	- نظرية الهدف.
٥٠	تعليق على نظرية الهدف.
٥١	سابعاً: نظرية أسلوب القيادة المتمرّك حول الأداء.
٤٤	ثامناً: نظرية الأسلوب القيادي الموزع.
٤٦	تاسعاً: النظرية السلوكية في القيادة.
٤٦	أسباب اختيار الباحثة لنظرية الهدف.
٤٨	حادي عشر: الإدارة المتميزة في ضوء المعايير القومية للتعليم في مصر:
٥٠	أولاً: خصائص المعايير القومية للتعليم.
٥١	ثانياً: وثيقة معايير الإدارة المتميزة.
٥٣	ثالثاً: المفاهيم الأساسية.
٥٣	مجالات ومعايير القيادة التربوية.
٥٤	المحور الثاني: تحمل الغموض كأحد الأساليب المعرفية:
٥٥	أولاً: ماهية الأساليب المعرفية.
٥٥	خصائص الأساليب المعرفية.
٥٧	ثانياً: أسلوب تحمل الغموض (مقدمة).
٥٨	نشأة أسلوب تحمل الغموض.
٦٠	مفهوم أسلوب تحمل الغموض.
٦١	خصائص أسلوب تحمل الغموض.
٦١	مكونات أسلوب تحمل الغموض.
٦٥	الصفات المميزة للأشخاص الذين يتحملون الغموض.
٦٧	طرائق قياس أسلوب تحمل الغموض.
٦٩	- الطرائق التجريبية.
٧١	- مقاييس الورقة والقلم.
٨١	- أسباب اختيار الباحثة لأسلوب تحمل الغموض.
٨٢	
٨٣	
٨٥	

٨٥	
٨٧	
٨٨	

١٤٥-٩٠	<b>الفصل الثالث</b> <b>الدراسات السابقة</b>
٩٠	أولاً: الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغير الأساليب القيادية: - الدراسات العربية. - الدراسات الأجنبية.
٩٠	تعليق على الدراسات السابقة.
١٠١	ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغير تحمل الغموض: - الدراسات العربية. - الدراسات الأجنبية.
١١٠	تعليق على الدراسات السابقة.
١١٤	ثالثاً: الدراسات السابقة ذات الصلة بـالأساليب القيادية وتحمل الغموض. تعليق على الدراسات السابقة.
١١٤	تعليق على الدراسات السابقة.
١٢٣	تعليق على الدراسات السابقة.
١٣٢	تعليق على الدراسات السابقة.
١٣٥	تعليق على الدراسات السابقة.
١٤٤	فرض الدراسة.
١٤٥	
١٥٦-١٤٦	<b>الفصل الرابع</b> <b>إجراءات الدراسة</b>
١٤٦	منهج الدراسة.
١٤٦	عينة الدراسة.
١٤٧	أدوات الدراسة.
١٥٦	إجراءات الدراسة.

١٥٦	الأسلوب الإحصائي المستخدم.
١٦٤-١٥٧	الفصل الخامس نتائج الدراسة
١٥٧	عرض النتائج.
١٥٩	مناقشة النتائج وتفسيرها.
١٦٣	توصيات الدراسة.
١٦٤	البحوث المقترحة.
١٧٤-١٦٥	مراجع الدراسة
١٦٥	أولاً: المراجع العربية.
١٦٩	ثانياً: المراجع الأجنبية.
١٩٩-١٧٥	ملحق الدراسة
٢٠٠	ملخص الدراسة باللغة العربية.
I-VI	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية.

**ثانياً: الجداول:**

رقم الصفحة	الجدول	م
٥٢	الأداءات في نظرية أسلوب القيادة المتمركزة حول الأداء.	١
١٥١	صدق الاتساق الداخلي لمقياس الأساليب القيادية.	٢
١٥٣	فئات الغموض ونسب استخداماتها.	٣
١٥٧	أعداد المفحوصين الذكور والمتوسطات والانحرافات المعيارية لتحمل الغموض.	٤
١٥٨	أعداد المفحوصات الإناث والمتوسطات والانحرافات المعيارية لتحمل الغموض.	٥
١٥٨	نتائج تحليل التباين الثنائي.	٦

ثالثاً: الملحق:

رقم الصفحة	الملاحق	م
١٧٦	الصورة الأولية لمقياس الأساليب القيادية.	١
١٨٣	الصورة النهائية لمقياس الأساليب القيادية.	٢
١٨٩	قائمة بأسماء السادة المحكمين لمقياس الأساليب القيادية.	٣
١٩١	مقياس تحمل الغموض لـ"تورتون" (١٩٧٥).	٤
١٩٨	مقياس تحمل/ عدم تحمل الغموض لـ"ماكدونالد" (١٩٧٠).	٥

رابعاً: الأشكال التوضيحية:

رقم الصفحة	الشكل	م
٤٣	نموذج الأساليب القيادية الشبكية.	١
٤٤	نموذج النمط القيادي المستمر.	٢
٤٦	نظريّة فيدلر للاحتمالات.	٣
٤٨	نظريّة الهدف.	٤
٥١	نظريّة أسلوب القيادة المتمركزة حول الأداء.	٥
٧٥	وجهة نظر ”Budner“ في عدم تحمل الغموض.	٦
٨٠	التصورات حول طبيعة مفهوم تحمل الغموض.	٧

## الفصل الأول

### أولاً: مقدمة:

القيادة في أي مجال من مجالات العمل هي من العوامل الرئيسة للوصول إلى النجاح، فهي التي تؤثر في نجاح أو فشل المؤسسات، وهي عملية تفاعل اجتماعي لا يمكن أن تتم في فراغ، وإنما يلزم لها إطار من العلاقات والتفاعلات الاجتماعية بين أعضاء الجماعة، لكي يتبلور من خلالها التأثير والتأثير الذي تتم من خلاله هذه العملية الاجتماعية.

فالقائد الناجح هو الذي يعزز الروح الديمقراطية لدى المرؤوسيين، ويزودهم بالاتجاهات الصحيحة القائمة على التعاون، والنهوض بالحس الجماعي لديهم، وهو بهذا يتعين عليه الاهتمام بإقامة علاقات متمامنة، وتوحيد جوانب العمل المدرسي حتى تبدو المدرسة كلاً متكاملاً، وتمثل مهمة مدير المدرسة في قدرته في التأثير على الآخرين، وتوجيههم بطريقة معينة يتمنى لها معها كسب استجاباتهم له، واحترامهم، فيخلق جوًّا من التعاون في سبيل تحقيق الأهداف التربوية في المدرسة، وقيادة مدير المدرسة -بهذا المفهوم- تعني نمطاً من السلوك الذي يقوم به القائد تجاه الأدوار التي يؤديها المعلمون، وتعني أيضاً علاقة مميزة بينه وبينهم كجماعة متكاملة، وأفراد بينهم اختلافات في المشاعر والاتجاهات، فكفاءة مدير المدرسة، ومهاراته المهنية، وقدرته على تحمل مهامه، واستعداده للنهوض بعمله، والانتظام فيه، وكذلك الكيفية التي يبني بها علاقاته مع الآخرين، سواء معلمين أو طلاب، وما يتحققه من ترابط أو أهداف لمؤسسة إنما يعتمد -وبشكل أساسي- على أسلوبه القيادي (Leadership Style) الذي سيستخدمه في توفير بيئة مدرسية تتحقق من خلالها أهداف العملية التربوية والتعليمية؛ لذا فإن أسلوب القيادة في التعامل بين أفراد المجتمع المدرسي يمثل العامل الأكثر أهمية في خلق المناخ التربوي المناسب؛ لتحقيق أهداف المدرسة.

وبالتالي يمكن القول إن: "القيادة هي عملية سلوكية يقوم بها الفرد بهدف التأثير على أفكار وسلوك أفراد الجماعة، وتوجيههم نحو الأهداف المشتركة".

## من هنا يأتي التساؤل: هل جميع المديرين لهم السلوك القيادي ولهم التأثير نفسه على أفراد الجماعة؟

إن القائد المؤثر له قدرة على بناء رؤيته وإظهار أنها قوة تأثير على أتباعه (Dirk, 2000; Awamleh & Gardner, 1991)، كذلك يذكر (Awamleh & Gardner, 1991) أن ثقة الأفراد في قائد واحد يجعل التأثير ذات قيمة في التقييم المعرفي للعلاقة المتوسطة لأداء الفريق بين الماضي والمستقبل، وهو بهذا يشير إلى أن التأثير مظهر مهم للتفاعل بين القائد والمرؤوسين، ومظهر مهم جداً لعملية القيادة، وبوجه عام فإن التفاعل التأثيري نتيجة مهمة لإدراكنا العقلي، لما يقدمه لنا القائد. في (٥٣: ١٢٥).

كما أن شخصية القائد تلعب دوراً مهماً في أدائه لعمله القيادي، لما تتسم به القيادة من طابع فني في أدائها، فشخصية القائد يجب أن تتحلى بعدها صفات شخصية تمكنه من أداء دوره، وقدرات جسمية وصحية، واتزان انفعالي يكسبه ضبط النفس، مسيطراً في هذا على نزعاته الخاصة، وأن يتصرف بالسمة الاجتماعية التي تتيح له إقامة علاقات اجتماعية، وأن يتقن المهارات الضرورية للقيادة، وكذلك قدرته على تحمل المسؤولية، وقدرته على إطلاق طاقات المرؤوسين الكامنة؛ لتحقيق الأهداف المطلوبة (٨: ١٥).

### ثانياً: مشكلة الدراسة:

نجاح المدرسة كمؤسسة تربوية في تحقيق أهداف رسالتها مرتبط بالكيفية التي يدير بها المدير مدرسته، وترجع أهمية مدير المدرسة في الإدارة التربوية من حقيقة كونه العامل المباشر والمؤثر في تحقيق وتنفيذ كل ما يرسم من سياسة تربوية وتعليمية، وما يتوقع من المدرسة أن تتحققه من أهداف منشودة (٣٤: ١٤١).

وأيضاً يرتبط نجاح المدرسة بالأسلوب القيادي الذي يمارسه المدير، فأسلوبه القيادي ما هو إلا جملة من السلوك والإجراءات التي يمارسها المدير للتأثير في نشاطات المعلمين في مدرسته (٤: ٥٥).

وفي ضوء نظرية الهدف القيادي (محور الدراسة)، نجد أن المدير قد يتبع أسلوباً داعماً مشجعاً، أو أسلوباً تشاركياً، أو موجهاً، أو غيره من الأساليب ومقومات القيادة لا يمكن أن توجد بمعزل عن المجموعة والهدف، فلابد من وجود أهداف يسعى القائد إلى تحقيقها من خلال عملية التأثير على جهود الجماعة التي يقودها، والمؤسسة التي تضم المجموعة، وتحدد الأهداف، وعليه فقد ذهب كثير من علماء الإدارة إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية، وهي مفتاح الإدارة، وأهمية مكانتها، ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يؤثر في جوانب العملية الإدارية، فتجعل الإدارة ديناميكية فعالة، وتعمل كأداة محركة لتحقيق أهداف المؤسسة (٤: ٥٦).

ومن خلال الدراسات التربوية يتضح أن المدير هو قائد مهمته تسيير كافة الجهود لتحقيق أهداف مدرسته المنبثقة من فلسفة التربية وأهدافها (٣٤: ١٣٣).

ويظهر الدور بالغ الأهمية للقائد، ووجوب أن يتسم المدير القائد بمجموعة من الخصائص، ويستخدم الأساليب القيادية المناسبة، ويتقن المهارات التي تمكنه من القيام بالوظائف القيادية المطلوبة منه في مجاله التربوي، ومن جانب آخر فإن القيادة تعني علاقة متبادلة وتفاعل بين فرد وجموعة من الأفراد، وهي لا تمارس في فراغ، وهذا التفاعل يتضمن تأثير قوة "Power" القائد على الآخرين، ومصادر القوة التي يتمتع بها المدير القائد للتأثير على الآخرين تتحدد بالقوة القانونية، والقوة المكافأة، والقوة المرجعية، وقوة الخبرة "Expert Power"، والأخيرة تشير في بعض جوانبها إلى خبرة القائد التفسيرية للأمور الغامضة من خلال وظيفته الإدارية.

(٣٨: ٦٣)

ولقد قام مركز تقويم المديرين "Principal Assessment" التابع لـ(National Association of Secondary School Principle) (NASSP)

بتحليل الدراسات الخاصة بهذا المجال في الفترة بين (١٩٧٥-١٩٨٧ م)، وتوصل إلى ١٢ مهارة يجب أن يتمتع بها المدير القائد تنقسم إلى أربعة محاور:

١- مهارات إدارية (تحليل المشكلة - الحكم الصائب - القدرة التنظيمية - اتخاذ القرار).

٢- العلاقات الاجتماعية (الحساسية الاجتماعية - القدرة على تحمل الضغوط).

٣- القدرة على الاتصال (الاتصال بالإدارة العليا).

٤- أبعاد أخرى (القيم التربوية - الدافعية الذاتية).

وفي ضوء ما سبق، فإن قدرة القائد على تحليل المشكلة هي قدرته على تحليل البيانات المعقّدة، وتحويلها إلى معلومات تحدد المشكلة، ومهاراته في البحث عن المعلومات التي تفيد في حلها.

أما حساسية القائد الاجتماعية "Sensitivity" فتشير إلى قدرته على حل المشكلات المتعلقة بالصراعات داخل المنظمة، وقدرته على تحمل الضغوط "Stress Tolerance"، وهي قدرته على الإنجاز تحت أي ضغط، والتفكير الدقيق في تلك الظروف، وتعني أيضاً القدرة على مواجهة أي ضغط أثناء العمل والإنجاز في الوقت نفسه. في (٣٨: ٦٥).

أما قدرة القائد على الاتصال فتظهر في أنه كمدير للمدرسة، تأتي هذه الصفة في صلب صفاته الإدارية، وهي حلقة الاتصال بالإدارة التعليمية العليا (٢: ٧٥).

أما عن القيم التربوية للقائد "Educational Values" فهي الاستعداد لتقبل الجديد، وكذلك المهارة والمقدرة على إحداث التغيير، وتقهم الفلسفة التربوية.

في (٦٦: ٣٨)

وفي ظل كل من التطورات والتوجهات والمتغيرات المستحدثة الآن في المدرسة كجزء من المؤسسات التربوية نجد أن قدرة المدير على الاستعداد لتقبل الجديد تتطلب منه أن تكون لديه مهارة الإبداع، والتطوير، ونقصد بالأولى القدرة على إيجاد أفكار أو حلول أو طرق أو وسائل، وإجراءات، وأساليب، عمل جديدة، ومفيدة في العمل الإداري، أما التطوير فهو قدرته على التجديد والتحسين والنمو لما هو موجود أصلاً من أساليب وأفكار؛ وذلك لتحقيق الأهداف التربوية خاصة في ظل المتغيرات والمستجدات الحالية، من أجل الاستفادة من إيجابيات هذه المستجدات، ومواجهة مخاطرها، فكل هذه المستجدات المتتسارعة تعتبر من أهم التحديات التي تواجه العمل القيادي لمدير المدرسة (١٦: ١٠٨-١٠٩).

ويتصف المدير القادر على الإبداع والتطوير بقدرته على التعامل مع المواقف المعقّدة، وقوة الإرادة، والقدرة على مواجهة المصاعب، وإيجاد البديل، وحل المشكلات، ومواجهة الأزمات، وقدرته في التأثير على الآخرين (١٦: ١١٠).

ومما سبق يتضح أن قدرة القائد على التجديد والتغيير من أهم الأركان في عملية الإدارة للعملية التعليمية كل؛ لأنها تقع بأكملها على عاتقه، ويعني ذلك الانتقال من الممارسات التطبيقية القائمة إلى ممارسات وتطبيقات مغايرة لها في الأسلوب والهدف (٣٠: ١٨٩).

فالإدارة عليها أن تكون قادرة على قيادة التغيير، من هنا نذكر كيف يمكن أن تتعامل القيادات مع التغيير؟ وكيف تنجح؟ فلاشك أننا أصبحنا نعيش الآن في عالم متغير يعج بالعديد من المتغيرات المتتسارعة والمترابطة كل يوم، وقد صارت السمة المميزة لهذا العصر، هي التغيير المستمر، حيث أصبحت ثقافة التغيير سائدة في مختلف المجتمعات والمؤسسات، ولاشك أيضاً أن التغيير في مجال التربية لا يمكن تجنبه، فهو قادم لا محالة، ومن أهم التحديات التي تواجه الإدارة التربوية والتعليمية في هذا الوقت، وكيفية التعامل مع التغيير الحتمي تواكب مع أن هناك ضغوطاً على الجميع لإحداث عملية التغيير (٤٨٤: ٢٤).

وتتطلب عملية التغيير من القائد القدرة على مواجهة الصعوبات التي تواجهه عند تجريب شيء جديد، فتطبيق أية عملية جديدة تثير عدم الارتياح لكثير من الناس في ظل خبراتهم، ومهاراتهم وأساليبهم القيادية السابقة، وتظهر هنا براعة القائد الذي يستطيع توجيه الآخرين، والخروج بهم سالمين من مشكلات تطبيق التغيير.

(٤٨٩ : ٢٤)

كذلك فهم القائد لعملية التغيير على أنها عملية شديدة التعقيد تتطلب على مجموعة من المهارات تتطلب التعامل مع العديد من المواقف الصعبة باستجابات مختلفة أكثر تركيباً (٤٩٠ : ٢٤).

من كل ما سبق، فإن مدير المدرسة يواجه في حياته اليومية العديد من الأحداث والمواقف الجديدة والمعقدة والمتناقضة التي تتسم بالغموض، وبالتالي فحياة بهذا الشكل تتطلب من الفرد أن يكون على درجة من تحمل الغموض، تساعدة على الرؤية الصحيحة، والفهم الجيد لهذه الحياة، والنجاح في التعامل معها؛ من أجل تحقيق التوافق النفسي، والشعور بالارتياح من خلال قدراته على التعامل مع العديد من المواقف الغامضة والمتناضرة ذات البدائل والتفسيرات المتعددة (٧٩ : ١٧).

وقد أشار (Budner, 1963) إلى أن الموقف الغامض يمكن أن نتعرف عليه عن طريق المواقف التالية:

- ١- موقف جديد وجمیع دلائله غير مألوفة.
- ٢- موقف معقد بحيث يحتوي على عدد كبير من الدلالات، وعلى الشخص أن يأخذها في الاعتبار.
- ٣- موقف متناقض توحی العناصر المختلفة أو الدلالات المختلفة فيه ببناءات مختلفة.