

السلوك الإداري لمديري معاهد إعداد المعلمين

وعلاقته بالروح المعنوية للتدريسيين

د. نبيل رفيق محمد

معهد إعداد المعلمين الرصافة الأولى

ملخص البحث

يهدف البحث التعرف على السلوك الإداري لمديري معاهد إعداد المعلمين وعلاقته بالروح المعنوية للتدريسيين ، ولتحقيق هدف البحث وضع الباحث الفرضيتين الصفريتين الآتيتين:

1. لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) بين السلوك الإداري والروح المعنوية.

2. لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) في العلاقة الارتباطية بين السلوك الإداري والروح المعنوية تبعاً للمتغير الجنس (ذكور – إناث).

تكون مجتمع البحث من تدريسي معاهد إعداد المعلمين التابعة للمديرية العامة لإعداد المعلمين/ بغداد، والبالغ عددهم (660) تدريسياً وتدرسية ، للعام الدراسي (2011 – 2012) م، بواقع (203) تدريسي و(457) تدرسية ، اختار الباحث عينة التدريسيين والتدرسيات بالطريقة العشوائية موزعين على المديرية العامة للتربية بغداد الست ، بواقع (24) ذكور و (22) إناث في تربية بغداد الرصافة الأولى ، و (16) ذكور و(21) إناث في تربية بغداد الرصافة الثانية، و (11) ذكور و (8) في تربية بغداد الرصافة الثالثة، أما تربية بغداد الكرخ الأولى فقد بلغ (23) ذكور و(23) إناث و (12) ذكور و(12) إناث في تربية بغداد الكرخ الثانية، و (12) ذكور و(14) إناث في تربية بغداد الكرخ الثالثة، وهم يشكلون نسبة (30%) من مجتمع البحث، وبذلك أصبحت عينة البحث النهائية (198) تدريسي وتدرسية.

نظراً لتوافر مقياسين السلوك الإداري والروح المعنوية المعد من قبل الناصر (2004) لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة بغداد ،لذا تبني الباحث هذين المقياسين لتحقيق هدف البحث الحالي والذي يتضمن المقياس الأول من (42) فقرة، ويتضمن المقياس الثاني (26) فقرة، وتوجد أمام كل فقرة ثلاث مستويات وهي : (عالي ، متوسط ، ضعيف) وتأخذ هذه المستويات (3 – 2 – 1) على التوالي ، وبذلك فإن درجة الحدة ستكون درجتين ، أما الفقرة التي تزيد عن (5 ، 2) درجة تعد عالية

ثم المتوسطة وتقع بين (1.5 – 2.5) ، أما الضعيف فهي التي تقع دون (1.5). ثم تم التحقق من خصائصها السيكمترية المتمثلة بالصدق والثبات، وتوصل البحث إلى النتائج الآتية: أن هناك توازناً في مستوى الروح المعنوية لأعضاء الهيئات التدريسية بين المستوى العالي والمستوى المتوسط، وأن العلاقة الارتباطية بين السلوك الإداري والروح المعنوية وقعت بين المستوى المتوسط والمستوى الضعيف ، ولا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في العلاقة الارتباطية بين السلوك الإداري والروح المعنوية تبعاً للمتغير الجنس (ذكور – إناث)، في ضوء نتائج البحث يوصي الباحث وضع نظام صندوق الاقتراحات لكي يستطيع التدريسي التعبير عن مشاكله وأرائه وأفكاره، ويقترح الباحث إجراء دراسة مماثلة للكشف عن العلاقة بين السلوك الإداري لمديري المعاهد والروح المعنوية للتدريسيين في مرحلة دراسية أخرى.

مشكلة البحث :

لقد بذلت محاولات عديدة في السنوات الأخيرة لتطوير عمل القيادات الإدارية وما يتعلق بجوانب إدارة العملية التربوية في معاهد إعداد المعلمين ، وبما أن مدير المعهد صاحب أول دور قيادي وأداري في السلم الإداري ، وهو في الموقع المباشر والمنفذ للأهداف التربوية التي يسعى المعهد إلى تحقيقها . وهو الوجه الإداري الأول أمام أعضاء الهيئات التدريسية وأمام الطلاب والمجتمع أيضاً ، لذا فأن سلوكه القيادي ينعكس بصورة سريعة ومباشرة على أداء التدريسيين معه ، فالسلوك الإداري الذي ينتهجه يؤثر في معنويات الهيئة التدريسية في المعهد ومن خلال نوعية السلوك الإداري الذي يمارسه . ويتفق اغلب الباحثين على أن للسلوك الإداري بأنماطه المختلفة تأثير كبير على الروح المعنوية للتدريسيين والتي تنعكس بدورها على نوعية الأداء وكفاءته ، وهذا ما أكدت عليه بعض الدراسات مثل دراسة زهران (1984) ودراسة التميمي (1998) ودراسة Luthans (1985) ، حيث وضحت جميعها أن السلوك الإداري يأخذ أنماطاً مختلفة ، فمنها مثلاً النمط الدكتاتوري وهو الذي يخفض من عزيمة التدريسيين ويؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية ، على العكس من النمط الديمقراطي الذي يكون للتدريسيين فيه دور في رسم السياسات الإدارية والمشاركة العلمية ، مما يساعد على تكوين روح معنوية عالية لديهم .

لذا فقد أصبح الاهتمام بمستوى الروح المعنوية ورضا الهيئات التدريسية عن عملهم من الاتجاهات الحديثة التي تتجه إليها المؤسسات التربوية اليوم ، وأخذت تنظر إليها باهتمام خاص كونها تعد من أهم عناصر التحفيز في العمل التربوي، وكذلك الاهتمام بالعوامل المؤثرة على مستوى الروح المعنوية للهيئات التدريسية بما فيها عامل السلوك الإداري للمدير كما له أثر في الأداء والإنجاز للتدريسيين.

ومن الملاحظ وجود تباين واختلاف في نوعية السلوك الإداري لمديري المعاهد ، ويظهر ذلك على لسان أعضاء الهيئة التدريسية بالرضا أو عدم الرضا والقناعة بسياساتهم في إدارة هذا المعهد. (التميمي، 1998: 9)

ومع وفرة الدراسات التي تناولت الإدارة من جوانب عدة ، بيد أنها لم تتطرق إلى دراسة السلوك الإداري لمديري المعاهد وعلاقته بالروح المعنوية للتدريسيين. الأمر الذي دعى الباحث إلى سد هذه الثغرة والإحساس بوجود حاجة إلى إجراء مثل هذا البحث ، الذي من المؤمل أن يتوصل إلى تشخيص علمي دقيق لنوعية السلوك الإداري لمديري المعاهد ومدى تأثيره وأهميته على الروح المعنوية لدى التدريسيين .

أهمية البحث:

تعدّ معاهد إعداد المعلمين من المؤسسات التربوية المهمة التي ترفد المجتمع بالملاكات البشرية المفكرة والمبدعة والتي تتولى تنمية المجتمع وتطويره ، من خلال مؤسساتها الفرعية والتي تنتهي في اصغر وحدة تنظيمية فيها وهي معهد إعداد المعلمين الذي يؤدي دوراً مهماً في تحقيق أهداف الفلسفة التربوية، وذلك لما يقوم به من نشر للمعرفة والعلم والتوعية به، وكذلك مهمة للتدريس وخدمة المجتمع وما إلى ذلك من الخدمات التي لا يستغني عنها أبداً .

ولأهمية الدور الذي يقوم به مدير المعهد والنمط المرغوب في سلوكه الإداري والذي ينبغي أن يمارسه مع الهيئة التدريسية ، فإن مسألة سلوكه الإداري تأتي في المقام الأول في عمله وينظر إلى التدريسيين على أنهم العناصر البارزة التي تتحمل المسؤولية في تحقيق أهداف المعهد ومسؤولية نجاحها أو فشلها يتوقف على طبيعة سلوكهم .

لذا فإنه لا بد أن يكون مدير المعهد إدارياً ناجحاً ، وأن يكون ذو قدرة ومهارة في ممارسة الوظائف الإدارية الأساسية كالنخطيط والتنسيق والمتابعة والتوجيه والإشراف، فضلاً عن المهام الأخرى الكثيرة ، وأن يكون ملماً بالقوانين والأنظمة الإدارية ، بمعنى أن يكون إدارياً ناجحاً وكفوياً بما تحمله مهنة الإداري من جوانب علمية ومهنية وفنية ، لأن الإدارة معنية بتسيير الأمور وجعل النظام في المعهد يسير بيسر وانتظام ، وخلق علاقات اجتماعية جيدة بين التدريسيين في المعهد وهي من أولويات مهام مدير المعهد .

لذا فإن من يتبوأ هذا المركز ينبغي أن يتم اختياره على أسس دقيقة وأن يعد الأعداد اللازمة ومناسبة لهذه المكانة ، ومن هنا فإن مدير المعهد هو أداري وتدريسي في مجتمع أكاديمي وعلمي يكون على مستوى عالي من الكفاءة والمهنية والأكاديمية، ويشير بروان (Brown) في هذا الصدد أن على مدير المعهد أن يكون متقهماً لأوضاع ومستويات التدريسيين ، فبدونهم يصبح المعهد مصنعاً

تعليمياً ، أن أخذ اهتمامات هؤلاء في الحسبان هو الطريق لبقاء المعهد واستمراريتها (Brown , 1982 , : 19)

وقد أجريت الكثير من الدراسات التي أظهرت أن السلوك لمدير المعهد له اثر بارز في وظائفه الادارية كوظيفية اتخاذ القرارات، وكما أشارت ذلك دراسة (جواد وآخرون) بأن السلوك الإداري الذي ينتهجه مدير المعهد له علاقة وثيقة بعناصر صناعة القرار ولو كان ذلك بدرجات متفاوتة ، ونوعية هذا السلوك تعتمد على درجة المركزية واللامركزية في عملية اتخاذ القرارات .

(جواد وآخرون ، 1989: 130 - 140)

إن الكفاءة الادارية لمدير المعهد وسلوكه المرغوب في أدارته للمعهد يؤديان إلى رفع المستوى العلمي والعلاقات الطيبة مع التدريسيين ، ويشير بهذا الشأن بترسون (Petrson) في أن سمعة المعهد تعتمد أساساً على سلوك مدير المعهد فيما يتعلق بتنمية استراتيجيات التنفيذ والاستجابة للضغوط الخارجية والتكيف والتغيير ومعرفته لحدود المعهد وعلاقته بالتدريسيين . (Petrson, 1976, : 31)

وإن طريقة اختيار أو تعيين مدير المعهد بتوجيه من مديرية العامة لإعداد المعلمين من قبل المشرفين الإداريين هي طريقة ليست علمية ، فهو ليس كل من حمل شهادة أو عضو هيئة تدريس يكون مؤهلاً لتسلم هذا المنصب ، وكذلك أن الخبرة وحدها ليست كافية، لذا فأن موضوع اختيار مدير المعهد أصبحت من المواضيع الشائكة والمثيرة للنقاش كما في (دراسة مطر) حيث يرى البعض أن الانتخاب هو أفضل السبل ، والآخر يرى أن التعيين لابد منه وهناك من يرى أن أفضل طريقة هي الادارة بصفة دورية أو وفق معايير . (التيمي ، 1998: 8)

ويتفق أغلب الباحثون الى أن المؤثرات الاجتماعية والدينية والاقتصادية وحتى الصفات الشخصية تؤثر في طبيعة السلوك الاداري لمدير المعهد ، ومن هذه الدراسات دراسة (Mansfield , 1981) التي أظهرت أن هناك علاقة طردية بين المستوى في التعليم والأسلوب الديمقراطي في التعامل الاداري وكذلك الحالة الاجتماعية للمدراء تؤثر في ميلهم نحو استعمال أحد الأساليب عند ممارسته للعملية الادارية، وأن أكثر من (70 %) من المدراء في بريطانيا يتمتعون بمستويات تعليم جامعية في مجالات إدارة الاعمال والهندسة والعلوم والمحاسبة . (Mansfield , 1981 , : 132 - 163)

وأن السلوك الاداري لمدير المعهد يختلف عن السلوك الاداري في مؤسسات المجتمعات الأخرى وبما له من تأثيرات بالغة الأهمية في تحقيق أهداف المعهد، وذلك من خلال ما يتوفر من المستوى العام للعلاقات الإنسانية القائمة مع التدريسيين، وكذلك المناخ التنظيمي الذي يسود المعهد، والاهتمام بهذه العلاقات الطيبة ، وكذلك الموازنة بين اهتمامه بالعمل والعلاقات الانسانية لتحقيق أعلى رضا للتدريسيين، وزرع روح التعاون والانسجام الذي يساعد على تعزيز ورفع الروح المعنوية لديهم من

السلوك الإداري لمديري معاهد إعداد المعلمين وعلاقته بالروح المعنوية للتدريسيين

د. نبيل رفيق محمد

أجل تحقيق أهداف المعهد . وهذا يعني أن العلاقات الانسانية لها دور في رفع معنويات هيئة التدريس .وقد أوضح (نشوان) أن العلاقات الانسانية هي التي تحفز وتدفع التدريسيين في التنظيم لأشاعة روح الجماعة بينهم ، تلك الروح التي تشبع حاجاتهم بفعالية وتحقيق أهداف التنظيم(نشوان ، 19:1982)

وبما أن السلوك الإداري لمديري المعاهد هو نتاج لنوعية العلاقات الانسانية وهو بدوره يشكل أحد العوامل التي تؤثر في الروح المعنوية لأعضاء الهيئة التدريسية ، لذا ينبغي توفر الظروف اللازمة لإرساء هذه العلاقات وان يحرص مدير المعهد على أتباعها في تعامله مع الهيئة التدريسية . وبهذا الصدد يشير (العرفي وعباس) الى أن إقامة علاقات انسانية جيدة وسليمة بين أعضاء هيئة التدريس في المؤسسة التربوية تعد امراً هاماً ، بحيث توليها ادارة المعهد اهتماماً خاصاً كي تستطيع انجاز أهدافها وأهداف أعضاء هيئة التدريس فيها . (العرفي وعباس ، 198:1996)

وأعتبر (هاشم) السلوك الإداري هو أحد المداخل الحديثة والمهمة في علم الادارة العامة والإدارة التربوية بشكل خاص، لأنه يسهم في تجاوز وعلاج لمشكلات التدريسيين، ويساعد الإداريين بشكل خاص في تسيير أعمالهم بسهولة وببسر ،وان معظم المشكلات في وقتنا الحاضر نابعة من طبيعة الإنسان وما يتأثر به من متغيرات عديدة ومنها في ارتفاع أو انخفاض الروح المعنوية لديه لكونه يتأثر بالمحيط العام للعمل والمناخ الذي يعمل فيه.(هاشم، 20:1980)

وبخصوص الروح المعنوية التي هي مدى الاستعداد لدى التدريسيين في قيامهم بالاعمال الموكلة إليهم بأندفاع ، وكذلك هي العمل بحماس ونشاط والاحساس بقيمة التدريسي مع زملائه والاعتزاز بأنتمائه لهم.وهي الاستعداد الوجداني الذي يساعد التدريسيين على الاندفاع دون أن يقضيه مزيد من الجهد والتعب .(زويلف وآخرون ، 41:1994) والروح المعنوية كما أشار(مرسى) هي ما يسيطر على التدريسيين في التنظيم من ترابط وانسجام وتكامل في الأغراض العامة وفي الأهداف التي تسعى الى تحقيقها المعاهد والهيئات التدريسية . (مرسى ، 190:1975)

يتضح مما تقدم أن هنالك اثر واضح للسلوك الإداري على الروح المعنوية في مؤسسة تربوية وهو قد يكون سلباً أو ايجاباً ، فهناك سلوكيات مختلفة لمديري المعاهد تؤثر على مستوى الروح المعنوية للهيئة التدريسية والتي لها اثر على مستوى عملهم في العلم والمعرفة في المعهد .

هدف البحث:

يهدف البحث التعرف على السلوك الإداري لمديري معاهد إعداد المعلمين وعلاقته بالروح المعنوية للتدريسيين ، ولتحقيق هدف البحث وضع الباحث الفرضيتين الصفريتين الآتيتين:

السلوك الإداري لمديري معاهد إعداد المعلمين وعلاقته بالروح المعنوية للتدريسيين

د. نبيل رفيق محمد

3. لا توجد علاقة ارتباطية دالة احصائياً عند مستوى دلالة (0.05) بين السلوك الإداري والروح المعنوية.

4. لا توجد فروق دالة احصائياً عند مستوى دلالة (0.05) في العلاقة الارتباطية بين السلوك الإداري والروح المعنوية تبعاً للمتغير الجنس (ذكور - إناث) .

حدود البحث:

يقتصر البحث الحالي على تدريسي وتدرسيات في معاهد إعداد المعلمين والمعلمات للعام الدراسي (2011 - 2012) م .

تحديد المصطلحات:

أولاً :- السلوك الإداري (Administrative Behavior)

عرفه كل من :

- القباعي (1985) " كافة ما يقوم به الفرد من حركات وأفعال وما يصدر عنه من أقوال وما يشعر به من انفعالات وعواطف وميول ونزعات وما يعن له من أفكار وخيالات وأدراكات " . (القباعي ، 1985:33)

- النمر (1990) " عبارة عن مجموعة من التصرفات والأفعال اليومية التي يؤديها الفرد داخل التنظيم نتيجة لضغوط داخلية أو خارجية " . (النمر ، 1990:23)

- الحسنية (1999) " نشاط الإنسان وتصرفه في مواقع العمل " . (الحسنية ، 1999:23)

- عارف (2001) " سلوك الأفراد داخل المؤسسات التي يعملون فيها، والذي تحكمه القوانين والانظمة داخل المؤسسة " . (عارف ، 2001:15)

- ويعرف الباحث السلوك الإداري إجرائياً:

" الممارسات السلوكية المختلفة التي يقوم بها مدير المعهد في تسيير شؤون المعهد . مقاساً بالدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة على مقياس السلوك الإداري " .

ثانياً : الروح المعنوية (Morale)

عرفه كل من :

- سلامة (1992) " شعور المعلمين بالارتياح من خلال اشباع حاجاتهم الاجتماعية ، الأمر الذي يدفعهم الى انجاز أعمالهم بأخلاص ، وجعلهم ينتمون الى مدرستهم " (سلامة ، 1992:158)

- رضوان (1994) " الرغبة القلبية من جانب الفرد لزيادة إنتاجه واجادته " . (رضوان ، 1994:142)

السلوك الإداري لمديري معاهد إعداد المعلمين وعلاقته بالروح المعنوية للتدريسيين

د. نبيل رفيق محمد

- البدرى (2002) " ما يسيطر على مجموعات الأفراد في التنظيمات الرسمية وغيرها من ترابط فيما بينها وانسجامها وتكاملها في الأغراض العامة أو الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات والهيئات التي يعملون فيها " .(البدرى ،2002:143)

- كهيل بوز (2004) " ذلك الاتجاه النفسي العام الذي يسيطر على صاحبه فيحدد نوع استجاباته الانفعالية وردود فعله " . (كهيل بوز ،،2004:119)

- ويعرف الباحث الروح المعنوية إجرائياً:

"شعور الهيئات التدريسية في المعهد بالرضا والحماس والاندفاع نحو العمل ، نتيجة اتباع السلوك الإداري الجيد والعلاقات الجيدة بينهم وبين مدراء المعاهد ، مقاسا بالدرجة التي يحصلوا عنها على مقياس الروح المعنوية " .

خلفية نظرية:

أولاً: السلوك الإداري: **Administrational Behavior**

مفهوم السلوك الإداري:

إن مفهوم السلوك الإداري يتكون من مفردتين الأولى هي السلوك (Behavior) والثانية هي إداري (Administrational) حيث يمكن تعريف السلوك بصورة عامة " أي فعل أو رد فعل أو قول أو تفكير أو مشاعر يقوم أو يشعر بها الإنسان أثناء تعامله مع الآخرين " .(المدهون والجزراوي،1995:61) وكلمة إداري كصفة تدل على كل ما يتصل بالإدارة والواقع الإداري والفكر الإداري والنشاط الإداري . (الحسنية، 1999:23)

وكذلك بالنسبة للسلوك الإنساني فأن التشابه واضح بينه وبين السلوك الإداري لان الأخير هو سلوك إنساني قبل كل شيء ، وهو لا يعني أن كل سلوك إنساني هو سلوك إداري لان السلوك فيه من التباينات والاختلاف من شخص لآخر أو لكون السلوك الإداري له من الملامح والسمات الخاصة به تميزه عن العلوم السلوكية الأخرى . وقد أشار عساف إلى ذلك " ولكن الذي ينبغي الإشارة إليه ، أن كل سلوك إداري هو سلوك إنساني ، ولكن لا يعد كل سلوك إنساني سلوك إداري ، ومن هنا يمكن القول بوجود بعض الخصائص والمميزات للسلوك الإداري تميزه عن غيره من أنماط السلوك الإنساني الأخرى " . (عساف ،1999:40)

وبالرغم من وجود بعض التشابه بين السلوك الإنساني والسلوك الإداري ، لكن تبقى مميزات السلوك الإنساني كونها يتصل بالفرد وسلوكياته بشكل عام ، وان الاختلاف بينهما يكون في أن السلوك الإنساني اعم واشمل ويتكون من كافة أنواع سلوكيات الإنسان في حياته العامة والخاصة . (القريوتي، 2001:15)

علاقة السلوك الاداري بالعلوم الأخرى:

يرتبط تطور علم السلوك التنظيمي بصورة عامة والسلوك الاداري بصورة خاصة بتطور العلوم الاجتماعية والإنسانية وذلك كون السلوك الاداري هو السلوك الإنساني داخل التنظيمات الادارية بصورة خاصة وهذا السلوك يبحث في سلوك الإنسان كفرد يعمل لوحده وكعضو في جماعة ، الأمر الذي من شأنه أن يساهم في زيادة فهم السلوك للتدريسيين في المؤسسات الادارية التربوية، لذلك فعلم النفس وعلم الاجتماع وعلم الإنسان (الانثروبولوجيا) وغيرها من العلوم السلوكية والتنظيمية هي على اتصال مع العلوم السلوكية والسلوك الاداري بصورة خاصة .

يعد علم النفس وعلم الاجتماع من أهم روافد المفاهيم العلمية لنظريات السلوك الاداري ، وذلك أن علم النفس هو العلم الذي يبحث في سلوك الإنسان ، ومراحل تطور هذا السلوك مع نمو الإنسان وتطوره فقد ساهمت هذه النظريات في علم النفس ، وخاصة في مجال تطور الشخصية الإنسانية في زيادة الإلمام والمعرفة بسلوك الإنسان في مواقع العمل المختلفة . (القريوتي، 2001: 16)

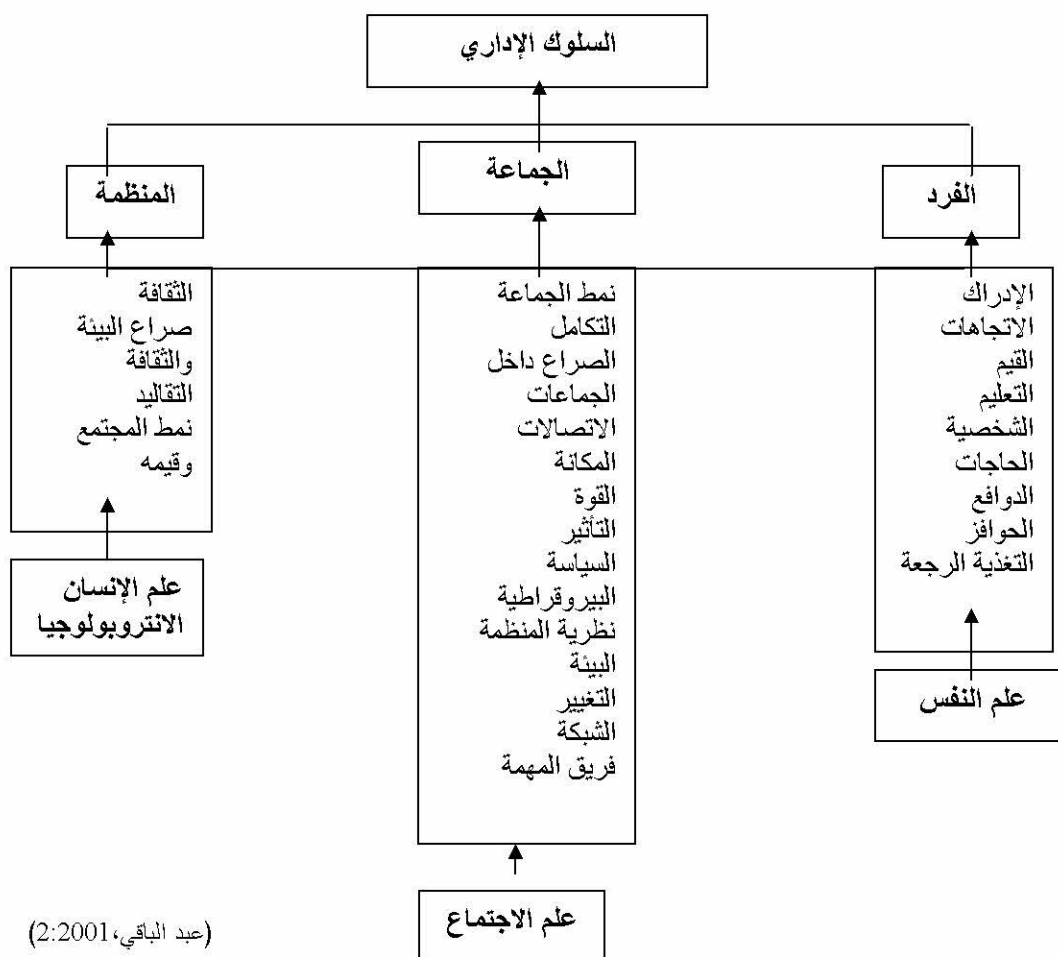
أما (ماهر) فيشير إلى أن سلوك التدريسيين داخل المؤسسات (الادارية التربوية) هي تفاعل مجموعة من العلوم بما فيها ، علم النفس ، علم الاجتماع فضلاً عن علوم أخرى كالادارة السياسية والاقتصاد ويزج لنا مجال علمي جديد يختص بدراسة سلوك التدريسيين داخل المؤسسات التربوية . (ماهر ، 1995: 20) ويمكن الإشارة إلى أن العلاقة وطيدة وقوية بين العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، لأنها على اتصال بعضها مع بعض وكونها تبحث في موضوع السلوك الإنساني الجماعي والفردى ، ويمكننا تحديد العلوم السلوكية ذات الصلة الوثيقة بالسلوك الاداري في ثلاثة ميادين وهي : علم الإنسان ، وعلم النفس ، وعلم الاجتماع ، وإن اهتمام العلوم الإنسانية والاجتماعية بالسلوك الإنساني بصورة عامة وهو ما يقع ضمنه السلوك داخل المؤسسات الادارية التربوية. (القريوتي، 2001: 17)

وتشير (راوية) إلى اثر أسهام العلوم الأخرى في مجال السلوك الاداري ، فقد استمد السلوك الاداري معلوماته من اسهامات العديد من العلوم الأخرى مثل علم النفس للوقوف على مستوى تحليل السلوك التدريسيين ، وكذلك اسهامات أخرى مثل علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي وعلم الاجناس .(راوية ، 2002 ، ص¹¹) ، وفي هذا الشأن لابد لنا أن نميز بين العلوم السلوكية والعلوم الاجتماعية، فالعلوم الاجتماعية تستند إلى فروع كثيرة من العلوم والمعرفة مثل الانثروبولوجيا، والاقتصاد ، والتاريخ والعلوم السياسية ، وعلم النفس ، وعلم الاجتماع ، بينما نرى أن العلوم السلوكية تركز بصورة رئيسية على ثلاثة علوم وهي: علم الإنسان (الانثروبولوجيا) ، وعلم النفس ، وعلم الاجتماع أو ديناميات الجماعة. (عارف ، 2001: 18)

حيث يهتم علم الإنسان (Anthropology) بدراسة الأنماط السلوكية التي تسود في المجتمعات البشرية المختلفة وتحديد المظاهر الحضارية التي تميزها ، وتتفرع الدراسات في هذا المجال إلى الانثروبولوجيا الطبيعية التي تهتم بالصفات الجسمية للإنسان ، والانثروبولوجيا الثقافية التي تهتم بدراسة العلاقات الاجتماعية والميول والتقاليد وأساليب العيش والتكيف للإنسان.(القيوتي،2001:17)، بينما يقوم علم النفس (Psychology) على أساس دراسة السلوك الإنساني بصفة عامة ودراسة النفسية والظروف التي تسبق أو تصاحب ذلك السلوك الإنساني. (عارف ،2001:25) .وهذا ما يساعد على فهم السلوك والقدرة على التنبؤ به وضبطه سواء كان ذلك السلوك ظاهرياً ومباشراً أم غير مباشر ، فهو يهتم بتحليل الدوافع الإنسانية وانعكاساتها السلوكية . (طه ،1986:12)

كما يمكن وصف علم النفس الذي يسعى إلى فهم السلوك الإنساني ، والجوانب المؤثرة في هذا السلوك ، وينقسم علم النفس إلى عدة فروع أخرى تؤثر على السلوك الإداري للمدراء في المؤسسات التربوية مثل علم النفس الصناعي ، وعلم النفس الاجتماعي ، وعلم النفس الإداري ، وعلم النفس العلاجي . (عبد الباقي، 2001:22 - 23)، بينما علم الاجتماع أو ما يسمى بديناميات الجماعة (Group Dynamics Sociology) الذي يعد من الروافد الرئيسية للعلوم السلوكية ولمفاهيم السلوك الإداري ، فهو العلم الذي يركز على دراسة العلاقات الاجتماعية والعوامل المؤثرة في السلوك الإنساني وبدراسة المجتمع والنظم الاجتماعية . (عارف ،2001:25)، كذلك فإن الموضوع الأساسي لعلم الاجتماع هو دراسة المجتمع والعلاقات الاجتماعية والتركيب الاجتماعي وتأثير هذه العوامل على سلوك الفرد في المجتمع، وهناك ثلاث مجالات لعلم الاجتماع وهي (المجتمع ، الجماعات ، النظم الاجتماعية) .

وإن العلوم الثلاثة (علم الانثروبولوجيا ، وعلم النفس ، وعلم الاجتماع) تشكل الركائز الرئيسية في دراسة السلوك الإداري وأن السلوك الإداري قد استفاد كثيراً من العلوم الأخرى وخاصة السلوكية منها ، ومن أهمها ما سبق ذكره من العلوم الثلاثة . وان التعرف على هذه العلوم يساعد القائمين على إدارة المؤسسات التربوية على فهم سلوك التدريسيين داخل هذه المؤسسات.(عبد الباقي ،2001:29)، وعلم السلوك بصورة عامة ، هو حسيطة للتفاعل بين هذه العلوم مجتمعة دون التركيز على فرع دون الآخر لأنه يتكون من خلال التفاعلات والتحليلات لهذه الفروع مجتمعة،والشكل (1) يوضح ذلك.



(عبد الباقي، 2001:2)

شكل (1)

العلاقة بين السلوك الإداري والعلوم الأخرى

العوامل المؤثرة على السلوك الإداري:

يتفق اغلب الباحثين بأن هنالك عوامل تؤثر على السلوك الإداري للمدراء في المؤسسات التربوية بما فيها من عوامل بيئية وعوامل شخصية مختلفة. وقد نال التعرف على هذه العوامل التي تؤثر على السلوك الإداري بصورة عامة والسلوك القيادي بصورة خاصة قسطاً وافراً من الاهتمام لعدد كبير من الدارسين والباحثين . (سلام ، 1982:192)

وحيث أن للسلوك الإداري للمدراء دوراً كبيراً في تحديث وتطوير المؤسسات الإدارية التربوية ، ويمكن اعتبارها من أهم عناصر العمل الإداري ، فأن عملية اختيار المدراء له الأثر الكبير في التأثير على سلوك التدريسيين داخل المعاهد ، وكذلك تؤثر عوامل النظم والبيئة والعوامل الاقتصادية والسياسية وغيرها على السلوك الإداري . حيث أشار العديد من الباحثين إلى تأثر السلوك الإداري

بالعوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ، فهو محصلة للتفاعل بين الادارة والنظم والبيئة والمجتمع. (القاضي ، 1981:105)

فبالنسبة للعوامل البيئية التي تؤثر على السلوك الاداري وما فيها من متغيرات، كالعوامل الاجتماعية والثقافية والسياسية والفنية ، وكذلك المبادئ والقيم والمثل التي تحكم سلوك التدريسي وتأثره في المجتمع الذي يعيش فيه ، كما يلاحظ أن مستوى الاداء والسلوك يتأثر إلى حد كبير بالاطار الديني الذي يعمل في محيطه ، وبذلك يرتبط أحداث التغيير في السلوك الاداري في كثير من الشعوب ارتباطاً وثيقاً بالناحية الدينية السائدة فيه (عبيدات ، 1982 ، ص 95 - ص 98) ويشير (John) في دراسته حول العوامل البيئية المؤثرة على السلوك الاداري بأن هنالك عوامل لها علاقة بالسلوك الاداري للمدراء والانجاز في العمل مثل الهيكلية أو البناء التكويني للمعهد وحجمها والمناخ التنظيمي السائد وجو العمل ونوعية والإجراءات المتبعة للعمل في المعهد.

(John , 1970 , 385 – 414)

كذلك يتأثر السلوك الاداري بالعوامل الشخصية كالعمر والجنس والنشأة الاجتماعية والاتزان الانفعالي ، والذكاء والمسؤولية والمستوى العلمي والخبرة وسنوات الخدمة والتدريب، وكذلك المركز الوظيفي للمدير في التنظيم . (مزعل ، 1990:163) وأشار (سلام) إلى أن هناك مجموعة من العوامل المؤثرة على السلوك الاداري للمدير وهي ذات علاقة مباشرة بشخصيته، فالسمات والسن والخبرة والإعداد والتدريب ، وكذلك الجنس من العوامل المباشرة التي تؤثر على الممارسات الادارية في العمل . (سلام ، 1983:192) وذكر أوتو (Otto) أن للصفات الشخصية والسمات والعوامل النفسية والعاطفية لها اثر واضح على السلوك الاداري وعلى المهام التي يقوم بها الاداري في أداء وظيفته ، وأن الاتزان الانفعالي والأصالة والحيوية هي السمات الأكثر تأثيراً على الاداء والسلوك الاداري . (Otto , 1975 , 32 - 37)

ثانياً: الروح المعنوية : Morale

مفهوم الروح المعنوية :

إنّ الروح المعنوية أو كما يسميها البعض بالمعنويات (Morale) من المواضيع التي نالت الاهتمام منذ القدم ، أي بقدّم الحضارات والأمم وذلك لأنها ذات تأثير مهم في تحقيق الانتصارات في المعارك والحروب التي خاضتها الكثير من الأقوام تحت شتى المبررات والأسباب ، ولكن الاهتمام بدأ يتزايد في عصرنا الحديث بأعتبار الروح المعنوية واحدة من فروع العلاقات الإنسانية والعلوم السلوكية المهمة التي حازت على اهتمام الدارسين والباحثين في مجال الادارة ، وتعد الروح المعنوية التعبير الواضح عن التطورات الحديثة في الادارة ، وقد بدأ الاهتمام بهذا المفهوم في كتابات ودراسات

الباحثين في المجال الإداري وخاصة بعد تجارب التون مايو في مصانع هوثورن . (سهيلة وعلي ، 2002: 215)

ومع وفرة الكتابات حول هذا المفهوم فإنه مازال يلفه الغموض ولا يوجد اتفاق حول تحديده لأن الروح المعنوية تشتمل على أداء التدريسيين من خلال المؤشرات المنبثقة من سلوكهم في إعطاء الصورة الحقيقية عن الروح المعنوية التي هم عليها ، فضلاً عن المؤثرات الأخرى وهي كثيرة مثل : الرضا عن العمل والمناخ التنظيمي والظروف الاجتماعية والحاجات النفسية والاطمئنان النفسي .

ولغاية هذا التاريخ لم يتفق الكتاب والباحثين إلى إعطاء مفهوم أو تعريف دقيق للروح المعنوية حيث تباينت آراءهم في ذلك ، فالأفكار التي طرحوها هي عبارة عن تعاريف وصفية عامة ، ولا يمكن وضع تعريف واضح ومحدد للروح المعنوية ، فمثلاً يقول (السعدي) : " بأن ليس من السهل تقديم تعريف محدد وواضح وكاف للروح المعنوية كمصطلح سايكولوجي " ، وقد يعود السبب في ذلك إلى اختلاف النظرة فيما يعنيه هذا المصطلح والزاوية التي ينظر إليها هل في زاوية التدريسي أم التدريسيين التي ينتمي إليها التدريسي أم الاثنان معاً في أن واحد . (السعدي ، 1984: 9)

كذلك فإن الروح المعنوية تتأثر بالدوافع وتؤثر بها إضافة لوجود العوامل الأخرى سواء الداخلية أو الخارجية للتدريسي أو التدريسيين ، فهي تلاحظ كظاهرة للتصرفات والسلوك ، فيشير (البديري) حول ذلك " أن الروح المعنوية من الأمور التي لا يمكن ملاحظتها مباشرة ، وإنما الذي يمكن ملاحظته هي الآثار السلوكية والأعراض النفسية للظاهرة المترتبة عليها . وبعبارة أكثر وضوحاً فإن الذي يمكن ملاحظته هو سلوك التدريسي المرتفع أو المتدني معنوياً " . (البديري ، 2001: 256)

ويبدو مما ذكر فإن الروح المعنوية هو الشعور والإحساس نشئ غير ملموس وأن درجة ارتفاعها وانخفاضها تظهر من خلال ملاحظة تصرف معين للتدريسي أو التدريسيين ، أو الشعور نشئ معين فأما أن تكون معنويات عالية أو معنويات واطئة أو منخفضة . في الواقع لا يتحدث الناس عن الروح المعنوية كمصطلح مستقل عن وصفها بأنها مرتفعة أو منخفضة ، لأن الناس يحكمون عليها من خلال الآثار المترتبة على ارتفاعها أو انخفاضها . (عريفج ، 2001 ، ص 173)

وعن الأثر الواضح للمعنويات على العملية التعليمية وللهيئات التدريسية بصورة خاصة ، فهناك من يعد الروح المعنوية هي تأثير الظروف البيئية المحيطة لشخصية التدريسي في عمله . (Suhe ، 75 ؛ ، 1962) في حين أشار كولنس ونوربرت (Collins and Norbert) إلى أن المكانة الاجتماعية والمادية للتدريسي هما عاملان مهمان في معنويات التدريسيين .

(99 ؛ ، 1968 ، Collins and Norbert)

ولابد من الإشارة إلى أن للمعنويات علاقة مع المفاهيم الأخرى، كالرضا عن العمل والاتجاهات وغيرها. فيرى دينت (Dunnette) أن المعنويات تتأثر برضا التدريسي عن عمله ، ويعد الرضا عن العمل سبباً والمعنويات نتيجة في جزء منها (Dunnette , 1983 , 301) ويضيف ديفيز (Dives) عن العلاقة بين المعنويات والاتجاهات ، بأن المعنويات هي اتجاهات التدريسيين نحو بيئة العمل ونحو التعاون النابع من ذاتهم لبذل أقصى الطاقات في سبيل تحقيق أهداف المعهد . (ديفيز ، 1974: 87)

في حين لا يفرق (الغمري) بين المعنويات والاتجاهات نحو العمل، ويعد أن الروح المعنوية هي عبارة عن خلاصة اتجاهات الأفراد المكونين للجماعة ، وأن وجود الاتجاهات الايجابية نحو العمل يؤدي إلى درجات عالية من المعنويات . (الغمري ، 1979: 156) ويقول (البدري) : " أن الوصول إلى تعريف دقيق للروح المعنوية في غاية الصعوبة وليس سهلاً كما نتوقعه لأن هذا المفهوم غير ملموس وأن تحديد مصطلح الروح المعنوية فيه من الصعوبة لكي يكون دقيقاً ، لأن الروح المعنوية من الأمور التي لا يمكن ملاحظتها مباشرة " . (البدري ، 2001: 256) ويشير كل من (منصور وزيدان) حول ذلك بأن الروح المعنوية ظاهرة نفسية لا تلاحظ إلا أثارها ونتائجها وهي شرط لظهور التدريسيين في مظهر تعاوني . (منصور وزيدان ، 1977: 38)

وهناك من يعتقد أن الروح المعنوية تشتمل على اتجاهين يتعلقان بها كمفهوم أو كتعريف، الأول يتعلق بالتدريسي والآخر يتعلق بالتدريسيين، أي أنه شعور التدريسي تجاه عمله كموضوع فردي وشعور التدريسيين بالانتماء للمعهد والمصلحة العامة ، حيث أضاف (سهيلة وعلي) بأن هنالك مفهومين متميزين للروح المعنوية، الأول ينظر إلى الروح المعنوية كمسألة فردية تعبر عن مشاعر التدريسي تجاه عمله ومدى رضائه عن الإدارة، والمفهوم الثاني يركز على أن الروح المعنوية شعور بالانتماء والارتباط في المشاعر مع الزملاء إلى درجة وضع التدريسي لمصلحة زملائه أولاً أو فوق مصلحته . (سهيلة وعلي ، 2002: 216)

وهناك الكثير من الباحثين والدارسين من يعد الروح المعنوية متشابهة مع الحافز أو هي والتحفيز شئ واحد لا يفرق بينهما . بينما نجد الين (Allan) يفرق بين المعنويات والحوافز ويرى أن الجماعة لا تحقق نتائج جيدة ما لم تكون لديها معنويات عالية تدفعها وتحفزها لتحقيق الروح المعنوية العالية ، وهذا لا يعني أن عدم توفر المعنويات العالية ينفي وجود حافز للعمل ، ويضيف الين بأن الكثير من التدريسيين من يعتقد أن المعنويات والتحفيز شئ واحد ، ولكن الأمر ليس كذلك ، حيث أن التدريسي الذي يتمتع بمعنويات عالية سيكون محفزاً على نحو جيد من أجل تحقيق النتائج والعكس ليس دائماً صحيحاً . (Allan , 1998 , 9)

العوامل المؤثرة على الروح المعنوية:

كثيراً ما تحدثت الأدبيات الادارية عن المتغيرات والعوامل المؤثرة على التدريسيين وعلى الروح المعنوية . ولأهمية العلاقات الإنسانية في التأثير على المؤسسة التربوية لأعطاء نتائج أفضل وعمل أدق، ونتيجة للتطورات الحديثة في العلوم الادارية في عصرنا الحالي ، فقد بدأ الاهتمام بالروح المعنوية كونها واحد من أهم الفروع للعلوم الإنسانية والسلوكية والتي نالت اهتمام الباحثين والمفكرين، وكما في نتائج (التون مايو) التي طبقت في مصانع هوثورن ، حيث أظهرت مدى الأهمية لوجود الروح المعنوية والعلاقات الإنسانية في عمل المعاهد . (عباس ، 1994: 43)

وهي الحالة التي من خلالها نستطيع التعرف على مستوى ونوع العلاقات القائمة بين التدريسيين والقيادات المسؤولة عنهم ومن خلال معرفة نوع هذه العلاقة نستطيع أن نقيس ونتعرف على مستوى روح المعنوية في المؤسسة التربوية، لذا فان الروح المعنوية هي بمثابة المجس أو المحرار الذي نتعرف به على درجة ملامح وعلامات عديدة لعمل المعهد، وأنها بمثابة المقياس الذي نستطيع من خلاله التعرف على درجة العلاقة بين التدريسيين والقيادة الادارية " ،وان الروح المعنوية تأتي أهميتها كونها مؤشر من المؤشرات التي يمكن بمقتضاها التعرف على مستوى العلاقات ونوعها في معهد من المعاهد كما انه يعد في الوقت نفسه مكونا من مكونات هذه العلاقات.(منصور و زيدان، 1977: 16)

كذلك فان الروح المعنوية مهمة في جميع الأوقات وفي جميع مرافق الحياة المختلفة فهي مهمة داخل الأسرة ومكان العمل والمعهد وغيرها من مجالات الحياة . وهي ضرورية في كل الأزمان ، مهمة في الحرب وفي السلم ، وقد حرص الإسلام على الروح المعنوية وتعزيزها في ما بين الصفوف وكما حصل في غزوة بدر بعد الهزيمة من المشركين وتحول مصير المعركة من الهزيمة إلى النصر وبقوله تعالى في سورة ال عمران : " وَلَا تَهِنُوا وَلَا تَحْزَنُوا وَأَنْتُمُ الْأَعْلَوْنَ إِنْ كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ " (ال عمران، آية 139)

وتأتي أهميتها كذلك في مرافق الحياة المختلفة ، فالجو الاجتماعي الذي يسود الأسرة ويضفي عليه طابع العلاقات الحسنة التي تسود داخل المنزل تنضح من خلال مستوى الروح المعنوية لدى التدريسيين هذه الأسرة فهي أذن مهمة التدريسي داخل أسرته . وكذلك الحال في مكان الدراسة أو مكان العمل الذي له الدور الأهم للتدريسيين كونه يتعلق بمستوى روح المعنوية وتحقيق أهداف المعهد، وبالتالي يتأثر بالروح المعنوية للتدريسيين صعوداً وهبوطاً . ومن خلالها نستطيع التعرف على مستوى الفاعلية والاندفاع للتدريسيين، وكذلك معرفة مدى العلاقات الإنسانية المتوفرة داخل المعهد . وبين (الشنواني) أن أهمية الروح المعنوية للتدريسيين في العمل كونها المقياس الذي تستطيع به ان تكتشف مدى فاعلية وعمل أداء التدريسيين في المعهد . (الشنواني ، 1974: 46)

ولأهمية الروح المعنوية في المعاهد ولما لها من تأثير كبير ومهم ، ولا سيما في المعاهد التي تشكل العلاقات الإنسانية والروح المعنوية الركيزة الأساسية في بناءها كالمؤسسات التربوية وخاصة في معاهد إعداد المعلمين، إذ يؤكد شنل (Schnell) بأن أهمية الروح المعنوية في عمل المعاهد نال الكثير من الاهتمام والدراسة ومنذ العام (1949) في الصين أهتموا بمعالجة وإصلاح أوضاع على حد سواء وللتركيز على أهمية مكانتهم الاجتماعية والرفع من معنوياتهم . (Schnell , 1987 , 26)
وانّ المؤسسات التربوية في أمريكا بدّعت تتحسس مدى أهمية المعنويات في المعاهد، حيث أثبتت أن هناك أكثر من (100) دراسة وبحث تتعلق حول المعنويات وأهميتها عند تدريسي المعاهد . (Smith , 1987 , 101 – 125) وهو خير دليل على مدى الاهتمام الكبير الذي يولي للمعنويات ، لذا فقد أصبح من الواجب الاهتمام بها من قبل القيادات الإدارية المسؤولة عن العمل والتدريسيين ، وان يأخذ حيزاً من اهتمامهم وتفكيرهم وعدم التقليل من هذا الشأن وعدم اغفاله لكونه نابع من مضمون العلاقات الإنسانية التي لها الأثر الواضح على معنويات التدريسيين وتحقيق أهداف المعهد .

إنّ الاهتمام بالروح المعنوية بداء يتزايد لدورها الهام والفاعل في التأثير في التدريسيين من حيث قيامهم في الأعمال والمهام المنوطة بهم بدقة وسرعة كبيرة ، وعني بهذا الاهتمام التدريسيون في الميادين المختلفة ، ومنها الميدان التربوي، وبالتالي فمعنويات التدريسيين القائمين بهذا البناء لها الأهمية الكبرى ليكون الاداء أفضل والبناء أحسن . (عباس، 1994:42) وان هذا الاهتمام يعد من التوجهات الحديثة في الإدارة وللتعرف على وجهات النظر للتدريسيين ومعرفة مشاعرهم وردود أفعالهم والوقوف على مستوى الروح المعنوية الحقيقية للتدريسيين ، حيث يشير (الشنواني) إلى أن اهتمام المديرين في الجانب المعنوي للتدريسيين يعد من التحولات الحديثة في مجال الإدارة للتدريسيين (الشنواني ، 1974:61)

كذلك تأتي أهمية الروح المعنوية في أنها تدرس الحالة في المعهد من اتجاهين، حيث أن الاتجاه الأول يدرس معنوية التدريسي من خلال اشباع حاجاته ورغباته النابعة من طبيعة الإنسان الذاتية وتتمثل بعدة عوامل كالرضا عن العمل والأمن النفسي له وغيرها، فلا يمكن أن تحصل على عمل أفضل والتدريسيين غير راضين عن العمل أو عن المدير مثلاً . كذلك أهمية الاتجاه الآخر المتعلق بالتدريسيين وكيفية ارتباط فيما بينهم من تكامل وتناسق وتعاون لتحقيق أهداف المعهد ، إذ يشير (مرسي) بأن الروح المعنوية عنصر مهم في مدى العلاقة وقوتها للتدريسيين في العمل وهي ضرورية ومهمة لوحدة وتماسك هؤلاء التدريسيين ، وهذه العلاقة أو القوة تؤثر في مستوى الروح المعنوية . فالروح المعنوية أذن من مستلزمات التدريسيين في تكاتفها وتعاطفها وتوحيدها وتمسكها . (مرسي ، 1975:19)

دراسات سابقة:

يستعرض الباحث في هذا الفصل عدداً من الدراسات السابقة ، والتي لها علاقة بالبحث الحالي، وفيما يلي عرض موجز لهذه الدراسات:

1 - دراسة بطاح (1979)

" تأثير نمط قيادة مدير المدرسة على علاقات الهيئة التدريسية وروحها المعنوية " .

هدفت الدراسة معرفة مدى تأثير النمط القيادي لمدير المدرسة في العلاقات الشخصية القائمة بين الهيئة التدريسية على معنوياتهم، وتألّفت عينة الدراسة من (87) مدير مدرسة و (687) مدرساً اختيروا بالطريقة الطبقيّة العشوائية ، واستعمل الباحث ثلاث أدوات للقياس ، الأولى : استبانة بفيفر لوصف النمط القيادي لمدير المدرسة ، والثانية : أداة لتحديد العلاقات الشخصية القائمة بين المدرسين ، والثالثة : لتحديد مستوى المعنويات للمدرسين ، واستعمل الباحث في الدراسة تحليل التباين والاختبار التائي ، كوسائل الإحصائية، وتوصلت النتائج إلى: ليس لنمط سلوك المدير القيادي والتأهيل والجنس اثر ذو دلالة إحصائية في العلاقات الشخصية لأعضاء الهيئة التدريسية ، وليس لنمط سلوك المدير القيادي والتأهيل تأثير في الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس ، ويعد الجنس عاملاً ذا تأثير في مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس . (بطاح، 1979: 14 - 216)

2- دراسة Alsop (1984)

" العلاقة بين الأسلوب القيادي لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية من جهة ومعنويات التدريسيين والمناخ التنظيمي من جهة أخرى " ، هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الأسلوب القيادي لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية من جهة ومعنويات التدريسيين والمناخ التنظيمي من جهة أخرى، وتألّفت عينة الدراسة من (197) تدريسيّاً اختيروا بطريقة عشوائية من هذه الكليات الستة ، واستعملت في هذه الدراسة مخطط ليكرت للأسلوب القيادي وأستبيان بوردو (Purdou) للمعنويات وأستبيان المناخ التنظيمي الذي طوره فدلر (Fiedler) كأدوات لجمع البيانات ، واستعمل الباحث في هذه الدراسة معامل ارتباط بيرسون والاختبار التائي (T - test) لمعالجة البيانات ، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الأسلوب القيادي لعمداء الكليات والمناخ التنظيمي ومعنويات التدريسيين، وكشفت عن وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الأسلوب القيادي لرؤساء الأقسام من جهة ومعنويات التدريسيين والمناخ التنظيمي من جهة أخرى (Alsop , 1984 , 544)

3 - دراسة Naji (1988)

" السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية والروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جنوب المملكة العربية السعودية " .

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية في جنوب المملكة العربية السعودية وبين مستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس ، وتألفت عينة الدراسة من (41) مدير مدرسة و (411) مدرساً . واستعملت أداتين في هذه الدراسة الأولى مقياس (LBDQ) لوصف السلوك القيادي ، ومقياس بوردو (Purdou) لقياس مستوى الروح المعنوية ، واستعمل معامل ارتباط بيرسون والانحدار المتعدد وتحليل التباين، كوسائل الإحصائية، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة دالة إحصائية بين الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس والسلوك القيادي للمدراء . (Naji , 1988 , ; 186)

4 - دراسة عباس (1994)

" القيادة التربوية الجامعية لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية كما يراها تدريسو جامعة بغداد وعلاقتها بمعنوياتهم " ، هدفت الدراسة التعرف على أسلوب القيادة التربوية الجامعية لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية كما يراها تدريسو جامعة بغداد وعلاقتها بمعنوياتهم ، وتألفت عينة الدراسة من (452) تدريسياً بواقع (249) تدريسياً في الكليات العلمية و (203) في الكليات الإنسانية ، واستعمل الباحث أداتين الأولى لوصف أسلوب القيادة التربوية الجامعية لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية وفق بعدي العمل والعلاقات الإنسانية ، الثانية لتعرف على مستوى الروح المعنوية للتدريسيين في الجامعة ، وتم التأكد من الصدق الظاهري وصدق البناء والثبات للأداتين، واستعمل لتحليل البيانات الاختبار التائي وتحليل التباين ومعامل ارتباط بيرسون ، كوسائل الإحصائية، وتوصلت النتائج إلى أن التدريسيين يرون أن عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية يركزون على الأسلوب القيادي المهتم بالعمل أكثر من تركيزهم على العلاقات الإنسانية، وأن معنويات التدريسيين فوق الوسط ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أسلوب القيادة التربوية الجامعية لعمداء الكليات الأقسام العلمية وفي كلا البعدين (العمل والعلاقات الإنسانية) وفق متغير تخصص الكلية (علمي -إنساني)، ووجود فرق ذات دلالة إحصائية في مستوى معنويات تدريسي الجامعة وفق متغير تخصص الكلية (علمي - إنساني) ولصالح تدريسي الكليات الإنسانية، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب القيادة التربوية الجامعية لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية في بعدي(العمل ومعنويات التدريسيين) ، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب القيادة التربوية الجامعية لعمداء

الكليات ورؤساء الأقسام العلمية في بعد (العلاقات الإنسانية) ومعنويات التدريسيين .
(عباس، 1992: 8 - 113)

أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

1- الأهداف: استهدفت دراسة كل من (بطاح 197) ودراسة (Alsop , 1984) ودراسة (Naji , 1988) التعرف على العلاقة بين سلوك المدير وأثره على معنويات التدريسيين في المؤسسات التربوية. أما الدراسة الحالية استهدفت التعرف على السلوك الإداري لمديري معاهد إعداد المعلمين وعلاقته بالروح المعنوية للتدريسيين.

2- عينة البحث: تباينت عينات الدراسات السابقة ، فقد بلغ أفراد العينة في دراسة (بطاح، 1979) (774) مديراً ومدرساً ، أما دراسة (Alsop , 1984) (197) تدريسيًا، في حين كان عدد أفراد العينة في دراسة (Naji , 1988) (452) ديراً ومدرساً، وبلغ أفراد العينة في دراسة (عباس ، 1992) (452) تدريسيًا، أما الدراسة الحالية بلغت عينة البحث (660) تدريسيًا وتدرسيية.

3- أدوات البحث: إن معظم الدراسات السابقة استعملت أدوات جاهزة في التعرف على السلوك الإداري وكذلك التعرف على الروح المعنوية ، وأن الأداة الأكثر استعمالاً في هذه الدراسات هي استبيان وصف السلوك الإداري للقائد (LBDQ) واستبيان بورديو (Purdue) للتعرف على مستوى المعنويات . أما الدراسة الحالية فقد تبنت أداتين، الأولى لقياس السلوك الإداري، والثانية لقياس الروح المعنوية.

4- الوسائل الإحصائية: تنوعت الوسائل الإحصائية المستعملة في الدراسات السابقة ، فإن الوسائل الأكثر استعمالاً لتحليل بياناتها هي: معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation Coefficient)، والاختبار التائي (T - test) ، وتحليل التباين (Analysis of Variance) ، والنسبة المئوية، وفي الدراسة الحالية استعمل الباحث الوسائل الإحصائية مثل معامل ارتباط بيرسون، والاختبار التائي لعينتين مستقلتين. (T - test) والوزن المئوي ، ومعادلة الوسط المرجح .

إجراءات البحث:

يتضمن هذا الفصل عرضاً للإجراءات التي أتبع في البحث ، وفيما يلي:

أولاً: مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من التدريسيين في معاهد إعداد المعلمين التابعة للمديرية العامة لإعداد المعلمين/ بغداد، والبالغ عددهم (660)* تدريسيًا وتدرسيية، للعام الدراسي (2011 - 2012) م، بواقع (203) تدريسي و(457) تدرسيية ، والجدول (2) يوضح ذلك.

جدول (2)

أعداد التدريسيين في معاهد إعداد المعلمين لمديريات تربية بغداد

ت	مديرية	تدريسي	تدريسية	المجموع
1	تربية بغداد الرصافة الأولى	50	102	152
2	تربية بغداد الرصافة الثانية	33	97	130
3	تربية بغداد الرصافة الثالثة	24	38	62
4	تربية بغداد الكرخ الأولى	45	105	150
5	تربية بغداد الكرخ الثانية	25	53	78
6	تربية بغداد الكرخ الثالثة	26	62	88
	المجموع	203	457	660

ثانياً: عينة البحث:

اختار الباحث عينة التدريسيين والتدريسيات بالطريقة العشوائية موزعين على المديريات العامة للتربية بغداد الست، بواقع (24) ذكور و (22) إناث في تربية بغداد الرصافة الأولى، و (16) ذكور و (21) إناث في تربية بغداد الرصافة الثانية، و (11) ذكور و (8) في تربية بغداد الرصافة الثالثة، أما تربية بغداد الكرخ الأولى فقد بلغ (23) ذكور و (23) إناث و (12) ذكور و (12) إناث في تربية بغداد الكرخ الثانية، و (12) ذكور و (14) إناث في تربية بغداد الكرخ الثالثة، وهم يشكلون نسبة (30%) من مجتمع البحث، وبذلك أصبحت عينة البحث النهائية (198) تدريسي وتدريسية، والجدول (3) يوضح ذلك.

جدول (3)

عينة البحث موزعة حسب الجنس في المديريات العامة لتربية بغداد

ت	مديرية	الجنس				المجموع
		ذكور	%	إناث	%	
1	تربية بغداد الرصافة الأولى	50	24	102	22	46
2	تربية بغداد الرصافة الثانية	33	16	97	21	37
3	تربية بغداد الرصافة الثالثة	24	11	38	8	19
4	تربية بغداد الكرخ الأولى	45	23	105	23	46
5	تربية بغداد الكرخ الثانية	25	12	53	12	24
6	تربية بغداد الكرخ الثالثة	26	12	62	14	26
	المجموع	203	98	457	100	198

* تم الحصول على هذه البيانات من المديرية العامة لإعداد المعلمين.

ثالثاً : أداة البحث :

نظراً لتوافر مقياسين السلوك الاداري والروح المعنوية المعد من قبل الناصر (2004) لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة بغداد ،لذا تبني الباحث هذين المقياسين لتحقيق هدف البحث الحالي والذي يتضمن المقياس الأول من (42) فقرة، ويتضمن المقياس الثاني (26) فقرة، وتوجد أمام كل فقرة ثلاث مستويات وهي : (عالي ، متوسط ، ضعيف) وتأخذ هذه المستويات (3 - 2 - 1) على التوالي ، وبذلك فان درجة الحدة ستكون درجتين ، أما الفقرة التي تزيد عن (5 , 2) درجة تعد عالية ثم المتوسطة وتقع بين (1,5 - 2,5) ، أما الضعيف فهي التي تقع دون (1,5).

الصدق الظاهري للأداتين :

ويراد بهذا الصدق هو عرض أداتي البحث على الخبراء والمحكمين في العلوم التربوية والنفسية والادارية للحكم على مدى صلاحية هذه الفقرات ، وقد أشار ايبيل (Ebel) على أن أحسن وسيلة للتحقق من الصدق الظاهري هي قيام عدد من المختصين بتقرير مدى تحقيق الصفة المراد قياسها . (555; , 1972 Ebel) أو معرفة رأي مجموعة من الخبراء والمختصين في مدى علاقة كل فقرة بالهدف الذي وضعت من أجله. (95 ; , 1979 Allan and Yen) ويمكن تقويم درجة الصدق الظاهري من خلال التوافق بين تعديلات المحكمين. (24 ; , 1984 Mehrens)

عرض الباحث الأداتين (السلوك الإداري والروح المعنوية) على مجموعة من الخبراء والمحكمين في العلوم التربوية والنفسية ، وذلك لإبداء آرائهم حول دقتها وصحتها ، ومناسبة الفقرات للأغراض التي وضعت من أجلها . حيث تم الإبقاء الفقرات التي تحصل على نسبة (80%) فيما يتم أهمل الفقرات التي لم تتل هذه النسبة التي وضعها الباحث ، حيث ظهر أن (42) فقرة نالت الموافقة التامة بعد إجراء بعض التعديلات لمقياس السلوك الاداري ، وظهر أن (26) فقرة نالت الموافقة التامة بعد تعديلات.

ثبات الأداتين :

يعد الثبات من الشروط الواجب توافرها في المقاييس والاختبارات ، وهي الخاصية الثابتة التي ينبغي أن تتصف بها أداتا البحث بعد الصدق ، ويراد بالثبات الحصول على النتائج نفسها أو قريباً منها التي يحققها المقياس إذا ما أعيد تطبيقه بعد فترة زمنية على العينة نفسها. (155 ; , 1974 Bergman) ، لذلك اتبع الباحث طريقة إعادة الاختبار ، حيث أمكن التطبيق على عينة مؤلفة من (60) تدريسي وتدرسية موزعين بصورة عشوائية على معهدي إعداد المعلمين والمعلمات الرصافة الأولى ، وبعد تفرغ الإجابات للأداتين وأخضاعهما إلى معامل ارتباط بيرسون وهو ما يدعي بمعامل الثبات ، ظهر أن معامل الثبات بالنسبة لأداة السلوك الاداري بلغ (0.83) ويعد هذا المعامل عالياً ومقبولاً ، أما

السلوك الإداري لمديري معاهد إعداد المعلمين وعلاقته بالروح المعنوية للتدريسيين

د. نبيل رفيق محمد

بالنسبة لمعامل ثبات أداة الروح المعنوية فقد بلغ (0.86) وهو يعد بدوره معاملاً عالياً ، ومما يشير إلى ثبات الإجابات واستقرارها عند مستوى عال وجيد .

الوسائل الإحصائية :

استعمل الباحث الوسائل الإحصائية الآتية:

1- معامل ارتباط بيرسون . (البياتي واثناسيوس ، 1977 : 181)

2 - معادلة (الوسط المرجح) .

— الوزن المئوي . (السامرائي ، 2003 : 154)

3- الاختبار التائي لعينتين مستقلتين . (T - test) . (القرشي ، 2005 : 32)

الفصل الرابع:

عرض النتائج وتفسيرها :

فيما يخص الهدف الرئيسي للبحث الذي ينص:

" السلوك الإداري لمديري معاهد إعداد المعلمين وعلاقته بالروح المعنوية للتدريسيين " .

أولاً :- السلوك الإداري :

أظهرت النتائج الآتي :

— إن المستوى العام للسلوك الإداري لمديري المعاهد، قد بلغ وسطه المرجح (2.3) ووزنه مئوي (77.9 %) ، وهذا ما يشير إلى أن الممارسات السلوكية لمديري المعاهد هي في المستوى المتوسط العالي تقريباً. أي أن درجة شيوع هذه الفقرات الإيجابية لم يصل إلى المستوى العالي جداً أو الشائع بدرجة عالية جداً ، أي أن معظمها تركز حول الوسط .

— لقد تضمن الجدول (42) فقرة تخص السلوك الإداري ، وقد أظهرت النتائج أن (13) ثلاثة عشرة فقرة قد نالت وسطاً مرجحاً يقع بين (2.7) و (2.5) وبوزن مئوي يقع بين (91.8 %) و (81.6 %) وهذا يعني أن السلوك الإداري الذي يمارسه مديري المعاهد لهذه الفقرات يمكن أن يوصف بأنه سلوك شائع بدرجة عالية ، وهو سلوك مقبول لدى أعضاء الهيئات التدريسية وهي في المستوى العالي جداً .

— وتأتي بقية الفقرات والتي عددها (29) فقره في المستوى المتوسط الشيع، حيث أنها انحصرت بين وسط مرجح بلغ (2.4) ولغاية (1.6) وبوزن مئوي كان في حده الأعلى (81.4 %) وحده الأدنى (52.3 %) ، وتدل هذه النتائج على أن السلوك الإداري لهذه الفقرات هو سلوكاً مقبولاً وبدرجة شيوع متوسط .

السلوك الإداري لمديري معاهد إعداد المعلمين وعلاقته بالروح المعنوية للتدريسيين

د. نبيل رفيع محمد

— ويلاحظ عدم وجود نتائج تدل على وجود سلوك أداري في المستوى الضعيف وغير المرضي لأعضاء الهيئات التدريسية ، كما يلاحظ أن الغالبية لهذا السلوك تقع في الوسط الذي هو السلوك الشائع بدرجة متوسطة . والجدول (4) يوضح ذلك.

جدول (4)

الوسط المرجح والوزن المئوي لفقرات السلوك الإداري

حسب درجة الحدة	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط المرجح	الوزن المئوي
1	32	يحرص على التمسك بقيم وأخلاق المهنة	2.7	91.8
2	24	يتصف بعدم التكبر على زملائه	2.6	88.6
3	9	يعامل التدريسيين كزملاء مساويين له	2.6	87.5
4	28	يلتزم بالمواعيد الخاصة بعمله في المعهد	2.5	85.4
5	31	يشعر الآخرين بأنه يعمل لمصلحتهم	2.5	85.3
6	1	يحقق العدالة والمساواة في تعامله مع التدريسيين	2.5	84.9
7	21	يعزز الروح المعنوية لدى التدريسيين معه	2.5	84.2
8	25	يتصف بالالتزان الانفعالي عند حل المشاكل	2.5	83.7
9	2	يتبع الأسلوب الديمقراطي مع التدريسيين	2.5	83.6
10	15	يتمتع برضا اغلب التدريسيين معه	2.5	82.9
11	17	يتخذ القرار الصحيح في الوقت المناسب	2.5	82.7
12	35	يتمتع بحضور ميداني بين زملائه مع التدريسيين	2.5	82.6
13	10	يحاول أن يحيط علماً بما يحدث في المعهد	2.5	81.8
14	41	يراعي ظروف زملائه من التدريسيين ويتفهم أوضاعهم .	2.4	81.4
15	42	يشجع العمل الإبداعي والمبادرات البناءة للتدريسيين .	2.4	81.2
16	14	يحاول الإيفاء بالوعود التي قطعها على نفسه .	2.4	80.9
17	3	يحاول أن يطبق أفكاره الجديدة في المعهد	2.3	79.6
18	11	يرحب بمقترحات زملائه من التدريسيين	2.3	79.4
19	16	يلتزم بمعايير محددة في تقويم الأداء	2.3	79.3
20	34	يبادر إلى حل المشكلات بموضوعية	2.3	79.3
21	39	يتفهم الموقف قبل إصدار أي حكم	2.3	79.3
22	18	يتراجع عن الخطأ عند الإحساس بوجوده	2.3	79
23	37	يمتلك نظرة ثابتة للمحيط الذي يعمل فيه	2.3	79

السلوك الإداري لمديري معاهد إعداد المعلمين وعلاقته بالروح المعنوية للتدريسيين

د. نبيل رفيق محمد

78.8	2.3	يتقبل الآراء الجديدة التي يبديها التدريسيين	20	24
78.1	2.3	يتصف بالحزم في تنفيذ القرارات	4	25
78	2.3	يراعي في توزيعه للحصص الدروس في الجدول الأسبوعي	27	26
77.9	2.3	يتعامل مع القوانين والتعليمات بمرونة	23	27
77.4	2.3	يتبع أسلوب المشاورة في تسير شؤون المعهد	6	28
77.3	2.3	يتخذ قرارات سريعة وحاسمة في مجابهة بعض المواقف	22	29
77	2.3	يتقبل النقد برحابة صدر	38	30
76.9	2.3	يتفقد الأحوال الشخصية لزملائه من التدريسيين	33	31
76.9	2.3	يخصص وقتاً للاستماع إلى التدريسيين	29	32
75.8	2.2	يبتعد عن الأهواء والعواطف الشخصية	13	33
73.8	2.2	يحيط التدريسيين علماً بكل ما يحدث في المعهد	19	34
72.6	2.2	يطالب التدريسيين باتباع النظام حرفياً	7	35
72.5	2.1	يمارس تفويض السلطات إلى أحد زملائه من التدريسيين	12	36
69.9	2.1	يتفادى الحلول الجاهزة وإن كانت متجاوبة مع التعليمات	40	37
69.5	2.1	يعتمد على رأيه الخاص في تقييم التدريسيين	36	38
65.1	1.9	يتمسك برأيه في حل المشاكل التي تواجه المعهد	8	39
65.1	1.9	يرفض تفسير قراراته الخاصة بعمله في المعهد	30	40
52.9	1.6	ينتقد التدريسيين على مسمع من الآخرين	26	41
52.3	1.6	يطلب من التدريسيين أكثر من طاقاتهم وإمكاناتهم	5	42
77.9%	2.3	المعدل		

ثانياً :- الروح المعنوية :

أظهرت النتائج الآتي:

— إن أفراد العينة الذين يتمتعون بروح معنوية عالية بلغ عددهم (75) تدريسياً وتدرسية ونسبة (38 %) من مجموع أفراد العينة .

— بلغ عدد أفراد العينة الذين هم في المستوى المتوسط للروح المعنوية (121) تدريسياً وتدرسية أي بنسبة (61 %)

— أما أفراد العينة الذين جاءوا في المستوى الضعيف فلم يزد عددهم عن (2) تدريسي وتدرسية ونسبتهم بلغت (1 %) . والجدول (5) يوضح ذلك.

جدول (5)

توزيع أفراد العينة على مستويات الروح المعنوية

المستوى	عالية	متوسطة	ضعيفة	المجموع
العينة	75	121	2	198
النسبة	38%	61%	1%	100%

— أما بالنسبة لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس على مستويات الروح المعنوية ، ففي المستوى العالي نجد أن (36 %) من الذكور وأن (40 %) من الإناث هم في هذا المستوى ، أما في المستوى المتوسط فهناك (63 %) من الذكور و (59 %) من الإناث وليس هناك كبير فرق بينهما ، وكذلك الحال في المستوى الضعيف الذي ليس فيه أي اختلاف . والجدول (6) يوضح ذلك .

جدول (6)

توزيع أفراد العينة حسب الجنس على مستويات الروح المعنوية

المستوى الجنس	عالية	%	متوسطة	%	ضعيفة	%	المجموع
ذكور	35	36%	62	63%	1	—	98
إناث	40	40%	59	59%	1	—	100
المجموع	75		121		2		198

وكذلك يتضح من الجدول (6) الخاص بنتائج فقرات الروح المعنوية جملة من المؤشرات منها :
— أن الجدول تضمن (26) فقره تخص الروح المعنوية للهيئات التدريسية في المعاهد ، وأن أعلى درجة وصلت إليها الروح المعنوية كانت بوسط مرجح (2.9) وبوزن مؤوي بلغ (95%) وهو بذلك تقع في المستوى العالي جداً، وإن أدنى درجة كانت (1.8) وبوزن مؤوي بحدود (58.9%) وهو بذلك تقع في المستوى الأدنى أو الضعيف .

— يلاحظ وجود (13) ثلاثة عشرة فقره قد وضعت في المستوى العالي، إذ أنها بدأت بوسط مرجح بلغ (2.9) وانتهى عند وسط مرجح بلغ (2.5) وبوزن مؤوي (83.7%) وهذا يعني أن معنويات أعضاء الهيئات التدريسية في هذه الفقرات قد كانت بدرجة عالية جداً .

— ثم تأتي بعدها (13) ثلاثة عشرة فقره لتحلّل المستوى المتوسط ، ويستدل من هذه النتائج أن هناك توازناً في مستوى الروح المعنوية لأعضاء الهيئات التدريسية بين المستوى العالي والمستوى المتوسط، وأن وجود مستوى متوسط قد ينبئ بوجود سلوكيات إدارية غير مرضية وتحتاج إلى المراجعة كي يكون المستوى الذي يرفع من مستويات الروح المعنوية بصورة أعلى . والجدول (7) يوضح ذلك .

السلوك الإداري لمديري معاهد إعداد المعلمين وعلاقته بالروح المعنوية للتدريسيين

د. نبيل رفيق محمد

جدول (7)

الوسط المرجح والوزن المئوي لفقرات الروح المعنوية

حسب درجة الحدة	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط المرجح	الوزن المئوي
1	3	أشعر باني أؤدي دوراً إنسانياً في الأعمال التي أقوم بها .	2.9	95
2	4	أشعر باني أؤدي عملي بصورة صحيحة	2.9	94.2
3	25	أعتر كثيرًا بأحترام الطلبة والتدريسيين	2.8	93.8
4	14	أشعر باني محترم بين زملائي	2.8	93.7
5	24	أعتر بانتمائي إلى مجموعة التدريسيين	2.8	93.5
6	9	أشعر باني مولع بعملي ومحب له	2.7	90.9
7	21	أعتقد بان المعهد يحتاج إلى خدماتي	2.7	90.9
8	5	أعتقد باني قد تمكنت من تعزيز الثقة بالمستقبل لدى طلبتي	2.7	88.5
9	8	أشعر باني أتمتع بمظهر لائق	2.6	87.9
10	23	أعتقد باني قد حققت شيئاً من النجاح في المعهد	2.6	87.8
11	19	أعتقد باني قد ساهمت في تحقيق أهداف المعهد	2.6	87.3
12	15	الإحساس بقيمة المشاركة للزملاء في مناسباتي العامة والخاصة	2.5	84.3
13	27	لا أفكر في تغيير عملي أو نقلي إلى معهد آخر	2.5	83.7
14	6	يكسبني جو المعهد شئ من التفاؤل	2.4	86.3
15	11	تؤدي الأعمال المناطة بي إلى التجديد والتطور في عملي	2.3	77.6
16	1	أشعر بالأمان في عملي	2.3	77.5
17	22	أعتقد بان سياسة المعهد تسعى إلى شيوع مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات	2.3	76
18	26	تساعد سياسة المدرسة على تحقيق طموحاتي الشخصية	2.2	73.1
19	16	أشعر بان المناخ التنظيمي في المعهد يلائم قدراتي وطموحاتي	2.2	72.7
20	13	أعتقد بان القسم يشجع المبادرات الفردية للتدريسيين	2.2	72.3
21	18	الشعور باني مطمئن على مستقبلتي العلمي	2.2	72.2
22	17	أشعر بان سياسة المعهد تراعي الحاجات النفسية للتدريسيين	2.2	71.7
23	12	أشعر بان المعهد يدعمني مادياً ومعنوياً	2	67.7
24	2	أشعر باني أتقاضى راتباً مجزياً	2	65.4
25	7	أعتقد باني مغبون وان حقوقي غير مصانة	1.8	60
26	10	تتعرض سلبيات العمل على أدائي	1.8	58.9
		المعدل	2.4	79.4%

والإجابة على الفرضية الأولى التي تنص :

" لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين السلوك الإداري والروح المعنوية ".

يلاحظ من استعمال معامل ارتباط بيرسون أن معامل الارتباط بين السلوك الإداري والروح المعنوية كان (0.499) وهو يعد في المستوى المتوسط وهي علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى (0.05) ودرجة حرية (196) حيث بلغت القيمة المحسوبة (11.511) وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.960) وبذلك ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة . وهكذا يتضح أن العلاقة الارتباطية بين السلوك الإداري والروح المعنوية وقعت بين المستوى المتوسط والمستوى الضعيف ولم ترق إلى أعلى من ذلك . والجدول (8) يوضح ذلك.

جدول (8)

معامل الارتباط بين السلوك الإداري والروح المعنوية

العينة	معامل الارتباط	التائية		درجة الحرية	مستوى الدلالة (0.05)
		المحسوبة	الجدولية		
198	0.499	11.511	1.960	196	دالة

والإجابة على الفرضية الثانية التي تنص :

" لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في العلاقة الارتباطية بين السلوك الإداري والروح المعنوية تبعاً للمتغير الجنس (ذكور - إناث) "

استعمال الاختبار التائي (T - test) لعينتين مستقلتين فقد كانت النتائج كالآتي :- إن التعرف على دلالة الفرق حسب الجنس بالنسبة للسلوك الإداري نجد أن ليس هناك دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) وبدرجة حرية (196) ، حيث أن القيمة المحسوبة كانت (1.378) وهي أصغر من القيمة الجدولية البالغة (1.960) وبذلك تقبل الفرضية الصفرية وترفض الفرضية البديلة .

أما بالنسبة للروح المعنوية فإنه ليس هناك دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (196) لأن القيمة التائية المحسوبة كانت (0.331) وهي أصغر من القيمة الجدولية البالغة (1.960)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية وترفض الفرضية البديلة . والجدول (9) يوضح ذلك.

السلوك الإداري لمديري معاهد إعداد المعلمين وعلاقته بالروح المعنوية للتدريسيين

د. نبيل رفيق محمد

جدول (9)

دلالات الفروق للسلوك الإداري والروح المعنوية حسب الجنس

السلوك الاداري		الروح المعنوية		الاختبار التائي	
الجنس					
ذكور 98	إناث 100	ذكور 98	إناث 100		
75.037	71.125	44.569	44.299	المتوسط	
8.822	7.287	4.362	3.427	الانحراف	
77.827	53.100	19.027	11.744	التباين	
1.378		0.331		المحسوبة	الجدولية
1.960		1.960		الجدولية	
دالة إحصائياً		غير دالة إحصائياً		مستوى الدلالة (0.05)	

الاستنتاجات :

في ضوء نتائج البحث التي تم التوصل إليها يمكن استنتاج ما يأتي :

- 1- يلاحظ أن هناك الكثير من الفقرات ذات الأهمية العالية في توجهاتها كان من الأجدر أن تكون ضمن المستوى العالي بدلاً من المستوى المتوسط في فقرات السلوك الإداري كالفقرات (11 ، 18 ، 34 ، 42 ، 41) والفقرات (6، 11 ، 22 ، 26) في فقرات الروح المعنوية أي أن يأخذ بها مدراء المعاهد والتدريسيين بدرجة اكبر في ممارساتهم كي يكون الأداء أكثر إيجابية ولضمان الأداء الفعال وتحقيق النتائج الأفضل .
- 2- إن تقارب الروح المعنوية العالية لدى الذكور والإناث قد يعود إلى أنهم جميعاً يخضعون إلى سلوك إداري واحد ويتأثرون به بالدرجة نفسها .
- 3- وتدلل النتائج على أن السلوك الإداري مقبولاً بدرجة مرضية لأنه ليس هناك ما يدل على مستواها الضعيف، وهذا قد يعود إلى أن الإدارات قد اكتسبت خبرة إدارية كافية في التعامل مع التدريسيين
- 4- ويظهر أن للسلوك الإداري تأثير على تكوين الروح المعنوية وتشكيلتها على إحدى المستويات . فكلما كان السلوك مرضياً بدرجة عالية ارتفعت الروح المعنوية والعكس صحيح ، ولكن ليس ذلك قائماً في جميع الأحوال فقد تكون الروح المعنوية عالية في ظل سلوك إداري ضعيف وذلك لشدة ولاء التدريسيين إلى أعمالهم ووظائفهم .

التوصيات :

في ضوء نتائج البحث يوصي الباحث بما يأتي :

- 1- دراسة نتائج هذا البحث من قبل مديري المعاهد ، وذلك للاستفادة منها في تسيير الأمور الإدارية الموكلة إليهم والاهتمام في العلاقات الإنسانية في تعاملهم مع الهيئات التدريسية .
- 2- اعتماد هذه النتائج في الحلقات الدراسية وورش العمل أو الدورات التدريبية التي ربما تعقد لمديري الإدارات المعاهد .
- 3- ضرورة إشراك مديري المعاهد بدورات تدريبية خاصة لتهيئتهم لأشغال هذا المركز بكفاءة عالية واقتدار ولعرض ردهم بأحدث التجديدات التربوية الحديثة في مجال الإدارة والقيادة التربوية والتأكيد على قيم السلوك الإداري وأخلاقيات المهنة.
- 4- اعتماد معايير علمية في اختيار مدراء المعاهد وأن يكون وفق شروط وضوابط علمية وموضوعية ، وكذلك أن يكون الدور الرئيسي للتدريسيين في اختيار مدراء المعاهد مما يرفع ويعزز من روحهم المعنوية .
- 5- من أجل رفع معنويات التدريسيين وهو العنصر الأساسي في المؤسسة التربوية وله الدور المهم ، لذا ينبغي أن ترفع معنوياتهم من خلال توفير المستلزمات اللازمة لهم، ولعل أهمها رفع العائد المادي والاهتمام بالجوانب النوعية التي هي عبارة عن حوافز تشده نحو المعهد .
- 6- عمل كراساً حول كيفية قيام المدراء في المعاهد لتحسين وتنمية المعنويات لدى الهيئات التدريسية في المعاهد.
- 7- وضع نظام صندوق الاقتراحات لكي يستطيع التدريسي التعبير عن مشاكله وأرائه وأفكاره

المقترحات :

يقترح الباحث البحوث والدراسات الآتية :

- 1- إجراء دراسة لإيجاد العلاقة بين السلوك الإداري لمدراء المعاهد ومتغيرات أخرى لم يتناولها الباحث مثل المناخ التنظيمي والسمات الشخصية كالعمر والنشأة الاجتماعية والقيم وأخلاقيات المهنة.
- 2- إجراء دراسة مماثلة للكشف عن العلاقة بين السلوك الإداري لمديري المعاهد والروح المعنوية للتدريسيين في مرحلة دراسية أخرى .
- 3- إجراء دراسة مماثلة على مستوى معاهد العراق بالاستعانة بمختلف المقاييس المتوافرة .

المصادر

1. البدري ، طارق عبد الحميد (2001) : الأساليب القيادية الإدارية في المؤسسات التعليمية ، دار الفكر للطباعة والنشر ، عمان.

السلوك الإداري لمديري معاهد إعداد المعلمين وعلاقته بالروح المعنوية للتدريسيين

د. نبيل رفيق محمد

2. (2002) : أساسيات الإدارة التعليمية ومفاهيمها ، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان.
3. بطاح ، احمد (1979) : تأثير نمط قيادة مدير المدرسة وعلاقات الهيئة التدريسية وروحها المعنوية ، الجامعة الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة) عمان .
4. البياتي ، عبد الجبار توفيق وزكريا ، اثناسيوس (1977) : الاحصاء الوصفي والاستدلالي في التربية وعلم النفس ، مطبعة الثقافة العمالية ، بغداد .
5. التميمي ، نهاد كريم (1998) : نمط السلوك الإداري لرؤساء الأقسام العلمية في كليات الجامعة المستنصرية ، بغداد ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، كلية التربية — الجامعة المستنصرية .
6. جواد ، شوقي ناجي وآخرون (1989) : واقع اتخاذ القرارات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي، مجلة الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية — العدد العاشر .
7. الحسنية ، سليم إبراهيم (1999) : السلوك الإداري (التنظيمي) والعلوم السلوكية ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان .
8. درة ، عبد الباري (1975) : السلوك الإداري والسلوك التنظيمي ، معهد التأهيل التربوي ، عمان.
9. ديفيز ، كيث (1974) : السلوك الإنساني في العمل ، مكتبة الانكلو مصرية ، القاهرة.
10. رضوان ، شفيق (1994) : السلوكية والإدارة ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت.
11. زويلف ، مهدي حسن وآخرون (1994) : إدارة العلاقات الصناعية ، دار حنين للنشر، عمان.
12. السعدي ، قيس مغشغش (1984) : الروح المعنوية ، دار الحرية للطباعة ، بغداد .
13. سلام ، عبد الحميد (1982) : بعض العوامل المؤثرة على السلوك الإداري لمديري وكلاء المدارس في قطر ، مجلة دراسات في الإدارة التربوية ، المجلد السادس مركز البحوث التربوية ، جامعة قطر ، الدوحة .
14. سلامه ، كايد (1992) : أثر مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية على روحهم المعنوية (دراسة ميدانية) ، مجلة جامعة اليرموك — أربد ، المجلد الثامن ، العدد الأول .
15. سهيلة ، محمد عباس وعلي ، حسين علي (2002) : إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر، عمان .
16. الشنواني ، صلاح (1974) : التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال ، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.
17. طه ، فرج عبد القادر (1986) : علم النفس الصناعي والتنظيمي ، دار النهضة العربية ، بيروت.
18. عارف حسين ناجي (2001) : السلوك التنظيمي ، دار يافا العلمية، عمان .
19. عباس ، محمد علي (1994) : القيادة التربوية الجامعية لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام في كليات جامعة بغداد وعلاقتها بمعنوياتهم ، (أطروحة دكتوراه غير منشورة) ، كلية التربية — ابن رشد .
20. عبد الباقي ، صلاح الدين محمد (2001) : السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية للنشر، القاهرة .

21. عبيدات ، احمد محمد (1982) : القيم المؤثرة في السلوك الإداري لمدير المدرسة الثانوية في الأردن وموقع القيم الإسلامية منها ، ملخصات رسائل ماجستير في التربية ، جامعة اليرموك ، المجلد الثالث .
22. عريفج ، سامي سلطي (2001) : الإدارة التربوية المعاصرة ، دار الفكر للطباعة والنشر ، عمان .
23. العرفي ، عبد الله بلقاسم وعباس ، عبد مهدي (1996) : مدخل الى الإدارة التربوية ، دار الكتب الوطنية ، ليبيا.
24. الغمري ، ابراهيم (1979) : السلوك الإنساني ، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية.
25. القاضي ، فؤاد (1981) : العوامل المحددة للسلوك الإداري في جهاز الإدارة العامة ، مجلة الإدارة العامة ، الجامعة المستنصرية ، كلية الادارة والاقتصاد ، العدد 47 أكتوبر .
26. القباعي ، محمود (1985) : السلوك الإداري والإنتاجية ، مجلة رسالة المعلم — الكويت ، العدد الرابع ، المجلد 26 أيلول .
- 27- القرشي ، إحسان كاظم شريف (2005) : الطرائق المعلمية والطرائق اللامعلمية في الاختبارات الإحصائية ، الجامعة المستنصرية ، بغداد
28. القريوتي ، محمد قاسم وزويلف ، مهدي حسن (1993) : المفاهيم الحديثة في الإدارة (النظريات والوظائف) ، دار وائل للنشر ، عمان .
29. القريوتي ، محمد قاسم (2001) : السلوك التنظيمي ، مكتبة الشرق ، عمان .
30. كهيلابوز (2004) : الإدارة الصفية والمدرسية وتشريعاتها ، منشورات جامعة دمشق ، دمشق.
31. ماهر ، أحمد (1995) : السلوك التنظيمي — مدخل بناء المهارات ، القاهرة ، بلا دار نشر ، الطبعة الخامسة .
32. مرسى ، محمد منير (1975) : الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها ، عالم الكتب ، القاهرة .
33. مزعل ، فاضل وعليوي ، سمير عزيز (1990) : أثر العوامل الشخصية في أسلوب وفاعلية المديرين (دراسة ميدانية) ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، كلية الادارة والاقتصاد .
34. منصور ، حسين وزيدان ، محمد مصطفى (1977) : سيكولوجية الإدارة المدرسية والإشراف التربوي ، مكتبة غريب ، القاهرة .
35. نشوان ، يعقوب (1982) : الإدارة و الإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق ، دار الفرقان للنشر ، عمان .
36. النمر ، سعود بن محمد (1990) : السلوك الإداري ، مطابع جامعة الملك سعود ، السعودية .
37. هاشم ، زكي محمود (1980) : الجوانب السلوكية في الإدارة ، ط3، وكالة المطبوعات ، الكويت .
38. هاشم ، صبيحة قاسم (1980) : الروح المعنوية للقوى العاملة النسوية واثره على الانتاجية ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة بغداد — كلية الإدارة والاقتصاد.
39. Ilan, John (1998); How to be better at... motivating people, Ko Gan Page limited , 126 pentonville road , London .

د. نبيل رفيق محمد

40. Allan , Mary . J and Yen Wendy , M (1979) ; Introduction to Measurement theory . California , Book CO . le .
41. Alsop, William E (1989) ; The relationship between leadership style, climate and Morale as Perceived the faculty of Wymin Community College . Dissertation Abstracts International . vol 45, No. 10 .
42. Bergman , Jerry (1974) ; Understanding Educational Measurement and Evaluation . .
43. Brown , J (1982) ; Departmental and University Leadership in Academic Departments by Daen . Mchenry and Associates ..
44. Collins , H . W . and Norbert, N . J (1968) ; Morale Union ((AFT)) teachers versus No union ((NEA)) teachers Journal of Educational Research . vol . 62 No . 1 . .
45. Dunnette , M . P (1983) ; Hand book of industrial and organizationl psychology , Jhon Wiley , New York .
46. Ebel , R . L (1972) ; Essentials of Educational Measurement . printice hall New Jersey
47. John , P. compbell at al (1970) ; Managerial Behavior performance and effectiveness , New York : Mc Graw Hill ...
48. Mansfiled , R . (1981) ; Managers focus , the British Managers in Early 1980 , London Graw - Hill publishin Com .
49. Mehrens . W .A and Lehmann I (1984) ; Measurement and Evaluation in education and psychology . New York Holt , Rinehart and Winston .
50. Naji , Mohamed (1988) ; Leadership Behavior of secondary schools principals and teachers morale in southern Saudia Arabia dissertation abstracts Int Vol . 4 , No .2 .
52. Otto , Altofer (1975) ; Emotional Job fitness , the educational of heart personal . 52 (5) sept . oct .
53. Petrson , M .w (1976) ; The Academic Department perspectives from theory and research in examining Departmental management by . smart and J . Mongomry eds .
54. Schnell , James . A (1987) ; Academic chair persons and the management of academic department in China .
55. Smithe , Kevin . R (1987) ; On hundred dissertation Araveiw of the morale research projects , university of New England Journal of Educational administration , Vol .25 , No . 1 .
56. Suchc John . H (1962) ; A study of morale in education utilizing in complete sentences . The journal of education research . Vol .56 . No. 2 .

الملحق (1)

مقياس السلوك الإداري والروح المعنوية بصيغته النهائية

عزيزتي التدريسية عزيزي التدريسي

يضع الباحث بين أيديك مجموعة من الفقرات، والمطلوب منك أن تقرأ كل فقرة بدقة وصراحة وفقاً للبدائل الثلاثة الموضوعية أمام كل فقرة، لذا يرجو الباحث الإجابة عن جميع الفقرات وعدم ترك أية فقرة دون إجابة، علماً أن إجابتك لن يطلع عليها سوى الباحث، وهي لأغراض البحث العلمي،

1- يرجى وضع علامة (✓) في المربع المقابل الذي يمثل اختيارك.

2- لا حاجة لذكر الاسم.

3- تدوين المعلومات الآتية: الجنس: ذكر

مع الشكر والامتنان.

الباحث

المقياس الأول:

ت	الفقرات	عالي	متوسط	ضعيف
1	يحقق العدالة والمساواة في تعامله مع التدريسيين.			
2	يتبع الأسلوب الديمقراطي مع التدريسيين.			
3	يحاول أن يطبق أفكاره الجديدة في المعهد.			
4	يتصف بالحرص في تنفيذ القرارات.			
5	يطلب من التدريسيين أكثر من طاقاتهم وإمكاناتهم.			
6	يتبع أسلوب المشاورة في تسير شؤون المعهد.			
7	يطالب التدريسيين باتباع النظام حرفياً .			
8	يتمسك برأيه في حل المشاكل التي تواجه المعهد.			
9	يعامل التدريسيين كمزلاء مساويين له .			
10	يحاول أن يحيط علماً بما يحدث في المعهد.			
11	يرحب بمقترحات زملائه في التعليم .			
12	يمارس تفويض السلطات الى احد زملائه في المعهد.			
13	يبتعد عن الأهواء والعواطف الشخصية الخاصة.			
14	يحاول الإيفاء بالوعود التي قطعها على نفسه.			
15	يتمتع برضا اغلب التدريسيين في المعهد.			
16	يلتزم بمعايير محددة في تقويم الأداء .			
17	يتخذ القرار الصحيح في الوقت المناسب			
18	يتراجع عن الخطأ عند الإحساس بوجوده .			
19	يوجه التدريسيين في تحمل مسؤولية المعهد.			
20	يتقبل الآراء الجديدة التي يبديها التدريسيين.			
21	لا أفكر في تغيير عملي أو نقلي الى معهد آخر.			
22	يتخذ قرارات سريعة وحاسمة في مجابهة بعض المواقف .			
23	يتعامل مع القوانين والتعليمات بمرونة .			
24	يتصف بعدم التكبر على زملائه.			
25	يتصف بالاتزان الانفعالي عند حل المشكلات .			
26	ينقد التدريسي على مسمع من الآخرين .			
27	يراعي في توزيع المهام تبعاً للخبرة والخدمة .			
28	يلتزم بدقة المواعيد الخاصة بالمعهد.			
29	يخصص وقتاً للاستماع الى التدريسيين.			
30	يرفض تفسير قراراته الخاصة بعمله في المعهد.			
31	يشعر الآخرون بأنه يعمل لمصلحتهم .			
32	يحرص على التمسك بقيم وأخلاق المهنة .			
33	يتفقد الأحوال الشخصية لزملائه من التدريسيين.			
34	يبادر الى حل المشكلات بموضوعية .			
35	يتمتع بحضور ميداني بين زملائه من التدريسيين.			
36	يعتمد على رأيه الشخصي في تقييم التدريسيين.			
37	يمتلك نظرة ثابتة للمحيط الذي يعمل فيه .			
38	يتقبل النقد برحابة صدر .			
39	يتهم الموقف قبل اصدار أي حكم .			
40	يتقاضي الحلول الجاهزة وان كانت متجاوبة مع التعليمات.			
41	يراعي ظروف زملائه من التدريسيين ويتفهم أوضاعهم .			
42	يشجع العمل الابداعي والمبادرات البناءة للتدريسيين.			

المقياس الثاني:

ت	الفقرات	عالي	متوسط	ضعيف
1	اشعر بالأمان في عملي .			
2	اشعر بانني أُنقاضي راتباً مجزياً.			
3	اشعر بانني اودي دوراً انسانياً في الأعمال التي أقوم بها.			
4	اعتقد بانني قد تمكنت من تعزيز الثقة بالمستقبل لدى طلبتي.			
5	يكسبني جو المعهد شيء من التفاؤل .			
6	اعتقد بانني مغبون وان حقوقي غير مصانة .			
7	اشعر بانني أتمتع بمظهر لائق .			
8	اشعر بانني اودي عملي بصورة صحيحة .			
9	اشعر بانني مولع بعملتي ومحب له .			
10	تنعكس سلبيات العمل على أدائي.			
11	تؤدي الأعمال المناطة بي إلى التجديد والتطور في عملي .			
12	اعتقد بان المعهد تشجع المبادرات الفردية للتدريس.			
13	اشعر بانني محترم بين زملائي .			
14	الإحساس بقيمة المشاركة للزملاء في المناسبات العامة والخاصة .			
15	اشعر بان المناخ التنظيمي في المعهد يلائم قدراتي وطموحاتي			
16	اشعر أن سياسة المعهد تراعي الحاجات النفسية للتدريسيين.			
17	اشعر بانني مطمئن على مستقبلي العلمي .			
18	اعتقد بانني قد ساهمت في تحقيق أهداف المعهد.			
19	اشعر بالتذمر من المهمات والأعمال الموكلة إلي .			
20	اعتقد بان المعهد يحتاج إلى خدماتي .			
21	اعتقد بان سياسة المعهد تسعى إلى شيوع مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات .			
22	اعتقد بانني قد حققت شيئاً من النجاح في المعهد.			
23	اعتز بانتمائي الى مجموعة التدريسيين في المعهد.			
24	اعتز كثيراً باحترام الطلبة للتعليم .			
25	تساعد سياسة المعهد إلى تحقيق طموحاتي الشخصية .			
26	يعزز الروح المعنوية لدى التدريسيين معه .			

The Administrative Behavior of Teachers Preparing Institutes headmasters and Its Relation to the moral of the Instructors

Dr. Nabeel Rafeeq Muhammad

Summary

This research is aiming to identify the administrative behavior of teachers preparing institutes headmasters and its relation to the moral of the instructors, and to achieve the aim of the research the researcher had put the following two zeros assumptions:

- 1- There is no connected relation of statistical reference at reference level (0.05) between the administrative behavior and the moral.
- 2- There are no statistical reference difference at reference level (0.05) in the connectional relation between the administrative behavior and the moral in accordance to the gender variable (males-females).

The research society consisted of the instructors of teachers preparing institutes for the director general of teachers preparing / Baghdad , where they total of (660) male and female instructors for the academic year (2011-2012) A. D., at a reality of (203) male instructors and (457) female instructors, the researcher chose the instructors sample by the random way divided on the six directorates general of teaching in Baghdad, in a reality of (24) males and (22) females in Baghdad teaching / rusafa 1st, (16) males and (21) females in Baghdad teaching / rusafa 2nd, and (11) males and (8) females in Baghdad teaching / rusafa 3rd, as for Baghdad teaching / Al- karkh 1st, it was total to (23) males and (23) females , (12) males and (12) females in Baghdad teaching / Al- Karkh 2nd, and (12) males and (14) females in Baghdad teaching / Al- Karkh 3rd and the constitute (30%) of the research society, and by this the final research sample became (198) males and females instructors.

For the validity of the two scales of the administrative behavior and the moral prepared by Al-Nasir (2004) at the head scientific divisions in Baghdad university, the researcher had adopted those two scales to achieve the aim of this research in which the first scale consisted of (42) items, and the second scale consisted of (26), and in front each item there existe the three levels (high, average, weak) and these levels take (3-2-1) respectively, so by this the critical mark will be two, as for the item which is more than (2.5) marks is consider high than the weak it will lay below (1.5). then the psychometric features were investigated which were represented by credibility and stability, and the researcher had reached the following results:

There is a balance at the level of the moral for teaching staffs between the high level and the average level, the connectional relation between the administrative behavior and the moral laid between the average and the weak levels, and there are no differences of statistical references at a reference level of (0.05) between the administrative behavior and the moral in accordance to the variable gender (master –females), in the light of the research results the researcher recommend the establishing of suggestions box system so that the instructor may express his / her problems , operation and thoughts, and the researcher suggest conducting a similar study to explore the relation between the administrative behavior of institutes headmasters and the morals of the instructors at another academic stage.