



جامعة المنصورة  
كلية التربية



# السلوك القيادي لدى مديري مدارس التربية البدنية وعلاقته باستراتيجيات التنظيم الانفعالي

إعداد

د/ دلال نايف الحجرف

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة

العدد ١٢١ – يناير ٢٠٢٣

---

## السلوك القيادي لدى مديري مدارس التربية البدنية وعلاقته باستراتيجيات التنظيم الانفعالي

د / دلال نايف الجبرف

### ملخص البحث

هدف البحث التعرف على السلوك القيادي لدى مديري مدارس التربية البدنية وعلاقته باستراتيجيات التنظيم الانفعالي، واعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعة الدراسة وأهدافها، وتكون مجتمع البحث من مديري مدارس التربية البدنية والبالغ عددهم (٧٤) مدير مدرسة، وتم إختيار عينة البحث الأساسية من مديري مدارس التربية البدنية وعددهم (٦٤) مدير، ومن خلال ما تم التوصل إليه من نتائج يكن استنتاج أن مستوى السلوك القيادي لدى مديري مدارس التربية البدنية متوسط، وأن مستوى إستراتيجيات التنظيم الانفعالي لدى مديري مدارس التربية البدنية تمثلت في (الانخراط السلوكي - الانخراط المعرفي - اللانخراط المعرفي - اللانخراط السلوكي)، وقد جاءت بدرجة متوسطة، وتوجد علاقة بين مستوى السلوك القيادي ومستوى إستراتيجيات التنظيم الانفعالي لدى مديري مدارس التربية البدنية حيث يوضح ذلك أن السلوك القيادي لمدير المدرسة يتسم بتأثيره على استراتيجية الانخراط السلوكي والتي توضح أداء المدير القيادي داخل المدرسة وخلال اليوم الدراسي في مواقف الإدارة المختلفة كما يؤثر هذا السلوك في استراتيجية الانخراط المعرفي والتي تعكس قدرات المعرفة لدى المدير وكيف تؤثر تلك القدرات المعرفية في أدائه حيث تكون تلك الأداءات مسار العمل الإداري لتحقيق أهداف العملية التعليمية وبالتالي تقدم مستوى الطلاب وزيادة انخراط المعلمين داخل بيئة المدرسة، ويوصي البحث إلى استخدام استبانة السلوك القيادي لمدير المدرسة يسهم في درجة استخدام لاستراتيجيات التنظيم الانفعالي، والاهتمام باستراتيجيات التنظيم الانفعالي من القادة التربويين لتأثيرها الإيجابي على مواجهة التغيرات والتحديات التي تواجه تحقيق أهداف العملية التعليمية، وأهمية السلوك القيادي لمدير المدرسة في تنظيم استراتيجيات الانخراط السلوكي والانخراط المعرفي لديه مما ينعكس على العمل الإداري بالمدرسة.

الكلمات المفتاحية: السلوك القيادي -مدارس التربية البدنية- التنظيم الانفعالي .

---

---

## Abstract

The aim of the research is to identify the leadership behavior of the principals of primary schools and its relationship to the strategies of emotional regulation. Principals of primary schools, their number is (64), and through the results reached, it can be concluded that the level of leadership behavior among principals of primary schools is average, and that the level of emotional regulation strategies among principals of primary schools was (behavioral engagement - cognitive engagement - non-engagement). There is a relationship between the level of leadership behavior and the level of emotional regulation strategies among principals of primary schools, as this indicates that the leadership behavior of the school principal is characterized by an impact on the behavioral engagement strategy, which explains the principal's leadership performance within the school and during the school day. In different management positions, this behavior also affects the cognitive engagement strategy. It reflects the knowledge capabilities of the principal and how those cognitive abilities affect his performance, where these performances are the path of administrative work to achieve the goals of the educational process and thus advance the level of students and increase the involvement of teachers within the school environment. And paying attention to the emotional regulation strategies of the educational leaders for its positive impact on facing the changes and challenges that face achieving the goals of the educational process, and the importance of the leadership behavior of the school principal in organizing the behavioral and cognitive engagement strategies that he has, which is reflected in the administrative work in the school.

**Keywords:** leadership behavior - emotional regulation.

## مقدمة البحث:

تعتبر الإدارة المدرسية بمثابة أساس يعتمد عليه المجتمع في تحقيق أهدافه الاستراتيجية في إعداد الأجيال للحياة الفضلى القادرة على مواجهة متطلبات القرن الحادي والعشرين. ومن أجل إتمام هذا البناء بنجاح، فإن الإدارة المدرسية تحتاج إلى الإدارة الكفؤة، والشخصية القيادية القادرة على قيادة العملية التعليمية من أجل تحقيق الأهداف بأسهل الطرق وأقل التكاليف، فمدير المدرسة يلعب الدور الأساسي في قيادة الجهود وتوجيهها الوجهة الصحيحة، ويعمل على توحيد القوى وبذل الطاقات من أجل الارتقاء بالعاملين معه وبطلبته من جهة، والمجتمع كله من جهة أخرى.

وتمثل القيادة محوراً مهماً في إدارة المؤسسات كونها عملية تؤثر في الآخرين، وجعلهم يعملون بحب مرتفع، ومثابرة في تنفيذ الأنشطة. ومع التطورات المهمة في بيئة العمل، ظهر توجهاً جديداً في المؤسسات الاقتصادية، تبعه توجهاً مماثلاً في مؤسسات التعليم يدعو إلى التخلي

---

عن المفهوم التقليدي للقيادة المستند إلى الهرمية، والوصاية وسلطة المركز، وتبنى أنماط قيادية جديدة تشجع العمل التعاوني، والمشاركة في صنع القرار، والاهتمام بالعاملين، وتعزيز نموهم في سياق أخلاقي إنساني يتزامن فيه الارتقاء بالمؤسسة، وإنتاجها مع الاهتمام بالفرد والاعتناء به. وتعد القيادة سواء من الوظائف الرئيسية المعنية بعمليات التوجيه والتطوير والتحديث في أداء المؤسسات التعليمية وعنصرها هاما لتفعيل قدرة المنظمات على أداء دورها وتحقيق أهدافها ويمثل سلوك القيادات واتجاهاتها مؤشراً هاماً في معرفة نوع الجهود المبذولة من قبلها لتنمية الأداء وتطوير المنظمات والموارد البشرية. (سالم ناجح، ٢٠١٠م، ص ٣)

وبذلك فإن نجاح المدرسة في أداء مهماتها يعتمد إلى حد كبير على فاعلية إدارتها وقدرتها على توجيه العملية التربوية نحو الأهداف المرسومة لها ما دام نجاح كل عمل بوجه عام يتوقف على القائمين به ويمدى إخلاصهم وكفاءتهم، ولا سيما المديرين لأنهم يشكلون العنصر الريادي في العملية الإدارية ولكي يؤدي مدير المدرسة المهمات الإدارية والتربوية بالمستوى المطلوب لا بد أن يلم إماماً كافياً بالقوانين والأنظمة والتعليمات المتعلقة بسير العمل التربوي في المدرسة، ويعمل على تطبيقها نصاً وروحاً ويرجع إليها باستمرار ويؤكد ما يطرأ عليها من تعديلات وتجديدات. (العباسي، ٢٠٠٨م، ص ٣)

#### **مشكلة البحث:**

من خلال عمل الباحثة مدير مدرسة ابتدائية لاحظت أن السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية يتطلب قدرة المدير على استخدام الاستراتيجيات التي تسهم في تنظيم انفعالاته وتصرفاته لمواجهة عديد من المواقف المتغيرة والتي قد تسبب مشكلات ومعوقات للمعلمين والطلاب وكذلك الأداء المدرسي ويحتم عليه التغلب عليها ومواجهتها من خلال اختيار السلوك القيادي المناسب للمواقف المحددة التي تواجهه، وهناك ضعف في قدرات مديري المدارس الابتدائية على استخدام السلوك القيادي المتمسك بالتنظيم الانفعالي لمواجهة مواقف ومشكلات الأداء المدرسي.

لذا ارتأت الباحثة التعرف على السلوك القيادي لدى مديري مدارس التربية البدنية وعلاقته باستراتيجيات التنظيم الانفعالي.

#### **أهمية البحث:**

تكمن أهمية البحث في تسليط الضوء على السلوك القيادي لدى مديري مدارس التربية البدنية وعلاقته باستراتيجيات التنظيم الانفعالي، من خلال إلقاء الضوء على:

- السلوك القيادي لدى مديري مدارس التربية البدنية.
- إستراتيجيات التنظيم الانفعالي لدى مديري مدارس التربية البدنية.
- العلاقة بين السلوك القيادي وإستراتيجيات التنظيم الانفعالي لدى مديري مدارس التربية البدنية.

#### هدف البحث:

يهدف البحث التعرف على السلوك القيادي لدى مديري مدارس التربية البدنية وعلاقته باستراتيجيات التنظيم الانفعالي من خلال الاجابة على الأسئلة التالية:

١. ما مستوى السلوك القيادي لدى مديري مدارس التربية البدنية؟
٢. مامستوى إستراتيجيات التنظيم الانفعالي لدى مديري مدارس التربية البدنية؟
٣. ما العلاقة بين السلوك القيادي وإستراتيجيات التنظيم الانفعالي لدى مديري مدارس التربية البدنية؟

#### مصطلحات البحث:

#### السلوك القيادي:

عرفه (الشريدة، ٢٠٠٠م) بأنه: "سلوك المدير الذي يسعى من خلاله إلى تحقيق أهداف المؤسسة عن طريق وضع خطط للإنجاز وتحديد العلاقة بينه وبين العاملين وتحديد طرق الاتصال، والاهتمام بالتطورات التربوية، وتشجيع الأفكار الإبداعية". (الشريدة، ٢٠٠٠، ص ٧٠) كما يُعرف بأنه: " القدرة على التعامل مع المتغيرات الداخلية وامتلاك مهارة التخطيط والتنبؤ ووضع الحلول للمشاكل التي قد تواجه الأفراد". (Chan David, 2007, p155) ويُعرف إجرائياً بأنه: " سلوك مدير المدرسة الذي يعكس تطبيقه لإستراتيجيات التنظيم الانفعالي والتي تسهم في قدرته علي قيادة التغيرات والتحديات ومعوقات إنجاز العمل المدرسي".

#### استراتيجيات التنظيم الانفعالي:

هي: "الأساليب التي يستخدمها الفرد للتأثير على مستويات الاستجابة الانفعالية".

(Gross, 2003, p11)

#### الدراسات السابقة:

تنوعت الدراسات والبحوث المتعلقة بالتنمية المهنية للمعلمين على مستوى الدراسات الأجنبية والعربية إلا أنه على حد علم الباحثة يوجد ندرة في الدراسات المتعلقة بالسلوك القيادي وعلاقتها باستراتيجيات التنظيم الانفعالي وفيما يلي عرض لبعض الدراسات المتعلقة بذلك مثل دراسة (محمد قداح، ٢٠١٦م) بعنوان " المهارات القيادية وعلاقتها بالتوافق النفسي

والإجتماعي لدى الطلبة الموهوبين في منطقة الباحة بالمملكة العربية السعودية"، هدفت الدراسة إلى التعرف على المهارات القيادية وعلاقتها بالتوافق النفسي والاجتماعي لدى الطلبة الموهوبين في منطقة الباحة بالمملكة العربية السعودية، وقد بلغ عدد أفراد الدراسة (١٦٢) طالباً وطالبة، كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، إذ اعتمدت الدراسة في جمع بياناتها على استبانة أعددها الباحثان، وتوصلت إلى النتائج الآتية: وجود علاقة دالة إحصائياً بين المهارات القيادية ككل والمهارات الفكرية من جهة وبين التوافق النفسي والاجتماعي لدى الطلبة، في حين لم تظهر هذه العلاقة بين المهارات الإدارية والإنسانية من جهة وبين التوافق النفسي والاجتماعي لديهم، ودراسة (توفيق زايد، ٢٠١٦م) بعنوان "درجة ممارسة السلوك القيادي لدى طلبة عمادة السنة التحضيرية بجامعة الملك سعود"، هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة السلوك القيادي لدى طلبة عمادة السنة التحضيرية بجامعة الملك سعود في ضوء المتغيرات المتعلقة بالطلبة (الجنس، والمعدل التراكمي، والمسار الأكاديمي)، وقد تكونت عينة الدراسة من ٤٦٣ طالباً وطالبة من الطلبة المتفوقين والموهوبين والطلبة العاديين، وقد أظهرت نتائج الدراسة بعد إجراء التحليل الإحصائي أن السلوك القيادي لدى الطلبة المتفوقين والموهوبين كان مرتفعاً بمتوسط حسابي مقداره (٤٠،٨) وإنحراف معياري (٠،٤١)، ودراسة (خلود محمد، ٢٠١٦م) بعنوان "أنماط السلوك القيادي لدى معلمي ومعلمات التربية الرياضية للمرحلة الأساسية العليا في محافظات شمال الضفة الغربية" ولتحقيق هذا الهدف أجريت الدراسة على عينة مكونة من (١٨٥) معلماً ومعلمة للتربية الرياضية للمرحلة الأساسي، وإستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة شيوع الأنماط القيادية على المجال الكلي للنمط الديمقراطي جاءت بدرجة كبيرة وبنسبة (٧٢،٢٠%)، كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية لدى معلمي ومعلمات التربية الرياضية للمرحلة الأساسية العليا حيث جاء النمط الديمقراطي في المرتبة الأولى، يليه النمط الديكتاتوري، وأخيراً النمط الترسلّي، بينما أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية لدى معلمي ومعلمات التربية الرياضية للمرحلة الأساسية العليا في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، مكان السكن. أوصت الباحثة بضرورة قيام وزارة التربية والتعليم بتسليط الضوء على النمط الديمقراطي بتوضيح أسسه ومزاياه لحث معلمي ومعلمات التربية الرياضية في رسم سياسات درس التربية الرياضية وإشراك الطلبة في إتخاذ القرارات وإحترام مشاعرهم والعمل على تلبية إحتياجاتهم، ودراسة (هناء عباس، ٢٠١٥م) بعنوان "استراتيجيات التنظيم الانفعالي

وعلاقتها بحل المشكلات"، هدف البحث التعرف على مستويات استخدام استراتيجيات التنظيم الانفعالي لدى طلاب المرحلة الثانوية والمرحلة الجامعية، ومستويات حل المشكلات لدى طلاب المرحلتين، وتكونت العينة من (٥٥٠) طالباً وطالبة، النتائج بوجه عام وجود علاقة بين استراتيجيات التنظيم الانفعالي وحل المشكلات، ولهذا يمكن أن تعد هذه الاستراتيجيات واحدة من العوامل المؤثرة في حل المشكلات، ودراسة (شهرزاد محمد ويونس محمد، ٢٠١١م) بعنوان " السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية وعلاقته بالقدرة على اتخاذ القرار"، هدفت الدراسة التعرف على السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية وعلاقته بالقدرة على اتخاذ القرار، وتكونت العينة من (١٤٠) مدير ومديرة، وأظهرت النتائج أن لمديري المدارس الابتدائية مستوى من السلوك القيادي، وأن لمديري المدارس الابتدائية مستوى في اتخاذ القرار، ووجود علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي واتخاذ القرار لمديري المدارس الابتدائية، ويوجد فرق دال لصالح الذكور باتخاذ القرارات والسلوك القيادي.

#### الإطار النظري:

لتحقيق أهداف البحث تم تناول الإطار النظري في محورين:

**المحور الأول:** السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية.

**المحور الثاني:** استراتيجيات التنظيم الانفعالي.

**المحور الأول: السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية:**

يتميز العالم التنافسي الحديث بتطورات تكنولوجية واقتصادية واجتماعية وسياسية وابتكارية متكررة ومستمرة، تزيد من طلب قادة يظهرون نمط انفتاحي أخلاقي واضح في سلوكياتهم وممارساتهم تجاه الآخرين. مما يؤكد على أن القيادة في هذا القرن تتضمن أنماط واضحة من قبيل وجوبية اعتمادها على التعاون والمشاركة، وتعزيز الإبداع في المؤسسة وتنافسية الأفكار على قدم المساواة، بما يؤكد حقيقة ذهاب المؤسسات إلى ما يشكل قدرات الأفراد على التعاون، وعمل علاقات أصيلة في جميع أجزاء الكيان المؤسسي، وبزوغ نموذج جديد للفكر التربوي يهتم بإنتاج المعلومات بدلاً من نقلها. وحدوث تحولات جوهرية في أدوار قادة المدرسة والمعلمين وأولياء الأمور، حيث مدرسة ذي أداء أصيل، ومناهج دامجة، ومعلم ميسر لبيئة التعلم، وجدول مدرسية مرنة وتعلم نشط، وتقويم حقيقي، وقيادة أصلية تمتلك القدرة على وضع رؤية للمؤسسة التعليمية ترتبط بالواقع، وبأسلوب أصيل في المعالجة. (Avey et.al., 2010, 434)

---

كما أن الأسلوب القيادي في الإدارة يؤكد على عدد من الأمور من بينها العمل على خلق أجواء الرضا النفسي بين العاملين، والتأكيد على العمل الجماعي، وإقامة الفرصة للعاملين للمشاركة في بعض القرارات المهمة التي تخص العمل وشؤون العاملين ومناقشة أهداف المنظمة وخطط عملها. (محمد حسن، ١٩٨٤، ص ١٠١)

وزيادة معايير المحاسبية مقترنة بانعدام الثقة بصفة عامة جعلت دور القائد أكثر تحدياً القيادة في القرن الحادي والعشرين ، وغالبا ما يلجأ القادة إلى الاستفادة من خبرات الأعضاء الآخرين من خلال تشكيل مجموعات أو فرق للعثور على إجابات للمشكلات المعقدة، وكذلك يوفر فريق القيادة قاعدة مشتركة للاستفادة من الرؤى المتعددة والبصيرة لأصحاب المصلحة في حل المشاكل المعقدة ، حيث إن القيادات الناجحة تحمل في ثناياها عديد من الصفات التي تؤدي إلى فعالية وتنمية الأداء والتي يجب أن تؤدي عملها في ضوء إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال التي تمثل أهم ثورات العصر. (Blone. J., 2008, p27)

إذ يرتبط السلوك القيادي ارتباطاً وثيقاً بعدة عوامل منها: تحمل المسؤولية، والقدرة على الاتصال، والقدرة على التأثير، والقدرة على الإقناع، وليس من السهولة تحديد السلوك القيادي دون الأخذ في الاعتبار المواقف والظروف التي يعمل بها القادة، فالقادة المؤثرون في موقف ما ليس بالضرورة أن يكونوا مؤثرين في موقف آخر. (منى مؤتمن، ٢٠٠٠)

**المحور الثاني: استراتيجيات التنظيم الانفعالي:**

التنظيم الانفعالي من المفاهيم الحديثة في علم النفس، ويقوم على فكرة أن الناس يفضلون الانفعالات السارة على غير السارة وينظمونها وفقاً لذلك، وقد بدأ البحث فيه في عام ١٩٦٠م على شكل دراسات وصفية حول آليات الدفاع المستخدمة للتعامل مع المواقف الضاغطة، ويشتمل مفهوم التنظيم الانفعالي على سلسلة واسعة من العمليات الشعورية وغير الشعورية المعرفية، السلوكية، الفزيولوجية ويشير إلى العملية التي يستخدمها الأفراد ليعيدوا نوع وشدة ومدة التعبير الانفعالي. (Butt, et al., 2013, p.771)

وتعد الانفعالات من الجوانب الحيوية في الشخصية لدورها الهام في سلوك الأفراد، فهي إما أن تسم السلوك بالسواء أو أن تسمه بالاضطراب تبعاً لمستوياتها ودرجة مناسبتها للموقف، وانطلاقاً من هذه الأهمية، لقي موضوع الانفعالات -خاصة السلبية منها- اهتماماً بالغاً من قبل علماء النفس اولذين صبوا جل اهتمامهم على وصف الانفعالات ومسببات حدوثها، فصاغوا نتيجة لذلك نظريات عدة، كالنظريات الفسيولوجية اوالمعرفية اولسلوكية، اولتي ركزت

---

على دور العوامل الفسيولوجية والادراكية - المعرفية والبيئية كمسببات لحدوث الانفعالات. (هناك عباس، ٢٠١٥م، ص١٣)

ومن السمات الشخصية التي تحسن من قدرة الشخص على إدارة الانفعالات هي التنظيم الانفعالي، وقمع النبضات اللاعقلانية، والتعامل مع تحديات الحياة، ويتمتع الفرد المستقر عاطفياً بصحة بدنية وعقلية جيدة، ولديه احترام الذات والثقة، ويتعاطف مع الآخرين ويشارك في الشؤون والوظائف الجارية، ويعمل في الواجبات الأكاديمية، أي ابدأ من البداية واستمر في العمل هناك لأطول فترة ممكنة. (Ummah, 2014, 51)

حيث يجب تعديل وفاء الفرد بمطالبه البيولوجية والنفسية من أجل الحفاظ على التنظيم الانفعالي، فهي حالة من التفكير، والتكيف الانفعالي، والتنظيم الانفعالي في مواجهة مجموعة متنوعة من المواقف الانفعالية، بحيث تكون استجابته الانفعالية مناسبة للموقف وترتبط به، مما يمنح الفرد حالة من الشعور بالرضا والسعادة، والذي يتضمن أربعة أبعاد رئيسية وهي:

١. **الوعي الانفعالي:** من خلال الفهم والقدرة على التعبير عن مشاعره وعواطفه ، وكذلك من خلال تقدير الذات واحتضانها ، يكون الشخص أكثر قدرة على تقييم الذات عند مواجهة ظروف صعبة.

٢. **الضبط الانفعالي:** وينعكس ذلك في المستوى العالي من التنظيم العاطفي للشخص ، والذي يتضمن سمات مثل الاستقرار العاطفي ، والاعتدال ، والحكمة ، والقدرة على تحمل الأخطار من العالم الخارجي والتعامل مع الضغوط النفسية دون فقدان السيطرة على عواطفه.

٣. **التعاطف:** يصف قدرة الشخص على إدراك وفهم عواطف الآخرين ، ومراعاة احتياجاتهم واهتماماتهم ، والاستماع إليهم ، والتعاطف معهم.

٤. **المزاج العام:** يتم إظهاره في قدرة الشخص على النفاؤل ، ورؤية الجانب الإيجابي من الحياة ، والإصرار على تحقيق الأهداف ، والشعور بالرضا عن نفسه. (YeeHo , et al., 2013) والتنظيم الانفعالي جوهر العملية المتناغمة الذي يمكن رؤية منطقة تأثيره على نطاق نفسي يمتد من الطبيعي إلى غير الطبيعي، ويقف التوازن العاطفي على النقيض من الجانب غير الصحي للشخصية البشرية، والذي يشير إلى الهدوء، والثبات العاطفي، وضبط النفس، والتنظيم الذاتي، والاكتفاء العاطفي، والمرونة، ومع ذلك، العصابية، وتتميز بالتوتر والقلق والاندفاع والعداء. (رباب إبراهيم، ٢٠١٦، ٤٥)

---

كما حدد كولمان (Colman, 1970) التنظيم الانفعالي ببعدين رئيسيين ، هما:

١. التحكم والسيطرة على الانفعالات: وتبدو في قدرة الفرد على ضبط انفعالاته النفسية السلبية حتى في حالات الغضب والخوف.

٢. المرونة الانفعالية: وتتضمن قدرة الفرد على تطويع انفعالاته بما يتناسب مع مواقف البيئة الخارجية. (Colman, 1970)

ويشير (Brans, et al., 2013, pp. 1-2) إلى تصنيفات استراتيجيات التنظيم المعرفي والتي تشمل:

- فئة الانخراط المعرفي (cognitive-engagement category).
  - فئة اللانخراط المعرفي (cognitive-disengagement category).
  - وفئة الانخراط السلوكي ((behavioral-engagement category).
  - فئة اللانخراط السلوكي (behavioral-disengagement category).
- ومما سبق نجد أن السلوك القيادي للمديرين في مختلف المواقف داخل وخارج المدرسة لا بد وأن يواكب إدارة الانفعالات لديه والتي تتمثل في القدرة على استخدام استراتيجيات التنظيم الانفعالي بما يتناسب مع طبيعة الطلاب وأهمية العملية التعليمية والسيطرة على المواقف لدى المعلمين.
- منهجية البحث:**

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعة الدراسة وأهدافها، طالما أنه يوفر القدرة على وصف ما هو كائن وتفسيره وتحديد العلاقات من خلال جمع البيانات وتبويبها وتفسيرها.

**الدراسة الميدانية:**

تتناول الدراسة الميدانية تحديداً للهدف من إجراءاتها، ووصفاً لمجتمع وعينة البحث وأداة البحث ثم تحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها، وذلك على النحو التالي:

**هدف الدراسة الميدانية:**

هدفت الدراسة الميدانية تعرف السلوك القيادي لدى مديري مدارس التربية البدنية وعلاقته باستراتيجيات التنظيم الانفعالي.

## مجتمع وعينة الدراسة الميدانية:

يتكون مجتمع البحث من مديري مدارس التربية البدنية ببعض المناطق التعليمية لمحافظة دولة الكويت للعام الدراسي ٢٠٢٠م / ٢٠٢١م والبالغ عددهم (٧٤) مدير مدرسة تبعاً لإحصائية وزارة التربية بدولة الكويت، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (١) توصيف مجتمع الدراسة الميدانية

م	مدير مدرسة	التكرار	النسبة المئوية
١	ذكور	٣٤	%٤٦
٢	إناث	٤٠	%٥٤

## أدوات البحث وخصائصها السيكومترية:

يشتمل البحث الحالي على أداتين: استبيان السلوك القيادي واستبيان استراتيجيات التنظيم الانفعالي لدى مديري مدارس التربية البدنية.

## وصف استبيان السلوك القيادي:

تم الرجوع إلى الدراسات المرتبطة التي تناولت السلوك القيادي مثل دراسة (محمد قذاح، ٢٠١٦م)، و(توفيق زايد، ٢٠١٦م)، و(خلود محمد، ٢٠١٦م)، و(شهرزاد محمد ويونس محمد، ٢٠١١م)، حيث تكون المقياس من (٢٦) عبارة، كما تم تحديد نمط الإجابة الثلاثي (نعم ، محايد ، لا).

## وصف استبيان استراتيجيات التنظيم الانفعالي:

تم الرجوع إلى الدراسات المرتبطة التي تناولت استراتيجيات التنظيم الانفعالي مثل دراسة (هنا عباس، ٢٠١٥م)، حيث تكون المقياس من أربع استراتيجيات (الانخراط المعرفي، اللانخراط المعرفي، الانخراط السلوكي، اللانخراط السلوكي) تتضمن (٢٨) عبارة.

## الخصائص السيكومترية لاستبيان السلوك القيادي:

للتحقق من صلاحية الاستبيان تم حساب معاملات صدقه وثباته بواسطة تطبيقها على عينة مكونة من (١٠) مديراً.

## صدق المحكمين:

تم التحقق صدق المحتوى للمقياس من خلال عرضه علي السادة الخبراء، وتم الأخذ بنظر الإعتبار آرائهم والإستفادة من ملاحظاتهم وخلص المقياس إلى (٢٦) عبارة.

### الصدق الذاتي للاستبانة:

يقيس الصدق الداخلي لبنود الاستبانة ذلك بحساب الجذر التربيعي لمعالم ثبات الاستبانة كما يلي:

$$\text{الصدق الذاتي} = \text{معامل الثبات} = 0,78$$

وهذه الدرجة تدل على صدق المقياس وصلاحيته للتطبيق.

### الخصائص السيكومترية لاستبيان التنظيم الانفعالي:

للتحقق من صلاحية الاستبيان تم حساب معاملات صدقه وثباته بواسطة تطبيقها على عينة مكونة من (١٠) مديراً.

### صدق المحكمين:

تم التحقق صدق المحتوى للمقياس من خلال عرضه على السادة الخبراء، وتم الأخذ بنظر الإعتبار آرائهم والإستفادة من ملاحظاتهم وخلص المقياس إلى (٢٨) عبارة.

### الصدق الذاتي للاستبانة:

يقيس الصدق الداخلي لبنود الاستبانة ذلك بحساب الجذر التربيعي لمعالم ثبات الاستبانة كما يلي:

$$\text{الصدق الذاتي} = \text{معامل الثبات} = 0,81$$

وهذه الدرجة تدل على صدق المقياس وصلاحيته للتطبيق.

### عينة البحث الأساسية:

تم إختيار عينة البحث الأساسية من مديري المدارس الابتدائية وعددهم (٦٤) مدير.

### وصف البيانات الأولية لأفراد عينة البحث:

- توزيع عينة الدراسة الميدانية حسب المؤهل الدراسي:

### جدول (٢) توزيع عينة البحث حسب المؤهل الدراسي

النسبة المئوية	العدد	المؤهل الدراسي
73,4%	47	بكالوريوس
18,7%	12	ماجستير
7,8%	5	دكتورة
100%	64	المجموع الكلي

توزيع عينة الدراسة الميدانية حسب عدد سنوات الخبرة:

جدول (٣) توزيع عينة الدراسة الميدانية حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
٥ : ١٠ سنوات	٨	١٢,٥%
١٠ : ١٥ سنوات	٢١	٣٢,٨%
١٥ : ٢٠ سنوات	٢٨	٤٣,٧%
أكثر من ٢٠ سنة	٧	١٠,٩%
المجموع الكلي	٦٤	١٠٠%

يتضح من الجدول (٤) توزيع عينة الدراسة الميدانية حسب عدد سنوات الخبرة أن نسبة

من له خبرة أكثر من ٢٠ سنة تصل إلى (٢٠,٣٧%) ومن ١٥ : ٢٠ سنة ت

- تطبيق الدراسة الميدانية:

بعد الإنتهاء من إعداد مقياس استبانة السلزط القيادي واستبانة استراتيجيات التنظيم الانفعالي في صورته النهائية بدأت عملية التطبيق علي عينة الدراسة الميدانية في الفترة من ٢٠٢٠/٣/١٠م حتي ٢٠٢٠/٣/١٣م ، ثم تم تجميعها وتحليل إجابات العينة، وقد تم توزيع عدد (٦٤) إستبيان علي عينة عمدية من مديري المدارس الابتدائية.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

بعد تصحيح الإستبيانات وتفرغها في جداول Excel تم استخدام المعالجات الإحصائية

المناسبة لطبيعة البحث وذلك باستخدام برنامج (SPSS) لإجراء العمليات الإحصائية للبحث.

- المتوسط الحسابي.
- الإنحراف المعياري.
- معامل الارتباط.
- النسبة المئوية.
- اختبار الفروق بين المتوسطات.

نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها :

تمثل تفسير نتائج الدراسة الميدانية في:

تحليل الاستجابات علي بنود مقياس السلوك القيادي والذي تم تطبيقه على عينة الدراسة

الميدانية ، و التي جاءت للاجابة على سؤال البحث الأول والذي نص على:

- ما مستوى السلوك القيادي لدى مديري مدارس المرحلة الابتدائية؟

جدول (٤) مستوى السلوك القيادي لدى مديري مدارس التربية البدنية  
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	أمتلك المقدره على التأثير في الآخرين	٣,٩١	٠,٨١	مرتفعة
٢	ألتزم بوعودي التي قطعنها على نفسي	٢,١٨	٠,٩٠	منخفضة
٣	أكون علاقات تعاونية بين المعلمين	٢,٠٩	٠,٤٦	منخفضة
٤	أمتلك مهارات المناقشة والحوار	٢,٣٠	٠,٩٠	منخفضة
٥	أشجع على العمل بروح الفريق	٣,٣١	١,١٧	متوسطة
٦	أحسن الاستماع والتواصل مع المعلمين	٣,٢١	٠,٥٤	متوسطة
٧	أشجع المعلمين على أخذ زمام المبادرة	٢,٢١	٠,٦٣	منخفضة
٨	لدي المقدره على تحمل المسؤولية	٢,٧١	٠,٦٥	متوسطة
٩	أصغي جيداً لعدد من وجهات النظر	٢,١٦	٠,٣٨	منخفضة
١٠	أساعد الآخرين على المشاركة في الأعمال	٣,٩٤	١,١٤	مرتفعة
١١	أشارك المعلمين في اتخاذ القرار	٢,٣٥	١,٢٤	متوسطة
١٢	ألتزم بالمواعيد	٢,٨٤	١,١٧	متوسطة
١٣	أنجز الأعمال والمهام دون تأخير	٢,٣٠	٠,٩٥	متوسطة
١٤	أقود الآخرين عندما يتطلب الموقف ذلك	٢,٠٦	٠,٦٥	منخفضة
١٥	أستشير المعلمين في النشاطات المختلفة	١,٩٨	٠,٥٥	منخفضة
١٦	أتمتع بالحيوية والنشاط خلال الدوام	١,٢٥	٠,٦٠	منخفضة
١٧	أمتلك المقدره على تشجيع وتحفيز المعلمين والطلاب	١,٧٩	١,٠٧	منخفضة
١٨	أعامل الجميع بكرامة واحترام	٢,٣٢	١,٠٦	منخفضة
١٩	لدي رؤية مستقبلية لما سأقوم به من أعمال	٢,٦٢	١,٣٢	متوسطة
٢٠	أشكر المعلمين على عملهم الجيد	٢,٨٣	٠,٩٧	متوسطة
٢١	أقوم بفض الخلافات والنزاعات بين المعلمين والطلاب	٢,٥٨	٠,٩٩	متوسطة
٢٢	أشجع المعلمين على الالتزام بالأنظمة	٢,٧٦	٠,٩٩	متوسطة
٢٣	أخذ القرار في الوقت المناسب	٢,٤٤	٠,٨٣	منخفضة
٢٤	أمنح الآخرين مساحة من الحرية	٢,٤٦	٠,٦٦	منخفضة
٢٥	يستشيرني المعلمين عند مواجهة مشكلة ما	٢,١٣	٠,٥٣	منخفضة
٢٦	أنتي على الأفراد الذين يضررون المثل في الالتزام بالقيم	٢,٣١	١,١٠	منخفضة
	الدرجة الكلية	٢,٨٤	٠,٤٣	متوسطة

يوضح جدول (٤) مستوى السلوك القيادي لدى مديري مدارس التربية البدنية حيث جاء المتوسط الحسابي (٢,٨٤) والانحراف المعياري (٠,٤٣) وبدرجة متوسطة وكانت أعلى فقرة الفقرة رقم (١٠) والتي تنص على " أساعد الآخرين على المشاركة في الأعمال " في المرتبة الأولى ، وأدنى فقرة رقم (١٦) والتي تنص على " أتمتع بالحيوية والنشاط خلال الدوام " في المرتبة الأخيرة.

تحليل الاستجابات علي بنود مقياس إستراتيجيات التنظيم الانفعالي والذي تم تطبيقه على عينة الدراسة الميدانية ، و التي جاءت للجابة على سؤال البحث الثاني والذي نص على:

- ما مستوى إستراتيجيات التنظيم الانفعالي لدى مديري مدارس التربية البدنية؟

**جدول (٥) مستوى إستراتيجيات التنظيم الانفعالي لدى مديري مدارس التربية البدنية**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة**

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	الانحراف المعرفي	٢,٣٥	٠,٤١	متوسطة
٢	اللانحراف المعرفي	٢,٥٤	٠,٦٢	متوسطة
٣	الانحراف السلوكي	٢,٧٨	٠,٤٣	متوسطة
٤	اللانحراف السلوكي	٢,٧٦	٠,٥٤	متوسطة
	الدرجة الكلية	٢,٩٤	٠,٧١	متوسطة

يوضح الجدول مستوى إستراتيجيات التنظيم الانفعالي لدى مديري مدارس التربية البدنية حيث جاءت المجالات على الترتيب (الانحراف السلوكي - الانحراف المعرفي - اللانحراف المعرفي - اللانحراف السلوكي) وبدرجة متوسطة.

تحليل الاستجابات علي بنود مقياس إستراتيجيات التنظيم الانفعالي والذي تم تطبيقه على عينة الدراسة الميدانية، و التي جاءت للجابة على سؤال البحث الثالث والذي نص على:

- ما العلاقة بين السلوك القيادي وإستراتيجيات التنظيم الانفعالي لدى مديري مدارس التربية البدنية؟

**جدول (٥) مستوى إستراتيجيات التنظيم الانفعالي لدى مديري مدارس التربية البدنية**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة**

استراتيجيات التنظيم الانفعالي					السلوك القيادي
الدرجة الكلية	اللانحراف السلوكي	اللانحراف المعرفي	الانحراف المعرفي	الانحراف السلوكي	
*٠,٨٧	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	*٧٤,٠	*٠,٨٣	

دالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٠١

يوضح الجدول العلاقة بين مستوى السلوك القيادي ومستوى إستراتيجيات التنظيم الانفعالي لدى مديري مدارس التربية البدنية حيث انحصرت قيمتها عند (\*٠,٨٣ - \*٠,٧٤)، حيث يوضح ذلك أن السلوك القيادي لمدير المدرسة يتسم بتأثيره على استراتيجية الانحراف

السلوكي والتي توضح أداء المدير القيادي داخل المدرسة وخلال اليوم الدراسي في مواقف الإدارة المختلفة كما يؤثر هذا السلوك في استراتيجيات الانخراط المعرفي والتي تعكس قدرات المعرفة لدى المدير وكيف تؤثر تلك القدرات المعرفية في أدائه حيث تكون تلك الأداءات مسار العمل الإداري لتحقيق أهداف العملية التعليمية وبالتالي تقدم مستوى الطلاب وزيادة انخراط المعلمين داخل بيئة المدرسة.

وتتفق تلك النتائج مع دراسة (محمد قدام، ٢٠١٦م) التي توصلت إلى وجود علاقة دالة إحصائياً بين المهارات القيادية ككل والمهارات الفكرية من جهة وبين التوافق النفسي والاجتماعي لدى الطلبة، في حين لم تظهر هذه العلاقة بين المهارات الإدارية والإنسانية من جهة وبين التوافق النفسي والاجتماعي لديهم، ودراسة (توفيق زايد، ٢٠١٦م) التي أظهرت أن السلوك القيادي لدى الطلبة المتفوقين والموهوبين كان مرتفعاً بمتوسط حسابي مقداره (٤،٠٨) وإنحراف معياري (٠،٤١)، ودراسة (خلود محمد، ٢٠١٦م) التي أظهرت أن درجة شيوع الأنماط القيادية على المجال الكلي للنمط الديمقراطي جاءت بدرجة كبيرة وبنسبة (٧٢،٢٠%) ، ودراسة (هنا عباس، ٢٠١٥م) النتائج بوجه عام وجود علاقة بين استراتيجيات التنظيم الانفعالي وحل المشكلات، ولهذا يمكن أن تعد هذه الاستراتيجيات واحدة من العوامل المؤثرة في حل المشكلات، ودراسة (شهرزاد محمد ويونس محمد، ٢٠١١م)، التي أظهرت أن لمديري المدارس الابتدائية مستوى من السلوك القيادي، وأن لمديري المدارس الابتدائية مستوى في اتخاذ القرار، ووجود علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي واتخاذ القرار لمديري المدارس الابتدائية، ويوجد فرق دال لصالح الذكور باتخاذ القرارات والسلوك القيادي.

#### خلاصة البحث:

من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج يكن استنتاج ما يلي:

- مستوى السلوك القيادي لدى مديري مدارس التربية البدنية متوسط.
- مستوى إستراتيجيات التنظيم الانفعالي لدى مديري مدارس التربية البدنية تمثلت في (الانخراط السلوكي - الانخراط المعرفي - اللانخراط المعرفي - اللانخراط السلوكي)، وقد جاءت بدرجة متوسطة.
- توجد علاقة بين مستوى السلوك القيادي ومستوى إستراتيجيات التنظيم الانفعالي لدى مديري مدارس التربية البدنية حيث يوضح ذلك أن السلوك القيادي لمدير المدرسة يتسم بتأثيره على استراتيجيات الانخراط السلوكي والتي توضح أداء المدير القيادي داخل المدرسة وخلال اليوم

الدراسي في مواقف الإدارة المختلفة كما يؤثر هذا السلوك في استراتيجيات الانخراط المعرفي والتي تعكس قدرات المعرفة لدى المدير وكيف تؤثر تلك القدرات المعرفية في أدائه حيث تكون تلك الأداءات مسار العمل الإداري لتحقيق أهداف العملية التعليمية وبالتالي تقدم مستوى الطلاب وزيادة انخراط المعلمين داخل بيئة المدرسة.

#### **توصيات البحث:**

- استخدام استبانة السلوك القيادي لمدير المدرسة يسهم في درجة استخدام لاستراتيجيات التنظيم الانفعالي.
- الاهتمام باستراتيجيات التنظيم الانفعالي من القادة التربويين لتأثيرها الإيجابي على مواجهة التغيرات والتحديات التي تواجه تحقيق أهداف العملية التعليمية.
- أهمية السلوك القيادي لمدير المدرسة في تنظيم استراتيجيات الانخراط السلوكي والانخراط المعرفي لديه مما ينعكس على العمل الإداري بالمدرسة.

#### **المراجع العربية والأجنبية:**

#### **المراجع العربية :**

- ١- توفيق زايد (٢٠١٦م): درجة ممارسة السلوك القيادي لدى طلبة عمادة السنة التحضيرية بجامعة الملك سعود، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، مج. ٣٥، ١٧٠ع، ج٣.
- ٢- رباب إبراهيم كمال (٢٠١٦): السلوك الفوضوي وعلاقته بالتنظيم الانفعالي لدى تلاميذ التربية البدنية المتفوقين والمتأخرين دراسيا (دراسة مقارنة) ، ماجستير في التربية ، كلية البنات جامعة عين شمس.
- ٣- سالم إلياس محمد العباسي (٢٠٠٨م): المرجع في العمل الإداري الدرس، مديرية الشؤون الفنية تربية نينوى.
- ٤- سالم ناجح سليمان محمد (٢٠١٠م) : الأمن النفسي وتقدير الذات في علاقتهما ببعض الإتجاهات التعصبية لدى الشباب الجامعي ، رسالة ماجستير ، كلية الأدوات جامعة الزقازيق ، مصر.
- ٥- شهرزاد محمد ويونس محمد (٢٠١١م): السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية وعلاقته بالقدرة على اتخاذ القرار، مجلة الدراسات التربوية. مج٤، ع١٥.
- ٦- محمد حسن البياع (١٩٨٤): القيادة الإدارية في ضوء المنهج العلمي والممارسة، الدار العربية للطباعة، بغداد.

---

٧- منى مؤتمن (٢٠٠٠م): التجارب العالمية المميزة في الإدارة التربوية، تونس: المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم.

٨- هبة حسين إسماعيل (٢٠١٩م): الإسهام النسبي لالتزان الانفعالي في التنبؤ بالسلوك الفوضوي والتلكؤ الأكاديمي لدى المتأخرين دراسياً: دراسة تنبؤية في ضوء بعض المتغيرات الديموجرافية، مجلة دراسات الطفولة، كلية الدراسات العليا للطفولة، جامعة عين شمس، مج ٢٢، ع ٨٥.

٩- هناء عباس سلوم (٢٠١٥م): استراتيجيات التنظيم الانفعالي وعلاقتها بحل المشكلات، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة دمشق.

#### المراجع الأجنبية:

- 10- **Aguilar, Sonia (2018).** Expolring psychological capital as a predictor of Authentic leadership among veterans and military service members. ph.D. Our Lady of the Lake University, Proquest.
- 11- **Avey, J. B., Luthans, F., & Youssef, C. M. (2010):** The additive value of psychological capital in predicting workplace attitudes and behaviors, *Journal of Management*, 36(2), 430–452.
- 12- **Bento, A., & Ribeiro. (2013):** Authentic Leadership in School Organizations, *European Scientific Journal*, 9(31), 121–130.
- 13- **Blore. J.(2008):** Subjective Well-Being : An Assessment of competing theories. Deaken University. <http://www.deakin.com>
- 14- **Brans, Karen. Koval, Peter. Verduyn, Philippe. Lim, Yan Lin. Kuppens, Peter. (2013):** the Regulation of Negative and Positive Affect in Daily Life. *American Psychological Association*, Vol. 13, No. 3.
- 15- **Chan David W. (2007):** Components of leadership giftedness and multiple intelligences among Chinese gifted students in Hong Kong. Chinese University of Hong Kong, Hong Kong. *European Journal of High Ability studies*, Volume 18, pages 155 – 172.
- 16- **Gupta, S. & Kumar, D. (2010):** Psychological correlates of happiness, *Indian Journal of Social Science Researches*, 7(1), 60- 64
- 17- **Ummah, S. (2014):** Emotional stability among Muslim Women Leadership: Special Reference to Women Leaders working in Government Organizations in Ampara District, SriLanka, First International Symposium, 2014, FIA, SEUSL, 51-53.

- 
- 18- **YeeHo M., Fanny M., Cheung J., Kamd C., Zhang X., Klierer W., (2013):** The moderating role of emotional stability in the relationship between exposure to violence and anxiety and depression , *Personality and Individual Differences*, 55, 634–639.