

السمات الشخصية لدى مديري مدارس بالمرحلة الأساسية بمحلية مروى الولاية الشمالية  
بجمهورية السودان وعلاقتها بالأنماط القيادية ودافعية الانجاز من وجهة نظر المعلمين

**The personality traits of school principals at the basic stage in the locality of Merowe, the northern state of the Republic of Sudan, and their relationship to leadership styles and achievement motivation from the teachers' point of view.**

د.مجنوب أحمد محمد أحمد قمر<sup>\*1</sup>

[Majzoob111@hotmail.com](mailto:Majzoob111@hotmail.com) جامعة دنقلا – السودان<sup>1</sup>

تاريخ التسليم: 18-12-2022 تاريخ التقييم: 25-12-2023 تاريخ القبول: 11-1-2023

Abstract

الملخص

This study aimed to identify the relationship between personality traits, leadership styles, and achievement motivation among school principals. In addition to the effect of some variables, The method used in this study is the descriptive analytical method. The sample of the study consisted of (100) male and female teachers, who were selected through the stratified random sample. The study concluded that the democratic style is one of the most dominant styles, And that the trait acceptability is the most common, the level of achievement motivation was higher than average, The study found a positive relationship between the democratic style, extraversion, agreeableness, and the tool as a whole, and a negative relationship in the trait of neuroticism. It also found a positive relationship between chaotic style and neuroticism. While it is not found in the trait of extraversion, agreeableness, and the tool as a whole, and there was no relationship between the autocratic style and the trait of neuroticism, extraversion, agreeableness, and the tool as a whole, Also, I found a relationship between the democratic style, perseverance, ambition, and the tool as a whole. There is also a statistically significant negative relationship in the chaotic style and perseverance and its absence in the ambition dimension and the tool as a whole. The study showed a negative relationship between neuroticism and achievement motivation in all dimensions and the tool as a whole. There is also a positive relationship in the

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على السمات الشخصية والأنماط القيادية ودافعية الإنجاز لدى مديري المدارس بالمرحلة الأساسية، بالإضافة إلى تأثير بعض المتغيرات، المنهج المستخدم في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، تكونت عينة الدراسة من (100) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم عن طريق العينة العشوائية الطبقية، تم تحليل البيانات عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) ومعامل الارتباط لبيرسون، توصلت الدراسة إلى أن النمط الديمقراطي من أكثر الأنماط السائدة بين مديري المدارس يليه الفوضوي ثم الأوتوقراطي، وأن سمة المقبولية هي الأكثر شيوعاً بين مديري المدارس تليها الانبساطية ثم العصابية، مستوى الدافعية الإنجاز لدى مدرء المدارس كان أعلى من المتوسط، وجدت الدراسة علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين النمط الديمقراطي والانبساطية والمقبولية والأداة ككل وسالبة في سمة العصابية، وموجبة بين النمط الفوضوي وسمة العصابية، بينما لا توجد في سمة الانبساطية والمقبولية والأداة ككل، وبين النمط الأتوقراطي وسمة العصابية والانبساطية والمقبولية والأداة ككل، وأيضاً وجدت علاقة بين النمط الديمقراطي والمثابرة والطموح والأداة ككل. كما توجد علاقة سالبة في النمط الفوضوي والمثابرة وغيابها في بعد الطموح والأداة ككل. أظهرت الدراسة علاقة

dimension of perseverance and the tool as a whole in achievement motivation and its absence in the dimension of ambition. The study did not show any statistically significant differences in personality traits and leadership styles due to the gender variable. While these differences appeared in achievement motivation and in favor of female teachers. Finally, the study ended with a set of recommendations.

Keywords: leadership styles; personality traits; Achievement motivation.

سالبة بين سمة العصابية ودافعية الإنجاز في جميع الأبعاد والأداة ككل، وموجبة في بعد المثابرة والأداة ككل في دافعية الإنجاز وغيابها في بعد الطموح. لم تظهر الدراسة فروق ذات دلالة إحصائية في السمات الشخصية والأنماط القيادية تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي. بينما ظهرت هذه الفروق في دافعية الإنجاز ولصالح المعلمات. وأخيراً انتهت الدراسة بمجموعة من التوصيات.

الكلمات المفتاحية: الأنماط القيادية؛ السمات الشخصية؛ دافعية الإنجاز.

[Maizoob111@hotmail.com](mailto:Maizoob111@hotmail.com)

الإيميل:

الكامل،

الاسم

المراسل:

\*المؤلف

## 1 مقدمة:

تعتبر سمات الشخصية بمثابة أطراً عامة شاملة لكل خصائص الشخص في صورة ديناميكية، وتشمل على كل صفات الفرد وتجعله فريداً مميزاً عن الآخرين، مع الاعتراف بوجود قدر من التشابه بين الخصائص العامة للشخصية بين الأفراد، ولكن الشخصية تشبه البصمة فهناك أوجه تميز الفرد عن غيره، فهي تعتبر مجموعة من الخصائص الجسدية والعقلية والمعرفية، والمزاجية والوجدانية والخلقية والبدنية والحركية والفسولوجية، لهذا الفرد في صورة تكاملية، وخصائص سمات الشخصية تكمل بعضها البعض ولست وحدات منفصلة، وبعض خصائص الشخصية، يمكن التعرف عليها من خلال علاقة الفرد مع الآخرين، أو من خلال مواقف معدة بطريقة علمية، والتأليف والتناسق بين الخصائص الفرد يعطي الشخصية مظهر عام سلوكي مميز، ناتج عن الوحدة الاندماجية بين ما هو وراثي استعدادي، وما هو مكتسب وبيئي وما هو كامن وباعث ومحرك لما هو ظاهر، ويمكن قياسه للفرد، ولا يستطيع التعبير أو إظهار مسلك محدد إلا من خلال الإطار العام للشخصية، أي عند الإتيان بأي فعل أو تفكير في موضوع ما يتم من خلال الإطار العام لضوابط الشخصية سواء كانت هذه الضوابط الذاتية بعضها داخلي أم خارجي فهي تنبثق عن شخصية محددة (الحربي، البورني، 2020: 82).

تعدّ السمة مفهوماً له طبيعته المجردة، إذ لا تتم ملاحظتها بطريقة مباشرة، بل يمكن ملاحظة مؤشرات وأفعال معينة، يتم على أساسها التجريد والتعميم، فالسمة مستنتجة من الملاحظة الفعلية للسلوك، أو من خلال الإجابة عن استبانة، والسمة متغير وصفي، يسلم بها علماء النفس،

ولا يزعم مفهوم السمة أنه يقدم تفسيراً لسلوك الناس، ومن هنا فإن السمة ليست أبداً علة السلوك، بل هي مجرد مفهوم يساعد على وصف هذا السلوك، حيث أن السمات والمهارات المطلوب توافرها في القائد تعتمد على متطلبات الموقف الذي يمارس فيه قيادته، فمدير المدرسة يحتاج إلى سمات غير السمات التي يحتاجها مدير المصنع أو الشركة، أو سمات القائد العسكري، وهذا لا ينفي وجود بعض السمات الأساسية المشتركة بين متطلبات الموقف والمنظمات المختلفة، وتعد الشخصية نظاماً متكاملًا، إذ أن عملية التفاعل لتكوين الشخصية هي عملية معقدة، ومستمرة، نظراً لاستمرار التغيرات تبعاً للمواقف والأزمنة المختلفة، ويؤدي هذا الفهم إلى القول باختلاف أنماط السلوك لدى الأفراد، وذلك تبعاً للاختلاف في طبيعتهم البيولوجية والفسولوجية والاجتماعية والنفسية، حتى أن هناك اختلاف بين أنماط سلوك الفرد نفسه تبعاً لاختلاف المواقف والأدوار، إلا أن هذا الاختلاف لا يعني عدم الاعتراف بإمكانية إيجاد أنماط معينة من الشخصية أو السلوك أو تحديد سمات عامة، يمكن على هديها تصنيف الأفراد، وأن كان هذا التصنيف نسبياً، لا يمكن القطع به، لأن إمكانية إيجاد التجانس بين الأفراد مستحيلة، فالشخصية تتصف بالمرونة، وبالتغير النسبي، وهذا ما يجعل أنماطها وسماتها أيضاً مرنة ومعقدة نسبياً (أبودية، والرسام: 2017: 174).

السمات هي صفات نستخدمها لوصف شخصية فرد معين، والتي نقيدها في فهم سلوك الشخص في عدة مواقف معينة أو متنوعة، أو من خلال التفاعل معه في موقف بعينه، فالسمات تشير إلى اختلاف النظم والاتساقات في سلوك الأفراد، والتي في ظلها نحدد الفروق الفردية بين الأفراد والتميز بينهم، كما أن السمات الشخصية تشير بصفة عامة إلى الاتجاه المميز للشخص الذي يسلكه بطريقة معينة، وهي صفات يمكن أن نفرق على أساسها بين الفرد وآخر، فمن المعتقد أنه يمكن التنبؤ بكيفية سلوك الشخص في المستقبل، وفهم سلوكه الحالي، ومن هذا تتضح أهمية معرفة السمات الشخصية للمدرس وتحديدتها وقياسها لمعرفة خصائصها، وتمثل السمات أبعاد الشخصية التي يمكن قياسها لمعرفة خصائصها (غندير، نصير، جرمون، 2020: 94).

يرى آيزنك أنه لا الأنماط ولا السمات الشخصية يمكن الحكم عليها بأنها صحيحة أو خاطئة، حسنة أو سيئة، إذ يوجد نقاط جيدة وسيئة في كل واحدة منها على حدة، فالدرجات العالية جداً من السمات أو الأنماط أو المنخفضة جداً في أي سمة من هذه السمات تعكس اختلالاً وعدم اتزان في الشخصية.

من السمات الشخصية لدى مديري المدارس والتي سوف تركز عليها الدراسة سمة العصابية: Neuroticism(N) وهي عكس الاستقرار العاطفي، ويشير هذا العامل إلى أن الأفراد يميلون بصورة كبيرة إلى عدم الاستقرار العاطفي، وعدم الرضا عن النفس، وصعوبة في التكيف مع

متطلبات الحياة، وترتبط العصابية سلباً بالرضا عن الحياة، وإيجابياً بالتعبير الذاتي عن الإجهاد، أما السمة الثانية فهي الانبساط: (E) Extraversion، وفيه يتسم الشخص الانبساطي بأنه شخص اجتماعي ومحب للاختلاط، ويتوافق مع المعايير الخارجية ويوجه اهتماماته إلى خارج الذات، ويحب العمل مع الآخرين ويحترم التقاليد والسلطة، أما السمة الثالثة هي الطيبة (المقبولية): (A) Agreeableness، الذين يتصفون بهذه السمات بالتسامح والثقة، وحسن الطباع، والتعاون ويقدرون الآخرين (قمر، 2020: 89-90).

أدى التقدم العلمي والمعرفي إلى كثير من المتغيرات التي شكلت نمط الحياة في المجتمعات وفلسفتها، وسياساتها التعليمية بشكل عام، مما استدعى إلى تنوع مجالات العمل الإداري وخاصة الإداري وخاصة الإدارة المدرسية ووظيفتها نتيجة تطور النظرة إليها وإلى دورها ضمن منظومة العمل التربوي المدرسي، وصارت مطالبة بمخرجات تتناسب مع طموحات الأنماط القيادية لتكون مستعدة لكل مستجدات العمل القيادي والارتقاء بالعمل الإداري والتربوي (السناني وآخرون، 2021: 417).

يُعدّ التعليم الركيزة الأساسية في تطور وارتقاء الأمم، لذلك تسعى جميع دول العالم إلى الاهتمام بالتعليم والإنفاق عليه على اعتبار أنه الاستثمار الأضمن والأكثر نجاحاً، فجميع ما ينفق على التعليم ما هو إلا حجر أساس في إعداد وتجهيز رأس المال البشري الذي هو الثروة الرئيسية والحقيقية في الدول، فاققتصاد المعرفة قائم على ما تنتجه العقول، وعقول المستقبل هي ما يتم تشكيلها وتزويدها بالمعارف اليوم، وتطوير المؤسسات التربوية يتطلب وجود قيادات تربوية ذات كفاءة عالية، تمتلك مهارات وأدوات تمكنها من تلبية الاحتياجات الإدارية والفنية للعاملين في المدرسة، بالإضافة إلى رفع جودة مخرجاتها، وزيادة فاعلية البحث العلمي فيها، وتشجيع الإبداع والابتكار، وتنمية الشراكة المجتمعية، والارتقاء بمهارات وقدرات منسوبيها، مما يسهم في تعزيز مستوى دافع الإنجاز والولاء التنظيمي لديهم، حيث يظهر ولاء العاملين في المؤسسة التربوية من خلال الانصراف والنوبان فيها، والتضحية بالوقت والجهد للوقوف معها في محنتها، والاستعداد الدائم لتطوير الذات سعياً وراء تحقيق أهدافها، وهذا يحدث في ظل أحتواء المؤسسة على إدارات قيادية ناجحة متطورة، ذات مستوى ثقافي عالي تمتلك القدرة على التأثير في الآخرين وتنتهج الاتجاهات الحديثة في الإدارة (الغريب وآخرون، 2020: 230).

القيادة في المؤسسة التربوية، وعلى وجه الخصوص المدرسة، لا تقل أهمية عن مثيلاتها في المؤسسات الأخرى، بل تفوقها أهمية لاتصالها بالعنصر البشري، ونجاح الإدارة المدرسية يعتمد بالدرجة الأولى على المديرين، لأنهم يشكلون العنصر القيادي في العملية الإدارية، لذلك فإن غالبية

المختصين في مجال الإدارة التربوية يضعون المدير في موقع، فهو القائد المباشر لهذه المؤسسة التعليمية، وهو المسؤول الأول عن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها(صالح، هوداف، 2016: 157).

يرى(Blake & Mouton, 1987) أن مفهوم القيادة يحظى في جميع المجالات باهتمام كبير، وذلك لأنها تستخدم سلطة المنصب، واختصاصاته، وصلاحياته، والقوى القيادية الأخرى، من أجل تحقيق الأهداف على صعيد الواقع، وذلك من خلال التنسيق الكامل والفاعل بين العناصر المستخدمة في المنظمة، وتوجيهها نحو الهدف المقرر، مع التصدي لكل المشكلات التي يمكن أن تظهر خلال الممارسة.

حظيت القيادة باهتمام الباحثين والمهتمين والمسؤولين عن العمل الإداري، نظراً لأهميتها في إنجاز المؤسسات الإدارية لمهامها وتحقيقها لأهدافها، إذ يتوقف نجاح هذه المؤسسة أو فشلها على مدى النجاح الذي يحققه القادة الإداريون في أعمالهم، والقيادة عملية يؤثر من خلالها فرد واحد في مجموعة من الأفراد بهدف تحقيق أهداف مشتركة، فالقائد الكفاء هو الذي يشعر بالآخرين من خلال ممارسته السلوك القيادي المناسب، فيستجيبون لتوجيهاته وينفذون تعليماته لا عن خوف بل عن احترام، وتؤثر القيادة على سير العملية التربوية داخل المؤسسات التعليمية، حيث تُعد حلقة وصل بين العاملين وخطط المدرسة وتصوراتها لتسهيل تحقيق الأهداف المرسومة ومواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المدرسة، كما تعمل على زيادة فعالية القوى الإيجابية في المدرسة أو الحد من الجوانب السلبية قدر المستطاع، كما تساعد في السيطرة على مشكلات العمل ووضع الخطط المناسبة لحلها بالإضافة إلى مواكبة التغيرات المستمرة وتسخيرها لخدمة المدرسة(الديحاني والعازمي 2021: 256).

يختلف نمط القيادة وطريقة أداء العمل باختلاف شخصية القائد، ويقصد بالنمط، أنه نظام العمل الذي يتبعه القائد ويتخذه سبيلاً، أو أسلوبه المتجسد في السلوك والتصرفات الشخصية والمهنية في كافة المواقف الفنية والإدارية(عابدين، 2012: 104). تتعدد أنماط القيادة والنظريات التي فسرتها، ومن أنماط القيادة التي يريدها الباحث قياسها النمط الأوتوقراطي(السلطوي)، الديمقراطي، التسيبي أو الفوضوي.

حيث نجد أن النمط الأوتوقراطي: هو النمط القيادي الذي يقوم على أساس الاستبداد في الرأي والتعصب الأعمى واتخاذ القرارات بصورة فردية، واستخدام أساليب الفرض والإرغام والتخويف لتنفيذ الأوامر، أما النمط القيادي المتسيب، هو ذلك النمط القيادي الفوضجي أو القيادة التي لا تتدخل في مجريات الأمور بحيث يترك القائد لتابعين الحبل على الغارب(دريوش، 2018: 313).

أما النمط الديمقراطي فإنه يتميز بأن القائد يشترك في مناقشة الجماعة، ويشجع الأعضاء على المناقشة والتعاون، كما يترك للجماعة حرية توزيع العمل بينهم، ويشجع النقد الذاتي، ويُميزه الشعور بالثقة المتبادلة والود بين بعضهم البعض وبين القائد، ويسود الجماعة الشعور بالاستقرار والسلامة والراحة النفسية، كما أنّ القائد يترك بينهم حرية الاختيار، وهم أكثر اندفاعاً وحماساً للعمل، كما تكون فيه الجماعة أكثر تماسكاً وارتباطاً (نامية، كركوش، 2020: 148).

يرى خليفة(2000: 160) عندما يكون ميل الفرد أو حاجته إلى شيء معين فإنه سوف يحصل اختلال في التوازن، والتوتر يؤدي ذلك إلى وجود حافز وهو بمثابة مثير ملح لحاجته أو طموحه فيقوم الإنسان بنشاط معين يؤدي به هذا النشاط إلى عائق يتمكن إلى أحد من الحلين، أما خفض التوتر بالانسحاب أي أحلام اليقظة والكبت والنكوص، وهي حيل لاشعورية يقوم بها الفرد من أجل الحفاظ من توتره، أو أنه يلجأ إلى خفض التوتر عن طريق العدو، أي استعمال ميكانيزمات التبرير والاعتداء والإسقاط وغيرها، وبديهي أن تكون العوائق نابعة من ظروف البيئة نفسها كأن تكون شيئاً أو شخصاً، أو قد تكون نابعة من الشخص نفسه، كما يحدث عندما تكون قدرة الفرد أقل من تمكنه من تحقيق هدف معين، ومن هنا كانت أهمية تحديد أهداف مناسبة لمستوى قدرة الفرد تمكنه من خفض التوتر واستعادة التوازن.

تُعد الدوافع من المؤثرات الأساسية التي تؤدي دوراً مهماً وحيوياً في سلوك الأفراد ومن خلالها يمكن توفير الرغبة لديهم، الأمر الذي يمكن القول أن قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها تتوافر إلى حد كبير على نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الدافعية للوصول إلى هدف معين، وهي التي تحرك السلوك وتوجيهه للغاية التي يقصدها، ولهذا فإن بث روح الإنجاز في المنظمات أمر ضروري لرفع الأداء، حيث أن دافع الإنجاز يجعل الفرد يميل إلى تذليل العقبات لأداء شيء صعب بأقل قدر من الوقت مستخدماً ما لديه من قوة ومثابرة واستغلال إمكانياته وقدراته من أجل تحقيق النجاح في العمل، ويعد دافع الإنجاز وثيق الصلة بقضية ازدهار الحضارة وازدهارها، فالفرد المنجز هو مؤهل لبناء الحضارة بحكم تمتعه بإدارة القوة وممارستها، وقدرته على قهر الصعاب وكفاحه الدؤوب لتحقيق النجاح وبلوغ معايير الامتياز، كما أن امتلاك الفرد دافع قوي للإنجاز يعود في جزء كبير منه للمجتمع الذي يعيش فيه، كما يعد دافع الإنجاز شرطاً أساساً من شروط الأداء فالأفراد الذين لديهم دافعية إنجاز عالية يعملون بجد أكبر من غيرهم ويحققون نجاحات أكثر في مواقف حياتهم المختلفة، ويسمون بالسرعة في إنجاز المهامات مقارنةً بالأفراد الذين هم في مستوى قدراتهم العقلية ولكن يتمتعون بدافعية منخفضة للإنجاز(الدبوس والوطيان، 2021: 52).

الحاجة إلى الإنجاز من الدوافع المهمة بالنسبة للفرد والمجتمع، لدفعهم إلى بذل الجهد من أجل الوصول للأهداف، وتعتبر مشكلة إثارة أو تنمية دافعية الإنجاز لدى جميع أفراد المجتمع بكل مؤسساته من المشكلات المهمة التي تشغل بال المسؤولين والمفكرين وعلماء النفس، لأن تقدم مجتمعاتهم مرهون بإكساب أفرادها العديد من المهارات العقلية والانفعالية والحس حركية التي يتطلبها تقدم المجتمع ورقية، كما أن دافع الإنجاز يُعد مكوناً جوهرياً في سعي الفرد تجاه تحقيق ذاته، حيث يشعر الإنسان بتحقيق ذاته من خلال ما ينجزه وفيما يحققه من أهداف، وفيما يسعى إليه من أسلوب حياة أفضل، ومستويات أعظم لوجوده الإنساني الواعي، كما أن حاجة الفرد للإنجاز وحاجته إلى تحقيق ذاته يمثلان أعلى الحاجات الاجتماعية التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها، فهي لا تتضمن قدرة الفرد على الإنجاز، بل حاجته الإنجاز شيء حقيقي في الحياة، وهو يعني الدافع إلى حل مشاكل صعبة تتحدى الفرد وتعرض طريقه (الرويشد، 2021: 109-110).

لدافعية الإنجاز دور مهم في رفع مستوى أداء الفرد وإنتاجه في مختلف الميادين والمجالات والأنشطة التي يقوم بها، فمستوى دافعية الإنجاز الموجودة في أي مجتمع هي حصلة الطريقة التي ينشأ بها الأفراد في المجتمع، وهكذا تبدو دافعية الإنجاز ليس فقط بالنسبة للفرد وتحصيله الدراسي، ولكن أيضاً بالنسبة للمجتمع الذي يعيش فيه هذا الفرد، وتحظى الدافعية بأهمية كبيرة في مجال علم النفس لما يترتب عليها من دور في بناء وتكامل الشخصية وتحديد نوع السلوك الإنساني، فنشاط الإنسان مُوجه لتحقيق أهدافه، وفي سبيل سعيه لتحقيق الهدف يعتمد على القوة الدافعة والرغبة والاهتمام، وأيضاً ما يملك من قدرات لحل المشكلات، فكل من الدافعية والقدرات ترسم أشكالاً ومنبئات لنواتج السلوك، كما يُعد دافع الإنجاز من دوافع الكفاية الذاتية، هو صفة يتصف بها الأشخاص بغض النظر عن أعمارهم، ومستوياتهم، ودرجة الإعاقة التي يعانون منها، الأمر الذي يدفعهم نحو التحدي، والرغبة في القيام بعمل جيد وتحقيق النجاح فيه (شواهنة والخطيب، 2020: 82-83).

دافعية المعلم تُعد عاملاً حاسماً في تحقيق أهداف العملية التعليمية التعلمية، فالمعلم ذو الدافعية العالية، يستطيع إدخال المتعة في أنشطة المدرسة وبرامجها، وهذا يُشعره بأنه عضو فعال، فيضاعف جهده من أجل تحقيق النجاح، كما يستطيع التركيز على الإنجاز في العمل الموكل إليه بكل دقة وإتقان، وعلى الوجه الأكمل، كما أن لدافع الإنجاز دور مهم وفعال في رفع مستوى الأداء والانتاجية للفرد في مختلف الأنشطة والمجالات ومنها التعليم، ويتضح أن دافعية الإنجاز هي القوة المحركة التي تدفع الإنسان لأداء عمل أو مهمة معينة بحماس ونشاط بهدف الشعور بالنجاح، أما

دافعية الإنجاز عند المعلم فهي القوة المحركة التي تؤثر على سلوكه فتدفعه للقيام بالأعمال الموكلة إليه على وجه الأكمال (الكويومي والمقبالية، 2021: 268).

وأورد قمر (2020: 160) أن دافعية الإنجاز تعد إحدى مكونات الشخصية التي يكتسبها الفرد من البيئة الاجتماعية التي يعيش فيها ويتفاعل معها، كما تعد مكوناً مهماً في سعي الفرد تجاه تحقيق ذاته وتوكيدها، حيث يشعر الإنسان بتحقيق ذاته من خلال ما ينجزه وفيما يحققه من أهداف، وفيما يسعى إليه من أسلوب حياة أفضل ومستويات أعظم لوجوده الإنساني الواعي وقد حدد أوزوبل ونوفك وهنساين ثلاثة أبعاد لدافعية الإنجاز: البعد المعرفي: ويشير إلى انشغال الفرد بمهمة معينة لإشباع حاجاته المعرفية من خلال ما يكتشفه من معرفة جديدة تعد بحد ذاتها مكافأة له، بُعد الثاني تقدير الذات وهو رغبة الفرد بمزيد من الاحترام والحصول على المكافأة المناسبة نتيجة أدائه المتميز، مما يشع به بكفاءته واحترامه لذاته. أما البعد الثالث فهو بُعد الانتماء وهو الرغبة في الحصول على تقبل الآخرين وتقدي رهم، مما يزيد في ثقة الفرد بنفسه، على الرغم من المدى البعيد الذي ذهبت إليه الكثير من الدراسات والبحوث في الدافعية للإنجاز، إلا أنه لم يخرج هذا المفهوم عن نسق موراي في الحاجات النفسية لذلك يعتبر هو من الرواد الأوائل في هذا الاتجاه، وهذا يرى أن شدة الحاجة للإنجاز تظهر من خلال سعي الفرد إلى القيام بأعمال الصعبة، كما يتضح كذلك في تناول الأفكار وتنظيمها مع انجاز ذلك بسرعة وبطريقة استقلالية بقدر الإمكان. أما ماكيلاند وزملائه (McClelland) فيرون أن هناك جوانب عاطفية ترتبط بالحاجة إلى الانجاز مثل الشهرة والطموح والحاجة إلى الحرية، ولقد اختلف ماكيلاند عن موراي في تحديد المفهوم باستخدام مصطلح الدافع إلى الانجاز بدلا من مصطلح الحاجة إلى الانجاز.

لقد حظيت موضوعات القيادة وأنماطها، والسمات الشخصية للقيادة باهتمام كثير من الباحثين فأجريت الأبحاث والدراسات منها دراسة الغريب وآخرون (2020) عن الأنماط القيادية السائدة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في الكويت والإمارات العربية المتحدة وعلاقتها بمستوى دافعية الإنجاز للمعلمين، وبلغت عينة الدراسة (110) معلماً ومعلمة من دولة الكويت، و(62) معلماً ومعلمة من دولة الإمارات، وأشارت النتائج إلى أن مستوى النمط القيادي السائد لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام في دولتي الكويت والإمارات العربية المتحدة، نمط القيادة (النمط الديمقراطي) بالرتبة الأولى تلاه نمط (النمط الأوتوقراطي)، في حين جاء نمط (النمط الترسلّي) بالرتبة الأخيرة، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أنماط القيادة تبعاً لمتغيري الجنس والخبرة، أن مستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين في دولتي الكويت والإمارات العربية المتحدة جاء بمستوى مرتفع، وجاءت فيه فروق تبعاً لمتغير الدولة لصالح الإمارات بينما لم توجد فيه فروق تبعاً لمتغيري

الجنس والخبرة، توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين النمط الديمقراطي ودافعية الإنجاز لدى المعلمين في دولتي الكويت والإمارات العربية المتحدة، لا توجد علاقة ارتباطية بين النمط الأوتوقراطي ودافعية الإنجاز لدى المعلمين في دولتي الكويت والإمارات العربية المتحدة، توجد علاقة ارتباطية سلبية بين النمط الترسلّي ودافعية الإنجاز لدى المعلمين.

تناولت دراسة غندير ونصير وجرمون(2020) قياس بعض السمات الشخصية لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية وعلاقتها بدافعية التعلم، وتكونت عينة الدراسة من(23) أستاذاً و(310) تلميذاً، وأظهرت النتائج أن مستوى بعض السمات الشخصية لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية مرتفع، ومستوى دافعية التعلم نحو درس التربية البدنية والرياضية لدى التلاميذ مرتفع، وتوجد فروق في دافعية التعلم لدى التلاميذ تعزى لمتغير الجنس، ولا توجد علاقة بين مستوى بعض السمات الشخصية لأستاذ التربية البدنية والرياضية ودافعية التعلم.

هدفت دراسة جيلاني وآخرون(2017) إلى التعرف على سمات الشخصية لدى مديري الوحدات الإدارية في جامعة الباحة، وعلاقتها بالأنماط الإدارية السائدة من وجهة نظر الموظفين، تكوّنت العينة من (76) موظفاً وقد بينت النتائج أن مستوى السمات الشخصية لدى مديري الإدارات في جامعة الباحة من وجهة نظر الموظفين جميعاً جاءت بدرجة متوسطة، وكذلك أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين بعض سمات الشخصية (الاتزان الانفعالي- السيطرة- الاجتماعية- كفاية الذات) ودرجة ممارسة مديري الوحدات الإدارية في جامعة الباحة للأنماط القيادية، ووجود علاقة ارتباطية سالبة بين بعض سمات الشخصية (التوتر- الارتياب) ودرجة ممارسة مديري الوحدات الإدارية في جامعة الباحة للأنماط القيادية.

بحث كل من أبودية والرسام(2017) عن السمات الشخصية لمديري المدارس الأهلية في منطقة جدة التعليمية فيالمملكة العربية السعودية وعلاقتها بالأنماط القيادية لديهم، تكونت عينة الدراسة من (137) مديراً ومديرة، حيث أظهرت الدراسة أن السمة الغالبة لمديري المدارس هي سمة الانبساط، كما أظهرت أن النمط القيادي السائد لهؤلاء المديرين هو النمط الديمقراطي، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين النمط القيادي وسمة الانبساط، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين النمط الأوتوقراطي وسمات العصابية والذهانية، وعن وجود علاقة ارتباطية سلبية بين النمط القيادي الأوتوقراطي وسمات الانبساط، ولم تكن هناك علاقة ارتباطية بين النمط القيادي الترسلّي وسمات الذهانية والعصابية والكذب.

أجرى غفراني(2012، Ghofrani) دراسة هدفت إلى تحديد العلاقة بين أنماط القيادة والصفات الشخصية لدى مديري التربية البدنية في مديريات تربية وتعليم خراسان في إيران، تكونت

عينة الدراسة من (55) مديراً وانتهت الدراسة بظهور علاقة بين أنماط القيادة والسمات الشخصية لدى مديري إدارة التربية البدنية.

أجرى مارتن وآخرون (Martin & etal,1995) دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين النمط الإداري في الصف والسمات الشخصية للمعلم، استخدم مقياس الشخصية مكون من (16) عاملاً في جميع المعلومات، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة بين نمط الإدارة الصفية والسمات الشخصية للمعلمين.

من خلال استعراض الباحث للدراسات السابقة، وجد أن الأبحاث والدراسات تناولت الأنماط القيادية والسمات الشخصية ودافعية الإنجاز من زوايا مختلفة وفق نظريات ومقاييس متعددة، حيث لم يتسنى للباحث الحصول على دراسة ربطت بين المتغيرات الثلاث معاً؛ لذا فإن هذه الدراسة تُعد دراسة جديدة وغير مسبوقة على حد علم الباحث، عليه، اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في منهج الدراسة وبعض متغيرات الدراسة، واختلفت معها في كونها تجري على عينة جديدة وفي بيئة جديدة لم يتناولها أحد بالدراسة على حد علم الباحث، عليه شكلت الدراسات السابقة المنهج الذي استفاد منه الباحث في اختيار متغيرات الدراسة وكانت بمثابة المرشد والموجه للباحث في كتابة هذه الورقة العلمية، وعلى ضوء هذه الدراسات استطاع الباحث اختيار منهج الدراسة وتصميم أدوات الدراسة واختيار أنسب الطرق الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة.

### 1-1. مشكلة الدراسة:

نبعت مشكلة الدراسة من خلال إحساس الباحث بأن موضوع السمات الشخصية والأنماط القيادية ودافعية الإنجاز من المتغيرات الضرورية ومهمة والتي تلعب دوراً كبيراً في تحسين العمل الإداري داخل المدارس لذا حاول الباحث التصدي لها بالدراسة والبحث في محاولة جديدة تفتح الباب أمام الباحثين بدراستها بصورة أكثر تعمقاً وعلى عينات مختلفة، نظراً لما تمثله هذه الأنماط من فهم لطبيعة سلوك مدير المديرية والعوامل المحددة له، وما يعكس السلوك من أثر على نشاط المعلمين وعلاقاتهم ودرجة تفاعلهم ومن ثم على إنجازهم، عليه يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: "ما علاقة السمات الشخصية لدى مديري المدارس بالمرحلة الأساسية بالأنماط الشخصية ودافعية الانجاز من وجهة نظر المعلمين؟" وتتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما نمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس بالمرحلة الأساسية بمحلية مروى بجمهورية

السودان من وجهة نظر المعلمين؟

2. ما السمات الشخصية الأكثر شيوعاً بين مديري المدارس بالمرحلة الأساسية بمحلية مروى؟

3. ما مستوى دافعية الإنجاز لدى مديري المدارس بالمرحلة الأساسية من وجهة نظر المعلمين؟

4. ما العلاقة الارتباطية ذات الدلالة الإحصائية بين الأنماط القيادية والسمات الشخصية؟

5. ما طبيعة العلاقة الارتباطية ذات الدلالة الإحصائية بين الأنماط القيادية ودافعية الإنجاز؟

6. هل هناك علاقة الارتباطية ذات الدلالة الإحصائية بين السمات الشخصية ودافعية الإنجاز؟

7. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في السمات الشخصية والأنماط القيادية ودافعية الإنجاز لدى مديري المدارس بالمرحلة الأساسية من وجهة نظر المعلمن تُعزى لمتغير الجنس؟

#### 1-2. أهمية الدراسة:

لهذه الدراسة أهمية نظرية وأخرى تطبيقية على النحو التالي:

#### (أ). الأهمية النظرية:

1. تستمد هذه الدراسة أهميتها النظرية من أهمية الدور الذي يلعبه المديرون في المؤسسات التربوية والذي يسكل أساس التطور الحديث.
2. الدراسة الأولى التي تتناول المتغيرات الثلاث في بيئة الدراسة على حد علم الباحث.
3. كونها تتناول فئة هامة من فئات المجتمع السوداني تتمثل في معلمين الذين يعول عليهم بناء مستقبل أفضل للشعب السوداني من خلال أجيال المستقبل.
4. يؤمل أن تضيف هذه الدراسة أدباً نظرياً جديداً لتغذية المكتبة السودانية بشكل عام وجامعة دنقلا بشكل خاص.

#### (ب). الأهمية التطبيقية:

1. إن نتائج هذه الدراسة الحالية قد تساعد المسؤولين في وزارة التربية والتعليم والإدارات التعليمية التابعة لها في محلية مروى بصفة خاصة والسودان بصفة عامة على الأنماط القيادية والسمات الشخصية السائدة لدى مديري المدارس والوقوف على مستوى دافعية الإنجاز لديهم من خلال التدريب والتأهيل.
2. قد تسهم نتائج هذه الدراسة في تزويد المديرين بالتغذية الراجعة لعملية التقويم الذاتي لسلوكهم الإداري في تعاملهم مع المعلمين.

#### 1-3. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. الكشف عن الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس بالمرحلة الأساسية بمحلية مروى بجمهورية السودان من وجهة نظر المعلمين.
2. التعرف على السمات الشخصية الأكثر شيوعاً بين مديري المدارس بالمرحلة الأساسية بمحلية مروى؟
3. الكشف عن مستوى دافعية الإنجاز لدى مديري المدارس بالمرحلة الأساسية من وجهة نظر المعلمين.
4. التحقق من طبيعة العلاقة الارتباطية بين السمات الشخصية والأنماط القيادية من جهة وبين الأنماط القيادية ودافعية الإنجاز من جهة أخرى.
5. الكشف عن الفروق بين الجنسين في السمات الشخصية والأنماط القيادية ودافعية الإنجاز لدى مديري المدارس بالمرحلة الأساسية من وجهة نظر المعلمين.

#### 1-4. مصطلحات الدراسة:

1. **دافعية الإنجاز:** هو الثقة في النجاح من خلال المثابرة والالتزام الوظيفي والمنظم والتي تؤدي في نهاية الأمر إلى القيام بالمهام الصعبة في العمل (Aloysius, 2012: 4)، إجرائياً الدرجة التي يحصل عليها المعلم على مقياس دافعية الإنجاز حيث تتراوح الدرجة الكلية ما بين (20-100) بمتوسط نظري قدره (60) درجة، وفي كل بعد ما بين (10-50) بمتوسط نظري قدره (30) درجة.
2. **النمط القيادي:** هو السلوك الذي ينتهجه مدير المدرسة الابتدائية، في ممارسته الإدارية مع المعلمين الذين يشرف عليهم من وجهة نظرهم (صالح، هوداف، 2016: 161) ومن هذه الأنماط كما أوردها هاني ومصطفى (2016: 184)، النمط الديمقراطي: ويقوم هذا النمط القيادي على احترام شخصية الفرد وحرية الاختيار والإقناع، بحيث يكون القرار النهائي بالتشاور دائماً دون تسلط، ويعرفه الباحثان إجرائياً بأنه الدرجة التي يحصل عليها المستجيب على هذا البعد وتتراوح ما بين (10-50) بمتوسط نظري (30) درجة. النمط التسيبي: ويتمثل دور القائد في هذا النمط بما يعرف (بترك الحبل على الغارب للعاملين)، فهم يتخذون القرارات وينفذون النشاطات والإجراءات التي يريدونها ويعودونها ملائمة للعمل، فدور القائد التسيبي سلبي، ودور العامل إيجابي يصل إلى أقصى درجة من الحرية في تنفيذه لمهامه الوظيفية. ويعرفه الباحثان إجرائياً بأنه الدرجة التي يحصل عليها المستجيب على هذا البعد وتتراوح ما بين (10-50) بمتوسط نظري (30) درجة. النمط

الأثوقراطي(الاستبدادي): حيث يتخذ القائد فيه من سلطته الرسمية أداة تحكم و ضبط للمرؤوسين بغية إجبارهم على تنفيذ مهماتهم الوظيفي. ويعرفه الباحثان إجرائياً بأنه الدرجة التي يحصل عليها المستجيب على هذا البعد وتتراوح ما بين(10-50) بمتوسط نظري(30) درجة.

3. السمات الشخصية: هي تركيب نفسي عصبي له القدرة على ان يعيد المنبهات المتعددة إلى أنواع من التساوي الوظيفي أو صفة يتميز بها الشخص عن غيره(العتيبي، 2008: 9)، إجرائياً: الدرجة التي يحصل عليها المعلم على مقياس السمات الشخصية حيث تتراوح الدرجة الكلية ما بين (30-150) بمتوسط نظري قدره(90) درجة، وفي كل بعد ما بين (10-50) بمتوسط نظري قدره(30) درجة.

1-5.حدود الدراسة: اقتصرت هذه الدراسة على معلمي المرحلة الأساسية بمحلية مروى - الولاية الشمالية بجمهورية السودان في العام (2021-2022).

## 2.منهج وإجراءات الدراسة الميدانية:

في هذا الجزء من الدراسة سوف يقوم الباحث بعرض منهج الدراسة وعينة الدراسة وأدوات الدراسة وخصائصها السيكمترية والطرق الإحصائية على النحو التالي:

2-1.منهج الدراسة: استناداً إلى الهدف الرئيس الذي تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيقه فإن أنسب مناهج البحث العلمي الذي يمكن من خلال تطبيقه أن تتحقق أهداف الدراسة الحالية هو المنهج الوصفي التحليلي.

2-2.مجتمع الدراسة وعينتها: تم اختيار عينة استطلاعية بلغ قومها(40) معلماً ومعلمة، بهدف التأكد من الخصائص السيكمترية من الصدق والثبات، كذلك اختار الباحثان عينة قوامها (100) معلماً ومعلمة، منها (50) معلماً، و(50) معلمة من المرحلة الأساس بمحلية مروى، الشهداء، من مجتمع الدراسة الكلي الذي يبلغ (2300) من محلية عن طريق العينة العشوائية الطبقية.

2-2. أدوات الدراسة: أعمدت هذه الدراسة على المقاييس التالية:

2-2-1.مقياس الأنماط القيادية: هي من إعداد الباحث بعد إطلاعه على الأدب التربوي والسيكولوجي حيث تتكون الأداة من (30) عبارة تقيس النمط الديمقراطي (10)، والنمط الاتوقراطي (10)، والنمط الترسلني (التسيبي) من(10)، يتم تصحيح أداة الدراسة وفقاً لسلم الخماسي، حيث أعطيت أوافق بشدة(5) درجات، أوافق (4) أوافق لحد ما (3)، لا أوافق درجتان، لا أوافق بشدة درجة واحدة، تم عرض أداة الدراسة على عدد من المحكمين حيث أكد المحكمون أن الأداة صادقة بعد إدخال التعديلات التي طلبوها عليها، كما استخدم الباحث الصدق البناء التكويني عن طريق

معامل الارتباط بين أبعاد أداة الدراسة والدرجة الكلية لأداة ككل، حيث بلغ معامل الارتباط في النمط الديمقراطي (\*\*0.80)، والانتقراطي (\*\*0.79)، والترسلي (\*\*0.75)، دال عند مستوى الدلالة (0.01)، أما ثبات الأداة فقد بلغ (0.72) ككل، وفي البعد الديمقراطي بلغ (0.81)، الانتقراطي (0.67)، والترسلي (0.64). من الإجراءات السابقة يلاحظ الباحث أن أداة الدراسة تمتعت بدرجة عالية من الصدق والثبات مما يمكنها من التحقق من نتائج الدراسة.

**2-2-2. مقياس السمات الشخصية:** بعد إطلاع الباحث على الأدبيات والدراسات السابقة، وضع قائمة مكونة من (30) فقرة بالسمات الشخصية لمديري المدارس، (10) فقرات لسمة العصابية، و(10) فقرات لسمة الانبساطية، و(10) فقرات لسمة المقبولية، ومن ثم عرضها على عدد من المختصين للحكم على صحة الفقرات ومناسبتها، واقترح الحذف أو التعديل، للوصول إلى الصورة النهائية لاستبيان السمات الشخصية، وهو عبارة عن استبيان خماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، تم إعطاء البدائل على الترتيب الدرجات التالية (5، 4، 3، 2، 1)، قام الباحث أيضاً بحساب الصدق التكويني عن طريق حساب معامل الارتباط بين درجات كل بعد والدرجة الكلية حيث بلغ في بعد العصابية (\*\*0.85)، وفي بعد الانبساطية (\*\*0.86)، وفي بعد المقبولية (\*\*0.41)، وجميعها دالة عند مستوى الدلالة (0.01). أما عن ثبات المقياس فقد تم حسابه عن طريقة معادلة ألفا كرونباخ حيث تراوحت الدرجة الكلية (0.78)، وعلى بعد العصابية (0.68)، والانبساطية (0.66)، والمقبولية (0.87).

**2-2-3. مقياس دافعية الإنجاز:** بعد إطلاع الباحث على الأدبيات والدراسات السابقة وخاصة دراسة شواهنة والخطيب (2020) وقمر (2020) وغيرها من الدراسات أعد الباحث مقياس لقياس دافعية الإنجاز مكون من (20) فقرة إيجابية، منها (10) فقرات تقيس المثابرة، و(10) أخرى تقيس الطموح، وجعلت الاستجابات على الفقرات متدرجة بخمسة مستويات (أوافق بشدة، أوافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، وتقابلها الدرجات التالية على التوالي (5، 4، 3، 2، 1). كما قام الباحث بعرضه على نفس المحكمين وأبدوا آرائهم على فقرات المقياس، كما تم حساب صدق المقياس عن طريق الصدق التكويني بحساب معامل الارتباط بين درجات كل بعد والدرجة الكلية حيث بلغ في بعد المثابرة (\*\*0.95)، وفي بعد الطموح (\*\*0.97)، عند مستوى الدلالة (0.01)، أما عن ثبات المقياس فقد تم حسابه عن طريق معادلة ألفا كرونباخ حيث بلغت الدرجة الكلية (0.92)، وفي بعد المثابرة (0.86)، والطموح (0.90).

#### 2-4. الأساليب الإحصائية:

1. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار(ت) لعينة واحدة لمعرفة النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس بالمرحلة الأساسية بمحلية مروى بجمهورية السودان من وجهة نظر المعلمين.
  2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار(ت) لعينة واحدة لمعرفة السمات الشخصية الأكثر شيوعاً بين مديري المدارس بالمرحلة الأساسية بمحلية مروى
  3. معامل الارتباط لبيرسون لمعرفة العلاقة بين الأنماط القيادية والسمات الشخصية ودافعية الإنجاز من جهة وبين السمات الشخصية ودافعية الإنجاز من جهة أخرى.
  4. اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لمعرفة الفروق بين الجنسين في الأنماط القيادية والسمات الشخصية ودافعية الإنجاز.
- 3. عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة:**

في هذا الجزء من الدراسة سوف يقوم الباحث بعرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة على النحو التالي:

**3-1 عرض وتحليل ومناقشة نتائج السؤال الأول:** نص السؤال الأول على: "ما نمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس بالمرحلة الأساسية بمحلية مروى بجمهورية السودان من وجهة نظر المعلمين؟" تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار(ت) لعينة واحدة لمعرفة النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس بالمرحلة الأساسية بمحلية مروى بجمهورية السودان من وجهة نظر المعلمين، والجدول(1) يوضح ذلك الإجراء.

**جدول (1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار(ت) لعينة واحدة لمعرفة النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس بالمرحلة الأساسية**

الأبعاد	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار(ت)	مستوى الدلالة	الأهمية النسبية
الديمقراطي	30	39.19	9.35	41.92	0.00*	78.38%
الفوضوي	30	35.36	8.66	40.85	0.00*	70.72%
الأوتوقراطي	30	31.05	11.77	26.38	0.00*	62.10%
الأداة ككل	90	105.60	18.05	58.49	0.00*	70.40%

\*دال عند مستوى الدلالة(0.05).

يلاحظ الباحث من الجدول(1) أن النمط الديمقراطي جاء في المرتبة الأولى بأهمية نسبية (78.38)، يليه على التوالي الفوضوي ثم الأوتوقراطي، ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى ما يمتلكه

مدير المدرسة من خبرة تراكمية ساعدته في كيفية التعامل مع الآخرين وكسب مشاعرهم، وتحفيزهم على العمل المدرسي، اتفقت الدراسة مع نتائج دراسة الغريب وآخرون(2020)، ودراسة أبودية والرسام(2017).

**2-3. عرض وتحليل ومناقشة نتائج السؤال الثاني:** نص السؤال الثاني على: "ما السمات الشخصية الأكثر شيوعاً بين مديري المدارس بالمرحلة الأساسية بمحلية مروى؟" تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار(ت) لعينة واحدة لمعرفة السمات الشخصية الأكثر شيوعاً بين مديري المدارس بالمرحلة الأساسية بمحلية مروى والجدول(2) يوضح ذلك.

**جدول(2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار(ت) لعينة واحدة لمعرفة السمات الشخصية الأكثر شيوعاً بين مديري المدارس بالمرحلة الأساسية بمحلية مروى**

الأبعاد	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار(ت)	مستوى الدلالة	الأهمية النسبية
العصابية	30	27.01	10.91	24.78	0.00*	54.02%
الانبساطية	30	37.72	8.22	45.86	0.00*	75.44%
المقبولية	30	39.07	8.20	47.65	0.00*	78.14%
الأداة ككل	90	104.06	16.67	62.72	0.00*	69.36%

\*دال عند مستوى الدلالة(0.05).

يلاحظ الباحث من الجدول(2) أن سمة المقبولية هي الأكثر شيوعاً تليها على التوالي الانبساطية ثم العصابية، ويفسر الباحث هذه النتيجة على ضوء ما يتمتع به الشعب السوداني من سمات الطيبة والكرم والانفتاح على الغير. اختلفت الدراسة مع دراسة أبودية والرسام(2017).

**3-3. عرض وتحليل ومناقشة نتائج السؤال الثالث:** نص السؤال الثالث على: "ما مستوى دافعية الإنجاز لدى مديري المدارس بالمرحلة الأساسية من وجهة نظرالمعلمين؟" تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار(ت) لعينة واحدة لمعرفة مستوى دافعية الإنجاز لدى مديري المدارس بالمرحلة الأساسية من وجهة نظرالمعلمين والجدول(3) يوضح ذلك الإجراء.

**جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار (ت) لعينة واحدة لمعرفة مستوى دافعية الإنجاز لدى مديري المدارس بالمرحلة الأساسية من وجهة نظر المعلمين**

الأبعاد	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار (ت)	مستوى الدلالة	الأهمية النسبية
المثابرة	30	34.16	9.39	36.37	0.00*	68.32%
الطموح	30	35.08	8.15	43.04	0.00*	70.16%
الأداة ككل	60	69.24	15.93	43.45	0.00*	69.24%

\*دال عند مستوى الدلالة (0.05).

يلتزم الباحث من الجدول (3) أن جميع أبعاد دافعية الإنجاز والدرجة الكلية أعلى من المتوسط الفرضي، ويمكن تفسير هذه النتيجة على ضوء أن الطموح والمثابرة من الصفات التي يجب أن يتمتع بها معلم المرحلة الأساسية بالإضافة إلى الصبر وطريقة التعامل مع أطفال المدارس بالمرحلة الأساسية. اتفقت الدراسة مع دراسة الغريب وآخرون (2020)، ودراسة غندير ونصير وجرمون (2020).

**3-4. عرض وتحليل ومناقشة نتائج السؤال الرابع:** نص السؤال الرابع على: "ما طبيعة العلاقة الارتباطية ذات الدلالة الإحصائية بين النمط القيادية والسمات الشخصية؟" قام الباحث بحساب معامل الارتباط لبيرسون لمعرفة العلاقة بين السمات الشخصية والأنماط القيادية كما في الجدول (4).

**جدول (4) معامل الارتباط لبيرسون لمعرفة العلاقة بين السمات الشخصية والأنماط القيادية**

الأبعاد	العصابية	الانبساطية	المقبولية	الأداة ككل
الديمقراطي	0.37- **	0.39**	0.53**	0.21*
الفوضوي	0.32**	0.07-	0.18-	0.08
الأوتوقراطي	0.08	0.12-	0.04	0.01
الأداة ككل	0.01	0.09	0.21*	0.16

\*دال عند المستوى الدلالة (0.01)

\*دال عند مستوى الدلالة (0.05)

يتبين من الجدول (3) أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين النمط الديمقراطي والانبساطية والمقبولية والأداة ككل وسالبة في سمة العصابية، كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين النمط الفوضوي وسمة العصابية، بينما لا توجد في سمة الانبساطية والمقبولية والأداة

ككل، لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الأتوقراطي وسمة العصابية والانبساطية والمقبولية والأداة ككل، كما لا توجد علاقة على مقياس الأنماط القيادية ككل ومقياس سمات الشخصية ككل ما عدا سمة المقبولية توجد فيها علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية. ويفسر الباحث هذه النتيجة على أن مدير المدرسة الادمقراطي والذي يتمتع بسمة الانبساطية والمقبولية هو الأكثر أثراً وقبولاً لدى المعلمين بالمحلية مروى بالولاية الشمالية ذلك يساعده على خلق جو اجتماعي تسوده الألفة فيما بينهم مما يحفزهم على العمل في تعاون مثمر بناء على سمات شخصية مدير المدرسة، كما أن العكس صحيح حيث أن نمط القائد إذا كان متسلطاً أو فوضوي يعجز عن الوصول بالمعلمين لتحقيق الأهداف المنشودة للمدرسة وبالتالي تسود الفرقة بينهم ويتقاعسون عن العمل بروح المعنوية وتعم الفوضى ويعجزون عن تحقيق أهداف المدرسة. لذا يرى الباحث أن هذه النتيجة هي نتيجة تعكس الواقع المعاش فعلياً. اختلفت الدراسة مع دراسة دراسة جيلاني وآخرون (2017)، ودراسة أبودية والرسام (2017).

**3-5. عرض وتحليل ومناقشة نتائج السؤال الخامس:** نص السؤال الخامس على: "ما طبيعة العلاقة الارتباطية ذات الدلالة الإحصائية بين الأنماط القيادية ودافعية الإنجاز؟" قام الباحث بحساب معامل الارتباط لبيرسون لمعرفة العلاقة بين الأنماط القيادية ودافعية الإنجاز كما في الجدول (5).

**جدول (5) معامل الارتباط لبيرسون لمعرفة العلاقة بين الأنماط القيادية ودافعية الإنجاز**

الأبعاد	المثابرة	الطموح	الأداة ككل
الديمقراطي	0.39**	0.21*	0.34**
الفوضوي	0.21*-	0.08-	0.16-
الأوتوقراطي	0.28**-	0.10	0.12-
الأداة ككل	0.08-	0.14	0.02

\*\*دال عند المستوى الدلالة (0.01)

\*دال عند مستوى الدلالة (0.05)

من الجدول (5) يلاحظ الباحث أنه توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي والمثابرة والطموح والأداة ككل. كما توجد علاقة سالبة ذات دلالة إحصائية في النمط الفوضوي والمثابرة وغيابها في بعد الطموح والأداة ككل. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية ودافعية الإنجاز على الأداة ككل. يفسر الباحث هذه النتيجة على ضوء أن المدير الديمقراطي دائماً ما يتميز بقوة المثابرة والطموح على عكس المدير الفوضوي والتسلطي الذي تقل عنده قوة المثابرة والطموح ويكون جل عمله هو أما التسلط على الآخرين من فرض أفكاره أو تنفيذ

تعليماته لذا نجد أن المثابرة لديه تكون في علاقة عكسية لما يتميز به أسلوبه التسلطي، أما بخصوص المدير الفوضوي فإنه غير مبالاً وغير قادر على تحمل المسؤولية تاركاً المسؤولية وتحمل القرار إلى غيره لذا نجد أن المثابرة لديه عكسية من حيث العلاقة وغياب الطموح لديه بسبب ما تتصف به شخصيته من ضعف في إدارة المدرسة بالأسلوب العلمي الجيد. اتفقت الدراسة مع دراسة الغريب وآخرون (2020)، ودراسة غندير ونصير وجرمون (2020).

**3-6. عرض وتحليل ومناقشة نتائج السؤال السادس:** نص السؤال السادس على: "هل هناك علاقة الارتباطية ذات الدلالة الإحصائية بين السمات الشخصية ودافعية الإنجاز؟" قام الباحث بحساب معامل الارتباط لبيرسون لمعرفة العلاقة بين السمات الشخصية ودافعية الإنجاز كما في الجدول (6).

**جدول (6) معامل الارتباط لبيرسون لمعرفة العلاقة بين السمات الشخصية ودافعية الإنجاز**

الأبعاد	المثابرة	الطموح	الأداة ككل
العصابية	0.28** -	0.41** -	0.38** -
الانسيابية	0.43**	0.17	0.34**
المقبولية	0.39**	0.25*	0.36**
الأداة ككل	0.22*	0.06-	0.9

\*\*دال عند المستوى الدلالة (0.01)

\*دال عند مستوى الدلالة (0.05)

من الجدول (6) يلاحظ الباحث أن هناك علاقة سالبة بين سمة العصابية ودافعية الإنجاز في جميع الأبعاد الأداة ككل، كما توجد علاقة موجبة في بعد المثابرة والأداة ككل من دافعية الإنجاز وغيابها في بعد الطموح. توجد علاقة موجبة في سمة المقبولية وجميع أبعاد دافعية الإنجاز والأداة ككل. لا توجد علاقة بين السمات الشخصية على الأداة ككل ودافعية الإنجاز ما عدا بعد المثابرة فتوجد فيه علاقة موجبة. يفسر الباحث العلاقة السلبية بين سمة العصابية ودافعية الإنجاز بأن مدير المدرسة العصابي يتميز بأنه يجعل من حبة قبة فبالتالي نجده في حالة من القلق والخوف غير المعروف المصدر لذا نجد مستوى المثابرة والطموح لديه ليس من جل اهتماماته بما يعانیه من اضطرابات نفسية، أما سمة الانسيابية لمدير المدرسة كما ظهرت في علاقتها بالمثابرة وغيابها في مستوى الطموح ووجودها على الأداة ككل بأن المدير الانسيابي أكثر انفتاحاً على الآخرين ربما أثر ذلك على مستوى الطموح لديه، ونجد سمة المقبولية لديه قوية بما تتسم به شخصيته من طيبة وانفتاح على الآخرين.

3-7. عرض وتحليل ومناقشة نتائج السؤال السابع: نص السؤال السابع على: "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في السمات الشخصية والأنماط القيادية ودافعية الإنجاز لدى مديري المدارس بالمرحلة الأساسية من وجهة نظر المعلمن تُعزى لمتغير الجنس؟" قام الباحث بحساب اختبار (ت) لعينتين مستقلتين كما في الجداول (7) و(8) و(9).  
(أ). متغير السمات الشخصية:

جدول (7) اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لمعرفة الفروق بين الجنسين في متغير السمات الشخصية

النوع / الأبعاد	الذكور		الإناث		قيمة اختبار (ت)	مستوى الدلالة
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
العصابية	27.64	12.68	26.38	8.87	0.58	0.00*
الانبساطية	34.94	8.348	40.50	7.12	3.58-	0.12
المقبولية	34.94	8.130	43.20	5.91	5.81-	0.04
الأداة ككل	97.52	16.12	110.08	14.57	4.09-	0.69

\*دال عند مستوى الدلالة (0.05).

من الجدول (7) يلاحظ الباحث أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في السمات الشخصية لدى مديري المدارس بمحلية مروى بالولاية الشمالية السودان تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي ما عدا بعد العصابية توجد فيه فروق ولصالح المعلمين الذكور. يفسر الباحث غياب الفروق الفردية بين الجنسين إلى سمة الانبساطية والمقبولية من السمات الإيجابية لمدير المدرسة على عكس سمة العصابية التي ظهرت فيها الفروق لصالح الذكور. اختلفت الدراسة مع دراسة أبودية والرسام (2017).

(ب) متغير الانماط القيادية:

جدول (8) اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لمعرفة الفروق بين الجنسين في متغير الانماط القيادية

النوع / الأبعاد	الذكور		الإناث		قيمة اختبار (ت)	مستوى الدلالة
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
الديمقراطي	35.58	10.28	42.80	6.65	4.17-	0.00*
الفوضوي	36.62	8.82	34.10	8.39	1.46	0.79
الأوتوقراطي	32.02	11.88	30.08	11.69	0.82	0.78
الأداة ككل	104.22	19.95	106.98	16.02	0.76-	0.30

\*دال عند مستوى الدلالة (0.05).

يلاحظ الباحث من الجدول (8) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الانماط القيادية لدى مديري المدارس بالمرحلة الأساسية بمحلية مروى الولاية الشمالية جمهورية السودان من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي، ما عدا النمط الديمقراطي فتوجد فيه فروق ولصالح المعلمات. يفسر الباحث غياب الفروق بين الجنسين من خلال خبراتهم المتراكمة بأن النمط الفوضوي والتسلطي من الأنماط السلبية التي تؤثر على تحقيق الأهداف المنشودة للمدرسة، أما وجود الفروق في نمط الديمقراطي ولصالح المعلمات، يفسره الباحث بأن الطبيعة الفسيولوجية بين الجنسين لعبة دوراً كبيراً في ظهور هذه الفروقات. اختلفت الدراسة مع الغريب وآخرون (2020).

### (ج). متغير دافعية الإنجاز

جدول (9) اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لمعرفة الفروق بين الجنسين في متغير السمات الشخصية

النوع	الذكور		الإناث		قيمة اختبار (ت)	مستوى الدلالة
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
المثابرة	33.06	8.12	35.26	10.49	1.17-	0.02*
الطموح	34.76	7.11	35.40	9.13	0.39-	0.03*
الأداة ككل	67.82	13.32	70.66	18.20	0.89-	0.01*

\*دال عند مستوى الدلالة (0.05).

يلاحظ الباحث من الجدول (9) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دافعية الإنجاز لدى مديري المدارس بالمرحلة الأساسية بمحلية مروى الولاية الشمالية جمهورية السودان من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي ولصالح المعلمات. يفسر الباحث هذه النتيجة بأن المعلمة تتميز بالمثابرة والطموح أكثر من المعلم وربما يرجع ذلك إلى ما يتميز به الرجل السوداني من أعباء معيشية في ظل ظروف اقتصادية قاهرة جعلت الكثير من المعلمين الذكور يمتنون مهنة إضافية كما يتضح ذلك جلياً في قلة عدد المعلمين وعزوفهم عن هذه المهنة. اختلفت الدراسة مع دراسة الغريب وآخرون (2020).

نتائج الدراسة:

1. أن النمط الديمقراطي من أكثر الأنماط السائدة بين مديري المدارس بالمرحلة الأساسية يليه، على التوالي الفوضوي ثم الأوتقراطي.
2. أن سمة المقبولية هي الأكثر شيوعاً بين مديري المدارس بالمرحلة الأساسية تليها على التوالي الانبساطية ثم العصابية.

3. مستوى الدافعية لدى مدرء المدارس بالمرحلة الأساسية بمحلية مروى جاءت بدرجة أعلى من المتوسط.
  4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين النمط الديمقراطي والانبساطية والمقبولية والأداة ككل وسالبة في سمة العصابية، كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين النمط الفوضوي وسمة العصابية، بينما لا توجد في سمة الانبساطية والمقبولية والأداة ككل، لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الأتوقراطي وسمة العصابية والانبساطية والمقبولية والأداة ككل.
  5. توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي والمثابرة والطموح والأداة ككل. كما توجد علاقة سالبة ذات دلالة إحصائية في النمط الفوضوي والمثابرة وغيابها في بعد الطموح والأداة ككل. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية ودافعية الإنجاز على الأداة ككل.
  6. هناك علاقة سالبة بين سمة العصابية ودافعية الإنجاز في جميع الأبعاد والأداة ككل، كما توجد علاقة موجبة في بعد المثابرة والأداة ككل في دافعية الإنجاز وغيابها في بعد الطموح. توجد علاقة موجبة في سمة المقبولية وجميع أبعاد دافعية الإنجاز والأداة ككل.
  7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في السمات الشخصية لدى مديري المدارس بمحلية مروى بالولاية الشمالية السودان تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي.
  8. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية لدى مديري المدارس بالمرحلة الأساسية بمحلية مروى الولاية الشمالية جمهورية السودان من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي.
  9. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دافعية الإنجاز لدى مديري المدارس بالمرحلة الأساسية بمحلية مروى الولاية الشمالية جمهورية السودان من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي ولصالح المعلمات.
- التوصيات:

1. الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في بناء ورش وبرامج تدريبية لاستخدام الأنماط الأنسب مع الأدارة وكيفية تجنب السمات السلبية على الإدارة المدرسية.
2. ضرورة التعاون التام بين قسم العلوم التربوية والنفسية وإدارة التعليم العام بالمحلية لتبصير المعلمين بالأنماط القيادية الحديثة.

3. أن يخضع تعيين مدير المدرسة في وزارة التربية وإدارة التعليم بالمحلية والولاية الشمالية إلى ما يتوافر فيه من أنماط وسمات شخصية إيجابية.
4. إجراء المزيد من الدراسات على أن تغطي جميع أن حاء الولاية الشمالية.

#### المراجع:

1. أبودية، عزيزة عيسى، والرسام، تهاني فالح(2017). سمات الشخصية لمديري المدارس الأهلية في منطقة جدة التعليمية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها بالأنماط القيادية لديهم، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية-جامعة بابل، ع(34)، ص172-192.
2. جيلاني، هالة محجوب، والزهراني، عبد الواحد بن سعود، و عطية، محمد عبد الكريم(2017). سمات الشخصية وعلاقتها بأنماط القيادة لدى مديري الوحدات الإدارية : من وجهة نظر الموظفين بجامعة الباحه، مستقبل التربية العربية، مج(24)، ع(108)، ص85-182.
3. الحربي، نادر عبيد شجاع، والبورني، إيمان سعيد(2020). مستوى التفكير الإبداعي وعلاقته بالسمات الشخصية لدى الطلبة الموهوبين بالمملكة العربية السعودية، المجلة العربية لعلوم الإعاقة والموهبة، مج(4)، ع(12)، ص 179-228.
4. خليفة، عبد اللطيف محمد(2000). الدافعية للإنجاز، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
5. الدبوس، ضاري نايف محمد جاسم عبد اللهن والوطيان، عمر محمد صغير عبد الله(2021). مستوى امتلاك طلاب المرحلة المتوسطة بالكويت مهارات التفكير الإبداعي وعلاقته بدافعية الإنجاز لديهم: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية -جامعة الأزهر، مج(40)، ع(92)، ج(1)، ص 49-99.
6. دريوش، راضية(2018). الفروق في أنماط القيادة التربوية السائدة لدى مديري التعليم الثانوي من وجهة نظر المعلمين: دراسة ميدانية بالثانويات ولاية تيزي وزو، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والتربوية، ع(8)، ص309-321.
7. الديحاني، سلطان، و العازمي، مها خالد مجبل الهيلع(2021). أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالقدرة على حل المشكلات المدرسية في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، مجلة الدراسات والبحوث التربوية، مج(1)، ع(2)، ص255-290.

8. الرويشد، فيصل مد الله(2021) درجة الرضا الوظيفي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الجوف، مجلة جامعة النجاح للأبحاث : العلوم الإنسانية، مج(35)، ع(7)، ص 1105-1134.
9. السناني، ناظر بن سالم بن علي، والجريدة، محمد سليمان، وعلي، علي خميس، كراكبي، محمد(2021). درجة ممارسة مديري المدارس للأنماط القيادية وفقاً لنظرية رنسيس ليكرت الموقفية في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، مج(5)، ع(19)، ص415-447.
10. شواهنة، عاكف، و الخطيب، بلال عادل(2020). مستوى التفاؤل وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى طلبة جامعة أبو ظبي، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، جامعة الامارات العربية المتحدة، مج(44)، ع(2)، 79-104.
11. صالح، عبد الكريم، هواف، رايح(2016). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري التعليم الابتدائي من وجهة نظر معلمهم، دراسة في ضوء نموذج "هيرسي وبلانشار"، مجلة سلوك، العدد(3)، 156-177.
12. عابدين، محمد القادر(2012). الإدارة المدرسية الحديثة، عمان، دار الشروق.
13. العتيبي، نواف بن سفير بن مفلح(2008). الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية(دراسة ميدانية تحليلية)، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
14. الغريب، طارق، والصويلح، بدر، والمهيري، عبد الله سلطان(2020). الانماط القيادية السائدة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في الكويت والإمارات وعلاقتها بمستوى دافعية الإنجاز للمعلمين، مجلة كلية التربية -جامعة الأزهر، مج(39)، ع(186)، ج (1)، ص227-277.
15. غندير، نور الدين، ونصير، أمميدة، وجرمون، علي(2020). قياس بعض السمات الشخصية لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية وعلاقتها بدافعية التعلم لدى التلاميذ : دراسة ميدانية على بعض ثانويات مدينة تقرت، مجلة العلوم النفسية والتربوية، مج(6)، ع(1)، ص93-107.
16. قمر، مجنوب أحمد محمد أحمد(2020). عادات العقل وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى طلبة كلية التربية -جامعة دنقلا، مجلة الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الجزيرة، مج(1)، ع(2)، ص 155-178.

17. قمر، مجذوب أحمد محمد أحمد (2020)، درجة مساهمة العوامل الخمسة الكبرى بالتنبؤ بالمسؤولية المجتمعية لدى طلبة كلية التربية مروى جامعة دنقلا، مجلة العلوم التربوية- جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مج(20)، ع(2)، ص82-111.
18. الكيومي، محمد بن طالب بن مسلم، والمقبالية، مرهونة بنت حمد(2021). العلاقة بين ممارسة الشفافية الإدارية ودافعية الانجاز لدى مدارس ولاية صحار، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، جامعة الإمارات العربية، مج(45)، ع(1)، ص 266-302.
19. نامية، عليك، وكركوش، فتحية(2020). طبيعة الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المتوسطات من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط: دراسة ميدانية بالبليدة، دراسات نفسية وتربوية، جامعة الجزائر 2، مج(13)، ع(1)، ص142-162.
20. هاني، محمد، مصطفى، أميرة(2016). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس في الأردن وفقا لنموذج جولمان في القيادة، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مج(12)، ع(2). 181-193.
21. Ghofrani, M.(2012). Relationship between leadership styles and personality traits of physical Edeucation managers of Education in Khorsaan razavi, university of Khorasan razavi,Iran.
22. Martin, Nancy K., & etal., (1995). "Beliefs Regarding Classroom Management Style: Relationships to Particular Teacher Personality Characteristics", Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association. ERIC Document Reproductions Service No. ED387461
23. Aloysius, M. (2012). Sealf-motivation for achievement and its impact on the employees Performance and satisfaction Working papers series university of Jaffna, sri Lanka.
24. Blake, R. & Mouton, J. (1987). The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence. Houston: West Publishing, Co.