أنماط الإدارة المدرسية وعلاقتها بدافعية معلمي المرحلة الابتدائية نحو مهنتهم بالمدارس العربية الخاصة بكوالالمبور

[SCHOOL MANAGEMENT PATTERNS AND THEIR RELATIONSHIP TO THE MOTIVATION OF PRIMARY SCHOOL TEACHERS TOWARDS THEIR PROFESSION IN THE ARAB SCHOOLS OF KUALA LUMPUR]

ALI MOHAMED ABDEL RAZEK ABDEL MAGID & MUSTAFA CHE OMAR [1]

Received Date: 1 March 2020 *Accepted Date*: 25 March 2020

الملخص

تهدف الدراسة إلى دراسة العلاقة بين أنماط الإدارة المدرسية وعلاقتها بدافعية معلمي المرحلة الابتدائية بالمدارس العربية الخاصة في كوالالمبور. المنهجية: حيث تم استخدام عينة عشوائية لتحقيق هدف الدراسة، كان معلموا المرحلة الابتدائية الذين شاركوا في الدراسة (68) من المدارس العربية الخاصة في كوالالمبور، وقد اتبعت هذه الدراسة طريقة المسح واستخدمت أداتين: الأولى وصف أنماط الإدارة، والثانية قياس مستوى دافعية المعلمين. النتائج التي تم الحصول عليها كانت على النحو التالي: النمط الديمقراطي سائد في منطقة كوالالمبور، يليه النمط الأوتوقراطي في المركز الثاني، ثم النمط التسيبي في المركز الثالث. النتائج: أوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أساليب الإدارة ودوافع المعلمين، وأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية مع النمط الديمقراطي، في حين كانت العلاقة سلبية مع النمط الأوتوقراطي والنمط التسيبي. الخلاصة من الباحث: بينت أن مستوى التحفيز بين المعلمين كان مرتفعًا، وأنه لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الأساليب ومستوى التحفيز بين المعلمين يعزى إلى الجنس والتأهيل وسنوات الخبرة.

الكلمات المفتاحيّة: الادارة، الأنماط الادارة، المدارس الخاصة، الدافعية ، المدرسة.

[1] Fakulti Pengajian Kontemporari Islam (FKI), Universiti Sultan Zainal Abidin (UniSZA), Kampus Gong Badak, 21300 Kuala Nerus, Terengganu, MALAYSIA.

Corresponding Author:
MUSTAFA CHE OMAR, Fakulti Pengajian Kontemporari Islam (FKI), Universiti Sultan Zainal Abidin (UniSZA), Kampus Gong Badak, 21300 Kuala Nerus, Terengganu, MALAYSIA.
Email: mustafa@unisza.edu.my

Abstract

The aims of the study is to investigate the relationship between school administration styles and elementary school teachers' motivation in Arab Private School in Kuala Lumpur. Where a stratified random sample was used to achieve the objective of the study ، the elementary school teachers who participated in the study were (68) from Arab Private School in Kuala Lumpur.This study followed survey method ، and used two tools: the first one was to describe the administration styles ، and the second is to measure the level of teachers' motivation. the results obtained were as follows: The Democratic style is prevalent in the district of Kuala Lumpur ،followed by the Autocratic style in second place ،then Laissez-faire style in the third place. The results showed the presence of statististically significant mean differences between administration styles and teachers' motivation ، and that there is a positive statistically significant correlation with the Democratic style ،while the relationship was negative with the Autocratic style and Laissez-faire style.The results also showed that the level of motivation among teachers was high ،and that there were no statistically significant mean differences in styles and the level of motivation among teachers attributed to sex ، qualification and the years of experience.

Keywords: management ، private schools ،management styles ،the school motivation

Cite This Article:
Ali Mohamed Abdel Razek Abdel Magid & Mustafa Che Omar. (2020). Anmat al-idarah al-madrasiyyah wa ‘alaqatuha bi dafi‘iyyah mu‘alimi al-marhalah ibtida’iyyah nahw mihnatuhum bi al-mudaris al-‘Arabiyyah al-khassah bi Kuala Lumpur [School management patterns and their relationship to the motivation of primary school teachers towards their profession in the Arab schools of Kuala Lumpur]. *Asian Journal of Civilizational Studies* (*AJOCS*) ، 2(2) ، 62-70. Open Acces: http://ajocs.com

المقدمة

يعد النظام التربوي من أهم الأنظمة الاجتماعية التي تقوم بإعداد الطلاب وتهيئتهم للمستقبل والمحافظة على القيم والمبادئ الأساسية للمجتمع، بما يتماشى مع طموحات وتطلعات أفراد المجتمع، فالمواطن هو رأس المال الحقيقي في العملية التنموية بكل أبعادها. فليس هناك من شيء تعجز الإرادة عن تخطيه، وليس هناك من شيء تعجز الإدارة عن تبنيه، فبالإرادة نستطيع تحقيق المعجزات، وبالإرادة نستطيع تحقيق أعظم المنجزات والمهمات، فكيف إذا اجتمعت الإرادة القوية بالإدارة السوية، وبهذا لن نجد إلا تقدما وتطورا وانجازا في كل عمل نقوم به ونسعى من أجل تحقيق أهدافه المرجوة. فالإدارة الناجحة هي الطريقة التي من خلالها يستطيع المرء تحقيق أهدافه التي يطمح لها، سواء أكانت تلك الإدارة إدارة خاصة أو حتى إدارة أي شأن أو مؤسسة ما، قد تكون صغيرة جدا ولكنها لن تنجح دون إدارة تجعلها تتفوق وتتميز في تحقيق ذاتها وأهدافها.

إن للمعلم حقوقا وواجبات، فمن واجباته أن يؤدي العمل الذي يكلف به، ويبذل في ذلك قصارى جهده، ومن حقوقه: أن يعامل معاملة حسنة تليق به وأن يشعر بالأمان والثقة من خلال مدير المدرسة . ومن الموضوعات الإدارية التي لم تحظ حتى الآن بالقدر الكافي من الاهتمام بدراستها هي الأنماط الإدارية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو العمل، ومن هنا فإن هذه الدراسة تهدف إلى بحث العلاقة بين النمط الإداري والدافعية، وأهمية كل من نمط واختيار الإدارة النمط المناسب في إدارة المنظمات سعيا لخلق بيئة إبداعية تطويرية تواءم مع متطلبات العصر وقادرة على تحقيق الأهداف وتلبية الطموحات.

حيث تعتبر الإدارة جزءً أساسيًا من عمل أية مؤسسة من أجل مزيد من الفاعلية بالنسبة للخدمات التي تقدمها المؤسسات أو التنظيمات الإدارية كالمدارس والجامعات والمؤسسات الحكومية وغيرها، وإن بقاء واستمرار مثل هذه التنظيمات الإدارية وتطورها يعتمد إلى حد كبير على نوعية إدارتها، فهي تنظم الجهود وتنسقها بأقصى طاقة ممكنة وتعمل على استثمار الإمكانات المادية والبشرية المتاحة من أجل تحقيق أهداف الجهاز الذي توجد فيه فهي فن توجيه النشاط الإنساني (Suleiman Hamed 2009).

ويمكن تعريف الإدارة بأنها: عمل منظم يسعى دوما لتحقيق هدف محدد عن طريق الإشراف على مجموعة من الناس بأقل كلفة مادية وبأقل جهد بعيدا عن جميع أنواع الظلم والتسلط وأن تؤمن بإنسانية الانسان (Mohammed al-Ajmi، 2010) ولكل إدارة أسلوبها الخاص الذي يتبعه المدير، إذ أن هناك أنماط عديدة للإدارة والتي يتبناها كل مدير حسب صفاته وحسب شخصيته وأسلوبه، وبالطبع فإن لكل نمط من الأنماط خصائصه الخاصة به ومميزاته التي تميزه عن غيره من الأنماط، ولكن في النهاية فالهدف الذي تطمح له كل إدارة على اختلاف النمط الذي تتبعه هو تحقيق الأهداف المرجوة في العملية التربوية وفقاً للمعايير والقوانين المحددة لهذه العملية، فالإدارة نشاط بشري يرتبط بشخصية المدير و النمط الذي يتبعه المدير في إدارة المؤسسة يشكل عامل البناء الأساسي لمنظومة العمل التنظيمي، ومما لا شك فيه أنه كلما كان نمط الإدارة الذي ينتهجه المدير على درجة عالية من الفاعلية، زادت فاعلية المؤسسة وزادت قدرتها على الاستمرار والتفوق، فالنمط الإداري له تأثير كبير على أداء المؤسسة، ورضا العاملين فيها (Muhammad al-Huwailah،2006).

لذلك تحتاج المدارس إلى إدارة ديناميكية مرنة قادرة على مواجهة التحديات، والى أفراد لديهم الكفاءة في الإدارة، للقيام بواجباتهم بفطنة ودراية وإخلاص ، كما أنها بحاجة إلى أفراد أكثر من مجرد ممارسين للسلطة، وأصبحت التنظيمات الإدارية أحوج إلى ما هو أكثر من أن تدار، لأن العلاقات الانسانية بين المدير وتابعيه أصبحت أهم من الأوامر لتحقيق استجابة المرؤوسين (Nawaf Canaan، 2002).ولكي يؤدي المعلمون دورهم بفاعلية فإن ذلك يتطلب إدارة واعية، ذكية على مستوى من الكفاية والفاعلية تعمل على توجيه العملية التربوية والمهنية، للوصول إلى الأهداف التربوية، ونوعية التعليم وفق الأسس العلمية الدقيقة لممارسة الأنماط الإدارية المناسبة والقادرة على دفع المعلمين نحو عملهم. ولذلك حظي موضوع الدافعية وما يزال باهتمام كبير من العديد من المفكرين والباحثين والاختصاص في مختلف حقول المعرفة الإنسانية، لما تتسم به من أهمية أساسية في توجيه السلوك الإنساني نحو تحقيق

أهداف المنظمات الإنسانية .موكداّ دور الإشباع الإنساني لحاجاته الضرورية وأهميتها في تعميق سبل الالتزام في أداء المهام المناطة به، وقد بدأ الاهتمام بالدوافع في إطار الفكر الإداري الحديث بعدم اقتصارها على الحوافز أو المكافاءات لإثارة نوازع الرغبة الذاتية للفرد في مجالات العمل، بل امتدت لمعرفة الرضا عن العمل وسبل تعزيز رغبة الأفراد العاملين في ممارسة الانجاز الهادف والإسهام في تعظيم الرغبة في الأداء والانتماء الروحي للعاملين واندماجهم في المنظمة التي يعملون فيها (Khudair Mahmoud، 2002).

وتعد الدافعية قوة داخلية تستثير حماس الفرد وتحرك سلوكه، لتحقيق الهدف، أو نتيجة أومنفعه لإشباع حاجة معينة، فالدافع بمثابة قوى داخلية تحرك الفرد وديمومة سلوكه، ما دامت الحاجة قائمة، فهي حالة حتمية إذ لا سلوك دون دافع، إذ تقلل من فرص التشتت وتهيء الاستعداد للتعلم ويكون الدافع داخليا عندما يقوم الفرد باختياره وبإدارته بالأداء، وخارجيا عندما يكون أداؤه مفروضا من قوى شخصية او نفسية خارجية (Nabil Zayed، 2003) والدافعية تهم كل فرد من الأفراد لأنها تعرفه بالأسباب التي تؤدي الى اختلاف تصرفات الأفراد كما أنها مهمة في علاج أنواع السلوك المنحرفة او الوقاية منها، ومعرفتها مهمة وضرورية لكل من يشرف على جماعة ويوجهها ويعمل على حفزها على العمل والانتاج (Abdullah Al-Rashdan and Omar Al-Hamshari ، 2002).

فقدرة الإدارة المدرسية في التأثير على دافعية الأفراد، ونقل أفكارهم ليصبحوا أكثر قدرة على إدراك مخرجات المهمات التي يؤدونها وانتمائهم إلى المؤسسة بحيث يرتقون بفكرهم للإعلاء من شأن المؤسسة، فالقائد يسعى إلى بناء الالتزام بين الأفراد، ويمنحهم الصلاحيات في أقصى الحدود المتاحة ليجعلهم متحمسين ومندفعين للعمل نتيجة لشعورهم باحترام إدارة المؤسسة لهم، ويسعى مدير المدرسة إلى زيادة ثقة المرؤوسين في أنفسهم، مما يدفعهم الى التقدم المستمر والتنمية الذاتية وتحفيزه المستمر، ودفعه الدائم مما يجعلهم قادة فاعلين (Rafidah Hariri ، 2008) . ولذلك يرى الباحث أهمية هذا الموضوع حيث أن هذه المدارس تأتي بثقافتها غلى ماليزيا صاحبة ثقافة أخرى ولكن تبي ن أن النظام الديمقراطي تأثرت به هذه المدارس وذلك لتأثير البيئة عليهم وللبيئة أثر عظيم في استخدام الأسلوب الأمثل في الإدارة لهذه المدارس لذلك نتوجه بالشكر لدولة ماليزيا ووزارة التربية والتعليم بماليزيا ومختلف الجامعات في ماليزيا على تبصير وتدريس المواد الإدارية التي تساعد هؤلاء المديريين على تطبيق النظام الديمقراطي داخل المدارس العربية التابعة لبلادهم.

مشكلة الدراسة

إن الإدارة المدرسية لها دور رئيسي وهام في العملية التعليمية والمؤسسات التربوية باعتبارها المسئولة عن توفير الإمكانيات المادية والمعنوية والظروف المناسبة للعاملين الذين يعدون العمود الفقري في العملية التربوية التعليمية، إذ لا يمكن أن نتوقع مستوي مرتفعا في الأداء والتفوق دون الرجوع إلى مستوى الدافعية للعنصر المحرك والأساسي في هذه العملية وهو المعلم وهذا هو دور الإدارة في تحفيز المعلمين بكل ما تملك من إمكانيات وحيث ان هناك غياب

شبه كامل للدراسات العلمية المحلية التي تكشف الأنماط القيادية وعلاقتها بمستوى دافعية المعلمين نحو مهنتهم على حد علم الباحث فقد تولد لدى الباحث شعور بمشكلة الدراسة الحالية وهي العلاقة بين أنماط الإدارة المدرسية المتمثلة في النمط القيادي لمدير المدرسة ودافعية معلمي المرحلة الابتدائية بالمدارس العربية الخاصة بكوالالمبور نحو مهنتهم .

أسئلة الدراسة

تحددت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي والتي تتمثل في الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي: ما العلاقة بين أنماط الإدارة المدرسية المتمثلة في (النمط القيادي لمدير المدرسة) ودافعية معلمي المرحلة الابتدائية بالمدارس العربية الخاصة بكوالالمبور نحو مهنتهم؟

وينبثق عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما النمط الإداري السائد لدى مديري المرحلة الابتدائية بالمدارس العربية الخاصة بكوالالمبور؟
2. ما مستوى دافعية معلمي المرحلة الابتدائية بالمدارس العربية الخاصة بكوالالمبور؟
3. هل هناك فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الدافعية لدى معلمي ومعلمات المرحلة الابتدائية بالمدارس العربية الخاصة بكوالالمبور تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة؟

أهداف الدراسة

1. تحديد الأنماط الإدارية لدى مديري المرحلة الابتدائية بالمدارس العربية الخاصة بكوالالمبور.
2. قياس مستوى الدافعية نحو المهنة لدى معلمي المرحلة الابتدائية بالمدارس العربية الخاصة بكوالالمبور.
3. معرفة ودراسة العلاقة بين الأنماط الإدارية السائدة لمديري المدارس ودافعية معلمي المرحلة الابتدائية نحو مهنتهم بالمدارس العربية الخاصة بكوالالمبور

أهمية الدراسة

تكتسب الدراسة أهميتها كونها تقوم بدراسة أنماط الإدارة السائدة لدى مديري المرحلة الابتدائية العربية الخاصة بكوالالمبور ودرجة تأثيرها على دافعية المعلمين في تلك المدارس، وما النمط الإداري السائد الذي يؤثر إيجابيا على

دافعية المعلم نحو مهنة التدريس ويتوقع أن تفيد هذه الدراسة الجهات التالية القيادات التربوية لهذه المدارس والقيادات التربوية عامة ومديري المدارس والباحثين في هذا المجال

منهجية الدراسة

اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، إذ بحثت في مستوى مؤشرات تحسين الأداء في المدارس العربية الخاصة بكوالالمبور. تكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الابتدائية العربية الخاصة بكوالالمبور خلال عام 2019/ 2020م وعددهم 68 معلما ومعلمة. قام الباحث باختيار العينة بالطريقة العشوائية لمعلمي المرحلة الابتدائية بالمدارس العربية الخاصة بكوالالمبور، حيث تكونت عينة الدراسة من (68) معلماً ومعلمة بواقع (18 معلم و50 معلمة) والجدول (2) يوضح عناصر عينة الدراسة.

إسم المدرسة	عدد المعلمين	عدد المعلمات	المجموع
الليبية دماي	2	9	11
الليبية كوالالمبور	4	10	14
الجيل الجديد	4	11	15
المدرسة العراقية كوالالمبور	4	10	14
المدارس السعودية كوالالمبور	4	10	14
المجموع	18	50	68

جدول (2) توزيع عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات في المدارس الابتدائية العربية الخاصة بكوالالمبور

تتعلق الاستبانة الأولى بوصف الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر معلميهم ، تتكون هذه الإستبانة من 33 فقرة بصورتها النهائية مقسمة الى ثلاثة محاور تتعلق بأنماط القيادة وهي النمط الأوتوقراطي ويتكون من 12 فقرة (الفقرات من 12-23)، والنمط الديمقراطي يتكون من 11 فقرة (الفقرات من 1-11)، والنمط التسيبي ويتكون من 10 فقرات (الفقرات من 24-33)، وهو مدرج على سلم تقدير خماسي حسب طريقة ليكرت Likert ، وقد جاءت الإستجابة على فقرات المقياس ، لتعني درجة الممارسات للسلوكيات التي تتضمنها الفقرات.الاستبانة الثانية تتعلق بقياس دافعية المعلمين نحو مهنتهم ، وقد تكونت هذه الأداة من 17 فقرة بشكلها النهائي ، تم تنظيمه على تدريج خماسي لتقدير السلوكيات التي تشير الى الدافعية حيث كان التدرج حسب طريقة ليكرت الخماسي.المعيار الإحصائي لتحليل استجابات العينة: السؤال الأول والثاني والثالث تم استخدام المتوسطات الحسابية والإنحراف المعياري للاستجابات والسؤال الرابع تم استخدام

معامل الارتباط (يرسون) للتعرف على العلاقة بين النمط القيادي ومستوى الدافعيةو السؤال الخامس المفتوح تم استخدام التكرارات والنسب المئوية

الدراسات السابقة

هدفت دراسة Ajarmeh (2012) الى معرفة الانماط القيادية لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة عمان ، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الخاصة التابعة لمديرية التربية والتعليم الخاص في محافظة عمان وبلغ عددهم (14047) معلما ومعلمة ، وتم اختيار عينة طبقة عشوائية من (500) معلم ومعلمة ، وتم استخدام اداتين لتحقيق هدف الدراسة :الاولى تتعلق بالانماط القيادية واحتوت على (45) فقرة ، والثانية لقياس مستوى جودة التعليم واحتوت على (40) فقرة .وأظهرت النتائج ان درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان للانماط القيادية من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة ، حيث جاء النمط القيادي الاوتوقراطية في المرتبة الاولى ، يليه النمط الديمقراطي ثم التسيبي ، وان مستوى جودة التعليم في العاصمة كان متوسطا .وان هناك علاقة ايجابية مابين الانماط القيادية السائدة ومستوى جودة التعليم ، وانه لاتوجد فروق ذات دلالة احصائية على مقياس الانماط القيادية تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي ، بينما توجد الفروق الدالة احصائيا لمتغير سنوات الخبرة.

هدفت دراسة الشهري (2014) إلى التعرف على درجة تطبيق العدالة التنظيمية ، والتعرف على درجة دافعية الانجاز لدى معلمي المرحلة الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظرهم ، كذلك الكشف عن العلاقة الارتباطية بين درجة تطبيق العدالة التنظيمية ودافعية الانجاز لدى المعلمين .واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي عن طريق توزيع استبانة على عينة الدراسة العشوائية المتيسرة البالغ عددها (750) معلما. وكان من أهم نتائج هذه الدراسة أن درجة دافعية الانجاز لدى المعلمين كانت بدرجة عالية .

وهدفت دراسة (Alharbi (2010 إلى التعرف على درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمكة المكرمة وبيان علاقتها بدافعية الانجاز .واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة وشملت عينة الدراسة 93 مديرا يمثلون ما نسبته 55 % وتم اختيارهم بطريقة عنقودية عشوائية .وكان من أهم نتائج هذه الدراسة أن درجة استجابة عينة الدراسة لمقياس دافعية الانجاز كانت مرتفعة في المحاور الستة للمقياس، حيث جاء محور الثقة بالنفس أولا، ثم التمكن والاتقان، ثم المثابرة، ثم الاستقلال، ثم المنافسة وأخيرا في المرتبة السادسة التوجيه نحو المستقبل.

خاتمة البحث

وفي الخاتمة تم التأكد من وجود إرتباط بين أنماط الإدارة المدرسية ومستوى دافعية المعلمين ، ومن خلال وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي ودافعية المعلمين، ووجود علاقة إرتباطية إيجابية بين النمط الديمقراطي والدافعية ، وتتماشى هذه النتيجة وهي نتيجة طبيعية مع طبيعة النمط الديمقراطي الذي يضمن للعاملين الإهتمام بطموحاتهم وتطلعاتهم وتحقق حاجاتهم ومن هنا تزداد دافعيتهم ، وهذا سيؤدي الى زيادة الجهد المبذول للقيام بمهامهم وممارسة أدوارهم المحددة لهم خير قيام حرصاً منهم على تحقيق طموحات المؤسسة (المدرسة) التي يعملون بها ، وهي في النهاية طموحات وتطلعات قائدهم ، وقد فسرت الدراسات المتعلقة بهذا المجال أن هناك مصلحة مشتركة بين المدير والمعلمين وهي ان لكل منهما أهداف ، يسعى لتحقيقها وأن هناك قاسماً مشتركاً في الأهداف بينهما وكذلك ايضا النمط الديمقراطي يركز على المشاركة وإتخاذ القرارات التربوية وتحمل المسئولية ، وتنمية العلاقات الإنسانية الإيجابية ، والعمل على تطوير المعلمين مهنياً، وخلق بيئة تتم فيها إدارة الصراعات بإيجابية ، وبروح من التعاون والاحترام المتبادل. وبينت النتائج أن النمط السائد بين مديري المدارس العربية الخاصة بكوالالمبور هو النمط الديمقراطي والذي جاء بمتوسط حسابي (51.8) وذلك من وجهة نظر معلمي تلك المدارس، وقد يعزي ذلك الى توجهات وزارة التربية والتعليم بتلك البلاد نحو تدريب المديرين في المجالات الإدارية المختلفة ، والتركيز على ممارسة الديمقراطية في التعليم ، وتوفير مناخ إيجابي يحقق التعلم والتعليم المناسبين ، وقد يكون ذلك من تأثر تلك المدارس بالبيئة المحيطة بولاية كوالالمبور ومتابعة نظام التعليم في ماليزيا وخاصه أنه يتمتع بالنظام الديمقراطي وأيضا معظم المديريين والمدرسين طلاب دراسات عليا بالجامعات الماليزية مما أدى إلى التحول من الأنماط التسلطية المتمركزة الى الأنماط الديمقراطية الحرة.

Reference

Rafidah Hariri et al. (2007). al-Idarah wa al-Takhtit. Amman: Dar al-Fikr.

al-Ajarmah, OK. (2012). Al-Maatu al-Qiadiah ql-Saaedah ladai Mudir al-Madaaris al-Khaasah wa al-Alaaqatuha Bimustawa Jaudah al-Taalim Min Wijhati al-Mualimin Fi Muhafazah al Aasimah Amman. Unpublished MA thesis ،Middle East University ،Jordan.

al-Ajami, Muhammad Husayn (1420 AH). al-Idaarah al-Madrasiyyah. Cairo: Arab Thought

al-Ajmi, Muhammad Hassanein ،)2010). al-Idaarah wa al-Takhtit al-Tarbawi. Amman: House of the March.

Bani Yunus, Muhammad Mahmoud (2007). *Psaikologi al-Daafiah wa al-Infiaalat*. Amman: House of the March for Publishing and Distribution.

al-Harbi, Muhammad Saeed (2010). Mudir al- Madaaris al-Ibtida'iah al-Hukumiah Bimadinah Makkah al-Mukarramah ،Masruie ،Saudi Arabia: King Abdulaziz University

Zayed ،Nabil Mohamed (2003). al-Daafiah wa al-Ta'lim. Cairo: The Egyptian Renaissance Library.

al-Shahri, Muhammad bin Muhammad (2014). Mustawa al-Faalah al-Tanzhimiah Ladai Mudirl al_Madaaris al-Asyaanawiyyah Bimuhaafazah Jeddah wa Alaaqatiha Bidaafiah al-Injaaz Ladai al-Muaalimin Min Wijhati Nazarihim. Unpublished Master Thesis ، Department of Educational Administration and Planning ،Umm Al-Qura University ، Makkah Al-Mukarramah.

Canaan, Nawaf (2002). Al-Qiyaadah. Riyadh: Al Farazdaq Printing Press

al-Shammaa, Khalil & Hammoud, Khader. (2002). al-Nazariah al-Munazzon. Amman: Maisarah Dar El Publishing and Distribution.

al-Rashdan, Abdullah & Omar Al-Hamshari. (2002). al-Madkhal Ila al-Tarbiyyah. Amman: Al-Shorouk Publishing and Dar Distribution.

al-Huwaila, Muhammad. (2006). al-Iltizam al-Tanzimi Liadhoe al Haiaat al-Tadrisiyyah wa Alaaqatuha Bidarjah Syuue al Anmaati al Qiyadiyyah Ladai al-Qaadati al-Akademiyin Fi Muasasah al –Ta'lim al-Aali Fi Dawlah Quwait. unpublished PhD thesis ،Yarmouk University ،Irbid ،Jordan.

Hammoud ،Khudair Kazem. (2002). al-Suluk al-Tanzhimi. Oman: Dar Safaa.

Hassan Muhammad Hassan & Muhammad Hassanein Al-Ajmi (2013). *al-Idarah al-Tarbawiyyah*. Amman: Dar Al-Masirah for Publishing and Distribution.

Hassan Muhammad Ibrahim Hassan, and Muhammad Hassanein Al-Ajmi (2007). al-Idarah al-Tarbawiyyah. Cet.1. Amman: Maisarah House for Publishing and Distribution.

Hamed Sulayman Hashim, (2009). al-Idarah al-Tarbawiyyah al-Mua'asirah ،Amman: Dar Osama.

Scholl, R. (2002). Affective Motivation and Emotional Intelligence.University of Rhode Island. Retrieved from (http://WWW.cba.uri.edu/Scholl/Notes/Affective-Motivation.html.(11/05)