

طبيعة الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المتوسطات من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط

دراسة ميدانية بولاية البليدة

نامية عليك<sup>1\*</sup>، فتيحة كركوش<sup>2</sup>

f.kerkouche@gmail.com

<sup>2,1</sup>جامعة لونييسي علي البليدة 2 (الجزائر)

**The nature of the leadership patterns dominant among middle schools directors from teachers' point of view.**

**A field study on Blida middle schools.**

**Alik Namia<sup>1,\*</sup>, Kerkouche Fatiha<sup>2</sup>**

**Lounissi Ali University Blida2 (Algeria)**

تاريخ الاستلام: 2018/10/29؛ تاريخ القبول: 2019/10/01؛ تاريخ النشر: 2020/02/29

**Abstract.** The aim of this study is to recognize the leading patterns of the head masters of middle schools at Blida district from the teachers' point of view. The sample study consisted of 176 teachers, (98female and 78 male) taken from 71 middle schools.

To achieve the goals of this study, we have established a test in which we have adopted the Democratic, autocratic and anarchic /chaotic) style. A descriptive approach to measure their leading behaviors' is used. We have obtained the following results:

-The common leading behavior of the middle schools' headmasters in Blida is democratic.

- There exist differences exist between leaders of the two genders. (i.e. male head masters are better than female ones according to the questioned teachers),male leaders have a high leading behavior comparing to the female.

**Keywords.** Leadership Behavior; Educational Leadership; headmaster.

**ملخص.** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المتوسطات في مقاطعة البليدة وسط، من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسطاتكو نت العينة من 176 أستاذا (98 إناث، 78 ذكور) للتعليم المتوسط من مختلف مواد التدريس على مستوى 71 مؤسسة من مؤسسات التعليم المتوسط. لتحقيق أغراض الدراسة تم بناء مقياس السلوك القيادي المحدد بالأنماط القيادية (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، والنمط الفوضوي) مع تبني المنهج الوصفي توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- أن السلوك القيادي السائد لدى مديري المتوسطات لولاية البليدة هو السلوك الديمقراطي.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لجنس القائد (صالح الذكور)؛ أي المدراء يتحلون بالسلوك القيادي الديمقراطي العالي مقارنة بالمديرات وذلك من وجهة نظر الأساتذة.

**الكلمات الدالة:** السلوك القيادي؛ القيادة التربوية؛

المدير.

\*corresponding author

## 1. مقدمة

حظي موضوع القيادة باهتمام كبير من قبل الباحثين وبدأ الاهتمام الفعلي بها في كتابات تابلور (Taylor) صاحب الإدارة العلمية، إذ تعد القيادة بمختلف عملياتها أداة التغيير والتطوير والتقدم في جميع المنظمات التربوية التعليمية لأنها تعمل على تحقيق أهدافها من خلال تحسين التنظيم الإداري أو تسيير سلوك العاملين، وكذا الوسائل والأساليب القيادية، لذلك يعتبر العنصر البشري جوهر العملية الإدارية ومحورها وهدفها، وكلها محددات مهمة تؤثر على مسيرة المنظمة سواء بالسلب أو بالإيجاب.

فالقيادة لا تتعدى كونها تتكون من عنصرين رئيسيين: العنصر البشري الإنساني والعنصر التنظيمي؛ وهذا الأخير (العنصر التنظيمي) يتكون من هياكل ووظائف يمكن تغييرها وإعادة تشكيلها بحيث تصبح أكثر فعالية وملائمة للظروف البيئية المتطورة، في حين أن العنصر البشري بحاجة كبيرة إلى توفر الجو التنظيمي المناسب له بهدف التمكن من أداء العمل بكل كفاءة وفعالية، ولاسيما في المؤسسات التربوية؛ وهذا لا يتأتى إلا من خلال الاهتمام بهذا العنصر عن طريق التدريب المستمر للعاملين لإكسابهم المهارات المناسبة وتنمية الإحساس بالمسؤولية والثقة في أنفسهم والقدرة على اتخاذ القرارات التي تتموضع ضمن صلاحياتهم وتعزيز الانتماء وتلبية حاجاتهم الوظيفية والشخصية والتي تُشكّل في مجملها المناخ التنظيمي.

فقد أقرت الأدبيات التنظيمية بأن القيادة عنصر أساسي وجوهري لتوفير المناخ الجيد للمؤسسة، فكلما كانت القيادة ذات كفاية انعكس ذلك بشكل إيجابي على المنظمة وأهدافها لأن القادة المبدعون يُحولون نقاط الضعف إلى نقاط قوة والمخاطر إلى فرص، لذلك فإن نجاح أي مؤسسة تعليمية أو فشلها يتوقف على حنكتهم وأسلوبهم المنتهج ولاسيما التربويين في المؤسسات التربوية والذي هو محور اهتمامنا في هذه الدراسة.

وعليه، فإن دور القيادة التربوية أو اللووك القيادي مهم جداً في تسيير المؤسسة التربوية حتى يكون هناك جو ملائم وظروف مهيأة لنجاحها، والسير بها إلى أعلى المراتب، من أجل بلوغ مستويات عالية من التحصيل الدراسي يصل بالمؤسسة إلى نجاح تلاميذها لنيل شهادة التعليم المتوسط .

ومن ثم، فإن أهمية مثل هذا الموضوع تكمن في طبيعة متغيراته التي يتناولها: فمعرفة النمط القيادي الأنجع الذي يمكن إتباعه لتحقيق مناخ تنظيمي جيد مهم جداً في العملية التربوية، إذ يعمل على تحسين مستوى المدراء من

خلال اتّخاذهم للأسلوب الأكثر ملائمة على مستوى الممارسة القيادية. وهنا يكمن الهدف من هذه الدراسة بحيث نسعى إلى تحقيق معرفة حول طبيعة النمط القيادي المناسب داخل المتوسطات حتى يتحقق النجاح من أجل تحصيل دراسي يرقى إلى ما هو مطلوب.

### 1.1. إشكالية الدراسة.

تعتبر المنظمة مصدر اهتمام الكثير من الباحثين في مختلف الاختصاصات الاقتصادية والثقافية والتنظيمية الإدارية والاجتماعية والتربوية، ويزداد هذا الاهتمام خاصة في ظل التغيرات العالمية السريعة، إذ يعدّ الفرد العنصر الأهم داخلها كونه يمثل القائد والمسؤول والمتصرّف ف بكل أصنافه ورتبه، فهو يتفاعل مع بيئته

ويخضع لقوانين يعمل جاهدا من أجل السير الحسن لها، بحيث يسعى القائد لـ

إلى تحقيق لاسيد المؤسسات التربوية.

حسين رشوان (2010: 04) أن القيادة ظاهرة اجتماعية لأنها مرتبطة بالوجود

الجماعة وإشباع حاجاتها ومن هنا تصبح القيادة وسيلة من وسائل تحقيق أهداف الجماعة، وذلك من خلال يتطلب (Fulan,1988 :10)

تربوية يمتازون نوعية جوهرياً

التسعينات يغدو

وع من القيادة يرتكز ه ستيفن أركوفي (2005: 119)

جوهريّة من أهمها الإحساس والإسهام الفردي الذي يترتب على قيمة الدوافع الإنسانية، والذي يـ

على أنهم أهم وأثمن ما تمتلكه أي مؤسسة من أصول التي ترى في كل فرد عاملاً قادراً على تحقيق إنجازات

هذا السياق، ذكر (2012: 24) نجاح الإدارة وفعاليتها يعتمد (1429 -)

بصفة أساسية على ما تتمتع به شخصية المدير القائد من سمات وقدرات ومهارات؛ وهو الأمر الذي يتفق والفكرة

(2001) كون القائد المبدع هو الذي يكون قادرا على إحداث التغيير ويمثل حيز الزاوية وذلك بفضل أسلوبه في معالجة تفاصيل القضايا وتحقيق النتائج المطلوبة.

على هذا الأساس، يكون القائد في الوسط المدرسي مسؤولا عن الجو الذي يسود المؤسسة التربوية لأنه يسعى إلى يُميزها تنظيمي بكل ما يساهم في رفع وتحسين مخرجات والوصول بها إلى المراتب الأولى بين باقي المؤسسات التربوية الأخرى؛ ومعنى ذلك أن القيادة التربوية تسهم بمختلف الأساليب والجهود التي تستعملها تهيئة مناخ تنظيمي يكون ملائما وجيه والتسيير السليمين للجماعة التربوية لرفع معنوي وتحسين أداها وجعل العلاقات طيبة متعاونة بهدف إرساء ظروف ملائمة لتحقيق الأهداف البيداغوجي . يتحقق بقيادة تربوية تنبع عن شخصي

ذكر أشرف سليم (2009: 22) (Lopez, 1981)

القيادي وأثر متغيرات الجنس والخبرة على نمط القيادة المتبعة لدى مدرء المدارس الابتدائية بولاية كاليفورنيا، وقد اختلفت عن آراء المدرسين لغير صالح المدرء، كما وجد اختلافاً واضحاً بين الجنسين ( )، بينما كانت الخبرة في الوظيفة الإداري القيادي حيح.

وتأتي دراسة العيسي (1999) لتبحث بدورها في الأنماط القيادية السائدة بين مديرات انوية الحكومي في محافظة الرياض، إذ خلصت النتائج إلى أن مط القيادي السائد بين المديرات كان الذ ( )، وكشفت عن وجود تأثير النمط القيادة بين الخبرة في التدريس، إضافة إلى وجود تأثير مط القيادي والمؤهل الأكاديمي على مستوى الروح المعنوية بين المعلمات.

(2013) أنه من أبرز نتائج الدراسات الأجنبية التي اتجهت إلى دراسة الفروق في القيادة

بين الإناث والذكور أنه غلب طابع المشاركة على أسلوب قيادة الإناث؛ أي القيادة الجماعية، بينما غلب أسلوب التحكم والسيطرة و قيادة الذكور

من خلال ما تم ذكره، فإن البحث في معرفة السلوك القيادي السائد في المتوسطات لولاية البلدة يبدو أمراً مهماً في ظل تسيير قيادي ( ) عليم المتوسد . وعليه يمكننا

:

. ما طبيعة السلوك القيادي السائد عند مدراء المتوسطات لولاية البلدة من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسد

. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر لوك القيادي تعزى إلى متغير جنس

(المدير) .

### 2.1. صياغة الفرضيات.

قمنا بصياغة الفرضيات التالية :

. طبيعة لوك القيادي السائد عند مدراء المتوسطات هويمقراطي، وذلك حسب وجهة نظر أساتذة

التعليم المتوسط.

. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أساتذة التعليم المتوسط في السلوك القيادي تعزى إلى جنس

### 3.1. التعريف الإجرائي لمفاهيم الدراسة من أجل تبسيط متغيرات الدراسة وتوضيحها، فانه من المفيد تحديد

:

1. السلوك القيادي. (shackleton ,1995) السلوك القيادي ي يسلكه القائد في

أثناء تحقيق هدف الجماعة ويحتذي الأتباع به في سلوكياً .

يقصد لوك القيادي إجرائياً في هذه الد ينتهجه مدير المؤس مين

تحقيق ربوية للمتوسطة. لوك القيادي بناء على أبعاده الة عليه

(يمقراطي والديكتاتوري و الفوضوي) لوك القيادي هو الدرجة المحصل عليها في مقياس

لوك القيادي التي تم بناؤه لتحقيق أهداف هذه الدراسة.

ب. القيادة التربوية. (2010: 176) القيادة التربوية " هادف، يدرك فيه

يرعى يهتم ويقدر يسعى لتحقيق طريق التفكير وتوزيع المسؤوليات الكفايات، البشرية والإمكانيات المادية ."

(1996: 27) " ياسة التربوية

الاجتماعية التربوية السائدتين وفي ضوء توجيهات القيادة السياسية والعمل على تنفيذها لتحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية للمجتمع من خلال أجهزتها الإدارية ."

على مستوى هذه الدراسة، يعتبر المدير هو الذي يدير شؤون المؤسسة ويسهر على تسيير وتنظيم وتطبيق القوانين الخاصة بالمرحلة التعليمية المتوسطة.

ج. مفهوم القيادة التربوية. شاهين (2013) إلى أن القيادة ربوية

التربوية، و يقوم عليها التربوية تسييرا روتينيا، يوفّر والتطوير، و تحقيق وعليه، فإن التربوية تحقيق يتوقف وإمكاناته توجيه ورعاية العاملين وتقديم .

(2010) أي هادف، يدرك فيه يرعى

ويهتم ويقدر ويسعى لتحقيق طريق التفكير وتوزيع المسؤوليات الكفايات، البشرية و الإمكانيات المادية بيند .

د. أنماط القيادة. إن القائد المتميز فعلاً ي يؤثر في الجو العام للمؤسسة، أي يجعل من المناخ المدرسي، مناخا فعالا بفضل قيادته الراجعة التي تتسم بالديمقراطية التي من سماتها، المشاركة والتعاون، وحسن

الإصغاء للعاملين معه، والتفاهم الذي ينتج عنه بيئة فعالة، نشيطة، مملوءة بروح المبادرة، والإنتاج

التحصيل المدرسي الجيد.

قادة يختلفون الإدارية وتسيير المؤسسات،نتيجة  
 المفاهيم الإدارية وأساليبها، يرجع اجتهاداتهم الفردية، و مكتسباتهم القبلية وخبراتهم الشخصية،  
 القيادة يتم بين القائد  
 إرشادهم وتوجيههم يعكس باين أساليب القيادة . صنفّت الأنماط القيادية  
 (2010: 78) كما يلي:

• **النمط الديمقراطي.** يتميز هذا النمط بكون القائد يشترك في مناقشة الجماعة، ويشجّع الأعضاء على المناقشة والتعاون، كما يترك للجماعة حرية توزيع العمل بينهم، ويشجع النقد الذاتي، ويميزه الشعور بالثقة المتبادلة والود بين

عضهم البعض وبينهم وبين القائد يسود احة النفسية

يترك بينهم حرية الاختيار ، كما تكون فيه ا

" قوي والروح المعنوية مرتفعة.

• **النمط الديكتاتوري.** يتميز هذا النمط بالاستبداد بحيث تبنى فيه العلاقة بين القائد و

حيث أن القائد يحدد بنفسه السياسة تحديدا كليا ويملي خطوات العمل وأوجه النشاط. يعطي أوامر كثيرة

يظل محور انتباه الجماعة، ويكون فيه الفرد منفذا لخطوات

يصعب علي معرفة الخطوات التالية أو ليس له حرية الاختيار رفاق العمل بل يعين القائد العمل و

• **النمط الفوضوي** يتميز هذا النمط بعدم المبالاة وعدم ، بين القائد و يقدم أي تعليمات أو

توضيحات، فيسود المؤسسة الإهمال و

ومنه نستنتج أن للقيادة ثلاث أنماط تختلف عن بعضها من حيث الميزات والخصائص، والقائد التربوي يمكن أن

يتحلى بإحدى هذه الأنماط، التّ

الديمقراطي لما له من خصائص تعود على مناخ المؤسسة بالإيجاب.

هـ. الفرق بين الإدارة والقيادة. مما لاشك فيه أن هناك اختلاف بين الشخصية الإدارية، والشخصية القيادية

طبيعة التسيير وأسلوب العمل وهذا ما أكده المعاينة(2007: 327)

و. الإدارة. إنَّ المدير يتميز بأنه >ينفذ< مما يخطط فهو معني بتوفير والإمكانات المادية والبشرية اللازمة للعملية روية يقتصر عمل المدير على تنسيق نشاط الأفراد (لمعلمين) لتحقيق الأهداف يحاول الحفاظ على الوضع الراهن و ليس له دور في تغييره ف يفكر في الحاضر أكثر مما يفكر في .

يعمل وفق خطوات مد سلطته رسمية يستمدّها من القوانين والتشريعات والنظم التي تحكم

<<

ك. القيادة. كما يتميز القائد أنه >يخطط أكثر< مما ينفذ فهو يهتم برسم السياسة العامة للمؤسسة بصورة رئيسية يقوم بالتأثير في نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة. يحاول تغيير الواقع وتجديده فهو داعي للتغيير ومطلوب منه أن يحدث تغييرات في البناء التنظيمي يفكر في المستقبل أكثر مما يفكر في الحاضر يبتكر و يبدع و يجدد سلطته غير رسمية في الغالب، ويستمدّها من قدرته على التأثير تقوم القيادة على النفوذ و القدرة على التأثير يشارك الأفراد القيادة في تحديد الأهداف.

#### 4.1. السابقة.

.دراسة الثوم (1987): "العلاقة بين أنماط قيادة الإدارة التربوية المتوسطة وبين مشاركة مديري

المدارس الإلزامية والثانوية الحكومية في الأردن في صنع القرارات التربوية"، حيث

بين	قيادة	روية	وبين	مديري	الإلزامية والثانوية الحكومية في
التربوية.	عينة	مديري	التعليمية	الأردنية و عينة	
مديري	الإلزامية والثانوية الحكومية	453 مديراً.			
ليس	التربوية	قيادي	المدرسية	مديري ومديرات	
الإلزامية	الثانوية الحكومية	بينما			
التربوية	قيادي	المدرسية	حيث	يوجد	



دراسة القيسي (1988): "أنماط القيادة الإدارية السائد لدى مديري المدارس الإعدادية وعلاقتها ببعض المتغيرات كما يراها أعضاء الهيئة التدريسية في بغداد وعلاقتها ببعض المتغيرات" كتحريب المديرين والمديرات (تربوي وغير تربوي) فضلا عن عمرهم الإداري وجنسهم كما يراه الهيئة التدريسية. من بين ما يه مط الديمقراطي هو الأكثر شيوعا في المدارس الإعدادية في بغداد، كما أظهرت عدم وجود علاقة بين متغيري التحريب وأنماط القيادة الإدارية للمديرات.

دراسة جيمس (James, 1992): "علاقة أساليب القيادة لدى مديري المدارس الثانوية في غرب

فرجينيا ببعض المتغيرات".	الشخصية	لدافعية المميزة
ساليب القيادة)	(.	يتميز
لتفكير غير متعاون قليل	دافعية	
يتميز بالديمقراطية	واجتماعيا	دافعية عالية،
يتميز	الشخصية	متغيرة ودافعيته

دراسة المناقش (2007): هذه الدراسة تأثير الجنس على نمط قيادة الذكور والإناث

والكشف عن مدى اختلاف النمط القيادي الذي يمارسه الذكور على النمط القيادي الذي تمارسه الإناث إليه نتائج هذه الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في ممارستهم لنمطي القيادي فوق الجماعة والقيادة مع الجماعة؛ أي أن نوع الجنس له تأثير كبير في النمط القيادي الممارس، وبينت الدراسة الغالبية العظمى من الذكور (رؤساء الأكاديمية) يمارسون نمط القيادة (وكيلات الأقسام الأكاديمية) يمارسون نمط القيادة فوق الجماعة، وكانت نسبة الإناث اللاتي يمارسن نمط القيادة فوق الجماعة أكبر من نسبة الذكور الذين يمارسون هـ

دراسة يونس محمد إبراهيم (2011): "السلوك القيادي وعلاقته بالقدرة على اتخاذ القرار"

مديري	الابتدائية	نينوى للبنين
ارتباطيه بين	القيادي	لمديري
2010/2009 .		الابتدائية

القيادي

يوجد

القيادي

(16)

يوجد

لمتغير

بين القيادي

دراسة الحواشنة (2012): هدفت هذه "لسلوك القيادي السائد لدى مديري مدارس التربية

والتعليم" محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين وأثر كل من متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة

دريس على درجة ممارسة السلوك القيادي السائد لدى مديري المدارس.

لوك القيادي بشكل كلي على البعدين جاءت بدرجة متوسطة، أما أبعاد السلوك القيادي فقد جاءت في

الرتبة الأولى بعد الاهتمام بالعاملين، وفي الرتبة الثانية:

إحصائيا عند مستوى (0.05) في درجة ممارسة السلوك القيادي السائد لدى مديري المدارس تعزى لمتغير

. دراسة شافية بن حفيظ (2013): "علاقة النمط القيادي حسب نظرية هيرسي وبلانشارد من

وجهة نظر المعلمين و مستوى الولاء التنظيمي لدى عينة من معلمي المدارس الابتدائية بورقلة".

القيادية الابتدائية نظرية "هيرسي"

المعلمين، والبحث في التنظيمي المعلمين و القيادي التنظيمي للمعلمين

التفويض يليه

الابتدائي المعلمين، يليها

دراسة نرمين شاهين (2013): "دراسة أنماط القيادة لدى مديري المدارس الحكومية في

محافظات غزة وعلاقتها بتعزيز ثقافة الانجاز". هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية لدى مديري المدارس

الحكومية في غزة وعلاقتها بتعزيز ثقافة الانجاز و كذلك دراسة دلالة الفروق في متوسطات تقديرات العينة

للأنماط القيادية لدى المديرين حسب متغير ( ) .

لكلي لدرجة تقدير أفراد العينة للممارسة أنماط القيادة فوجد النمط القيادي الديمقراطي في المرتبة الأولى والنمط

القيادي الأوتوقراطي في المرتبة الثانية والنمط

## 2. الطريقة البحث.

## 1.2 المنهج المتبع. عرف على واقع السلوك القيادي لدى مدراء

المتوسطات لولاية البلدة من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط. ويعد هذا المنهج مناسباً لوصف الظاهرة كما هي موجودة في الواقع، ووصفها وصفاً دقيقاً خالياً من المبالغة أو التقليل من شأنها.

## 2.2 مجتمع الدراسة. يتكون مجتمع مؤسسات التعليم المتوسط لمدينة البلدة وسط، والتي

(10) مقاطعات إدارية ومن هذه المؤسسات تم اختيار العينة،

(01) كما نشير إلى استحالة الحصول على عدد أساتذة التعليم المتوسط، من مديرية التربية لولاية البلدة

## 3.2 عينة الدراسة. تتكون عينة الدراسة من 176 أستاذاً للتعليم المتوسط من مختلف مواد التدريس من بين 10

مقاطعات، بحيث تم اختيار الأساتذة بالطريقة غير العشوائية -الحصصية- (أي لكل مادة حصة من العينة من

)، وقد اختارت الباحثتان العينة غير العشوائية الحصصية لأنه تعذر اختيار العينة بالطريقة العشوائية

الطبيعية نظراً للصدعوبات الميدانية الإدارية، وعدم الوصول إلى كل الأفراد بالطريقة العشوائية،

(01).

## الجدول رقم (01). مقاطعات المتوسطات التابعة لدائرة البلدة و جنس المدراء.

المديرات	عدد الثانويات				
06	14	20	07	البلدية	1
02	02	04	01		2
04	07	11	04	ولاديعيش	3
00	02	02	1		4
01	02	03	1		5
09	07	16	5	بوفاريك	6
00	05	05	2		7
05	02	07	2	بوينان	8
01	02	03	01		9
02	01	03	01	الحساينية	10
26	45	71	24		

4.2 مكان إجراء الدراسة. اقتصرت هذه الدراسة على مؤسسات التعليم المتوسط وهي: متوسطات ولاية

البلدية وسط وبالتحديد 10 مقاطعات، والتي يبلغ عدد متوسطات (71) 24 ثانوية والتي

تعتبر كلها مؤسسات حكومية. (1)

5.2. زمان إجراء الدراسة. تم تطبيق الدراسة الأساسية الميدانية خلال الموسم الدراسي 2017/ 2018

الفصل الثاني من نهاية شهر فيفري و بداية شهر مارس 2018.

6.2. أدوات جمع البيانات. اعتمدنا على مستوى هذه الدراسة على مقياس السلوك القيادي والذي سنعمل على

وصفه وتعريفه.

7.2. مقياس السلوك القيادي. عملت الباحثتان على بناء مقياس السلوك القيادي لدى مدراء المؤسسات التعليمية

( ) تشخيص وقياس السلوك القيادي. وقد تم انجاز هذا المقياس اعتمادا على الأدبيات النظرية

مثل دراسة الطويل (1992) بحيث يتناسب وطبيعة

البيئة الجزائرية. وقد مر هذا المقياس بعدة مراحل على مستوى الدراسة الاستطلاعية قبل أن يتم تبنيه في الدراسة

الأساسية ( 01).

شمل المقياس (49) عبارة تقيس الأنماط القيادية المحددة وفق الأبعاد الثلاثة، بحيث

منها إيجابية أخرى سلبية، وهي الأبعاد التالية:

- بعد السلوك القيادي الديكتاتوري: يقوم

الإكراه وتوجيه طريق

- بعد السلوك القيادي الديمقراطي: بين وتابعيه،

أهمية تسيير وتحقيق أهدافها، حيث تتاح للجميع التميز والابتكار، و

التفكير

- بعد السلوك القيادي الفوضوي: مجريات ينحصر دوره تقديم

المعلومات، ولا يتدخل في شؤون العمل، كما يتميز بالانطوائية. يمكننا تقديم توضيحات بخصوص ذلك في

(2).

الجدول رقم (2): أبعاد مقياس السلوك القيادي لدى مدراء المؤسسات التربوية (المتوسطات).

الترتيب		القيادية
41 29 16 15 4	الإيجابية	
39 31 30 28 18 27 17 14 5 3 4 2	السلبية	
46 45 44 43 33 32 9 21 7 8 6	الإيجابية	البعد الديمقراطي
34 22 20	السلبية	
36 26	الإيجابية	

8.2 مفتاح قياس السلوك القيادي.

الجدول رقم (3): مفتاح مقياس السلوك القيادي.

الوصف	مجال الدرجة	البعد
تشير إلى إتجاه نحو سيادة ضعيفة	17	السلوك الأتوقراطي
تشير إلى اتجاه نحو سيادة قوية	34 18	
تشير إلى إتجاه نحو سيادة ضعيفة	15	السلوك الديمقراطي
تشير إلى إتجاه نحو سيادة قوية	30 16	
تشير إلى إتجاه نحو سيادة ضعيفة	16	السلوك الفوضوي
تشير إلى إتجاه نحو سيادة قوية	32 17	

9.2 الخصائص السيكومترية لمقياس السلوك القيادي.

صدق المقياس: للتحقق من صدق المقياس فقد تم عرضها على عشرة من المحكمين من ذوي الاختصاصات والخبرة من أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة البلدة 2 وجامعة تيارت. كما تم التحقق من صدق المقياس ( ) بطريقة المقارنة الطرفية. باستخدام اختبار ت للعينين المستقلتين. (4) يو .

جدول (4): معامل الصدق لمقياس السلوك القيادي.

العينة	اختبار ليفين	اختبار ت للعينين المستقلتين المتجانستين	
39	19.75	0.001	6.96 -
			**0.01

(5) يوضح ذلك.

جدول (5): معامل الاتساق الداخلي لمقياس السلوك القيادي.

الأبعاد القيادية	
	0.65
البعد الديمقراطي	0.73
	0.79

ثبات المقياس. التحقق من ثبات مقياس السلوك القيادي بمعامل ألفا لكرومباخ، وكانت النتيجة مقدرة بـ 0.70 وهي قيمة ثبات عالية (6).

جدول (6): ثبات مقياس السلوك القيادي.

المقياس	
السلوك القيادي	0.70

### 3. تحليل ومناقشة نتائج الفرضيات.

بعد أن ضبطنا الإجراءات المنهجية للدراسة، سنعمل على تحليل النتائج ومناقشتها على ضوء الدراسات السابقة راسة الحالي.

#### 1.3. تحليل ومناقشة الفرضية الأولى. صيغت الفرضية على النحو التالي: لوك القيادي السد

يمقراطي، وذلك حسب وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط. حقق من هذه الفرضية

فقد اعتمدنا على حساب المتوسطات الحسابية (7) يبين ذلك.

الجدول رقم (7). المتوسطات الحسابية الخاصة بالنمط السائد لدى مدرء المتوسطات.

السلوك القيادي	السلوك الديمقراطي	السلوك الديكتاتوري	السلوك الفوضوي
المتوسط الحسابي	28	22	24
الانحراف المعياري	19.53	12.36	15.75

- (7) اند لدى مديري المتوسطات من وجهة نظر عليم المتوسط هو
- يمقراتي بمتوسط 28 بينما بلغ الانحراف المعياري له ب 19.53 ويليه السد
- 24 بانحراف معياري قدره 15.75 وفي الأخير السد
- 22 وانحراف معياري 12.36. ونلاحظ الفارق بين السلوك القيادي الديمقراطي والسلوك القيادي الديكتاتوري
- 4 درجات، وبين السلوك القيادي الديمقراطي والسلوك القيادي الفوضوي 6 .
- ومنه تحققت هذه الفرضية في سيادة الذّ يمقراتي لمدراء المتوسطات حسب إجابات . عليم المتوسط.
- هذه النتيجة التي أبرزت السلوك اليمقراتي في الرّيادة اتفقت مع فرضية البحث حيث أنّ يمقراتي هو
- لوكي القيادي الأكثر انتشارا لدى مدراء التّعليم المتوسط لولاية البليدة وسط ، على اعتبار أنّ هذا الذّ
- هو أحسن نمط، بما يتميز من خصائص تجعل مناخ المتوسطة يسير بشكل حسن وهذا
- الحيدة التي يتميز بها المدير الذي يتحلّى بخصائص النمط الديمقراطي .
- جوع إلى الأدبيات فإنّ هذه المعطيات اتفقت مع نتائج دراسة جيمس (1992)
- كونه يشجع على ا ياق تتفق في جزئيّ يمقراتي هو السد
- نتائج دراسة القيسي (1988) بحيث توصد يمقراتي هو الأكثر شيوعا في
- المدارس الإعدادية في بغداد.
- وتأتي دراسة شافية بن حفيظ (2013) لتتفق مع نتائج الدراسة الحالية بحيث توصلت
- التفويض يليها الابتدائية يليها أسلوب التشاور، كل هذه
- الأساليب المدروسة تنتمي إلى السلوك القيادي مما يعزز الطرح المذكور سابقا كون أنّ الأسلوب السائد في
- الدراسة الحالية هو الأسلوب الديمقراطي وهنا يظهر وجه الاتفاق بين الدراستين.
- إلى جانب دراسة نرمين شاهين (2013) القيادة ممارسة بين المدراء كان
- مط القيادي الديمقراطي في المرتبة الأولى والنمط القيادي الديكتاتوري في المرتبة الثانية والذّ
- وهذه الدراسة اتفقت كليا مع الدّراسة الحالية، بالرغم من اختلاف البيئة الاجتماعية والجغرافية.

أنه لا يفوتنا أن ياسة التربية مع الجيل الثاني

تشهدها التربية والتعليم في الجزائر أولت اهتماما كبيرا بتكوين الأساتذة والمدراء، لأن التكوين أصبح مهم جدا لأي مدير ناجح في مسابقة التوظيف، بحيث يسهر على تكوينهم مدراء ذوي خبرات تفوق عشرة مما يجعل المدراء الجدد يتميزون ويتعلمون كيفية تسيير المؤسسة التربوية قبل التحاقهم بمناصبهم الجديدة . كما أنه وبحكم احتكاكنا المباشر وغير المباشر بالميدان والمحيط المدرسي، نلاحظ مدى الممارسات الأوتوقراطية ربوية، والضغط الممارس على الجماعة التربوية، إلا أنه لا يظهر ذلك في النتائج، وذلك يمكن ربطه بوجهات نظر الأساتذة، الذين تبين من خلال إجاباتهم عن ديمقراطية القيادة، والتي ظهر فيها نوع من الخوف من ذكر الحقيقة، أو نوع من توشي الحذر، لذا جاءت النتائج على أن الذّ ربوية في التعليم المتوسط، هو الذّيمقراطي، الذي من خصائصه، المشاركة في اتّ ف، والاستماع إلى معاناته إن وجدت ومحاولة إيجاد حلول بالتشاور والاتفاق معه، وهذا للأسف لم نلمسه عند توزيع المقياس، بل لاحظنا نوع من الولاء المصطنع للقائد(مدير).

### 2.3. تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية. صيغت الفرضية على النحو الآتي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية

بين وجهات نظر أساتذة التعليم المتوسط في السلوك القيادي تعزى إلى جنس القائد لصالح الذّ .

هذه الفرضية الفرضية الصفرية :

دلالة إحصائية بين وجهات نظر أساتذة التعليم المتوسط في السلوك القيادي تعزى إلى جنس

. للتحقق من الفرضية الصفرية، اختبار الفروق ت للعينتين المستقلتين، والجدول

(8) يوضح النتائج على النحو الآتي:

جدول (8). اختبار (ت) للفروق في السلوك القيادي حسب جنس القائد.

العينة	اختبار ليفين لقياس	درجة الحرية	للعينتين المستقلتين غير متجانستين	0.05
176	0.517	167	1.92	غير دال



يمثل الجدول رقم (8) اختبار الفروق لدى عينة البحث في السلوك القيادي حسب الجنس، حيث كان اختبار التجانس غير دال مما يشير إلى عدم تجانس العينتين ( - )، وعليه استخدمنا اختبار " لعينتين غير

متجانستين ووجدت قيمة " 1.92 عند درجة الحرية 161 0.5

إحصائية بين وجهات نظر أساتذة التعليم المتوسد لوك القيادي تعزى

لديهم ديمقراطية القيادة أحسن بالنسبة للمديرات من وجهة نظر الأساتذة.

نقبل فرضية البحث ونرفض الفرضية الصفرية ، أي أن

بحيث نلاحظ أن المتوسط الحسابي لعينة البحث ذكور في متغير السلوك القيادي يمثل 77 بانحراف معياري

20 أما الإناث فيمثل المتوسط الحسابي لهن 71 بانحراف معياري 19 أي أن متوسط السلوك القيادي لدى

المتوسط الحسابي لدى المديرات بفارق 6

جل التوضيح أكثر سنقوم بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمقياس السلوك القيادي

(9) الذي يوضح كيفية تمركز درجات الأفراد من خلال المتوسط

الجدول (9). المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمقياس السلوك القيادي.

الخطأ المعياري	الانحراف المعياري			
2	20	77	78	
2	19	71	98	
2	20	74	176	

يوضح (9) كيفية تمركز درجات الأفراد من خلال المتوسط قيمة المتوسط الحسابي

ي تشير إلى 77 بالنسبة لعينة الذكور " تدل على ارتفاع الدرجات الإيجابية وانخفاض درجات البنود

لينة، مما أد لوك القيادي التي تشير إلى جودة القيادة التربوية، وهذا ينطبق على عينة

"مديرات"، غير أن جال بفارق بسيط. وهذا ما ينطبق على عينة البحث كلية. ونظرا لقيمة

المعياري التي تشير إلى تباعد القيم عن المتوسط الحسابي بدرجة كبيرة فان ذلك يدل

د العينة غير أنها متماثلة لدى الذكور كما الإناث بقيمة 19 20 .

القراءة الأولية لـ (9) المتوسط الحسابي لعينة البحث ذكور في متغير السلوك القيادي

77 بانحراف معياري 20. أما الإناث، فيمثل المتوسط الحسابي لهن 71 بانحراف معياري 19

السلوك القيادي لدى المدراء الذكور كان أعلى درجة من المتوسط الحسابي لدى المديرات بفارق 6 .

راسة الحالية مع دراسة (1987) ليس

رئوي قيادي المدرسي مديري ومديرات

الإلزامية والثانوية الحكومية الإداري، بينما التربوية

قيادي المدرسي حين لا يوجد

أما دراسة القيسي (1988) التي تتفق في جزء مع الدراسة الحالية أظهرت عدم وجود علاقة بين متغيري التدريب

وأنماط القيادة الإدارية للمديرات. في ما يخص متغير الجنس فكانت العلاقة في كل منهما غير دالة إحصائياً

بأنماط القيادة الإدارية للمديرين على حد سواء؛ ومعنى ذلك أنه لا توجد فروق بين الجنسين والنتيجة هذه لا تتفق

مع نتيجة الدراسة الحالية لاعتبارات قد تكون منهجية أو بيئية وغيرها.

عرف على تأثير الجنس على نمط قيادة الذكور (2007)

مط القيادي الذي يمارسه الذكور مط القيادي الذكور

لت إليه نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور

ممارستهم لنمطي القيادة فوق الجماعة والقيادة مع الجماعة؛ أي أن نوع الجنس له تأثير كبير في النمط القيادي

الممارس، وبيّنت الدراسة أن الغالبية العظمى من الذكور (رؤساء الأكاديمية) يمارسون نمط القيادة مع الجماعة

(النمط الديمقراطي) (وكيلات الأقسام الأكاديمية) يمارسون نمط القيادة فوق الجماعة ( )

ث اللاتي يمارسون نمط القيادة فوق الجماعة أكبر من نسبة الذكور الذين يمارسون هذا النمط.

وهذه الدراسة تتفق نتائجها مع الدراسة الحالية في كون وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر الأساتذة

لوك القيادي تعزى إلى جنس القائد.

دراسة يونس محمد إبراهيم (2011) لوك القيادي وعلاقته بالقدرة على اتّ

بين القيادي مديري الابتدائية

لمتغير القيادي، وهو ما يتفق

والدراسة الحالية (2012)

لوك القيادي السائد لدى مديري مدارس التربية والتعليم، فقد أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند

(0.05) في درجة تقدير السلوك القيادي لدى مديري المدارس تعزى لمتغير الجنس والمرحلة الدراسي .

كما يمكننا تفسير هذه النتيجة، أغلب مدراء المتوسّطات رجال ذو خبرة ميدانية كبيرة نوعا ما مقارنة مع قيادة

المرأة، كما أنه كانت القيادة سابقا نوعا ما محتكرة بالنسبة للرجال فقط في سنوات خلت

الأخيرة بدأت المرأة تحتلّ المناصب العليا في المؤسسات بمختلف أنواعها. كما يمكن تفسير هذه النتيجة إلى طبيعة

تكوين الرّجل والمرأة، كون المرأة تتعرض إلى تقلبات في المزاج نظرا لخصائصها الفيزيولوجية، مقارنة مع الرّجل،

مثل الحمل الذي قد يؤثر على مزاجها مما يؤثر على قراراتها التي قد تكون متسّعة في الغالب، إلى جانب كونها

عندها مهمة عمل ثانية في البيت مقارنة مع الرجل الذي عادة يلجأ إلى الراحة.

بين قيادة الرجل والمرأة حسب ما جاء في هذه الدراسة لم يكن كبيرا، كما أننا نجد في الكثير من القيادات عبر

مختلف الأزمنة كانت قيادة المرأة عظيمة حيث تميزت بالحنكة والحكمة، والرزانة.

## الخلاصة.

يمقرطي هو السّد ي يتّ

وسط البلّيدة، وا يتميّز بخصائص سلوكيّة معينة، مثل: شاور وإبداء الرّأي

مط القيادي السائد نجده منتشرا عند الذكور ( ) أكثر من انتشاره لدى الذّ

(المديرات).

الوصول إليه في الذّ الاقتراحات نوصي بها من خلال هذه الذّ

المنجزة، إذ على المدير مهما كان جنسه أن يصغي إلى آراء الموظفين بغض النظر عن صنفهم، وأن يتحلّى

باستمرار بالأسلوب الديمقراطي الذي يرسم جوا إيجابيا داخل المتوسطات لتحقيق التعاون بين الأساتذة والموظفين والوصول إلى سيادة ظروف عمل جيدة بالنسبة لكافة الأسرة التربوية لانجاز مهامها على أكمل وجه لتحقيق

ي تسمو إليه أي مؤسسة تربويّة

كما على الوصاية عند تكوين المدراء اختيار إطارات مؤهلة وكفؤا لتكوين المدراء وليس التكوين لمجرد التكوين لأنه يتطلب أن يكون المكون مُلما و دارسا لمفهوم القيادة والقيادة التربوية بصفة أدق.

### الإحالات والمراجع

- ابن منظور، جمال الدين بن مكرم. (1888). . . . . المطبعة الأميرية.
- شرف احمد سليم سليم (2009). لوك القيادي و علاقته بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر معلمهم لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية جامعة النجاح ابلس فلسطين.
- حسين عبد الحميد (2010). فسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة . ( ) .
- ستيفن (2005). القيادة . 1: من مصنفات مؤلف كتاب العادات السبع للناس الأكثر فعالية. النيورك تايمز للكتب. الرياض. المملكة السعودية.
- فهد نجيم راجح(2012). القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة رسالة ماجستير كلية التربية قسم الإدارة التربوية و التخطيط.
- عبد (1996). مدخل إلى الإدارة التربوية. جامعة قان يونس بنغازي.
- عبد العزيز عطا الله المعاينة(2007). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. 1. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- محمد حسنين (2010). الإدارة و التخطيط التربوي، 1. دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.

(2010). الإدارة التعليمية الإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها. 4. دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان

(1982). القيادة الإدارية، الرياض.

نرمين كمال يوسف شاهين (2013). القيادة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بتعزيز

ماجستير في الإدارة التربوية. فلسطين.

### المراجع الأجنبية.

*Fulan, m. (1988). Leadership for the first century. Educational Leadership*

*Urwick, The Elements of Administration New York, 1958, Vaug hnWilliam J 8 Dunn, JDA model for conducting job satisfaction Researching ongoing organizations Denton Tx, RP Document Reproduction Service.*