

مهارات القائد التربوي الناجح

دراسة ميدانية لمتوسطات ولاية معسكر

أمين الله بوعلام، طالب دكتوراه

مخبر البحث حول إدارة الجماعات المحلية والتنمية المحلية، جامعة معسكر

aminallah_2000@yahoo.fr

ABSTRACT

This study aims to identify the educational leadership patterns prevailing in mascara middle schools, as well as knowledge of the extent of the contribution of the democratic leadership style for middle school headmaster in improving the performance of the teacher in particular, through the distribution of 190 questionnaires to a sample of teachers distributed in 22 middle schools.

On of the most important results reached is the availability of the three leading patterns in different middle schools, the democratic style with a high degree, the set free with a medium degree, and the authoritarian at a lesser extent, in addition to having a strong positive impact for the democratic leadership pattern at the level of teachers' performance.

Keywords: Educational Leadership, Performance, Middle Schools.

مقدمة :

تعد الإدارة المدرسية العمود الفقري في العملية التعليمية فهي تعتمد في تعظيم النتائج على ترشيد استخدام الموارد المادية من هياكل ووسائل وموارد بشرية من أساتذة وعمال إداريين وقد يصعب ترشيد استخدام هذه الأخيرة لتعدد المتغيرات المحددة لدرجة تزيد من صعوبة قدرة الإدارة على التسيير وهو الأمر الذي جعل المشكلة الرئيسية التي تواجهها هي التعرف على المتغيرات المحددة لها. ونظرا لهذه الاختلافات فإننا لا نجد نمطا واحدا من أنماط الإدارة وأساليب مماثل من السلوك الإداري لمديري المتوسطات ومع ذلك فإن الفاحص أو المدقق لما يجري في هذه المدارس على اختلاف أنواعها ومستوياتها يستطيع أن يلتصق النمط القيادي المتبع من قبل مدير تلك المؤسسة فلكل نمط طريقته في إدارة شؤون مؤسسته وهذا يرد إلى اختلاف فلسفتهم الإدارية من جهة واختلاف طرق اختيارهم وتدريبهم وخبراتهم ونظرتهم إلى العملية الإدارية من جهة أخرى، والملاحظ أن بعض الإخفاقات القيادية قد تؤثر سلبا على أداء الأساتذة مما يؤدي إلى شعورهم بعدم الاستقرار وعدم الرغبة في العطاء وبالتالي ينعكس ذلك على مخرجات العملية التربوية من جراء النمط القيادي الذي يمارسه بعض مديري المتوسطات وعلى عكس ذلك فإننا نجد قيادات إدارية تربوية فاعلة تساعد على سيادة المناخ المناسب بين الإدارة والعاملين لتحقيق الأهداف النبيلة للمتوسطة.

في هذا الإطار ومن خلال ما تقدم يمكن طرح الإشكالية التالية:

هل يعتبر القائد الديمقراطي هو الأكثر فعالية (كما اعتبره Kurt Lewin) من خلال تأثيره على أداء الأساتذة في مؤسسات التعليم المتوسط بولاية معسكر؟

-أهمية الدراسة:

إن أهمية الدراسة تستمد من أهمية الموضوع في حد ذاته، حيث أن معرفة مديري المتوسطات بنمط قيادتهم يعطهم تصورا أكثر دقة عن مدى اهتمامهم بوظيفتهم من خلال التعرف على وجهة نظر الأساتذة حول أنماطهم الإدارية وعلاقتها بالأداء وذلك لتحسين مردودهم ومساعدة تلاميذهم على الإبداع وصولا إلى معرفة أي نمط يكون أكثر فعالية من غيره بينما يساعده على تعديل نمطهم القيادي بحيث يكون أكثر نجاعة، كما أن الوقوف على الممارسات الواقعية لمديري المتوسطات يساعد على الكشف عن مواطن القوة

والضعف في الأساليب القيادية وأثر ذلك في تفعيلها وتعزيز الأنماط الفعالة وتشجيعها وتعديل الأنماط غير السوية، وأخيرا تحسين المديرين وأصحاب القرار من أخذ نظرة عن طبيعة العلاقة بين المديرين والأساتذة وأخذها بعين الاعتبار في عملية القيادة لديهم.
-أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة بصفة أساسية إلى الإجابة على إشكالية الدراسة ميدانيا، من خلال التعرف على معرفة طبيعة العلاقات و المناخ السائد في المتوسطات، وكذا معرفة أي النمط أكثر فعالية وتأثيره على أداء الأستاذ، إضافة إلى مدى مشاركة هذا الأخير في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، ومعرفة الأنماط القيادية السائدة في المؤسسات التعليمية، والعلاقة الموجودة بين النمط القيادي والأداء الوظيفي للأساتذة، كذلك تزويد المشرفين على التسيير التربوي بالنمط القيادي الفعال مما يرفع من درجة الأداء الوظيفي لدى المعلمين باختلاف مستوياتهم وخبرتهم، وأخيرا إثراء مجال البحث العلمي من خلال نتائج البحث وآفاقه.
أولا: الإطار التصوري للعلاقة بين القيادة التربوية والأداء .

يعرف الدكتور إبراهيم الفقي القائد بأنه : كل رجل مبدع نستطيع أن نقارن بسهولة حالة العمل قبل قدومه وحالتها بعد ذلك، ماهر في وضع الخطط وتنفيذ الرؤية، متميز في إذكاء روح الحماس والتحفيز في موظفيه وزملائه، يتواصل مع الآخر بشكل ماهر، مرن تجاه المشكلات، يستطيع التغلب عليها بسهولة، حيث يرى أن فريق العمل لديه أهم من أي شيء، يهتم بالجانب الإنساني لذلك يحبه الجميع ويحبون العمل معه مهما كان ذلك مرهقا¹.
ينطبق هذا المفهوم على كل أنواع القادة بما فهم القائد التربوي والذي يعتبر-حسب رأينا- أفضل مثال للقادة الآخرين.

1. القيادة التربوية في القرن الحادي والعشرين :

إن القيادة في المجال التربوي لا تختلف في أنماطها ونظرياتها على القيادة في المجالات الأخرى، غير أنها تختلف في وظائفها وخصائصها والمهارات اللازمة لتوافرها في القائد عن تلك الموجودة في القيادة بصفة عامة.

1.1. مفهوم القيادة التربوية :

تعرف القيادة على أنها مجموع الصفات التي يمتلكها القائد والتي تمكنه من ممارسة التأثير على زملائه ومعاونيه².
أما القيادة التربوية فيمكن تعريفها: سلوك يتم فيه تبادل التأثير بين القائد (مدير المتوسطة) والجماعة (الأساتذة) بحيث يتم توجيه النشاط لتحقيق الأهداف التربوية المرجوة³.

كما يعرف أحمد سيد مصطفى القيادة التربوية في كتابه « إدارة السلوك التنظيمي » بأنها القدرة على التأثير في الآخرين- تأثير المدير في الأساتذة- من خلال الاتصال ليسعوا بحماس والتزام إلى أداء مثمر يحقق أهدافا مخططة⁴.

2.1. أنماط القيادة التربوية :

اقترح كل من "بلاك و موتن" Robert Blake et Jane Mouton نموذج فعال للتطوير التنظيمي، حيث قاما سنة 1964 بتصميم ما يعرف بنموذج الشبكة الإدارية The Managerial Grid Model، وهو مقياس مكون من تسعة 9 درجات لكل من البعدين التاليين كسلوكيين إداريين :

- بعد الاهتمام بالأفراد :يشمل كل ما يخص المتعاونين في المنظمة من كفاءات، تحفيز، تفاعل، إعراف، تشاور...الخ
 - بعد الاهتمام بالعمل (المهام):يشمل أدوار العمل، التنظيم، حل المشكلات وبطبيعة الحال النتائج.
- تتضمن هذه الشبكة 81 نمطا قياديا، لكن معظم الباحثين أكدوا على دراسة خمسة أنماط أساسية⁵:
- نمط القيادة الفقيرة Laisser-aller: اهتمام ضئيل بالأفراد والعمل على حد سواء.
 - نمط القيادة الأبوية Paternaliste: اهتمام كبير بالأفراد على حساب العمل أو الإنتاج.
 - نمط القيادة الأتوقراطية أو الاستبدادية Autocrate: الإهتمام بالعمل على حساب الأفراد دون مراعاة مشاعرهم.

¹ إبراهيم الفقي (2008)، سحر القيادة "كيف تصبح قائدا فعلا"، دار اليقين للنشر و التوزيع، المنصورة، مصر، ص12.

² بيزيقي جان ماري، ثابتي الحبيب، بن عبو الجليلي (2015)، قاموس الموارد البشرية طبقا للسلياقين الفرنسي والجزائري، كنوز الحكمة، الجزائر، ص227.

³ سامي سلطي عريفج (2001)، الإدارة التربوية المعاصرة، دار الفكر للطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ص97.

⁴ أحمد سيدي مصطفى (2000)، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، دار التراث العربي، بيروت، ص10.

⁵ Nicolas Eline (2014), Gestion des Ressources Humaines, Dunod éditions, paris, France, p17.

- نمط القيادة الوسطية Conciliateur: يتساوى اهتمام القائد بالإنتاج مع اهتمامه بالفرد.
- نمط القيادة الديمقراطية أو الاندماجية Démocrate: الاهتمام بالأفراد والعمل معاً، ويعتبر هذا الأسلوب هو الأمثل لأنه يدمج أهداف المنظمة باحتياجات الفرد لتحقيق أفضل النتائج .
- هناك عدة تصنيفات للقيادة بشكل عام، غير أننا سنحاول الاعتماد على نموذج كورت لوين Kurt Lewin من خلال الأبحاث التي أجراها على الأطفال في تصنيفنا للقائد التربوي على أساس طريقتيه في ممارسة عملية التأثير على موظفيه (الأستاذة) كما يلي :
- القيادة الديمقراطية: يقوم هذا النمط على مبدأ التكافؤ و الحرية وعلى مبدأ الاحترام والتعاون والتماسك بين أعضاء الجماعة، وعلى تبادل المشورة بينهم بطريقة تلقائية ، فيشعر أعضاء الجماعة بنوع من الاستقرار والرضا ويكون عمل الجماعة منظم ومستمر حتى في حالة غياب القائد، فالأستاذة عند غياب المدير لا يتوقفون على أداء ووظيفتهم .
- كما يكون النقاش بين أفراد الجماعة قائم على الشعور بالأمن والطمأنينة والثقة بالنفس وتقبل الآراء وتكون شخصية المدير في هذا النمط تتميز بالتواضع والقوة وتقبل النقد البناء، ويعطي فرصة لكل فرد لإبداء رأيه كما أنه يعرف الفروق الفردية بين الأستاذة ويحترمهم ويهتم بمشكلاتهم الذاتية ويساعدهم على حلها.¹
- القيادة الأوتوقراطية: يتميز هذا النمط بالديكتاتورية والتسلطية فالسلطة تكون في يد المدير فهو الذي يقوم بوضع سياسة العمل، وتكون سلطته مستبدة مع الأستاذة فهو لا يستشيرهم في وضع التوقيت الأسبوعي مثلاً، كما أنه يلجأ لاستعمال وسائل التهديد والعقاب كاقترح توقيف بعض الأستاذة عن التدريس أو اللجوء إلى الخصم من مرتباتهم إلى غير ذلك، وتتميز شخصية المدير في هذا النوع بحب التحكم في جميع الأمور الإدارية للمتوسطة، وبقوة الشخصية واستخدام السلطة للتهديد، والتحكم في الأستاذة و حب الظهور في جميع المواقف.²
- القيادة التسيبية: في هذا النمط تكون الحرية مطلقة لكل فرد ولا يتدخل المدير باعتباره القائد في تنظيم مجرى الأمور كما أنه لا يحاول التوجيه أو إبداء رأيه، ويكون التسيب ظاهرة في الأستاذة حيث أنه يوجد من الأستاذة من يتغيب دون أن يكون هناك إجراء لغيابه، كما أنه يظهر عدم الجدية في العمل، ويظهر العمل الفردي الذي يغلب عليه المرح واللعب، ويظهر عدم سيطرة المدير على الأستاذة، وتكون الآراء تتميز بالسطحية وشخصية المدير تتميز بالضعف وعدم القدرة على اتخاذ القرارات وقلّة توجيه الأستاذة وعدم الاهتمام بالمشكلات التي تخصهم، إذ تقتصر تدخلاته على حد أدنى من النشاطات ولا تربطه بأفراد المؤسسة أي علاقة فعلية.³
- توصل "لوين" إلى نتيجة مفادها أن القائد الديمقراطي هو الأكثر فعالية بسبب الديناميكية الجماعية التي يعتمدها في تعامله مع الآخرين وفي إدارته للمنظمة، وبين كذلك أن هذه الديناميكية تركز على الحوار، الثقة والمسؤولية⁴

3.1. السمات الشخصية لمدير المتوسطة:

ينبغي على المدير باعتباره القائد التربوي أن تتوفر فيه صفات وسمات عديدة تتعلق بممارسة العمل وذلك في مختلف المجالات التي يعمل بها كرجل إداري للمؤسسة، ومن هذه السمات نجد: الإيمان والرغبة في العمل ووجود الاستعداد والتأهيل لممارسة وتحمل المسؤولية، إضافة إلى اعتماده على أسلوب المشاركة في العمل وتقبل النقد بصدر رحب وحسن التصرف بسرعة والبهت في الأمور المتعلقة بالأستاذ، وكذا الصبر والتأني في معالجة المشكلات المتعلقة بالمتوسطة واحترام حقوق الآخرين والالتزام بها⁵، القدرة على زيادة روح التعاون والالتزام بها بين أعضاء المتوسطة وكذا القدرة على مساعدة المورد البشري في إحداث التغيير ورفع مستوى كفاءة المتوسطة، إضافة إلى تحمل الآراء النقدية البناءة مع تميزه بصفة العدل والأمانة والأخلاق الجيدة، وأخيراً القدرة على حل المشكلات وتميزه بالوعي وضبط النفس والمعرفة الذاتية وتقدير الذات حيث يقول: "أيرش" أن الشخص الذي يثق في قدراته ولا يحترم قيمة

¹ أحمد إبراهيم احمد (2001)، الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، مكتبة المعارف الحديثة، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، ص102.

² أحمد إبراهيم احمد (2001)، نفس المرجع السابق، ص100.

³ ثابتي الحبيب، بندي عبد الله عبد السلام (2012)، تجديد مناهج وأدوات تحليل العمل وتوصيف الوظائف، سلسلة إصدارات مخبر البحث حول إدارة الجماعات المحلية والتنمية المحلية، ديوان المطبوعات الجامعية، وهران، الجزائر، ص92.

⁴ ثابتي الحبيب، بندي عبد الله عبد السلام (2012)، نفس المرجع السابق، ص93.

⁵ دويالي رابع - مفتش التربية والتعليم الأساسي بقسنطينة- (2006)، التسيير التربوي والإداري، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية، الجزائر، ص123.

الشخصية يفقد احترام الناس له، وعلى حد قول "فروم" أيضا أن احترام الذات له من أهم سمات القائد الناجح فالأفراد الذين لديهم تقييم ذاتي مرتفع لا يشكون ولو للحظة واحدة في قدراتهم على القيام بأي عمل مهما كان صعباً¹.

4.1.1 عملية إختيار القادة التربويين في مؤسسات التعليم المتوسط:

تهدف عملية الاختيار إلى تعيين أفراد يتوقع لهم النجاح في المؤسسات التي سيديرونها، وتتطلب عملية الاختيار سلسلة من الخطوات المنظمة التي تقلل من فرص تعيين مديرين غير أكفاء²، يتم في الخطوة الأولى تحديد الوظائف الشاغرة حيث تقوم مديرية التربية بالإعلان عن المناصب الشاغرة وعن الشروط اللازمة لتقديم هذه الوظائف وعن المواعيد المحددة لاستقبال الطلبات، أما الخطوة الثانية فيتم تحديد معايير الاختيار أهمها المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة الإدارية وعدد الدورات التي حضرها الفرد في الإدارة المدرسية، بعد ذلك يتم استلام طلبات الراغبين في الترشح لمدير متوسطة في الوقت المحدد وتدقيق هذه الطلبات للتأكد من سلامة المعلومات الواردة فيها وتصنيفها، أما الخطوة الرابعة فهي تنظيم كشوفات بأسماء الأشخاص الذين تنطبق عليهم الشروط المعلنة، وذلك لمقابلتهم في الوقت المحدد، ثم مقابلة المرشحين عن طريق لجنة مدركة لعناصر القيادة الإدارية التربوية، بعد ذلك يتم تنظيم كشوفات بأسماء الذين تم مقابلتهم والإعلان عن أسماء الفائزين، ثم اتخاذ القرار باختيار نهائي من قبل مدير التربية، وأخيراً إعلام المقبولين بالقرار النهائي وتحديد اسم المؤسسة التي سيعمل فيها كل منهم.

2. الأداء :

يعد الأداء من المفاهيم الغامضة والمعقدة، وهذا لكونه يمثل السلوك الإنساني الذي يقوم به الفرد لتنفيذ عمل خاص داخل المنظمة، وهو يشمل جميع الاستجابات التي يأتي بها الفرد في موقف معين وتكون قابلة للملاحظة والقياس، وللأداء أبعاد ومستويات عديدة، كل بعد له مجال اهتمام خاص به.

1.2 مفهوم الأداء :

يأخذ مصطلح الأداء ثلاثة معاني، يمكن أن يكون نجاحاً، نتيجة العمل أو العمل نفسه، وهو يستعمل عموماً لتوصيف وضعية تتمثل بالنسبة لشخص ما في بلوغ وتجاوز أهداف حددت له، إذ يشمل تقييم الأداء النتائج المعتبرة لدى الفرد³.

يمثل مفهوم الأداء في موضوع دراستنا كل ما ينجزه الأستاذ من مهام، مهارات وكفاءات بشكل قابل للقياس، فمن الممكن قياس أداء الأستاذ وفق استمارة الملاحظات التي تعد لهذا الغرض، كما يمكن قياس أداء الأستاذ عن طريق قياس نتائج أو سلوك المتعلم بعد حصيلة التدريس الفعال، وإن الأداء كي يكون فعالاً يجب أن يكون ذو كفاءة عالية.

1.2 العوامل المتحكمة في الأداء :

تستطيع المنظمة الاستفادة من الأداء الإنساني من خلال التأثير واستخدام بعض العوامل والمحددات والتي تسهم بدورها في التأثير على هذا الأداء، فالسلوك الإنساني في محيط العمل عبارة عن أساسيات نفسية واجتماعية تتفاعل فيما بينها، بمعنى آخر فإن أداء الفرد في المنظمة محدد بعدد من العوامل النفسية والاجتماعية، أو ما يسمى بالعوامل الداخلية والخارجية التي تتحكم فيه ويمكن أن تشمل العوامل المتحكمة في الأداء العوامل التالية⁴:

أ- العوامل الداخلية (النفسية): وتعلق بالفرد نفسه كـ بعض الصفات والخصائص الفردية، القدرات الحسية والحركية والمعرفية⁵ وأيضا الخبرة العملية والاتجاهات، والافتقار والدوافع.....الخ.

ب- العوامل الخارجية (الاجتماعية): وتشتمل على بعض الخصائص المتعلقة بالمحيط "محيط العمل" والمنظمة التي يعمل بها الفرد، أهمها: تنظيم العمل وطبيعة المهام وواجبات الوظيفة، العلاقات الاجتماعية وجماعات العمل، أنظمة الأجور والمكافآت، وجود فرص للترقية وأنظمة الاتصالات والظروف المادية للعمل، النمط الإشرافي أو القيادي السائد، يعتبر هذا الأخير محور اهتمامنا وهو ما

¹ تيفنغا جبير ميدين، ستر شافير، ترجمة سلامة عبد العظيم حسن (2005)، تحديات القيادة والإدارة الفعالة، الطبعة الأولى، دار الفكر، لبنان، ص 60.

² جودت عزت عطوي (2001)، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، دار الثقافة للنشر، عمان، الأردن، ص 52.

³ بيريتي جان ماري وآخرون (2015)، نفس المرجع السابق، ص 30.

⁴ ناصد العديلي (1995)، السلوك القيادي والتنظيمي منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، ص 13.

⁵ J. LEPLAT, X. CUNY (1977), *Introduction à la psychologie du travail*, PUF, Paris, France, p 67.

سيكون محل بحث، مناقشة وتحليل في دراستنا الميدانية، على اعتبار أن هذا العامل هو أكثر العوامل تأثيراً على أداء الأفراد خصوصاً في بيئة العمل الجزائرية والتي تفتقر في رأينا إلى كثير من الدراية بهذا الخصوص.

3. أثر النمط القيادي السائد على أداء الأفراد :

تعتبر القيادة من أكثر العمليات تأثيراً على أداء الفرد، فالسلوك القيادي يؤثر بدرجة كبيرة في فعالية وكفاءة أداء الأفراد من خلال تأثيره على رضاهم واتجاهاتهم نحو العمل، فأسلوب القيادة أو السلوك الذي يبديه القائد أثناء إشرافه على مرؤوسيه يؤثر بدرجة كبيرة على درجة قبولهم له كقائد وفي قبولهم وإذعانهم لتوجيهاته وتعليماته الخاصة بالعمل والتي تؤدي إلى تحقيق مستويات الأداء المطلوب. وقد أكدت العديد من الدراسات أهمية عنصر القيادة في التأثير على أداء الأفراد في العمل، فالقيادة السليمة والفعالة تجنب الفرد الكثير من مواطن الخطأ ويتجه بها إلى أداء صحي، إذ يعمل القائد على إمداد أفراد الجماعة العاملة معه بالوسائل التي تساعد على إشباع حاجاته وتحقيق أهدافهم، كما يقدم لهم مكافآت ومهتم بمشاكلهم ويدافع عن مصالحهم، وفي مقابل ذلك يقدم المرؤوسون بدورهم للقائد شرعيته وسلطته كقائد، وبذلك فإن القيادة تعد أحد أوجه التأثير المتبادل بين الفرد والجماعة.

ترتبط إدارة الموارد البشرية وتحسين أدائها ارتباطاً وثيقاً بوجود قيادة فعالة قادرة على استخدام هذه الموارد الاستخدام الأمثل بما يتبعه من أساليب قيادية يستطيع أن يحدث تأثيراً في أسلوب أداء الفرد، حيث أن القائد يستطيع التقليل من حجم الفجوة بين السلوك الفعلي للأفراد أي بين مستوى أدائهم الفعلي وبين مستوى الأداء المستهدف من طرف المنظمة، وهذا يتحقق باستخدام الفعال للموارد البشرية في المنظمة، كما يتجلى هذا الاستخدام أيضاً في قيام القائد بالمهام المنوطة له على أكمل وجه، وقد دلت الكثير من الدراسات بأن النمط الديمقراطي يحقق إنتاجية أكبر من غيره، ففي ظل هذا النمط يشعر الأفراد بأهميتهم ودورهم في المنظمة، الأمر الذي يكون له انعكاس على معنوياتهم وبالتالي على مستوى أدائهم¹.

يمكن القول أن نمط القيادة يعد حلقة مهمة في تنمية أداء الأفراد، فلقد أكدت العديد من الشواهد والدراسات التي ذكرناها سابقاً أن القائد بما يتبعه من أساليب قيادية مناسبة يستطيع أن يحدث تأثيراً ملحوظاً في أداء الأفراد العاملين معه، فالقيادة تعد أهم المحاور المؤثرة على الأداء الإنساني في محيط العمل والتي ترتبط ويمتد تأثيرها إلى جميع محددات الأداء الأخرى.

ثانياً : الدراسة الميدانية.

1. فرضيات الدراسة :

❖ الفرضية الرئيسية :

إن النمط الديمقراطي السائد لدى القائد التربوي في المؤسسة التعليمية يؤدي إلى تحسين أداء الأساتذة.

❖ الفرضيات الفرعية :

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الأساتذة بخصوص نوع العلاقة (مدير-أستاذ) بحسب الجنس (ذ- إ).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الأساتذة بخصوص أداء المهام البيداغوجية بحسب الجنس (ذ- إ).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الأساتذة بخصوص المشاركة في اتخاذ القرارات بحسب الجنس (ذ- إ).

2. تصميم ومنهجية الدراسة :

1.1. منهج البحث:

إن المنهج الملائم لطبيعة الموضوع هو المنهج الوصفي والإستنتاجي لأنه الأنسب للكشف عن الظاهرة المراد دراستها وينصب على دراسة الظاهرة الراهنة للتوصل إلى الحقائق والقوانين العامة التي تفسر هذه الظواهر وتتحكم فيها أنيا والتي يمكن بواسطتها التنبؤ بحدوث المستقبل.

¹ عبد الفتاح بوخمحم (2002)، تحليل وتقييم الأداء في منشأة صناعية، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة قسنطينة، ص 123.

2.2. مجتمع الدراسة :

يتألف مجتمع البحث من جميع أساتذة المتوسطات المختارة الموجودة بولاية معسكر للسنة الدراسية 2016-2017 حيث بلغ عدد الأساتذة بها : 547 بواقع 380 أستاذة و 167 أستاذ يعملون بـ : 22 متوسطة كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول 01 : توزيع مجتمع البحث.

الرقم	اسم المتوسطة	نوعها	ذكور	إناث	المجموع
01	متوسطة شتوان البشير- بوهني	ريفية	14	12	26
02	متوسطة الإخوة مداح – المحمدية	حضرية	06	30	36
03	متوسطة حمري جلول – المحمدية	ريفية	04	15	19
04	متوسطة المجاهد بختي قادة – زلاقة	ريفية	04	14	18
05	متوسطة مزايو جبار – سيدي عبد الجبار	ريفية	05	14	19
06	متوسطة الشيقري الحاج – الشرفة	ريفية	04	08	12
07	متوسطة قدور بن بحر – البرج	شبه حضرية	11	11	22
08	متوسطة غلال زين العابدين – معسكر	حضرية	11	29	40
09	متوسطة تراب البشير – معسكر	حضرية	12	32	44
10	متوسطة مبرك العربي – المحمدية	حضرية	09	18	27
11	متوسطة الدردارة – غريس	شبه حضرية	10	17	27
12	متوسطة جلول بغدادي – المحمدية	حضرية	08	22	30
13	متوسطة سيدي مبارك – عوف	ريفية	04	07	11
14	متوسطة الشهيد كبير محمد – مطمور	ريفية	03	13	16
15	متوسطة زقاي عبد القادر – المناور	ريفية	08	17	25
16	متوسطة براهي عبد القادر – زهانة	شبه حضرية	13	18	31
17	متوسطة بومسلة عبد القادر – الحشم	ريفية	06	13	19
18	متوسطة قدوري عبد القادر – وادي الأبطال	شبه حضرية	06	20	26
19	متوسطة امحمد منصوري – العلامية	ريفية	08	14	22
20	متوسطة مخيسي عبد الكريم – سيق	حضرية	07	28	35
21	متوسطة الإخوة بن شنين – المحمدية	ريفية	11	11	22
22	متوسطة الشهيد قاسي جلول – المحمدية	ريفية	03	17	20
	المجموع		167	380	547

المصدر: من إعداد الباحثين.

3.2. عينة الدراسة :

بعد زيارتنا للمتوسطات تمت طريقة الاختيار عن طريق العينة العشوائية، حيث تم اختيار 10 أساتذة من كل متوسطة، ليمثل حجم عينة الدراسة في 19 مديراً و 190 أستاذة (ة) من 22 متوسطة.

4.2. أداة البحث:

إن عملية جمع المعلومات والبيانات في المنهج الوصفي تتم بوسائل وأدوات عديدة، تم الاعتماد على الاستبيان لكونه وسيلة مناسبة لدراستنا هذه، حيث يحتوي الاستبيان على مجموعة من العبارات لجمع المعلومات قصد الإحاطة أكثر بالمشكلة المدروسة، تم تشكيله بناءً على معلومات تحصلنا عليها من خلال الدراسة الاستطلاعية وتم عرضه على بعض المحكمين من أجل اختبار مدى ملائمتهم

لجمع البيانات ومدى ارتباط العبارات مع بعضها البعض وتمثيلها للمحاور، أين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم، بعد ذلك تم تطبيقها على 23 أستاذاً (ة) في صورتها الأولية لمعرفة مدى شموليتها لعناصر البحث وسهولة ووضوح أسئلتها، وبعد استرجاعها والاطلاع عليها عدلت بعض عباراتها لتكون واضحة في اللغة والصياغة، ثم توزيعها على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ومن ثم تفرغته وتحليله باستخدام البرنامج الإحصائي Spss.V20.

بعد إدخال التعديلات أصبح الاستبيان يضم 23 عبارة موزعة على ثلاثة محاور كما يلي :

جدول 02: توزيع فقرات الاستبيان على محاوره.

المحاور	الجانب العلائقي	النمط الديمقراطي يحسن من أداء الأستاذ (ة)	المشاركة في اتخاذ القرارات
رقم العبارة	7-6-5-4-3-2-1	16-15-14-13-12-11-10-9-8	23-22-21-20-19-18-17

المصدر: من إعداد الباحثين.

5.2. الأسلوب المتبع في التحليل :

اعتمدنا في توزيع نتائج الدراسة على إحصائيات تتمثل في طريقة النسب المئوية، باستخدام تكرارات كل عبارة داخل محورها ثم حساب النسبة المئوية لتلك العبارة للجنسين "ذكر- أنثى" كما يلي :

$$\bullet \text{ النسبة المئوية لكل عبارة} = \frac{\text{تكرار العبارة}}{\text{عدد أفراد العينة}} \times 100.$$

3. عرض وتحليل النتائج :

1.3. نتائج اختبار الفرضية الأولى:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الأساتذة بخصوص نوع العلاقة (مدير-أستاذ) بحسب الجنس (ذ- إ).

جدول 03: التكرارات والنسب المئوية للعبارة (1).

العبارة	الجنس	العدد	نعم		لا	
			التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
مديرك يعمل على تحسين الجماعة التربوية من النزاعات.	إناث	74	63	85.13%	11	14.86%
	ذكور	116	104	89.65%	12	10.34%
	المجموع	190	167	87.89%	23	12.10%

المصدر: من إعداد الباحثين حسب نتائج برنامج Spss.

يتضح لنا من خلال الجدول 03 أن نسبة الموافقة على العبارة رقم (1) عند الإناث تقدر بـ 85.13%، أما عند الذكور تقدر بـ 89.65%، لتكون نسبة الموافقة لدى الجنسين 87.89%، ما يمكننا القول بأن الفئتين تريان بأن المدير الذي يعمل على تحسين الجماعة التربوية من النزاعات يساهم في خلق جو الانسجام والتفاهم يزيدهم تماسكاً وتواصلًا وبالتالي خدمة التلميذ.

جدول 04: التكرارات والنسب المئوية للعبارة (2).

العبارة	الجنس	العدد	نعم		لا	
			التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
يقوي مديرك علاقات المؤسسة بمحيطها.	إناث	74	51	68.91%	23	31.09%
	ذكور	116	100	86.20%	16	13.8%
	المجموع	190	151	79.47%	39	20.53%

المصدر: من إعداد الباحثين حسب نتائج برنامج Spss.

يتضح لنا من خلال الجدول 04 أن نسبة الموافقة على العبارة رقم (2) عند الإناث تقدر بـ 68.91%، أما عند الذكور فكانت تقدر بـ 86.2%، أما نسبة الموافقة لدى الجنسين فقدت بـ 79.47% ومن خلالها نستنتج بأن الفئتين تريان أن المدير الذي يقوي علاقات المدرسة بمحيطها الخارجي يجعل الشركاء يهتمون بالمؤسسة ويسعون إلى تقديم المساعدات اللازمة التي تفعل العملية التربوية.

جدول 05 : التكرارات والنسب المئوية للعبارة (3).

العبارة	الجنس	العدد	نعم		لا	
			التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
مديرك يتفهم حاجات الأساتذة وظروفهم الشخصية.	إناث	74	50	67.56%	24	32.44%
	ذكور	116	80	68.96%	36	31.04%
	المجموع	190	130	68.42%	60	31.58%

المصدر: من إعداد الباحثين حسب نتائج برنامج Spss.

يتضح لنا من خلال الجدول 05 أن نسبة الموافقة على العبارة رقم (3) عند الإناث تقدر بـ 67.56%، أما عند الذكور فكانت تقدر بـ 68.96%، أما نسبة الموافقة لدى الجنسين فقدت بـ 68.42%، يمكننا القول من خلالها أن الفئتين تريان أن المدير الذي يتفهم حاجيات الأساتذة وظروفهم الشخصية يدفعهم إلى الاقتراب منه ويجعلهم أكثر مرودية وإقبال على العمل بجدية.

جدول 06 : التكرارات والنسب المئوية للعبارة (4).

العبارة	الجنس	العدد	نعم		لا	
			التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
تربطك علاقات طيبة مع مديرك.	إناث	74	71	95.94%	3	4.06%
	ذكور	116	67	57.75%	49	42.25%
	المجموع	190	138	72.63%	52	27.37%

المصدر: من إعداد الباحثين حسب نتائج برنامج Spss.

يتضح لنا من خلال الجدول 06 أن نسبة الموافقة على العبارة رقم (4) أن نسبة الموافقة عند الإناث تقدر بـ 95.94%، أما عند الذكور فكانت تقدر بـ 57.75% أما نسبة الموافقة لدى الجنسين فقدت بـ 72.63% ومن خلالها نستنتج أن الفئتين تريان أن المدير الذي تربطه علاقات طيبة مع الأساتذة تجعلهم يكونون له التقدير والاحترام ويجعلهم أكثر مساعدة له وتجاوباً معه.

جدول 07 : التكرارات والنسب المئوية للعبارة (5).

العبارة	الجنس	العدد	نعم		لا	
			التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
تشعر بالأمان والاستقرار في المؤسسة.	إناث	74	45	60.81%	29	39.19%
	ذكور	116	95	81.89%	21	18.11%
	المجموع	190	140	73.68%	50	26.32%

المصدر: من إعداد الباحثين حسب نتائج برنامج Spss.

يتضح لنا من خلال الجدول 07 أن نسبة الموافقة على العبارة رقم (5) عند الإناث تقدر بـ 60.81%، أما عند الذكور فكانت تقدر بـ 81.89%، وكانت نسبة الموافقة لدى الجنسين تقدر بـ 73.68%، من خلالها نستنتج أن الفئتين تريان أن المدير الذي يوفر الأمن والاستقرار في المؤسسة يجعل الأساتذة يحسون بالاطمئنان ويدفعهم إلى الاستقرار بالمؤسسة.

جدول 08 : التكرارات والنسب المئوية للعبارة (6).

العبارة	الجنس	العدد	نعم		لا	
			التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
يتساوى العمل في غياب المدير مع العمل في حضوره.	إناث	74	70	94.59%	4	5.41%
	ذكور	116	76	65.51%	40	34.49%
	المجموع	190	146	76.84%	44	23.16%

المصدر: من إعداد الباحثين حسب نتائج برنامج Spss.

يتضح لنا من خلال الجدول 08 أن نسبة الموافقة على العبارة رقم (6) عند الإناث تقدر بـ 94.59%، أما عند الذكور فكانت تقدر بـ 65.51%، أما نسبة الموافقة لدى الجنسين فقدرت بـ 76.84%، من خلال هذه الأخيرة نستنتج أن الفئتين تريان أن المدير الذي يتساوى العمل في غيابه مع العمل في حضوره يدل على مدى الثقة المتبادلة بين الطرفين وعلى مصداقية المدير.

جدول 09: التكرارات والنسب المئوية للعبارة (7).

العبارة	الجنس	العدد	نعم		لا	
			التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
يساهم مديرك في رفع الروح المعنوية للأساتذة	إناث	74	44	59.45%	30	40.55%
	ذكور	116	103	88.79%	13	11.21%
	المجموع	190	147	77.36%	43	22.64%

المصدر: من إعداد الباحثين حسب نتائج برنامج Spss

يتضح لنا من خلال قراءة بيانات الجدول 09 أن نسبة الموافقة على العبارة رقم (6) عند الإناث تقدر بـ 59.45%، أما عند الذكور فكانت تقدر بـ 88.79%، أما نسبة الموافقة لدى الجنسين فقدرت بـ 77.36%، لذا يمكن القول أن الفئتين تريان بأن المدير الذي يساهم المدير في رفع الروح المعنوية للأساتذة يدل على أنه يهتم بالمشاكل التي تعترض الأساتذة سواء أكانت شخصية أو ذات صلة بمهامهم.

يتجلى لنا من خلال قراءة النتائج الخاصة بالفرضية الأولى أن هناك توافق كبير بين الجنسين (ذكور- إناث) على أنه كلما كانت العلاقة التي تربط المدير بحكم عمله مع الفاعلين في المؤسسة: التلاميذ، الأساتذة، الإداريين والأولياء جيدة كلما أدت إلى تقوية الثقة وبعث روح التفاهم والاحترام والصدقة والتضامن بينهم مما يؤثر إيجاباً على أداء الأستاذ(ة)، وعليه فإن أغلبية الإجابات على العبارات المتعلقة بهذا المحور تؤكد على أن آرائهم لا فروق كبيرة بينهما فيما يخص نوع العلاقة (مدير- أستاذ) بحسب الجنس ما يعني قبول الفرضية العدمية.

2.3. نتائج اختبار الفرضية الثانية :

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الأساتذة بخصوص أداء المهام البيداغوجية بحسب الجنس (ذ- إ).

جدول 10: التكرارات والنسب المئوية للعبارة (8).

العبارة	الجنس	العدد	نعم		لا	
			التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
مديرك منضبط ويحترم مواعيده.	إناث	74	60	81.08%	14	18.92%
	ذكور	116	101	87.06%	15	12.94%
	المجموع	190	161	84.73%	29	15.27%

المصدر: من إعداد الباحثين حسب نتائج برنامج Spss

يتضح لنا من خلال الجدول 10 أن نسبة الموافقة على العبارة رقم (8) تقدر بـ 81.08%، أما عند الذكور فكانت تقدر بـ 87.06%، أما نسبة الموافقة لدى الجنسين فقدرت بـ 84.73% ما يمكننا من استخلاص أن الفئتين تريان أن المدير المنضبط والذي يحترم مواعيده ينهي فمهم حب الانضباط واحترام الوقت.

جدول 11 : التكرارات والنسب المئوية للعبارة (9).

العبارة	الجنس	العدد	نعم		لا	
			التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
المدير مطلع ومتمكن من المستجدات التربوية .	إناث	74	63	%85.13	11	%14.87
	ذكور	116	80	%68.96	36	%31.04
	المجموع	190	143	%75.26	47	%24.74

المصدر: من إعداد الباحثين حسب نتائج برنامج Spss

يتضح لنا من خلال الجدول 11 أن نسبة الموافقة على العبارة رقم (9) عند الإناث تقدر بـ %85.13، أما عند الذكور فكانت تقدر بـ %68.96، أما نسبة الموافقة لدى الجنسين فقدرت بـ %75.26، ومن خلالها نستنتج أن الفئتين تريان أن المدير المطلع والمتمكن من المستجدات التربوية يساهم في تكوين الأساتذة وتزويدهم بالمعارف والطرائق البيداغوجية الحديثة.

جدول 12 : التكرارات والنسب المئوية للعبارة (10).

العبارة	الجنس	العدد	نعم		لا	
			التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
مدير يبي قراراته على معلومات وتشخيصات دقيقة	إناث	74	54	%72.97	20	%27.03
	ذكور	116	79	%68.10	37	%31.9
	المجموع	190	133	%70	57	%30

المصدر: من إعداد الباحثين حسب نتائج برنامج Spss

يتضح لنا من خلال الجدول 12 أن نسبة الموافقة على العبارة رقم (10) عند الإناث تقدر بـ %72.97، أما عند الذكور فكانت نسبة الموافقة على هذه العبارة تقدر بـ %68.10، أما نسبة الموافقة لدى الجنسين فقدرت بـ %70، ومن خلالها نستنتج أن الفئتين تريان أن المدير الذي يبي قراراته على معلومات وتشخيصات دقيقة تجعله أكثر دقة وموضوعية في علاج ما تواجه المؤسسة من صعوبات.

جدول 13 : التكرارات والنسب المئوية للعبارة (11).

العبارة	الجنس	العدد	نعم		لا	
			التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
مدير يحضر المجالس التربوية وينشطها.	إناث	74	67	%90.54	7	%9.46
	ذكور	116	72	%62.06	44	%37.94
	المجموع	190	139	%73.16	51	%26.84

المصدر: من إعداد الباحثين حسب نتائج برنامج Spss

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (16) أن نسبة الموافقة على العبارة رقم (11) عند الإناث تقدر بـ %90.54، أما عند الذكور فكانت تقدر بـ %62.06، لتكون نسبة الموافقة لدى الجنسين %73.16 ومن خلالها نستنتج أن الفئتين تريان أن المدير الذي يحضر المجالس التربوية وينشطها يدفع الأساتذة إلى الاهتمام بما يقدمه المدير خلالها ويسعون إلى تحقيق أهدافه.

جدول 14 : التكرارات والنسب المئوية للعبارة (12).

العبارة	الجنس	العدد	نعم		لا	
			التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
المدير يشرف على عملك في الصف الدراسي.	إناث	74	68	%91.89	6	%8.11
	ذكور	116	99	%85.34	17	%14.66
	المجموع	190	167	%87.89	23	%12.11

المصدر: من إعداد الباحثين حسب نتائج برنامج Spss

يتضح لنا من خلال الجدول 14 أن نسبة الموافقة على العبارة رقم (12) عند الإناث تقدر بـ 91.89%، أما عند الذكور فكانت تقدر بـ 85.34%، فيما كانت نسبة الموافقة لدى الجنسين تقدر بـ 87.89%، ومن خلالها نستنتج أن الفئتين تريان أن المدير الذي يشرف على عملك في الصف الدراسي يجعله أكثر اطلاعا على ما يدور داخل المؤسسة وبالتالي مساعدة وتوجيه الأستاذ في مهامه التربوية. جدول 15 : التكرارات والنسب المئوية للعبارة (13).

العبارة	الجنس	العدد	نعم		لا	
			التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
المدير يساهم في حل المشكلات التربوية التي تعترضك.	إناث	74	69	93.24%	5	6.76%
	ذكور	116	108	93.10%	8	6.90%
	المجموع	190	177	93.16%	13	6.84%

المصدر: من إعداد الباحثين حسب نتائج برنامج Spss

يتضح لنا من خلال الجدول 15 أن نسبة الموافقة على العبارة رقم (13) عند الإناث تقدر بـ 93.24%، أما عند الذكور فكانت تقدر بـ 93.10%، أما نسبة الموافقة لدى الجنسين فقدت بـ 93.16%، ومن خلالها نستنتج أن الفئتين تريان أن المدير الذي يساهم في حل المشكلات التربوية التي تعترض عمل الأستاذ(ة) يجعل هذا الأخير أكثر تقديرا وتوصلا معه لطرح المشاكل التربوية والسعي لمعالجتها. جدول 16 : التكرارات والنسب المئوية للعبارة (14).

العبارة	الجنس	العدد	نعم		لا	
			التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
المدير يبصر (يحين) الأساتذة بالأساليب الحديثة في تطبيق المناهج .	إناث	74	49	66.21%	25	33.79%
	ذكور	116	77	66.37%	39	33.63%
	المجموع	190	126	66.31%	64	33.69%

المصدر: من إعداد الباحثين حسب نتائج برنامج Spss

يتضح لنا من خلال الجدول 16 أن نسبة الموافقة على العبارة رقم (14) عند الإناث تقدر بـ 66.21%، أما عند الذكور فكانت تقدر بـ 66.37%، أما نسبة الموافقة لدى الجنسين فقدت بـ 66.31%، ومن خلالها نستنتج أن الفئتين تريان أن المدير الذي يبصر الأساتذة بالأساليب الحديثة في تطبيق المناهج يدفعهم إلى البحث والاطلاع على ما تقدمه المناهج من مستجدات وأساليب تربوية حديثة. جدول 17 : التكرارات والنسب المئوية للعبارة (15).

العبارة	الجنس	العدد	نعم		لا	
			التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
يضع المدير حاجات المتعلمين ضمن الأولويات.	إناث	74	41	55.41%	33	44.59%
	ذكور	116	109	93.96%	7	6.04%
	المجموع	190	150	78.95%	40	21.05%

المصدر: من إعداد الباحثين حسب نتائج برنامج Spss

يتضح لنا من خلال الجدول 17 أن نسبة الموافقة على العبارة رقم (15) عند الإناث تقدر بـ 55.41%، أما عند الذكور فكانت تقدر بـ 78.95%، لتكون نسبة الموافقة لدى الجنسين 78.95%، ومن خلال هذه الأخيرة نستنتج أن الفئتين تريان أن المدير الذي يضع حاجات المتعلمين ضمن الأولويات يجعل الأساتذة أكثر اهتماما بالمضمون والتلاميذ أكثر استيعابا ومرودية.

جدول 18 : التكرارات والنسب المئوية للعبارة (16).

العبارة	الجنس	العدد	نعم		لا	
			التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
المدير قادر على التمييز بين المهم وغير المهم.	إناث	74	54	%72.97	20	%27.03
	ذكور	116	82	%70.68	34	%29.31
	المجموع	190	136	%71.58	54	%28.42

المصدر: من إعداد الباحثين حسب نتائج برنامج Spss

يتضح لنا من خلال الجدول 18 أن نسبة الموافقة على العبارة رقم (16) عند الإناث تقدر بـ 72.97%، أما عند الذكور فكانت تقدر بـ 70.68%. لتكون نسبة الموافقة لدى الجنسين 71.58%. من خلال هذه الأخيرة نستنتج أن الفئتين تريان أن المدير القادر على التمييز بين المهم وغير المهم يكون أكثر موضوعية في اتخاذ القرارات والابتعاد عن الذاتية في تسيير المؤسسة.

يظهر لنا من خلال قراءة النتائج الخاصة بالفرضية الأولى أن هناك توافق كبير بين الجنسين (ذكور- إناث) على أن المدير يساهم بدرجة كبيرة من خلال النمط الذي يتبعه في إدارة شؤون المتوسطة في تحسين أداء الأساتذة لمهامهم البيداغوجية، ويتجلى ذلك من خلال مساهمته في تبصير الأساتذة بأساليب تطبيق المناهج وتدخله لحل المشكلات التي تواجههم في عملهم اليومي، وتفهم حاجاتهم وظروفهم الشخصية، وهذا يعود إلى الاطلاع الدائم للمدير على المسائل التربوية والبيداغوجية وإلى درجة تفاعله مع مرؤوسيه، وعليه فإن إجابات أفراد العينة (ذكور- إناث) على عبارات المحور الثاني، تؤكد بأن المدير يساعد كل من الجنسين على أداء مهامهم البيداغوجية من خلال الدور التكويني الذي يقوم به داخل المؤسسة لكون التلميذ محور العملية التعليمية ومحل انشغال الجميع، وعليه فإن أغلبية الإجابات على العبارات المتعلقة بهذا المحور تؤكد على عدم وجود اختلاف بين آراء الأساتذة فيما يخص آراء المهام البيداغوجية بحسب الجنس ما يعني قبول الفرضية العدمية.

3.3. نتائج اختبار الفرضية الثالثة :

H₀: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الأساتذة بخصوص المشاركة في اتخاذ القرارات بحسب الجنس (ذ- إ).

جدول 19 : التكرارات والنسب المئوية للعبارة (17).

العبارة	الجنس	العدد	نعم		لا	
			التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
مديرك قادر على مواجهة المستجدات بشجاعة وإقدام.	إناث	74	58	%78.38	16	%21.62
	ذكور	116	88	%75.86	28	%24.14
	المجموع	190	146	%76.84	44	%23.16

المصدر: من إعداد الباحثين حسب نتائج برنامج Spss

يتضح لنا من خلال الجدول 19 أن نسبة الموافقة على العبارة رقم (17) عند الإناث تقدر بـ 78.38%، أما عند الذكور فكانت تقدر بـ 75.86%. لتكون نسبة الموافقة لدى الجنسين 76.84%. ومن خلالها نستنتج أن الفئتين تريان أن المدير القادر على مواجهة المستجدات بشجاعة وإقدام يساهم بفعالية في حل ما تواجهه المؤسسة من صعوبات وتغيرات في كل من البيئة الداخلية وكذا الخارجية.

جدول 20 : التكرارات والنسب المئوية للعبارة (18).

العبارة	الجنس	العدد	نعم		لا	
			التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
مديرك يتقبل الآراء النقدية البناءة.	إناث	74	56	%75.68	18	%24.32
	ذكور	116	90	%77.59	26	%22.41
	المجموع	190	146	%76.84	44	%23.15

المصدر: من إعداد الباحثين حسب نتائج برنامج Spss

يتضح لنا من خلال الجدول 20 أن نسبة الموافقة على العبارة رقم (18) عند الإناث تقدر بـ 75.68%، أما عند الذكور فكانت تقدر بـ 77.59%، أما نسبة الموافقة لدى الجنسين فقدرت بـ 76.84%، ومن خلالها نستنتج أن الفئتين تريان أن المدير الذي يتقبل الآراء النقدية البناءة يشجعهم على إبداء آرائهم حول القضايا التربوية والمساهمة في إنجاح العملية التعليمية.

جدول 21: التكرارات والنسب المئوية للعبارة (19).

العبارة	الجنس	العدد	نعم		لا	
			التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
المدير يشعرك بأهميتك وبحاجة المؤسسة إليك.	إناث	74	45	60.81%	29	39.19%
	ذكور	116	106	91.38%	10	8.62%
	المجموع	190	151	79.47%	39	20.53%

المصدر: من إعداد الباحثين حسب نتائج برنامج Spss

يتضح لنا من خلال الجدول 21 أن نسبة الموافقة على العبارة رقم (19) عند الإناث تقدر بـ 60.81%، أما عند الذكور فكانت تقدر بـ 91.38%، أما نسبة الموافقة لدى الجنسين فقدرت بـ 79.47%، ومن خلالها نستنتج أن الفئتين تريان أن المدير الذي يشعر الأستاذة) بأهميته(ها) وبحاجة المؤسسة إليه(ها) يدفعه(ها) إلى الإحساس بالمسؤولية وأهميته(ها) داخل الجماعة التربوية مما يجعله(ها) يبذل المزيد من الجهد.

جدول 22: التكرارات والنسب المئوية للعبارة (20).

العبارة	الجنس	العدد	نعم		لا	
			التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
يشركك المدير في اختيار وبناء وتقويم مشروع المؤسسة.	إناث	74	42	56.75%	32	43.25%
	ذكور	116	107	92.24%	9	7.76%
	المجموع	190	149	78.42%	41	21.58%

المصدر: من إعداد الباحثين حسب نتائج برنامج Spss

يتضح لنا من خلال الجدول 22 أن نسبة الموافقة على العبارة رقم (20) عند الإناث تقدر بـ 56.75%، أما عند الذكور فكانت تقدر بـ 92.24%، أما نسبة الموافقة لدى الجنسين فقدرت بـ 78.42%، ومن خلالها نستنتج أن الفئتين تريان أن المدير الذي يشرك الأستاذة) في اختيار، بناء وتقويم مشروع المؤسسة يجعله(ها) أكثر إحساساً به وسعيًا إلى تجسيده والاهتمام به وتقويمه.

جدول 23: التكرارات والنسب المئوية للعبارة (21).

العبارة	الجنس	العدد	نعم		لا	
			التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
تعبر عن رأيك في العمل بكل حرية.	إناث	74	47	63.51%	27	36.49%
	ذكور	116	105	90.52%	11	9.48%
	المجموع	190	152	80%	38	20%

المصدر: من إعداد الباحثين حسب نتائج برنامج Spss

يتضح لنا من خلال الجدول 23 أن نسبة الموافقة على العبارة رقم (21) عند الإناث تقدر بـ 63.51%، أما عند الذكور فكانت تقدر بـ 90.52%، أما نسبة الموافقة لدى الجنسين فقدرت بـ 80%، ومن خلالها نستنتج أن الفئتين تريان أن المدير الذي يترك الأستاذ يعبر عن رأيه بكل حرية يدفعه إلى المبادرة والإدلاء بآرائه دون حرج واقتراح ما يجول بخاطرهم من أفكار تربوية.

جدول 24 : التكرارات والنسب المئوية للعبارة (22).

العبارة	الجنس	العدد	نعم		لا	
			التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
يتقبل المدير اقتراحات الأساتذة ويسعى إلى تحقيقها	إناث	74	39	%52.7	35	%47.3
	ذكور	116	111	%95.69	5	%4.31
	المجموع	190	150	%78.95	40	%21.05

المصدر: من إعداد الباحثين حسب نتائج برنامج Spss

يتضح لنا من خلال الجدول 24 أن نسبة الموافقة على العبارة رقم (22) عند الإناث تقدر بـ %52.7، أما عند الذكور فكانت تقدر بـ %95.69، لتكون نسبة الموافقة لدى الجنسين %78.95، من خلال هذه الأخيرة نستنتج أن الفئتين تريان أن المدير الذي يتقبل اقتراحات الأساتذة ويسعى إلى تحقيقها يدل على أنه يسير المؤسسة بطريقة ديمقراطية ويقبل الرأي المخالف دون تعال.

جدول 25 : التكرارات والنسب المئوية للعبارة (23).

العبارة	الجنس	العدد	نعم		لا	
			التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
يترك المدير للجماعة التربوية حرية توزيع العمل.	إناث	74	53	%71.62	21	%28.38
	ذكور	116	67	%57.76	49	%42.24
	المجموع	190	120	%63.16	70	%36.84

المصدر: من إعداد الباحثين حسب نتائج برنامج Spss

يتضح لنا من خلال الجدول 25 أن نسبة الموافقة على العبارة رقم (23) عند الإناث تقدر بـ %71.62، أما عند الذكور فكانت نسبة الموافقة على هذه العبارة تقدر بـ %57.76، أما نسبة الموافقة لدى الجنسين فقدت بـ %63.16، ومن خلالها نستنتج أن الفئتين تريان أن المدير الذي يترك للجماعة حرية توزيع العمل يدل على أنه يشرك فريقه التربوي في عمله ويجعلهم أكثر إحساساً بأهميتهم وثقتهم به.

يتجلى لنا من خلال قراءة النتائج الخاصة بالفرضية الثالثة أن هناك توافق كبير بين الجنسين (ذكور- إناث) على أن المدير يشاركونهم في عملية اتخاذ القرارات، ويمكن إرجاع ذلك إلى اهتمام المدير بالقيادة الجماعية التشاركية واحترام آراء الأساتذة كذا إعطاء الحرية في إبداء الرأي والعمل على تنفيذ اقتراحات الأساتذة إضافة إلى تمكينهم من اتخاذ قرارات تخص طريقة العمل وكذلك إلى تكوين المدير ومعرفته بأهمية عملية التسيير الجماعي والديمقراطي.

وعليه فإن أغلبية الإجابات على العبارات المتعلقة بهذا المحور تؤكد على عدم وجود اختلاف بين آراء الأساتذة بخصوص المشاركة في اتخاذ القرارات بحسب الجنس (ذ- إ)، ما يعني قبول الفرضية العدمية.

4.3. نتائج اختبار الفرضية الرئيسية :

H₀: لا يؤدي النمط الديمقراطي السائد لدى القائد التربوي في المؤسسة التعليمية إلى تحسين أداء الأساتذة.

بعد تحليل إجابات الاستبيان الموجه للأساتذة أظهرت النتائج عدم تحقق الفرضيات الفرعية الثلاثة، وبالتالي يمكن القول بأن الفرضية العامة تحققت، إذ يتضح من خلال ما سبق أن النمط السائد بين مديري المتوسطات حسب آراء الأساتذة هو النمط الديمقراطي، ويمكن إرجاع ذلك إلى الدور الفعال للمدير من خلال مشاركة الأساتذة في اتخاذ القرارات، حيث أن المدير يحترم الأستاذة) ويترك له الحرية لإبداء رأيه، وكذلك إلى العلاقات الإنسانية الجيدة داخل المؤسسة، ويرجع ذلك إلى تفهم المدير لحاجات الأساتذة، وتوخي الموضوعية في تقييم الأساتذة، إضافة إلى عدم الخلط بين الصداقة والصلوات الطيبة والعمل المطلوب، وأخيرا إلى أسلوب التسيير المتبع من قبل المدير.

خاتمة :

نظرا لأهمية موضوع القيادة في منظمات الألفية الثالثة، خصصنا هذه الدراسة للتعرف على أنماط القيادة التربوية السائدة في المتوسطات الموجودة في ولاية معسكر، وكذا معرفة مدى مساهمة النمط القيادي الديمقراطي لمدير المتوسطة في دعم وتحسين أداء الأستاذ بصفة خاصة، وهذا ما لمسناه في دراستنا الميدانية، فكانت أهم نتائج الدراسة التي توصلنا إليها هي توافر الأنماط القيادية الثلاثة بالمتوسطات التابعة لولاية معسكر والنمط الديمقراطي بدرجة عالية والتسبيبي بدرجة متوسطة والتسلطي بدرجة أقل، هذا ما يفسر العلاقة السلبية بين كل من نمطي القيادة التسلطي والتسبيبي ومستوى الأداء الوظيفي، في حين وجود علاقة ارتباط وثيقة وإيجابية بين نمط القيادة الديمقراطي ومستوى الأداء للأستاذة وخير دليل على ذلك هو النتائج الجيدة للتلاميذ واحتلال متوسطات ولاية معسكر المراتب الأولى وطنيا كل سنة في شهادة التعليم المتوسط.

من خلال ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات، وهي ضرورة إبراز أهمية إتباع المدراء التربويين في جميع المستويات (الابتدائي، المتوسط والثانوي) لنمط القيادة الديمقراطي وذلك لما يحققه من نتائج إيجابية تنعكس في الأخير على المردود العلمي للتلميذ من خلال منح الأستاذ حق المشاركة في اتخاذ القرارات، إضافة إلى تقبل القادة (المدراء) لمقترحات المرؤوسين (الأستاذة) وتفهمهم لمشاعرهم واحتياجاتهم ورغباتهم، كذلك الحرص على تنمية الرقابة الذاتية وتشجيع العاملين والثناء على المجهودات الشخصية لقوله تعالى في سورة آل عمران: "وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظًا لَاقْتَضَى الْقَلْبُ لَأَنْفَضُوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ".

قائمة المراجع :

❖ المراجع باللغة العربية :

1. إبراهيم الفقي (2008)، *سحر القيادة "كيف تصبح قائدا فعلا"*، دار اليقين للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر.
2. أحمد إبراهيم احمد (2001)، *الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة*، مكتبة المعارف الحديثة، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر.
3. أحمد سيدي مصطفى (2000)، *إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة*، دار التراث العربي، بيروت.
4. بيريقي جان ماري، ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي (2015)، *قاموس الموارد البشرية طبقا للسياقين الفرنسي والجزائري*، كنوز الحكمة، الجزائر.
5. تيسفا جبير ميدين، ستير شافير، ترجمة سلامة عبد العظيم حسن (2005)، *تحديات القيادة والإدارة الفعالة*، الطبعة الأولى، دار الفكر، لبنان.
6. ثابتي الحبيب، بندي عبد الله عبد السلام (2012)، *تجديد مناهج وأدوات تحليل العمل وتوصيف الوظائف*، سلسلة إصدارات مخبر البحث حول إدارة الجماعات المحلية والتنمية المحلية، ديوان المطبوعات الجامعية، وهران، الجزائر.
7. جودت عزت عطوي (2001)، *الإدارة التعليمية والإشراف التربوي*، دار الثقافة للنشر، عمان، الأردن.
8. دوبالي رابع - مفتش التربية والتعليم الأساسي بقسنطينة- (2006)، *التسيير التربوي والإداري*، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية، الجزائر.
9. سامي سلطي عريفج (2001)، *الإدارة التربوية المعاصرة*، دار الفكر للطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
10. عبد الفتاح بوخمخ (2002)، *تحليل وتقييم الأداء في منشأة صناعية*، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة قسنطينة.
11. القرآن الكريم، سورة آل عمران، الآية 159.
12. ناصد العديلي (1995)، *السلوك القيادي والتنظيمي منظور كلي مقارن*، معهد الإدارة العامة، الرياض.

❖ المراجع باللغة الأجنبية :

- Nicolas Eline (2014), *Gestion des Ressources Humaines*, Dunod éditions, paris, France.
J. LEPLAT, X. CUNY (1977), *Introduction à la psychologie du travail*, PUF, Paris, France.