

السلوك القيادي لمفتشي التعليم المتوسط في الجزائر من وجهة نظر المفتشين وأعضاء هيئة التدريس - دراسة ميدانية بولاية سطيف -

صالح بوعزة*

الملخص

تهدف الدراسة إلى التعرف على أنماط السلوك القيادي التي يمارسها المفتشون حاليا تجاه الأساتذة في مدارس التعليم المتوسط فيما إذا كانت تركز على العمل أو على العلاقات الإنسانية من وجهتي نظر الأساتذة والمفتشين في مرحلة التعليم المتوسط بولاية سطيف كما تهدف هذه الدراسة إلى اختبار صحة فرضيات الدراسة المتعلقة بالفروق بين المفتشين والأساتذة في تقييمهم لأنماط هذا السلوك. حيث كان عدد أفراد عينة الأساتذة 151 و تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة ؛ وتم مسح مجتمع المفتشين البالغ 19مفتشا. وكانت النتائج كما يلي:

- وجود تركيز واضح لمفتشي التعليم المتوسط في إشرافهم على بعد العمل على حساب الاهتمام بجانب العلاقات الإنسانية.
- توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.01 بين استجابات المفتشين والأساتذة حول مدى ممارسة المفتش للسلوك القيادي في بعد العمل في المدارس المتوسطة بولاية سطيف.
- توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.01 بين استجابات المفتشين والأساتذة حول ممارسة المفتش للسلوك القيادي في بعد العلاقات الإنسانية في المدارس المتوسطة بولاية سطيف.

الكلمات المفتاحية: النمط ، القيادة ، السلوك القيادي ، مفتشي التعليم المتوسط ، الأساتذة.

Résumé

L'objectif de cette étude réside dans la détermination des styles comportementaux du leadership pratiqués par les inspecteurs envers les enseignants dans les établissements d'enseignement moyen et cela afin de voir de façon objective si ces derniers se basent sur le travail effectué ou sur les relations humaines selon le point de vue des enseignants et inspecteurs d'enseignement moyen dans la wilaya de Sétif. Aussi, cette étude a pour objectif de tester une série d'hypothèses relatives aux différences individuelles entre enseignants et inspecteurs dans leurs évaluations de ces deux comportements.

L'échantillon de cette étude est de 151 enseignants et 19 inspecteurs.

Les résultats se résument comme suit :

Il existe une claire différence entre inspecteurs et enseignants ; envers le style comportemental du leader dans le secteur de l'enseignement moyen.

Il existe une claire tendance des enseignants envers l'encadrement orienté vers les travailleurs ainsi que le développement des relations humaines entre eux tout en satisfaisant leur besoins et trouver des solutions à leur problèmes éducatifs et personnels.

L'existence d'une claire concentration des inspecteurs de l'enseignement moyen envers le travail aux dépens des relations humaines.

Mots clés : style, leadership comportemental, inspecteurs de l'enseignement moyen, enseignants.

Summary

The objective of this study is the determination of the leadership styles behavior practiced by the inspectors toward the teachers in the schools and how to see it objectively whether they are based on the work done 'or on human relations from the point of view of teachers and inspectors of secondary education at Sétif district. In addition, this study aims to test a series of hypotheses related to individual differences between teachers and inspectors in their evaluations of these two behaviors. The sample for this study consisted of 170 subjects between them 151 teachers and 19 inspectors the results of the study are summarized as follows:

-There is a clear difference in the behavioral style of the leader in the field of secondary education between inspectors and teachers working under the orders of the latter.

-There is a clear tendency of teachers to training oriented toward workers and the development of human relations between them while satisfying their needs and finding solutions to their educational and personal problems.

-The existence of a clear concentration of the middle school inspector's to work done at the expense of human relations.

Key words: style, leadership- behavioral leadership, middle school inspectors, teaching staff.

* أستاذ محاضر ب، قسم علم النفس وطولم التربية والارطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد لين دباغين سطيف2

مقدمة

في المؤسسة ويتقبلها الطرفان فحسب (سامية محمد غانم) فان الاشراف التربوي عملية اتصال إنساني تبدأ بمرسل يطلق عليه عادة المشرف أو الموجه أو المفتش وتنتهي بمستقبل يتمثل في المعلم أو الإداري¹

كما أن الاشراف جزء من القيادة الإدارية والقيادة التربوية بصورة أخص لأنه يهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة وضمان الخدمات فيها.

و من خلال تتبعنا لتاريخ الاشراف التربوي ، نجد أنه ابتداء أول الأمر على مستوى التفتيش الذي يعني أن هناك شخصا واحدا يقوم بهذه العملية هو المفتش ، والذي يقتصر عمله على تقويم المعلم بكتابة التقارير ، ويؤكد العديد من الباحثين أنه على الرغم من التطور الكبير الذي طرأ على ميدان الاشراف التربوي ، فإن هناك العديد من الممارسات الخاطئة لبعض المشرفين التربويين ما زالت تواجه بالنقد الشديد من قبل المعلمين ، وتؤثر بشكل مباشر وسلبي في الجوانب التربوية والنفسية والاجتماعية بجميع المؤسسات التربوية² ، مما يشير إلى وجود تباين بين المشرفين في إدراكهم لمفهوم الاشراف التربوي الحديث ، ويقتصر مفهوم البعض منهم على الاشراف التسلطي فقط - أي ما يعرف بالتفتيش - كما ترتب على غموض مفهوم الاشراف التربوي في التعليم عدم اتباع أسلوب معين في أداء المفتش لواجباته ، ولهذا نرى المفتش يفاجئ المعلم ويسعى إلى كشف أخطائه وإلى الترهيب والتخويف والتجسس .

ونظرا لتطور التربية ولتغير وظيفة المدرسة ولتغير مفهوم التعلم ، فقد ازدادت مسؤولية الاشراف التربوي في مواجهة تكيف المعلمين للدور المطلوب منهم لتدبير الخدمات التربوية المتزايدة والمتطورة ومن هنا لا بد أن تتغير أساليب الاشراف القديمة بأساليب جديدة نابعة من فلسفة تربوية تتفق مع الاتجاهات المعاصرة التي يشهدها المجتمع .

وفي مجال السلوك القيادي فان هناك كثيرا من الدراسات تركز في مجملها على مفهومين أساسيين أولهما ذلك السلوك الذي يركز على العلاقات الإنسانية ورفاهية العاملين ، وثانيهما ذلك السلوك الذي يركز على الإنتاج وإنجاز المهام³ ولقد بدأ الاهتمام بدراسة السلوك القيادي في أواخر الثلاثينات بظهور أنماط القيادة الثلاثة المشهورة حينئذ وهي: التسلطي ، والديمقراطي ، والترسلي (المتساهل أو التسيبي أو الفوضوي). وكان أول من عرفها وطبقها: ليون ولبت ووايت (lewin , lippitt & white) وقد توصل هؤلاء الباحثون إلى أن القيادة الديمقراطية كانت الأفضل والأنجح⁴

تمثل القيادة التربوية أهمية كبرى في نجاح الإدارة التعليمية وتحقيق الأهداف المرسومة ، ويرتبط مفهوم القيادة بنمط الشخصية والمهارات الإدارية والفنية اللازمة والدور الوظيفي والمسئولية لرجل الإدارة التعليمية ارتباطا وثيقا ، ذلك أن القيادة من أكثر العمليات تأثيرا على السلوك التنظيمي ، فهي تؤثر على دافعيه الأفراد للأداء واتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل ، وتشكل محورا رئيسيا للعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين ، ويعكس الاهتمام بدراسة القيادة إدراك أهمية العنصر البشري كمحرك للعمل التنظيمي في أي مؤسسة ، ونركز هنا على سلوك المشرف التربوي باعتباره قائدا تربويا على مستوى المقاطعة التفتيشية ، فهو يشرف على هيئة التدريس ويوجههم ويتابعهم ويقيمهم... الخ وبالتالي فهو يتبع نمطا معيناً من السلوك يتأرجح بين التقليدي والحديث ، ذلك أن أسلوب القيادة والسلوك الذي يمارسه المشرف في إشرافه على المدرسين يؤثر بدرجة كبيرة على درجة قبولهم له كقائد ، ودرجة قبولهم وإذعانهم لتوجيهاته الخاصة بالعمل ، كما له تأثير مباشر على تحقق الأهداف التربوية وعلى العائد التربوي للمؤسسات التربوية بشكل عام.

ولقد تشعبت وتعددت الدراسات والبحوث في مجال القيادة ، وتفاوتت من حيث نوعية المتغيرات التي افترض تأثيرها على فعالية السلوك القيادي. وتأتي هذه الدراسة - التي تجمع بين ما هو نظري وما هو امبريقي - للتعرف على نمط السلوك القيادي الذي يمارسه المشرف التربوي تجاه الأساتذة العاملين في المدارس المتوسطة بالجزائر فيما إذا كان يركز على العمل أكثر أو على العلاقات الإنسانية أو يجمع بينهما ، وكذا معرفة الفروق بين المفتشين والأساتذة في تقييمهم لهذا السلوك في كلا البعدين .

أولاً: الإطار المنهجي للدراسة

1- مشكلة الدراسة وخلفيتها النظرية

لقد حظي الاشراف التربوي في بلدان العالم المختلفة بصورة عامة وفي أقطار الوطن العربي بصفة خاصة والبعض منها على وجه التحديد بنصيب واف من الاهتمام أدى إلى تطوره تطوراً كبيراً- لاسيما في العقود الأخيرة- كنتيجة للتطورات التي تحققت في مجال الفكر التربوي ثم في مجال الإدارة التربوية ، لقد تطور مفهوم الاشراف التربوي من اهتمامه بالفرد وهو المعلم إلى اهتمامه بالموقف التعليمي التعليمي ، وكلمة إشراف كاصطلاح تعني وجود علاقة مهنية بين المشرف وبين من يقوم بالاشرف عليهم توجد السلطة

3-فرضيات الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى التحقق من صدق الفرضيات الرئيسية التالية:

توجد فروق في استجابات المفتشين والأساتذة نحو ممارسة المفتشين للسلوك القيادي في بعدي (العمل والعلاقات الإنسانية) في المدارس المتوسطة بولاية سطيف. وتندرج تحت هذه الفرضية الرئيسية الفرضيتين الجزئيتين التاليتين:

1-توجد فروق بين استجابات المفتشين والأساتذة تجاه ممارسة المفتشين للسلوك القيادي في بعد العمل في المدارس المتوسطة بولاية سطيف.

2-توجد فروق بين استجابات المفتشين والأساتذة تجاه ممارسة المفتشين للسلوك القيادي في بعد العلاقات الإنسانية في المدارس المتوسطة بولاية سطيف.

4-أهمية الدراسة

- توفير المعلومات التي ربما تساهم في الاطلاع على الأدوار الإشرافية المختلفة للمفتشين والجوانب التي يركزون عليها في الأنماط القيادية السائدة في مدارس الطور المتوسط الأمر الذي قد يساعد على التنبؤ بسلوكهم ومحاولة تغيير مساره لخدمة العملية التعليمية.

- الأهمية الكبيرة التي يكتسبها موضوع الإشراف التربوي في العملية التعليمية حيث أن نجاح عملية التعليم تتوقف في جزء منها على مدى نجاح عملية الإشراف التربوي.

- تكوين صورة شاملة وحقيقية على نمط السلوك الإشرافي والقيادي الممارس في طور التعليم المتوسط وإطلاع المسؤولين المحليين أو المركزيين، مما يساعد في رسم سياسة لكيفية إعداد المفتشين التربويين وتدريبهم على ممارسة السلوك الإشرافي الفعال والمأمول

5-التعريف بمفاهيم ومصطلحات الدراسة

السلوك الإشرافي التربوي

هو سلوك رسمي حددته المؤسسة بهدف التأثير على النظام الفرعي للسلوك التعليمي بطريقة ما، وذلك لتسهيل تحقيق أهداف أنظمة المعلم والطالب (lovell 1967)²²

التعريف الاجرائي: السلوك الإشرافي أسلوب أداء المشرف لمهامه الإشرافية على المعلمين، كما يقصد به في الدراسة الإشراف التربوي.

وبعد المنحى الإنساني والتقني والإداري مداخل أساسية للقيادة الإشرافية، ومع أن الكثير من المشرفين يقومون بوظائفهم الإشرافية مستخدمين أكثر من منحى من المناحي الثلاثة، إلا أن إدراك هذا التقسيم الثلاثي قد يسهل فهم بعض الفوارق في النشاطات الإشرافية⁵. والقيادة الإشرافية تكون أكثر من كونها روتينيا في أداء الأدوار، فإن كل ما يفعله المشرف ما هو إلا مدون في وصف الوظيفة، إنه في ذلك لا يمارس القيادة، فالمشرف يجب أن يطور سلطته طبقا لجهده ومكانته القيادية بعيدا عن الإجراءات والتعليمات الروتينية. وبالنظر إلى الإشراف كمطلب إنساني نعتقد أن القائد هو فرد يستطيع أن يطلق المواهب الإبداعية لهؤلاء الذين يعمل معهم، وهذا التعريف لدور القائد في القيادة يتعارض مع السلطة ودور المكانة ويضع المشرف كشخص محرك أكثر من مرشد ومسيطر⁶

وعلى هذا الأساس فتعتبر عملية تقويم العملية الإشرافية عموما ووالسلوك القيادي للمشرفين التربويين على وجه الخصوص من الأمور الضرورية لضمان نجاح العملية التربوية وتحسين أداء المعلمين والتلاميذ وتحقيق الأهداف المرجوة من التربية، وخاصة أننا في عصر تعددت فيه أدوار المشرف التربوي ومهامه، وتغيرت أساليب التعليم والتعلم وأصبح وجود المشرف التربوي المتميز والبارع والذي يمتلك مهارات أساسية وأساليب حديثة تساهم في تقدم العملية التعليمية أمرا مهما ومطلبا لا غنى عنه.

2-أهداف الدراسة: تسعى الدراسة الى تحقيق مجموعة

من الأهداف كما يلي:

1-معرفة مدى ممارسة المفتشين للسلوك القيادي في (بعد العمل) بالمدارس المتوسطة بولاية سطيف من وجهة نظرهم ووجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

2-معرفة مدى ممارسة المفتشين للسلوك القيادي في (بعد العلاقات الإنسانية) بالمدارس المتوسطة بولاية سطيف من وجهة نظرهم ووجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

3-الكشف عن الفروق بين استجابات المفتشين والأساتذة نحو السلوك القيادي للمفتش في بعد العمل في المدارس المتوسطة بولاية سطيف.

4-الكشف عن الفروق بين استجابات المفتشين والأساتذة نحو السلوك القيادي للمفتش في بعد العلاقات الإنسانية في المدارس المتوسطة بولاية سطيف

تجاه هذا السلوك الإشرافي للمفتشين وذلك من وجهة نظر المفتشين أنفسهم ووجهة نظر الأساتذة العاملين بالمدارس المتوسطة بولاية سطيف

2-الحدود المكانية: جرت هذه الدراسة بمتوسطات ولاية سطيف

3-الحدود الزمنية: جرت هذه الدراسة في نهاية الموسم الدراسي 2004/2005 م

4-الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على عينة عشوائية ممثلة في 151 أستاذ أو مدرس و19 مفتش من مختلف التخصصات في مرحلة التعليم المتوسط في جميع مقاطعات ولاية سطيف.

2-الدراسات السابقة

لقد جاءت بعض الدراسات لتؤكد على أهمية السلوك القيادي وأثره على المرؤوسين وعلى العملية ككل ، منها *دراسة معهد البحوث الاجتماعية بجامعة ميتشجان (بدون تاريخ): ولقد اهتم هذا المعهد بمحاولة إجراء البحوث المنظمة على الإدارة الممتازة وأثرها على الكفاية الإنتاجية والروح المعنوية والقيادة المسؤولة عن الإنتاج المرتفع والشعور بالرضا عن العمل ، فكشفت هذه الدراسة عن:

- وجود علاقة وارتباط بين محفزات ومعدل مرتفع من إنتاج ومستوى عالي من الشعور بالرضا وأن هناك علاقة ووطيدة بين نوع الإشراف من ناحية والكفاية الإنتاجية وشعور العمال بالرضا عن أعمالهم من ناحية أخرى.

-المشرف الجيد هو الذي لا يدرب عماله أداء وظائفهم الحالية فقط بل يدرّبهم كذلك على الوظائف التي سيرقون إليها كذلك لا تتوقف مساعدته للعمال في حل مشاكلهم المهنية فقط بل يساعدهم في حل المشاكل الخارجية عن إطار العمل كما يكون صديقا للعمال أكثر من كونه مصدر للسلطة والعقاب ،

- يتوقف نجاح المشرف على مدى قدرته على معاملة مرؤوسيه كجماعة والإشراف عليهم بتطبيق الطرق الجماعية في الإشراف مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والشعور بالرضا ،

-كذلك توصلت الدراسة في نتائجها إلى أن المشرف عندما يعامل مرؤوسه معاملة إنسانية ، فإن ذلك ينمي لديهم الشعور بالولاء للجماعة والشعور بالاعتزاز عندما يكون المشرفون ملتحمون سيكولوجيا مع العمال ، وتكون نظرتهم

التعريف الاجرائي للمشرف التربوي أو المفتش أو الموجه التربوي أو المشرف الفني كلها مصطلحات تعني: الشخص المختص المؤهل علميا ومهنيا وثقافيا وأخلاقيا والذي له من الخبرة الكافية ما يؤهله لأن يكون موجها ومرشدا ومدربا ومقوما ومحسنا للكفاءة البيداغوجية للمدرسين خصوصا وللعملية التعليمية بوجه عام. ونستخدم في دراستنا كل هذه المصطلحات ونعني بها الإشراف التربوي.

السلوك القيادي: يعرف السلوك القيادي بأنه سلوك الفرد الذي يؤثر على سلوك الأفراد الآخرين وهو عنصر هام في السلوك الإشرافي²³

التعريف الاجرائي: نقصد بالسلوك القيادي للمشرف التربوي في الابتدائي الأسلوب الذي يعتمده في إشرافه على المعلمين أو المديرين.

ونستخدم في دراستنا مصطلح القيادة وندل به على السلوك القيادي كونهما يحملان معنى واحدا.

التعريف الاجرائي لهيئة التدريس: ونعني بهم في دراستنا الأساتذة في مرحلة التعليم المتوسط التعريف الاجرائي للتعليم المتوسط: مرحلة تعليمية تأتي بعد مرحلة التعليم الابتدائي (الطور الأول والثاني من التعليم الأساسي سابقا) وتليها مرحلة التعليم الثانوي ويدوم التعليم فيها في تخصصات مختلفة مدة أربع سنوات.

المبادأة: يرى هانسن Hanson أنها التي (ترجع إلى سلوك القائد في رسمه وتخطيطه للعلاقات التي يجب إقامتها بينه وبين مجموعة العاملين معه ، كما ترجع إلى مساعي القائد في إقامة أنماط مقننة للتنظيم وقنوات الاتصال ، وطرق الإجراءات فيما بينه وبين مرؤوسيه).

الاعتبارية: وهي حسب ها نسن Hanson (ذلك السلوك الذي يدل على الصداقة والثقة والاحترام ، ودفء العلاقات بين القائد ومرؤوسيه)²⁴.

تنبئ التعريفين السابقين -كتعريفين اجرائيين- لكل من المبادأة والاعتبارية لها نسن Hanson

6-حدود الدراسة

1- تقتصر الدراسة على التعرف على سلوك المفتشين القيادي السائد فيما إذا كان يميل إلى بعد (العمل والعلاقات الإنسانية) وكذا الوقوف على أوجه الاتفاق والاختلاف بينهم

استبانته L.B.D.Q لا ستوجل وكوتر Stogdillet Coons و T-Test اختبار (ت)، وكان من أهم نتائج الدراسة:

- أن هناك فرقا بين تصور المعلمين والمعلمات للبعد الإنساني في عمل النظار والناظرات، هذا الفرق كان اقرب إنسانيا والصق بالمعلمات أكثر من المعلمين.

- لا يوجد فرق يذكر بين تصور المعلمين وتصور المعلمات للبعد الوظيفي من عمل النظار والناظرات. لا يوجد فرق بين تصور المعلمين وتصور المعلمات في المرحلة المتوسطة للبعدين الإنساني والوظيفي في عمل الناظر/الناظرة، لا يوجد فروق بارزة بين تصور المعلمين وتصور المعلمات في المرحلة الثانوية للبعدين الإنساني والوظيفي في عمل الناظر/الناظرة. وقد قدم الباحث بعض التوصيات⁸

وتأتي (دراسة فرنسيس ليكرت) LIKERT: لتؤكد على وجود أربعة أنساق للقيادة ظهرت دراسته كتدعيم لاتجاه جامعة متشجان (G.R.TERRY 1985) وفيما يلي تقدم موجزا لهذه الأنساق في الجدول رقم (1) الذي يبين الأنساق الأربعة لليكرت.

الجدول رقم (1) أعلاه يبين الأنساق الأربعة لليكرت LIKERT

ديمقراطي		استبدادي	
متمركز حول العمال		متمركز حول العمل	
النسق الرابع	النسق الثالث	النسق الثاني	النسق الأول
مشاركة الجماعة -إنتاجية ممتازة	استشاري -إنتاجية جيدة	تسلطي -الإنتاجية متوسطة أو جيدة	يرتكز على الاستبداد والاستغلال -الإنتاجية فيه ضعيفة

سلوك المدير استخدم الباحث طريقة هالبن Halpin لوصف أربعة أنماط قيادية متمثلة في بعدى المبادأة في وضع إطار العمل والاعتبارية على النحو التالي:

أ -عال في المبادأة في وضع العمل، وعال في الاعتبارية

ب -عال في المبادأة، ومنخفض في الاعتبارية

ج -منخفض في المبادأة، وعال في الاعتبارية

د -منخفض في المبادأة، ومنخفض في الاعتبارية

ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي: وصف المعلمون سلوك مديرهم بدلالة الأنماط الأربعة التي ذكرت وجاء شيوعتها متمثلا بالترتيب التالي: "أ، د، ج، ب" وصف المعلمون فعالية مديرهم ونجاحهم الإداري حسب الترتيب التالي لأنماط مديرهم القيادية "أ، ج، ب، د" مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين نمطي "أ، ج"¹⁰

إلى مشاكل العمل بمنظار واحد، فان ذلك يؤدي إلى نمو الشعور بالولاء والانتماء إلى الجماعة.

- كذلك لوحظ أن المشرف الممتاز هو الذي يتواجد مع جماعته في كل صغيرة وكبيرة، وأن يضل سيكولوجيا قريبا منهم ومثل هذا المنظار ينمي روح العمل الجماعية وتكون هناك فرصا واسعة للاتصال مع بعضهم البعض ويتح فرصا للمشرف لمحاولة فهم هذا العمل من وجهة نظرة العمال إضافة إلى كون المشرف الذي يفشل في التوحد مع جماعته، ويكون عاجزا عن رؤية مشاكل جماعته، وبالتالي فهؤلاء العمال لا يمكنهم القيام بأدوارهم على أحسن وجه كذلك لا يمكنهم وضع السياسة التي تحقق الرضا المتبادل بين الطرفين أي المصلحة العامة لكل من الإدارة والعمال⁷

وفي نفس الاتجاه تأتي*دراسة الهد هود والجبر 1979م حيث تهدف إلى معرفة خصائص النمط القيادي في مدارس التعليم العام بدولة الكويت، وهل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تصور المعلمين والمعلمات في التعليم العام للبعدين الإنساني والوظيفي لعمل ناظر المدرسة، وباستخدام

وما يؤخذ على ليكرت في نموذج هذا، هو إهماله للدور الكبير الذي يمكن أن يؤديه للمرؤوسين الذين يمثلون الأغلبية في عملية اتخاذ القرارات بصفة جماعية، خاصة كون الموضوع يمس المؤسسة ككل.

وقد بالغ ليكرت في اعتباره للنسق الرابع كأحسن نسق، حيث أنه نسق مثالي يصعب تحقيقه على أرض الواقع، من خلال عدم إمكانية استشارة وإشراك جميع العمال المستخدمين في عملية اتخاذ القرارات، وأيضا صعوبة الخروج بقرار نهائي يرضي جميع الفئات العمالية المشاركة.

في حين نجد*دراسة الطالبة 1982 م تهدف إلى معرفة أنواع السلوك القيادي لمديري المدارس في الأردن، وأثر النمط القيادي على العلاقة بين المدير والمعلمين، وعلى فعالية ونجاح المدير في عمله الإداري من وجهة نظر المعلمين. وقد طبقت على عينة من 276 معلما، واستخدمت الدراسة استباننا لقياس وصف السلوك القيادي، ولمعرفة

العمل في توضيح وتصنيف الحاجات عند الإنسان وأثرها في الرضا الوظيفي ، حيث صنف الدوافع إلى مجموعتين: المجموعة الأولى وتشمل العوامل المرتبطة بمحتوى العمل والتي أسماها <العوامل الدافعة > والتي تؤدي إلى الرضا وتتكون من (الإنجاز، والتقدير، والعمل نفسه، والمسؤولية، والترقية، والنمو).

وتشتمل المجموعة الثانية على العوامل الخارجية أو عوامل الصحة (hygiène factors) والتي تؤدي إذا ما تم توافرها بشكل مناسب إلى تجنب الألم لدى العاملين، وفي حالة عدم توافر هذه العوامل أو عدم ملاءمتها في الوسط الوظيفي فإنها تسبب شعور بعدم الرضا الوظيفي¹⁵

ولقد حظيت هذه النظرية بقبول واهتمام واسعين، وساهمت في استقلالية الفرد الذاتية، مما جعله ملتزما ومنضبطا في عمله. وتعد هذه النظرية مصدرا من مصادر تفسير سلوك العاملين، ومعرفة حاجاتهم، وتصنيفها ليصار إلى إشباعها حسب الأولوية وحسب الأهمية، وفي الوقت نفسه حسب تأثيرها على الناحية المعنوية للعاملين حتى ما إذا أشبعت هذه الحاجات، كان هذا الإشباع سببا في القناعة والرضا، والالتناء للعمل، وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة الإنتاج الذي ترمي إليه المؤسسة¹⁶

كما أن جودة إنتاجية المعلمين وإخلاصهم وولائهم وقيامهم بواجباتهم المهنية نحو مجتمعهم، وطلابهم، وزملائهم يتوقف على عوامل في مقدمتها رضاهم عن عملهم وطمأنينتهم فيه وارتباطهم وولائهم لمهنتهم¹⁷

وقد لخص "فروم" نتائج هذه البحوث الميدانية التي أجريت فيما بين 1995-1997 م فيما يلي:

الاهتمام بالأشخاص (العمال) في البعد الأول هم الأكثر رضى عن سلوك قادتهم والأقل تغيبا وشكوى من أشخاص البعد الثاني.

إن العلاقة بين نوع القيادة والفعالية في الأداء ترتبط أكثر بنوع العمل فقد وجدت علاقة سلبية بين البعد الأول والفاعلية في الأداء عند قادة الطائرات الحربية ن بينما وجدت علاقة إيجابية بين البعد الأول وفعالية الأداء عند قادة المؤسسات الصناعية.

محاولة إيجاد متغيرات ظرفية لها تأثير على الموجودة بين البعد الأول (الاهتمام بالعاملين) والبعد الثاني (العمل) من جهة ومعايير الفعالية التنظيمية من جهة أخرى.

وكنتيجة للتطور في الفكر الإداري والتربوي، مرت الإدارة في النصف الأول من القرن العشرين عبر مرحلتين من التطور، بداية بمنهج الإدارة العلمية التي طورها تايلور (Taylor) ومن جاء بعده من العلماء والتي وصفها ماك جر (mc gregor) بما أسماه نظرية (x) ويعتقد أصحاب هذا الاتجاه أن المكافآت المادية من أهم حوافز العمل، بل هي الدافع الوحيد. وهذا السلوك القيادي تتجاهل الإدارة فيه العلاقات الإنسانية، وتعد العاملين مجرد أدوات إنتاج، والجو المؤسسي في هذا السلوك الإداري يسوده نوع من عدم الثقة بين الإدارة والعاملين وكذا الشعور بالقلق والإحباط، وتدني الروح المعنوية وعدم الرضا عن العمل¹¹

إن السلوك القيادي الذي يتصف به كل مشرف من الممكن أن ينعكس على درجة رضا وثقة المعلمين بالمشرفين وبجهاز الإشراف، بما ينعكس على سلوكهم وإخلاصهم وتقانيهم في خدمة أهداف المجتمع، والمشرف الكفاء والفعال هو الذي يقوم بالكشف عن الحاجات التي يفترض إليها المعلم ويسعى قدر المستطاع لإشباعها بأسلوب قيادي رشيد. لذا فإن المطلب الأساسي والملازم للعملية الإشرافية في الحقل التعليمي هو العلاقات الإنسانية¹²

فقد أصبح من الضروري أن يدرك المشرف أن توطيد العلاقات الإنسانية بين العاملين في المدرسة (وخاصة المعلمين) يتطلب نوعا من الحكمة والحصافة نتيجة للقيادة الحكيمة والاتفاق الاجتماعي، بدلا من الإكراه والتسلط والتحكم⁽¹³⁾ فبعد الإدارة العلمية جاءت حركة العلاقات الإنسانية التي طورها (mayo) ورفاقه في دراسة هوثورن الشهيرة. وقد بدأ استقصاءهم على ظروف العمل، وفعالية المستخدمين. وقد وجد هؤلاء الباحثون أن العلاقات الشخصية المتداخلة تخلق نوعا من المسؤولية الجماعية التي تحفز على العمل، وأن الرقابة لا دخل لها في زيادة الإنتاجية، وأن الحافز المادي ليس العامل الأهم في زيادة الإنتاج، بل أن الاهتمام بشخصية العامل ومشكلاته، ومشاركته في اتخاذ القرار، وتوافر جو من الثقة، والعلاقات الإنسانية التي تربط العاملين بمؤسستهم يزيد من الإنتاج¹⁴

بعد دراسات هوثورن ودراسات تايلور بدأ الإداريون بدراسة أهمية العلاقات الإنسانية والاجتماعية في حقل التعليم. وقد أسهم هزربرغ في نظريته التي أسماها نظرية العاملين (two-factor theory) والمتعلقة بالدوافع تجاه

- التعرف على أهم المعوقات التي تعوق ناظر / مدير المدرسة عن تحقيق مهارات العلاقات الإنسانية داخل المدارس وخارجها.

- الكشف عن الأساليب والوسائل اللازمة لتنمية مهارات العلاقات الإنسانية لدى ناظر / مديري المدارس.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملاءمته لهذه الدراسة.

وقد تم تطبيق 250 استبانة على عينة النظائر / المديرين من مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة الشرقية خلال العام الدراسي 1998م، وتم استبعاد 10 استمارات غير مكتملة البيانات.

ولتحقيق صدق الاستبانة تم عرضها في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم 15 محكما، كما تم عرضها على 12 ناظر / مدير، ثم قام الباحث بإجراء التعديلات اللازمة التي اقترحها المحكمون.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- لا توجد دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المهارات الإنسانية لدى النظائر/المديرين الذكور، والناظرات/المديرات الإناث في المدارس الإعدادية بمحافظة الشرقية، مما يعني أن المهارات الإنسانية لدى النظائر/المديرين لا تتأثر بالنوع (ذكور-إناث)

- هناك دلالة إحصائية لدى النظائر/المديرين في المهارات الإنسانية بين المؤهلين تربويا وغير المؤهلين تربويا أي أن المهارات الإنسانية عند التربويين أكثر ممارسة للعلاقات الإنسانية.

- ذوو الخبرات المختلفة هم أكثر إدراكا لمهارات العلاقات الإنسانية داخل الحقل التعليمي ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في الخبرات لأكثر من 10 سنوات لنظار/مديري المدارس في مهارات العلاقات الإنسانية⁽²⁰⁾ ويرى بعض المهتمين بالموضوع⁽²¹⁾

أن الإشراف التربوي الحالي ببلادنا يأخذ أشكالا سلبية متعددة كالعومومية والعشوائية وغياب الأسلوب التشاوري وأنه يتم وفق معايير وأساليب لا تراعى فيها الفروق الفردية.

كما تكشف بعض الدراسات المحلية - مثل دراسة بوحفص مباركي ودراسة علي الصباغ في المرحلة الأولى من التعليم الأساسي - عن اتجاه سيئ لدى المدرسين نحو الممارسات الإشرافية السائدة ونحو التقويم.

والنقد الذي تم توجيهه لهذه الدراسة من خلال مراجعة البحوث التي أجريت في هذا الإطار هو إظهارها لإمكانية المشرف في الجمع بين البعدين أي الاهتمام بالعمل والعمل في نفس الوقت كما أنها لم تراعي الجوانب النفسية والطبيعية التي لها تأثير على أداء العمال¹⁸.

كما أسفرت دراسة رياض ستراك / معن الشناق 1999/ 2000 حول (الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية المهنية الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالرضا الوظيفي) على النتائج التالية:

- الأنماط القيادية السائدة بين مديري ومديرات المدارس الثانوية المهنية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات هي المهمة بعيد النمط القيادي (العمل والعلاقات الإنسانية) مع اهتمام أكبر في مجال العمل.

- أن مستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية المهنية كان في الغالب أعلى من المتوسط.

- ليس لمتغيرات (الجنس المؤهل العلمي الخبرة، تفاعل الجنس والخبرة، تفاعل الجنس والمؤهل العلمي، تفاعل الخبرة والمؤهل العلمي، تفاعل الجنس والخبرة والتفاعل العلمي) أثر أو اختلاف في النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية المهنية ومديراتها وفق هذه المتغيرات.

- وجود علاقة ارتباطية بين الدرجات على مقياس الأنماط القيادية (بعد كل من العمل والعلاقات الإنسانية) ومقياس الرضا الوظيفي بمعنى أن هناك علاقة إيجابية بين رضا المعلمين الوظيفي والأنماط القيادية للمديرين.¹⁹

*دراسة احمد إبراهيم احمد (بدون تاريخ): (واقع ممارسة مهارات العلاقات الإنسانية لدى ناظر/مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي-دراسة ميدانية بمحافظة الشرقية: تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على واقع ممارسة مهارات العلاقات الإنسانية لدى ناظر / مديري المدارس العامة - الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة الشرقية.

- تحديد مهارات العلاقات الإنسانية اللازمة لتنمية الإدارة المدرسية لدى ناظر / مديري المدارس.

- التعرف على مدى تأثير متغيرات البحث (النوع، المؤهل الدراسي، الخبرة) على مهارات العلاقات الإنسانية لدى النظائر / المديرين.

2005م كما يشتمل أيضا على جميع المفتشين (المشرفين) الذين يقومون بالإشراف على الهيئة التدريسية في المدارس المتوسطة بالولاية.

ويبلغ عدد أفراد المجتمع الأصلي للدراسة (4694) فردا منهم (4665) معلما ومعلمة وتسعة وعشرين (29) مفتشا.

3-العينة وأسلوب اختيارها

اختار الباحث _ طريقة العينة العشوائية البسيطة _ حتى تكون ممثلة لأفراد المجتمع الأصلي ومتناسبة مع حجمها. والخطوات التي اتبعها الباحث في اختبار العينة هي الآتية:
أ_ تم إعداد قائمة بأسماء المدرسين والمدرسات ببلدية سطيف.

ب_ إعداد قائمة بأسماء المفتشين الذين يقومون بالإشراف على المدرسين بالمدارس المتوسطة بمقاطعات الولاية.

- تم أخذ توزيع 250 استمارة - بالطريقة العشوائية البسيطة- لأفراد العينة خلال أيام الاجتماعات الرسمية واللقاءات التكوينية ما يقارب نسبة 18.66 % من العدد الإجمالي للأساتذة والأساتذات في المدارس المتوسطة ببلدية سطيف، وأخذ جميع المفتشين على مستوى الولاية لقلّة عددهم (29) مشرفا، وبذلك بلغ حجم العينة (279) أستاذا وأستاذة ومفتشا.

و بعد إعداد أدوات البحث بشكلها النهائي وفق الخطوات التي سيأتي الحديث عنها، وتوزيع الاستبيانات، استلم الباحث (191) استبيانا من أصل (250) استبيانا وجه للهيئة التدريسية كان منها (151) استبيانا صالحا وواحد وعشرون (21) استبيانا غير صالح بسبب نقص في بياناتها. أما الاستبيانات الموجهة للمفتشين فقد تم استرجاع تسعة عشر (19) استبيانا. وتمثل الاستبيانات الصالحة التي أخضعت للتحليل نسبة قدرها (68 %) من الاستبيانات الموزعة، وبذلك يكون عدد أفراد العينة الكلي (170) مدرسا ومدرسة ومفتشا موزعين على متوسطات بلدية وولاية سطيف.

4-أداة الدراسة

الأداة عبارة عن مقياس وصف السلوك القيادي (L.B.D.Q) لكل من هالبن Halpin ووينر Winner حيث تم اعتماد هذا المقياس من خلال الدراسات المؤدية إليه في الأربعينيات من القرن العشرين على يد العالمين همفل

أهمية الدراسات السابقة بالنسبة للدراسة الحالية

1-لقد اهتمت الكثير من الدراسات بالتعرف على خصائص الأفراد القيايين الناجحين وعلى سلوكهم في المواقف المختلفة

2-ساعدت في تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة الحالية وذلك بالوقوف على الإطار النظري الذي احتوته تلك الدراسات من أنماط وأساليب وطرق ومناهج ومجالات وما أسفرت عنه من نتائج وما توصلت إليه من توصيات.

3-أوضحت هذه الدراسات أن لسلوك المشرف القيادي بعدين يظهران في المؤسسات التعليمية أو المجموعات الاجتماعية ويؤثران على تصرفات القائد وأداء الاهتمام بالعمل، والبعد الثاني وهو الاهتمام بالعاملين المدرسين. وذلك ما أكدته دراسات (جامعة أوهايو) و(جامعة ميتشجن) و(جامعة هارفارد)، وكذلك في (دراسة دراسة الهد هود والجبر 1979م). وهذا ما يجعلها تتفق مع جانب من جوانب دراستنا الحالية وهو (السلوك القيادي).

4-كما أثبتت الدراسات أهمية إشراك المدرسين في تقييم قدرة المشرف التربوي (مفتش/مدير) للحصول على صورة أوضح للحكم على سلوكه الإشرافي (القيادي) ومن هذه الدراسات دراسة رياض ستراك / معن الشناق 1999 / 2000 دراسة (دراسة فرنسيس ليكرت) LIKERT، دراسة الطوالبة 1982، وهي تتفق مع دراستنا الحالية في مسألة تقييم المدرسين للمشرف التربوي.

5-ساعدت الدراسات في ضبط متغيرات وأدوات الدراسة.

7-إجراءات الدراسة التطبيقية

1-منهج الدراسة: اتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث يتوافق وموضوعها. بحيث يتم التعرف على واقع السلوك القيادي المتبع من طرف المشرفين التربويين في المتوسط، حيث أن المنهج الوصفي يعتبر منجها ملائما لدراسة الظواهر الاجتماعية.

2-المجتمع الأصلي للدراسة

يشتمل المجتمع الأصلي للبحث على المدرسين والمدارس الذين يقومون بالتدريس في مدارس المرحلة المتوسطة ببلدية سطيف، خلال نهاية العام الدراسي 2004م

والمفتشين تجاه السلوك القيادي للمفتشين وقد تم إجراء تعديلات على صحيفة الاستبيان كما يلي:

1-فيما يتعلق بالمدى المستخدم (بدائل الإجابة) فقد تم اعتماد بدائل ثلاثية التدرج (3بدائل) فقط -وليس خمسة- نرى أنها تحقق الهدف المطلوب في جمع المعلومات ، وهذه البدائل هي: [كثيرا (بدل غالبا) -أحيانا نادرا]

2-تم تكييف وتعديل صحيفة الاستبيان حسب البيئة التعليمية في الجزائر وبناء على توجيهات لجنة التحكيم السابقة كما هو مبين في الجدول رقم (2) أدناه

النسبة المئوية	عدد الفقرات	أرقام الفقرات	البعد
%50	15	29-28-27-26-24-22-19-16-15-14-11-9-6-3-1	العمل
%50	15	30-25-23-21-20-18-17-13-12-10-8-7-5-4-2	العلاقات الإنسانية

الجدول رقم (2) أعلاه يوضح توزيع فقرات كل من بعد العمل والعلاقات الإنسانية على استبيان وصف السلوك القيادي بالنسبة لمعامل ارتباط مقياس وصف السلوك القيادي بالنسبة للمعلمين تساوي 0.89 وهي معاملات ثبات مقبولة وبالنسبة للمشرفين فإن معامل ارتباط استبيان وصف السلوك القيادي يساوي 0.94 وهي معاملات مرتفعة ومقبولة إحصائياً

6-الأدوات الإحصائية المستخدمة في معالجة

البيانات

للإجابة على أسئلة الدراسة فقد تم استخدام الجداول الإحصائية لحساب تكرارات بنود الاستبيان والنسب المئوية ، كما تم استخدام (ك²) لإيجاد الفروق بين استجابات أفراد العينة من الأساتذة والمفتشين وتحديد فيما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية ولمعالجة البيانات تم استخدام البرنامج الإحصائي ستاتستيكا (STATISTICA)

7-نتائج الدراسة

1/7-وصف نتائج استجابات أفراد العينة في استبيان السلوك القيادي في بعدي (العمل والعلاقات الإنسانية)

1/1/7-وصف نتائج استجابات أفراد العينة في استبيان السلوك القيادي حول بعد العمل كما هو مبين في الجدول (3)

Hemphill والفرن كونز Alvin cons ثم جرى تنقيحه على يد عالمين آخرين هما ها لب Halpin ووينر winner ويقاس هذا المقياس بعدين أساسيين لسلوك القائد هما المبادأة والاعتبارية. ولقد حدد كل من هالبن ووينر مفردات كل من المعيارين السابقين في ثلاثين مفردة (30) وتحت كل بعد تنضوي 15 مفردة بالتساوي والمدى المستخدم هو (دائما ، غالبا ، أحيانا ، نادرا ، لا يحدث). ونظرا لكون هذه الأداة تخدم موضوع دراستنا فقد تم اعتمادها في جمع البيانات والمعلومات حول مدى ممارسة المفتشين أو المشرفين للسلوك القيادي المهمم ببعده العمل أو ببعده العلاقات الإنسانية ، وكذا دراسة الفروق بين الأساتذة المدرسين

5-الخصائص السيكومترية للأداة

1/5-صدق الاستبيان: Validity of

questionnaire

لقد تم الاعتماد على الصدق الظاهري facevalidity لبنود الاستبيان كونه الأنسب لاختبار ملاءمة الأداة في جمع بيانات الدراسة. فقد تم عرض بنود الاستبيان على عدد من غير أفراد العينة 20 من الأساتذة المدرسين و06 من المفتشين في مرحلة التعليم المتوسط المشهود لهم بالكفاءة والخبرة ، وعلى مفتش التربية والتكوين نظرا لخبرته النظرية والميدانية -وهذا في اعتقادنا كافيا لإدخال التعديلات اللازمة دون اللجوء إلى الأساتذة الخبراء في المناهج وتصميم البحوث نظرا لقلّة عددهم وصعوبة الاتصال بهم. وعد الباحث الممارسات التي تحصل على موافقة 80% من الخبراء فأكثر ممارسات صحيحة ومقبولة. وقد تم تعديل الأداة بناء على الاقتراحات المقدمة من لجنة المحكمين السابقة فحذفت بعض الممارسات وعدلت أخرى

2/5-ثبات الأداة: فلقياس ثبات الاستبيان الموجه لكل من الأساتذة والمفتشين فقد تم اعتماد طريقة التطبيق وإعادة التطبيق (test-retest) على عينة من الأساتذة تبلغ 20 أستاذ وعينة من المفتشين عددهم ست 06 من غير عينة الدراسة ، أي تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة. وقد بلغت المدة الزمنية بين التطبيق الأول والثاني لكلا العينتين خمسة عشر 15 يوما ، وكانت النتائج كما يلي:

رقم الفقرة	الفقرات	أساتذة			مفتشون		
		كثيرا	أحيانا	نادرا	كثيرا	أحيانا	نادرا
		%	%	%	%	%	%
01	يصرح باتجاهاته نحو الأساتذة	45	66	40	14	04	01
		29.80	43.70	26.49	73.68	21.05	5.26
03	يحاول تنفيذ الأفكار الجديدة التي يتقدم بها الأساتذة	36	78	37	16	02	01
		23.04	51.65	24.50	84.21	10.52	5.26
06	يطبق اللوائح والقوانين كما ترد إليه	100	41	10	05	12	02
		55.22	27.15	6.62	26.31	63.15	10.52
09	ينتقد الأداء السلبي -غير الجيد-	74	34	43	06	06	04
		49	22.55	28.47	47.36	31.57	21.05
11	يعمل على استمرار وحفظ النظام بالمدرسة	71	50	30	13	04	02
		47.01	33.11	19.85	68.42	21.05	10.52
14	يحدد المهام الخاصة بالأساتذة	98	41	12	17	02	00
		64.90	27.15	7.94	89.47	10.52	0
15	يعمل بدون خطة	27	42	79	05	03	11
		17.88	27.81	52.31	26.31	15.78	57.89
16	يتحقق بنفسه من تمكين الأساتذة من المواد الدراسية التي يقومون بتدريسها	95	45	11	15	03	01
		62.91	29.80	7.28	78.94	15.78	5.26
19	يحافظ على المواعيد لإنجاز العمل ويهتم باجتماعاته مع الأساتذة	94	40	17	12	04	03
		62.25	26.49	11.25	63.15	21.05	15.78
22	يتبع نمطا واحدا في إدارة وتنظيم المدرسة	78	40	33	15	01	03
		51.65	26.43	21.85	78.94	5.26	15.78
24	يتأكد أن كل الأساتذة متفهمون لدوره في المدرسة	79	30	42	14	04	01
		52.31	19.86	27.81	73.68	21.05	5.26
26	يطالب الأساتذة باتباع القواعد	78	49	24	15	03	01
		51.65	32.45	15.89	78.94	15.78	5.62
27	يركز على الأداءات المنتظرة من الأساتذة	72	58	21	13	04	02
		47.68	38.41	13.90	68.42	21.05	10.52
28	يتأكد من أن الأساتذة يؤدون عملهم كما ينبغي	80	50	21	17	01	01
		52.98	33.11	13.90	89.47	5.26	5.26
29	اعمل على تدعيم روح التعاون والتنسيق بين أساتذة المقاطعة الذين أشرف عليهم	69	33	49	17	01	01
		45.69	21.85	32.45	89.47	5.26	5.26
	المجموع	1096	697	469	197	54	34
		48.45	30.81	20.73	69.12	18.94	11.92

جدول (3) يوضح التكرارات والنسب المئوية لاستجابات المفتشين والأساتذة حول السلوك القيادي للمفتش في بعد العمل

فبالنسبة للأساتذة 51.65% ترى أن هذه العملية تتم أحيانا و32.84% ترى أنها كثيرا ما تتم، بينما ترى نسبة 24.50% من أفراد عينة الدراسة أنها نادرا ما تتم. ونلاحظ العكس بالنسبة للمفتشين حيث نجد أن نسبة الذين يرون أن هذه العملية تتم كثيرا تقدر ب: 84.29% و10.52% أحيانا و5.26% نادرا ما تتم.

وبالنسبة لبعده تطبيق القوانين واللوائح كما ترد فنجد أن نسبة 66.22% من الأساتذة ترى أنه كثيرا ما يتم ذلك و27.15% ترى أن ذلك يتم أحيانا، بينما ترى نسبة 6.62% من الأساتذة أن تطبيق هذه القوانين واللوائح نادرا ما يتم.

يتبين لنا من خلال استقراء النسب المئوية الخاصة ببعده العمل المبينة في الجدول رقم (3) ما يلي:

أن أغلبية الأساتذة يرون أن المفتش يصرح باتجاهاته نحو الأساتذة أحيانا فقط، وتقدر نسبة الاستجابات ب: 43.70%، والعكس عند عينة المفتشين حيث نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة المفتشين والمقدرة ب: 14% استجابة أي نسبة 73.68% ترى أنها تقترح باتجاهاتها نحو الأساتذة.

أما بالنسبة للبند الثاني المتمثل في محاولة المفتشين تنفيذ الأفكار الجديدة التي يقوم بها الأساتذة فالاستجابات تتوزع كالتالي:

أما بالنسبة لعينة المفتشين فمن مجموع 19 فردا نجد أن 15 منهم أي نسبة 78.94% تؤكد إتباع المفتش نمط واحد في إدارة وتنظيم المدرسة و15.78% ترى أنه نادرا ما يتم ذلك.

ويتضح من البند رقم 24 والمتعلق بمدى تأكد المفتش من أن كل الأساتذة متفهمين لدورهم في المدرسة إذ أن نسبة 52.31% من الأساتذة تقر بوجود هذه الخاصية، مقابل 27.81% ترى عكس ذلك، ونجد أن نسبة الذين يرون وجودها أحيانا تقدر ب 19.86%. أما بالنسبة لعينة المفتشين فإن نسبة 73.68% تقر بوجود هذه الصفة مقابل 5.26% تنفي ذلك، وجاءت نسبة الذين يقرون بوجودها أحيانا تساوي 21.05%.

-وفيما يخص البند رقم 26 المتعلق بمدى مطالبة المفتش للمعلمين بإتباع القواعد واللوائح نجد أن 51.65% من المعلمين ترى أن المفتش يقوم بذلك مقابل 15.89% ترى عكس ذلك بينما وصلت نسبة أفراد العينة الذين يرون أن ذلك يتم أحيانا إلى 32.45%. أما بالنسبة لعينة المفتشين فنجد أن 78.94% منهم يقر بتطبيق اللوائح والقواعد مقابل 5.26% ترى العكس.

-وعند تفحصنا للبند رقم 27 والمتعلق بمدى تركيز المفتش على الأداءات المنتظرة من الأساتذة أن نسبة 47.68% من الأساتذة ترى وجود هذه الصفة، و13.90% تنفي ذلك، بينما بسبة 32.45% % تقر بوجود هذه الصفة أحيانا فقط. أما بالنسبة للمفتشين فإن نسبة 68.42% من أفراد عينة الدراسة ترى أنها تركز على الأداءات المنتظرة من الأساتذة و10.52% تنفي ذلك، أما الذين ماتوا إلى الاختيار "أحيانا" فتمثل 21.05%.

-ويتضح من البند رقم 28 المتعلق بمدى تأكد المفتش من أن الأساتذة يقومون بأداء عملهم كما ينبغي، فنجد أن نسبة 52.98% من الأساتذة تقر بوجود هذه الصفة مقابل 13.90% من تقر غير ذلك.

أما بالنسبة للمفتشين فإن أغلبيتهم يرون طبعاً أنهم يتأكدون من أن الأساتذة يقومون بأداء عملهم كما ينبغي وهذا بنسبة 89.74% مقابل 5.26% فقط ترى عكس ذلك.

-أما البند رقم 29 والمتعلق بعمل المفتش تدعيم روح التعاون والتنسيق بين الأساتذة، فإننا نجد نسبة 45.69% من عينة المعلمين من تؤكد على وجود هذه الخاصية مقابل 32.45% ترى غير ذلك، و21.85% تقر بوجودها أحيانا.

أما بالنسبة لعينة المفتشين فإن أغلبية هؤلاء تقر بوجود هذه الخاصية وهذا بنسبة 89.47% مقابل 5.26% ترى عكس ذلك، ونفس النسبة أو 5.26% تقر بوجود هذه الصفة أحيانا. وبشكل عام هناك اتفاق مع منهج الإدارة العلمية التي

أما بالنسبة للمفتشين فإن نسبة 63.15% منهم ترى أنه أحيانا ما يتم ذلك و26.31% ترى أنه كثيرا ما يتم ذلك، بينما نجد فقط 10.52% من ترى أنه نادرا ما تتم.

وبالنظر للبند رقم 09 فإننا نجد أن 49% من الأساتذة ينتقدون كثيرا الأداء السلبي للمفتشين و22.51% أحيانا ما ينتقدون، و28.47% نادرا ما يقومون بذلك.

أما بالنسبة للمفتشين فإن 47.36% منهم ترى أن الأداء يتم بصفة جيدة.

ويتضح من البند رقم 11 أن نسبة 47.01% من الأساتذة ترى أن المفتش يعمل على استمرار وحفظ النظام بالمدرسة بينما ترى نسبة 19.86% أن ذلك نادرا ما يتم. أما بالنسبة لعينة المفتشين فإن 68.42% ترى أنها تقوم بهذه المهمة و10.52% ترى أنها نادرا ما تقوم بذلك.

وفي البند رقم 14 الخاصة بتحديد المفتش المهام الخاصة بالأساتذة فإننا نجد أن 64.90% من المعلمين تقر بقيام المفتش بهذه المهمة و27.15% ترى أنه أحيانا ما يقوم بذلك، بينما ترى نسبة 7.94% فقط أن ذلك يحدث نادرا.

بينما يرى أغلب المفتشين وهذا بنسبة 89.47% أن هذه المهمة يتم القيام بها.

وفي البند رقم 15 فإننا نجد أن نسبة 52.31% من الأساتذة ترى أنه نادرا ما يعمل المفتش بدون خطة، بينما نجد أن نسبة 17.88% ترى أنه كثيرا ما يقوم المفتش بعمله دون خطة مدروسة.

أما بالنسبة للبند رقم 16 والمتمثل في مدى تحقق المفتش بنفسه من تمكن الأساتذة من المواد الدراسية التي يقومون بتدريسها فإن نسبة 62.91% من الأساتذة تقر بوجود هذه الصفة و7.28% فقط منهم تقر بغير ذلك، بينما 29.80% ترى بوجودها أحيانا. ويميل أغلب المفتشين إلى الإقرار بوجود هذه الصفة بنسبة 78.94% مقابل 5.26% ترى عكس ذلك.

وفي البند رقم 19 المتعلق بالمحافظة على المواعيد لإنجاز العمل والاهتمام بالاجتماعات مع الأساتذة نلاحظ أن 62.25% من المعلمين يقرون بوجود هذه المهمة و11.25% يرون أنه نادرا ما تكون، بينما ترى نسبة 26.49% أنه أحيانا ما تكون هذه الصفة أما بالنسبة للآراء المفتشين حول مدى وجود هذه الصفة فإننا نجدها تتوزع كالتالي:

63.15% تقر بوجودها، و21.05% تقر بوجودها أحيانا، و15.78% لا تقر بوجودها. وعند قراءة البند 22 المتعلق بمدى إتباع المفتش نمطا واحدا في إدارة وتنظيم المدرسة نلاحظ أن نسبة 51.65% تؤكد ذلك، بينما نجد نسبة 21.85% من ترى غير ذلك، ونسبة 26.49% ترى أن ذلك يكون أحيانا.

طورها تايلور (Taylor) ومن جاء بعده من العلماء والتي وصفها ماك جر يجور (mc gregor) بما أسماه نظرية (x) ويعتقد أصحاب هذا الاتجاه أن المكافآت المادية من أهم حوافز العمل ، بل هي الدافع الوحيد. وهذا السلوك القيادي تتجاهل الإدارة فيه العلاقات الإنسانية

2/1/7-وصف نتائج استجابات أفراد العينة في استبيان السلوك القيادي حول بعد العلاقات الانسانية كما هو مبين في الجدول (4) أدناه.

جدول (4) يوضح التكرارات والنسب المئوية لاستجابات العينة حول السلوك القيادي للمفتش في بعد العلاقات الإنسانية

رقم الفقرة	الفقرات					
	كثيرا	أحيانا	نادرا	كثيرا	أحيانا	نادرا
	%	%	%	%	%	%
02	12	56	83	15	04	00
	7.94	37.08	54.96	78.94	21.05	00
04	62	43	46	18	01	00
	41.05	28.47	30.46	94.73	5.26	00
05	64	59	28	16	02	01
	42.38	39.07	18.54	84.21	10.52	5.26
07	60	55	36	12	06	01
	39.73	36.42	23.84	63.15	31.57	5.26
08	33	77	41	07	08	04
	21.85	50.99	27.15	36.84	42.10	21.05
10	53	46	52	5	5	9
	35.09	30.46	34.43	26.31	26.31	47.36
12	88	43	20	15	03	01
	58.27	28.47	13.24	78.94	15.78	5.26
13	20	36	95	03	09	07
	13.24	23.84	62.91	15.78	47.36	36.84
17	62	49	40	12	05	02
	41.05	32.45	26.49	63.15	26.31	10.52
18	68	39	44	14	04	01
	45.03	25.82	29.13	73.68	21.05	5.26
20	74	59	18	09	09	01
	59.60	26.49	13.90	84.21	10.52	5.26
23	94	46	11	15	01	03
	62.25	30.46	7.28	78.94	5.26	15.78
25	58	57	36	08	08	03
	38.41	37.74	23.84	42.10	42.10	15.78
30	59	40	52	13	05	01
	39.07	26.49	34.43	68.42	26.31	5.26
المجموع						
	897	745	623	178	72	35
	39.60	32.89	27.50	62.45	25.26	12.28

جدول (4) يوضح التكرارات والنسب المئوية لاستجابات العينة حول السلوك القيادي للمفتش في بعد العلاقات الإنسانية
تتبين من خلال تحليل النسب المئوية الخاصة ببعده العلاقات الإنسانية المبينة في الجدول رقم (4) ما يلي:
فيما يتعلق بمدى تأدية المفتش لخدمات شخصية للأساتذة فإننا نجد أن أغلبية الأساتذة وهذا بنسبة 54.96% تقرر بعدم وجود هذه الخاصية ، بينما من فقر بوجودها فتمثل نسبة 7.94% فقط ، في حين ترى نسبة 37.08% منهم أن هذه الصفة توجد أحيانا فقط.

أما بالنسبة لعينة المفتشين والمقدرة ب 19 فردا فإننا نجد أن أغلبهم تقرر بوجود هذه الخاصية وهذا بنسبة 78.94%. وعند قراءتنا للبند رقم 4 والمتمثل في درجة إسهام المفتش في رفع الروح المعنوية لدى الأساتذة بتقديم حوافز معنوية سارة لهم فإننا نجد أن نسبة 41.05% من عينة الأساتذة ترى أن ذلك كثيرا ما يحدث ، في حين ترى نسبة 30.46% أن ذلك كثيرا ما يحدث و 28.47% ترى أن ذلك أحيانا ما يحدث.

التعامل بطريقة مهذبة ونسبة 13.44% فقط من تنفي وجود هذه الصفة ويرى أغلب المفتشين أنهم يتعاملون بطريقة مهذبة ويتجنب المواقف الحرجة مع الأساتذة وهذا بنسبة 78.94%، بينما هناك نسبة 5.26% من لا تتعامل بهذه الطريقة ، و 15.78% أحيانا لا تتعامل بهذه الطريقة وبالنسبة للبند رقم 13 والمتمثل في مدى قيام المفتش بمساعدة الأساتذة في حل مشكلاتهم الشخصية فإننا نجد أن 62.91% من الأساتذة ترى أن ذلك نادرا ما يحدث مقابل 13.24% ترى أن ذلك كثيرا ما يحدث و 23.84% ترى أن ذلك أحيانا ما يحدث.

أما بالنسبة لاستجابات المفتشين حول هذا البند فإننا نجد أن النسبة الأكبر منهم ترى أن ذلك أحيانا فقط ما يحدث هذا بنسبة 47.36% مقابل 15.76% ترى أن ذلك كثيرا ما يحدث ، و 36.84% ترى أن ذلك نادرا ما يحدث.

- وعند تحليلنا للبند رقم 17 والمتمثل في عدم استجابة المفتش للأفكار الجديدة بسرعة فنجد أن استجابات الأساتذة كانت كالتالي 41.05% ترى انه لا يستجيب لهذه الأفكار بسرعة ، و 32.45% ترى انه أحيانا لا يستجيب كذلك بسرعة و 26.49% منهم ترى انه نادرا ما يستجيب لهذه الأفكار بسرعة.

- أما بالنسبة للمفتشين فان أغلبيتهم وهذا بنسبة 63.15% ترى أنها تستجيب لهذه الأفكار بسرعة مقابل نسبة 10.52% ترى عكس ذلك.

ونجد البند رقم 18 والمتمثل في إشعار المفتش للأساتذة بأنه صديق لهم فإننا نجد أن استجابات الأساتذة كانت تؤكد وجود هذه الخاصة وهذا بنسبة 45.03% مقابل 29.13% منهم لا تؤكد وجود هذه الصفة ونسبة 25.82% منهم من تقر بوجودها أحيانا فقط.

أما بالنسبة لعينة المفتشين فإن أغلبيتهم وهذا بنسبة 73.68% تؤكد بأنهم يتعاملون مع الأساتذة كأصدقاء لهم مقابل نسبة 5.26% لا ترى ذلك.

ويتضح من البند رقم 20 المتمثل في ميل المفتش إلى قبول كل ما هو جديد أن 49% من الأساتذة يرون أن المفتش يميل إلى قبول كل ما هو جديد مقابل 11.92% فقط من يرون انه نادرا ما يقبل كل ما هو جديد ، أما الذين مالوا إلى الاختيار -أحيانا- فتقدر نسبهم ب: 39.07% وهي نفس النسبة (أي 47.36%) تقبل أحيانا فقط هذا جديد وهذا مقابل 5.26% نادرا ما تستقبل كل ما هو جديد

وبالنسبة إلى البند رقم 20 المتمثل في مدى اتسام المفتش بالالتزان والدبلوماسية والاحترام فإننا نجد أن استجابات الأساتذة توزعت كالتالي: 59.60% منهم تؤكد على أن المفتش كثيرا ما يتسم بالالتزان والدبلوماسية والاحترام ونسبة

ويلتقي هذا مع توصيات دراسة معهد البحوث الاجتماعية بجامعة ميتشجان بينما نجد أن أغلبية المفتشين وهذا بنسبة 94.73% ترى أنها تسهم في رفع الروح المعنوية للأساتذة وهذا عن طريق تقديم حوافز معنوية.

ويتضح من البند رقم 5 والمتعلق بمدى اتسام المفتش بالوضوح في تصرفاته أن نسبة 42.38% من الأساتذة تقر بوجود هذه الصفة ونسبة 39.07% تقر بوجودها أحيانا و 18.54% فقط من عينة الأساتذة لا تقر بوجودها.

أما بالنسبة للمفتشين فإن نسبة 84.21% منهم ترى أنها واضحة في تصرفاتها و 10.52% أحيانا ، بينما من ترى عكس ذلك فتقدر ب 5.26% من أراد عينة المفتشين.

وفي البند رقم 07 والمتعلق بمدى إعطاء المفتش للوقت الكافي للأساتذة للتعبير عن آرائهم فإننا نجد النسب تتوزع كما يلي: 39.73% من الأساتذة ترى أن ذلك كثيرا ما يحدث و 36.42% ترى أن ذلك أحيانا ما يحدث ، ونسبة 23.84% ترى أن ذلك نادرا ما يحدث. ونجد العكس عند عينة المفتشين وهذا بنسبة 63.15% من ترى أن ذلك كثيرا ما يحدث ، بينما من ترى أن ذلك أحيانا ما يحدث فتقدر ب 31.57% في حين نسبة 5.26% فقط من ترى أن ذلك نادرا ما يحدث.

-وبالنسبة للبند رقم 08 والمتعلق بميل المفتش إلى عدم الإفصاح عن بعض تصرفاته فإننا نجد أن نسبة 50.99% تقر بوجود هذه الصفة أحيانا فقط ، بينما من رأت بوجودها كثيرا فتقدر ب: 21.85% ، ونسبة 27.15% لا تقر بوجودها إلا نادرا.

وفيما يتعلق باستجابات المفتشين على هذا البند فإننا نجد ما يلي:

36.84% منهم ترى بوجود هذه الصفة كثيرا و 42.10% ترى بوجودها أحيانا ، بينما من لا ترى بوجوده إلا نادرا فتقدر ب: 21.05%.

وبالنسبة للبند رقم 10 والمتمثل في قيام المفتش بتصرفات دون استشارة الأساتذة فإن استجابات الأساتذة تتوزع كالتالي:

35.09% ترى أن ذلك كثيرا ما يحدث و 30.46% ترى أن ذلك أحيانا ما يحدث بينما من ترى أن ذلك نادرا ما يحدث فتقدر ب: 34.43% أما بالنسبة لرأي المفتشين فإننا نجد أن أغلبيتهم ترى أن ذلك نادرا ما يحدث وهذا بنسبة 47.36%.

كما يتضح من البند رقم 12 والمتعلق بمدى تعامل المفتش بطريقة مهذبة ويتجنب المواقف الحرجة فإننا نجد أن أغلبية الأساتذة وبنسبة 58.27% تقر بوجود هذه الصفة أي

اختاروا البديل أحيانا وهي 42.10% مقابل 15.78% من الذين اختاروا البديل نادرا.

أما البند الأخير والمتمثل في مدى حرص المفتش على موافقة الأساتذة في الموضوعات الهامة قبل تنفيذها فنجد أن استجابات الأساتذة كانت كالتالي: 39.07% منهم تؤكد على حرص المفتش على موافقة المعلمين في هذه الموضوعات قبل تنفيذها، مقابل 34.43% ترى أنه نادرا ما يتم ذلك، أما نسبة 26.49% من الأساتذة فتري أن ذلك لا يتم إلا أحيانا.

عكس الأساتذة يرى المفتشون أنهم كثيرا ما يحرصون على الاستماع إلى رأي الأساتذة في الموضوعات الهامة قبل تنفيذها وهذا بنسبة 68.42% مقابل 5.26% ترى أن ذلك لا يحدث إلا نادرا، وبنسبة 26.31% ترى أن ذلك يحدث أحيانا فقط. وهذه النتائج في مجملها لا تتفق مع م نتائج حركة العلاقات الإنسانية التي طورها (mayo) ورفاقه في دراسة هوثورن الشهيرة، كما تتفق مع ما توصلت إليه كل من دراسة بوحفص مباركي (1995/1994) وعلي الصباغ (1994/1993) بقسنظينة عن اتجاه سيئ لدى المدرسين نحو السلوك والممارسات الإشرافية السائدة لدى المفتشين تجاه المدرسين.

2/7- تحليل ومناقشة نتائج استجابات أفراد العينة على استبيان وصف السلوك القيادي في بعدي (العمل والعلاقات الإنسانية) في ضوء الفرضيات

1/2/7- بعد العمل

أنظر نتائج الجدول (5) الذي يبين دلالة الفروق في الاستجابات في بعد العمل

ك ² الحسابية	ك ² الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
42.76	6.63	2	0.01	دالة

جدول (5) يوضح دلالة الفروق بين استجابات المفتشين والأساتذة حول مدى ممارسة المفتش للسلوك القيادي في بعد

العمل

المتوسطة بولاية سطيف وهذا يبين وجود فروق بين المفتشين والأساتذة في هذا المجال مشيرا إلى وجود نظرة إيجابية أكثر لدى المفتشين منها عند الأساتذة المدرسين.

مناقشة النتائج الجزئية

بالنظر إلى الخلاصة الإحصائية أعلاه والتي تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المفتشين والأساتذة حول السلوك القيادي للمفتشين في بعد العمل بالمدارس المتوسطة لولاية سطيف نلجأ إلى تفسير هذه النتائج تفسيراً كيفياً ومعنوياً في ضوء الفرضيات.

فبالنسبة للبند رقم (1) والمتعلق بتصريح المفتش لمواقفه وآراءه نحو الأساتذة نجد أن 29.80% من الأساتذة و73.68% من المفتشين يرون حدوث ذلك كثيرا وهذا معناه أن

13.90% فقط من ترى عكس، ونسبة 26.46% تقر بوجود هذه الصفة أحيانا فقط.

ويؤكد اغلب المفتشين على تحليهم لهذه الصفة مع الأساتذة وهذا بنسبة 84.21% مقابل 5.26% ترى عكس ذلك، و10.52% تؤكد على اتصافها بهذه الصفة أحيانا فقط.

أما بالنسبة للبند رقم 23 والمتمثل في عمل المفتش على القضاء على الخلافات البسيطة بين الأساتذة فإننا نجد ومن خلال التحليل الإحصائي أن 62.25% من الأساتذة يرون أن المفتشين يقومون بهذه المهمة مقابل 7.28% منهم من ترى عكس ذلك و30.46% من الأساتذة ترى أن المفتشين يقومون بهذه المهمة أحيانا فقط. وبالنسبة لعينة المفتشين فإن أغلبيتهم يرون أنهم يعملون على القضاء على الخلافات البسيطة بتن المعلمين وهذا بنسبة 78.95% مقابل 15.78% فمنهم من لا تقوم بهذه المهمة إلا نادرا و5.26% من تقوم بها أحيانا

وفيما يخص البند رقم 25 والمتمثل في مدى وضع المفتش لاقتراحات الأساتذة ووضع الاعتبار والتنفيذ فإننا نجد أن هناك انقسام بالتساوي تقريبا بين استجابات الأساتذة وكذا المفتشين. فبالنسبة للأساتذة فنجد أن الذين مالوا إلى الاختيار كثيرا تقدر نسبتهم ب: 48.41% وهي نفس النسبة تقريبا من اختاروا البديل أحيانا وهي 37.74% بينما الذين اختاروا البديل نادرا فتقدر نسبتهم ب: 23.84% أما بالنسبة للمفتشين فنجد أن نسبة الذين اختاروا البديل كثيرا مساوية للذين

الفرضية الإحصائية الأولى

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 بين استجابات المفتشين والأساتذة حول مدى ممارسة المفتش للسلوك القيادي في بعد العمل في المدارس المتوسطة بولاية سطيف.

الخلاصة الإحصائية

يتضح من نتائج الجدول رقم (5) أن ك² الحسابية (42.76) أكبر من ك² الجدولية (6.63) عند درجة حرية (2) ومستوى دلالة 0.01 وهذا يعني أننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل حيث أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الأساتذة والمفتشين حول ممارسة المفتش للسلوك القيادي في بعد العمل في المدارس

المفتش يفعل ذلك كثيرا ويتفق معهم أكثرية المفتشين في ذلك بنسبة 68.42% وهذا معناه أن المفتش يركز على الجانب الشكلي الإداري. ويهتم بذلك، وهذه من مهام المفتش الإداري بالدرجة الأولى بالتعاون مع مدير المدرسة، ويسعى المفتش من وراء ذلك إلى تحقيق نتائج عمل ملموسة عن طريق الانضباط واحترام الوقت لكن نجد بالمقابل 19.86% من الأساتذة و1052% من المفتشين ينفون قيام المفتش بذلك، وهذا معقول نظرا لاستحالة ممارسة هذه المهمة من خلال زيارة أو زيارتين في العام، وعلى هذا الأساس تعبر نسبة 33.11% من الأساتذة و21.05% من المفتشين بأن ذلك يتم أحيانا فقط وهذا تأكيد صحيح واقرب إلى الصحة، خاصة إذا علمنا أن الأساتذة الذين يقولون بوجود هذه المهمة لا يصل 50% وهي المؤشر الإحصائي على وجودها. أما آراء المفتشين فمن الممكن إرجاعها إلى أنهم يفعلون ذلك بالتعاون والتنسيق مع مديري المتوسطة وبالتالي فإن هذه المهمة لا تكون موجودة إلا في جانبها الإداري. أما فيما يتعلق بالبند (27) بخصوص تركيز المفتش على الاداءات المنتظرة من الأساتذة فإن 47.68% من الأساتذة و68.42% من المفتشين يفيدون بأن هذه المهمة تتم كثيرا. ونسبة الأساتذة تعني أنهم من ذوي الاداءات الضعيفة أو المتوسطة ومنتظر منهم تحسين أدائهم بعد التدريب وذلك لزيادة فعاليتهم وتحقيق مردودية أكبر في العمل. والمفتشون 68.42% الذين يقومون بذلك فهو من باب الكشف عن مدى تحقق النمو المهني للمدرس أو الأساتذة من خلال نتائج تحصيل التلاميذ بمعنى أن هؤلاء المفتشين مطالبون بتحقيق نتائج إيجابية خلال الامتحانات الفصلية وامتحانات شهادة التعليم المتوسطة. ونسب الرسوب والتسرب تعكس مدى قيامهم بمهمة التركيز على اداءات الأساتذة المتوقعة منهم.

في البند (19) يفيد 45.69% من الأساتذة بأن المفتش يقوم بتدعيم روح التعاون والتنسيق بينهم، وهؤلاء من ذوي الخبرة والتجربة المحدودة وبالتالي يحتاجون إلى مثل هذا التنسيق والتعاون لتجاوز المشكلات التي قد تعترض سبيلهم في عملهم، خاصة ما يتعلق منها بالمشكلات الصفية ويؤكد هذا الرأي 89.47% من المفتشين. لكن نسبة 32.45% من الأساتذة أنفسهم تدعمها 5.26% من المفتشين حيث ينفون قيام المفتش بهذه المهمة وهذا يعني وجود بين الأساتذة الذين يثبتون الفعل والذين ينفون وبالتالي نلجأ إلى الاستشهاد بنسبة الأساتذة الذين يقولون أن ذلك يتم أحيانا وهي 21.85% ومع ذلك أن المفتش لا يقوم بذلك التدعيم إلا أحيانا خلال توجيهاته لهم في الندوات والأيام الدراسية أو عند تكليفهم ببحوث أو مهام بيداغوجية. وإلا كيف يتصور مفتش يشرف على

هؤلاء المفتشين يصنفون الأساتذة إلى جادين وغير جادين وتكون اتجاهاتهم ايجابية أو سلبية نحوهم على قدر ما يقدمونه من إنجازات ولذلك إفادة أكثرية الأساتذة بذلك يعني أنهم تعرضوا لمثل هذه التصريحات ايجابية كانت أو سلبية بينما نجد 26.49% من الأساتذة و5.26% من المفتشين يرون عكس ذلك وهذا معناه أن هذه النسبة من الأساتذة قد يكونوا مجدين في العمل ولا يحتاجون إلى التشجيع أو إلى التأييد كأسلوب عقابي. أما أكثرية الأساتذة 43.70% و21.05% من المفتشين يرون حدوث ذلك أحيانا وهذا مقبول ومعقول فالأساتذة ليس كلهم دائما يحتاجون إلى تشجيع ولا إلى توبيخ وإنما البعض منهم فقط وفي مواقف معينة فقط. وهذا تؤكد النظرية الموقعية. أما بالنسبة للبند (3) بخصوص محاولة تنفيذ الأفكار الجديدة التي تتقدم بها الأساتذة فيفيد أكثرية الأساتذة بأن ذلك يحدث أحيانا بنسبة 51.65% تدعمها نسبة 10.52% من المفتشين ذلك أن المفتش لا يقوم بتنفيذ إلا الأفكار المفيدة والقابلة للتنفيذ. أما 23.84% من الأساتذة و84.21% من المفتشين يرون حدوث ذلك كثيرا ولعل الأفكار المقدمة من طرف هؤلاء ليست جديدة في الميدان التربوي وإنما جديدة في نظر أصحابها أي أن هذه النسبة نسبة ليست على إطلاع بمستجدات الفكر التربوي من أفكار ونظريات. أما اعتقاد المفتشين فيرجع إلى استماتتهم في الدفاع عن أنفسهم بخصوص القيام بواجباتهم المهنية، ولذلك فإن 24.50% من الأساتذة و5.26% من المفتشين يعترضون بأنهم لا يحاولون تنفيذ هذه الأفكار وبالتالي وفي اعتقادنا أن هذه الأفكار لا تنفذ إلا أحيانا عندما لا تهدد المفتش في منصبه ولا تخلق له مشاكل وعندما تكون ذات نتائج ايجابية.

وبالنسبة للبند (6) المتعلق بتطبيق المفتش للقوانين واللوائح كما تردوا إليه فإن 66.22% من الأساتذة أي الأكثرية يفيدون بأنه كثيرا يقوم المفتش بذلك وهذا رأي 26.31% من المفتشين وهذا معناه أن الأساتذة قد تعودوا على مثل هذا الحزم في تطبيق القوانين واللوائح خاصة التنظيمية منها ولا يملك المفتش الحق في تعديلها أو مخالفة بعض جزئياتها وهذا يدل على أن هؤلاء المفتشين يميلون إلى الاهتمام بالجانب الإداري وهذا بشهادة 26.31% منهم. ونجد 63.15% من المفتشين و27.15% من الأساتذة يرون ذلك أحيانا وهذه شهادة على وجود مثل هذا السلوك. بينما لا تؤكد إلا نسبة قليلة من أفراد العينة بعدم وجود مثل هذا العمل وهذا الادعاء مرفوض. ونستنتج أن أغلبية المفتشين يميلون إلى أسلوب التفتيش الإداري. المستند إلى المدرسة التaylorية.

وفي البند (11) فيما يتعلق بالعمل على استمرار وحفظ النظام المدرسي فإن نسبة 47% من الأساتذة يفيدون بأن

2/2/7-بعد العلاقات الانسانية

أكثر من 200 أستاذ في المقاطعة التفتيشية بإمكانه أن يقوم بعمل تدعيم التنسيق والتعاون بين الأساتذة دائما.

أنظر نتائج الجدول (6) أدناه يبين دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة

الدلالة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	ك ² الجدولية	ك ² الحسائية
دالة	0.01	2	6.63	59.15

جدول رقم (6) يبين دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة حول مدى ممارسة المفتش للسلوك القيادي في بعد

العلاقات الإنسانية

الفرضية الاحصائية الثانية

الأساتذة صادقون في ادعاءهم. لأنه من الممكن أن يكون تركيز المفتش على علاقات العمل ولا يتم تقديم الخدمات الشخصية إلا لأصدقائه من الأساتذة وهم قلة وهذا ما تدعمه نسبة 7.94% من الأساتذة المقرين بذلك لكن على عكس الأساتذة يرى المفتشون بأنهم يقومون بتقديم هذه الخدمات بنسبة 78.94% وهذا يعني أن المشكل في كون الأساتذة لا يحسدون مفهومنا واضحا لها ينبغي تقديمه من الخدمات الشخصية، لان المفتش من الممكن أن يقدم مثل هذه الخدمات في إطار العمل وهو غير ملزم بها في حين يعتبرها الأساتذة من صميم مهامه. ومن جهة أخرى من الممكن أن المفتش لا يقدم هذه الخدمات إلا أحيانا وهذا ما تؤكد نسبة 21.05% من استجاباتهم، على اعتبار أن الكثير من الشخصيات يصلح معها الأسلوب الأوتوقراطي على غرار الأسلوب الديمقراطي لثلا يتهم المفتش بضعف الشخصية وانه يعمل على كسب رضا الأساتذة بخدمتهم في أمورهم الشخصية، أي أن طبيعة الأشخاص والمواقف هي التي تحدد لمن تقدم هذه الخدمات. لكن وجهة نظر الأساتذة تبقى مقبولة بإفادته بعدم تقديم المفتش لهذه الخدمات على اعتبار أن الكثير من المفتشين تتلمذوا على المدرسة القديمة في التفتيش ويركزون على نتائج العمل أكثر من تركيزهم على العلاقات الإنسانية حيث تؤكد نسبة 21.05% منهم أنهم لا يقدمون الممارسات إلا أحيانا وهو ما يعبر عن عدم وجود هذه الخدمات.

أما فيما يتعلق بإسهام المفتش في رفع الروح المعنوية لدى الأساتذة وتقديم حوافز سارة لهم فان أكثرية الأساتذة 41.05% يرون بان المفتش يسهم في رفع الروح المعنوية وتقديم الحوافز في حين 28.47% يفيدون بان المفتش يقوم بها أحيانا بينما يرى 30.46% انه لا يقوم بها إلا نادرا، وهذه النسب المتقاربة وهي تعبر عن عدم وجود هذه المهمة من وجهة نظر الأساتذة والسبب في ذلك هو كون 41.05% من الأساتذة ممن يقرون برفع الروح المعنوية وتقديم الحوافز من جديدي العهد بالتعليم أو ممن تواجههم مشاكل وصعوبات مع التلاميذ أو الإدارة المدرسية أو أولياء أمور التلاميذ أو مشاكل شخصية وهذا ما تؤكد استجابات 30.46% من الأساتذة الذين قد لا

توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة

0.01 بين استجابات المفتشين والأساتذة حول ممارسة المفتش للسلوك القيادي في بعد العلاقات الإنسانية في المدارس المتوسطة بولاية سطيف.

الخلاصة الإحصائية

يتضح من نتائج الجدول رقم (6) أن ك² الحسائية (59.15) أكبر من ك² الجدولية (6.63) عند درجة حرية (2) ومستوى دلالة 0.01 وهذا يعني أننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل حيث أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الأساتذة والمفتشين حول ممارسة المفتش للسلوك القيادي في بعد العمل في المدارس المتوسطة بولاية سطيف. وهذا يبين وجود فروق بين المفتشين والأساتذة في هذا المجال مشيرا إلى وجود نظرة إيجابية أكثر لدى المفتشين منها عند الأساتذة المدرسين. وهذا عكس ما توصلت اليه دراسة الهدود والجبر 1979م

مناقشة النتائج الجزئية

بناء على النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (6) والتي تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الأساتذة والمفتشين حول سلوك المشرف القيادي المرتكز على بعد العلاقات الإنسانية يمكن تفسير هذه النتائج معنويا كما يلي :

فبالنسبة لتأدية المفتش لخدمات شخصية للأساتذة توجد فروق بين المفتشين والأساتذة في استجاباتهم حول هذا البند، حيث يرى 7.94% من الأساتذة أن المفتش يؤدي هذه الخدمات كثيرا بينما يقر منهم 37.08% بأنها تقدم أحيانا فقط في حين الأكثرية من الأساتذة 54.96% يفيدون بأنها تقدم نادرا وهذا يعني أن هذه الخدمة لا تقدم والسبب في ذلك من الممكن أن الأكثرية من الأساتذة فاشلون في تكوين علاقات شخصية طيبة مع المفتشين نظرا لنظرتهم السلبية تجاه المفتشين، ومن الممكن أيضا أن هؤلاء الأساتذة لا يحتاجون إلى مثل هذه الخدمات ولا يطلبونها أصلا. ومن المحتمل أن المفتش لا يقدم فعلا هذه الخدمات وبالتالي فان الأكثرية من

63.15% من المفتشين لكن هذا لا يعني بالضرورة أن تكون الاستجابات صحيحة نظرا لكون أكثر من نصف الأساتذة الذين ينظرون بإيجابية إلى عمل المفتش أي ما نسبته 23.84% يرون عكس الفريق الأول ويؤكد 5.26% من المفتشين أنفسهم 31.57% منهم من الذين يرون حدوث ذلك أحيانا وتدعمها نسبة 36.42% من الأساتذة. وهذا يدل على أن المفتشين مقصرين في هذا الجانب ولا يقومون بهذه المهمة إلا أحيانا.

وان شهادة الأساتذة بذلك تنقصها الموضوعية. وما يؤكد هذا أيضا انه ليس للمفتشين من الوقت -نظرا لكثرة مهامهم الإدارية والتربوية ويعتبرون ذلك مضيعة للوقت ولا فائدة من آراء الأساتذة أمام خبرة وتجربة المفتش الذي لا تضاهيها تجربة.

- وبالنظر إلى البند (17) والمتعلق بعدم استجابة المفتش للأفكار الجديدة بسرعة فقد أفاد أكثرية الأساتذة بان المفتش لا يقوم بذلك فعلا وذلك لكون المفتش يحتاج إلى التأكد من مدى صلاحية هذه الأفكار ونجاحاتها في الميدان التربوي كما انه من الممكن قيامه باستشارة الوصاية إذا تعلقت هذه الأفكار بالمناهج وطرق التدريس مثلا. وهذا ما عبرت عنه نسبة 41.05% من الأساتذة و63.15% من المفتشين ، كما يمكن أن هؤلاء المفتشون من النمط الذي لا يرغب في التغيير ويكتفي بما هو موجود في وصف الوظيفة ويعتبر ذلك لا فائدة منه ويخلق مشاكل كثيرة له سواء من جهة الأساتذة الذين ألقوا الروتين أم من جانب الوصاية التي تحرص على تنفيذ البرامج والنماذج الفوقية التي لا تقبل المناقشة. لكن بالمقابل قد يستجيب المفتشون لبعض الأفكار خاصة تلك المتعلقة بالأمور التنظيمية وهو ما عبرت عنه نسبة 26.49% من الأساتذة و10.52% من المفتشين وهذا يدل على أن المفتشين بالفعل لا يستجيبون لهذه الأفكار في ظل نظام تربوي يميل إلى المركزية.

-وبخصوص البند (18) والمتعلق بإشعار المفتش للأساتذة بأنه صديق لهم ، أفاد 45.03% من الأساتذة بوجود ذلك يدعمه 73.68% من المفتشين وهذا معناه أن الكثير من المفتشين يعتبرون أنفسهم مازالوا زملاء للأساتذة ويجب أن يتعاملوا معهم كذلك ، وطبيعة العمل التربوي أنهم يكونون كذلك ، فإزالة الكثير من الحواجز النفسية بين الطرفين تجعل الأساتذة يعرضون مشاكلهم البيداغوجية على المفتشين ويطلبون مساعدتهم ، فالمشرف ينبغي أن يكون قائدا أكثر منه موجها وهذا ما أكدت عليه نظرية أبراهام ماسلو. فنلاحظ أن ما يقارب الثلث من الأساتذة لهم نظرة سلبية تجاه المفتشين ومتذمرين منهم وان علاقتهم النفسية غير موجودة ويؤيدهم 5.26% من المفتشين على ذلك. وللتأكد من مدى

تواجههم هذه الصعوبات في حين 30.46% من الأساتذة تواجههم هذه المشاكل أحيانا فقط .

بينما يرى 94.73% من المفتشين بأنهم يقومون بهذه المهمة ومعنى ذلك أن هؤلاء يواكبون التغيير الحاصل في النظريات التربوية والنفسية خاصة في مجال العلاقات الإنسانية ولأن مهام المفتش مرتبطة أساسا بالجانب العلائقي التربوي على اعتبار أن الأساتذة زملاء سابقين لهم في الوظيفة ويعملون على زيادة نموهم المهني. من خلال الاهتمام بهم اجتماعيا. كما انه من الممكن أن الأساتذة كثيرا ما يحتاجون إلى مثل هذه التشجيعات المعنوية نظرا للمشاكل الاجتماعية والإدارية التي قد تواجههم ولذلك فأكثريةهم يقرون بقيام المفتش بهذه المهام (41.05%) وهو أحسن شاهد مدعم لآراء المفتشين حول قيامهم بمهامهم النفسية والإنسانية. وفيما نحض البند رقم (05) حول مدى انصاف المفتش بالوضوح في تصرفاته فقد أفاد أكثرية الأساتذة 42.38% بأن المفتش كثيرا ما يقوم بهذه المهمة وهذا يعني أن هذه الممارسة غير موجودة من وجهة نظر الأساتذة وتفسير ذلك أن هؤلاء الأساتذة يطلعهم المفتش على كل صغيرة وكبيرة تتعلق بمهامهم ، لكن 18.54% منهم يرون عكس ذلك وهي نسبة تقارب نصف. ويدعم آراءهم 39.07% من الأساتذة الذين يقولون باتصافه بالوضوح أحيانا. وهذا يعني أن 42.385% قد يجاملون المفتشين للاستفادة من بعض الامتيازات المهنية ، وإذا كان المفتش يتسم فعلا بالوضوح فيكون ذلك في بعض التصرفات فقط التي لا تجلب له مشاكل مع الأساتذة.

أما فيما يتعلق في مجال التقييم وإعداد التقارير في كثير من المسائل الحساسة فتتسم بالغموض وهذا يؤكد الواقع التربوي. بينما نجد بالمقابل 84.21% من المفتشين يذكرون بأنهم واضحون في تصرفاتهم وقد يكون ذلك صحيحا لكن مع بعض الأساتذة فقط وبذلك يكونون فاشلون في إقناع الأساتذة الآخرين ، أو أنهم لا يقومون بهذه المهمة إلا أحيانا أي وقت حدوث مشكلات تربوية فيتظاهرون بذلك تهديئة للوضع وهذا ما يعترف به 5.26% منهم ، والحق ليس بالضرورة مع الأكثرية. وبالتالي فان النسبة المعبر عنها من طرف المفتشين مشكوك فيها ولا تعبر عن واقع تربوي يزداد تدهورا سببه في كثير من الأحيان القطيعة أو على الأقل سوء التفاهم بين الأساتذة والمفتشين.

وبالنسبة للبند السابع بخصوص إعطاء المفتش وقتا كافيا للأساتذة للتعبير عن آرائهم فقد عبر 39.73% من الأساتذة عن قيام المفتش بهذه العملية وبالتالي فيستفيد المفتش من اقتراحاتهم في معالجة الكثير من المشكلات في تطوير العملية التعليمية ، وبالتالي فهم يقفون إلى جانبه وهذا ما يراه

- الملاحظ وجود تركيز واضح لمفتشي التعليم المتوسط في إشرافهم على بعد العمل على حساب الاهتمام بجانب العلاقات الإنسانية ويرجع ذلك - حسب رأي الأساتذة إلى كون المفتشين لا يشركونهم في اتخاذ القرارات وإبداء آرائهم في أهم الموضوعات، كما يفسر ذلك بضعف الصفة القيادية لدى المفتشين في إشرافهم على الأساتذة. وهذا ما أسفرت عنه دراسة رياض ستراك / معن الشناق 1999 / 2000 حول (الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية المهنية الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالرضا الوظيفي)

- بينت نتائج الدراسة أن هناك ميلا واضحا للأساتذة نحو الإدارة المهمة بالعاملين، وتنمية العلاقات الإنسانية بينهم وإشباع حاجاتهم وإيجاد الحلول لمشكلاتهم التربوية والشخصية.

والسبب في تركيز المفتشين على بعد العمل في اعتقادنا يرجع إلى مجموعة من الأسباب منها:

- النقص الواضح في الاهتمام بجانب العلاقات الإنسانية في مجال التكوين.

يتم التركيز على نتائج العمل إما رغبة في الثواب أو خوفا من العقاب الذي تسلطه الوصاية التعليمية المحلية أو المركزية

- عدم إدراك بعض المفتشين لطبيعة مهامهم الإشرافية في الميدان التربوي التي تتطلب توفير مناخ تربوي ملائم يقوم على تنمية روح الفريق، والعلاقات الإنسانية بين العاملين في الحقل التعليمي.

- اعتقاد بعض المديرين بعدم جدوى تنمية العلاقات الإنسانية في العمل واتقادهم بكونها تؤثر سلبا على إنجاز العمل، وهي مضیعة للوقت.

مركزية النظام التربوي المصدر للقرار والمحاسب على نتائج العمل، بغض النظر عن شؤون العاملين وحاجاتهم وانشغالاتهم.

- عدم وجود دليل واضح للمفتشين عن السلوك القيادي الذي ينبغي أن يقوموا به، بمعنى قلة المفاهيم الإدارية الواضحة المحددة والقادرة على التكيف والظروف والمشاكل التي تواجه المفتش وعدم تحديد وظائف ومسؤوليات الإدارة التربوية وانعكاسات ذلك على التغيير التربوي والاجتماعي.

- طبيعة المنظومة التعليمية والنظام المجتمعي القيمي السائد من حيث علاقة العناصر التربوية ببعضها البعض ومدى انتشار الأفكار الديمقراطية والمبادئ الإنسانية في البيئة التعليمية ببلادنا.

صدق الفريقين نلجا إلى استقراء النسب الأخرى حيث نجد 25.82% من الأساتذة يرون ذلك، لكن ترى نسبة 29.13% من الأساتذة أنفسهم تدعمهم نسبة 21.05% من المفتشين حدوث ذلك أحيانا ومعنى ذلك أن الكثير من المفتشين لا يبحثون عن هذه الصداقة ولا يرغبون فيها ويشعرون الأساتذة بهذه الصداقة إلا أحيانا لتواجد المفتش في المتوسطات إلا نادرا أي عند أوقات الزيارة التوجيهية، أو لأنها ستفتح عليهم أبواب الكثير من المشكلات في مسألة التقييم والترقية والتثيت والتحقيق والتحويل وبعض الامتيازات الأخرى، ومن جهة أخرى ستؤدي مثل هذه الصداقة إلى التسبب واللامبالاة على حساب الأهداف الوظيفية وبالتالي فالرأي القائل بان المفتش لا يقوم بذلك إلا أحيانا هو الأقرب إلى الصواب حسب رأينا.

وبالنسبة للبند (30) حول حرص المفتش على موافقة الأساتذة في الموضوعيات الهامة في الندوات والأيام الدراسية قبل تنفيذها. يرى 39.07% من الأساتذة بأن المفتش يقوم بذلك ويوافقهم على ذلك 68.42% من المفتشين وهذا يعني أن هذه الفئة من الأساتذة ممن يلتزمون بحضور كل الندوات التربوية والأيام الدراسية خاصة عندما تكون الموضوعات جديدة، أما بالنسبة للفريق الأخر 34.43% من الأساتذة و5.26% من المفتشين يرى عكس ذلك، وهذا معناه أن هؤلاء من المحتمل أن يكونوا محقين نظرا لعلمهم بأنهم أدوات للتنفيذ ولا فائدة لهم في الاجتماع بالمفتش وإعطاء موافقتهم وبالتالي فهم قد لا يحضرون إلى مثل هذه الندوات أصلا، حتى بعض المفتشين قد يجدون تبريرات لغيابهم عن مثل هذه الندوات ويقومون بتكليف بعض الأساتذة أو بعض مديري المدارس بالإشراف عليها، أو أن المفتشين يحضرون لأجل التعريف بهذه الموضوعات وإعلام الأساتذة ثم إعطاء توجيهات وهذا هو الواقع، ذلك أن القرارات التربوية فورية وبالتالي نرى أن هذه الندوات لا تقام إلا للإعلام والتوضيح وإصدار التوجيهات. أما نسبة 39.07% من الأساتذة قد يكونوا من الذين لا يفرقون بين الهام والغير الهام من الموضوعات وبالتالي فكل الموضوعات في نظرهم هامة ولو لأجل القيام برحلة مدرسية مثلا. أما نسبة المفتشين 68.42% فهي مبالغ فيها وتحتاج إلى التأكد أكثر من مدى صدق آراءهم...

النتائج العامة للدراسة

بناء على نتائج الدراسة واختبار صحة الفرضيات على مقياس وصف السلوك القيادي نصل إلى أن هناك اختلاف واضح بين المفتشين والأساتذة العاملين تحت إشرافهم حول السلوك القيادي للمفتش في مرحلة التعليم المتوسط. ونلخص ذلك من خلال جملة من النقاط كما يلي:

مناقشة نتائج الدراسة

دلت النتائج السابقة بدءا من توصيف العينة وانتهاء بمناقشة الفرضيات على جملة من الحقائق نوجزها فيما يلي:

يعاني الإشراف التربوي في مرحلة التعليم المتوسط من جملة من النقائص تؤثر سلبا على متطلبات التطور الحاصل في الميدان التربوي.

يميل غالبية مفتشي التعليم المتوسط إلى التركيز في إشرافهم على نتائج العمل أكثر من تركيزهم على جانب العلاقات الإنسانية وهذا ما أدى إلى التأثير على مخرجات العملية التعليمية برمتها ونتائج الامتحانات ونسب الرسوب والتسرب تؤكد ذلك. ويرجع السبب في ذلك إلى ضعف التكوين للمفتشين على الأساليب الإشرافية الحديثة ذات الصفة الديمقراطية القيادية، كما تشكل أنظمة الاستجابات والانتقاء والتدريب مشكلة تتمثل في عدم قدرتها على تنمية الجانب المهني للمفتشين، بسبب عدم مواكبتها للتطورات التي تحدث على مستوى الجوانب الثقافية والاقتصادية والسياسية الخ. ويؤدي امتلاك المفتش لجوانب القدرة الفنية واستيعابه للدور البيداغوجي التربوي المنوط به كمرب بالدرجة الأولى ومكشرف ومسئول إلى تحسين العملية التربوية، وزيادة الكفاءة البيداغوجية وتحقيق النمو المهني للأساتذة، واقتصار الإشراف على الجوانب الإدارية البحتة لا يتماشى وطبيعة المدرسة كمنظمة اجتماعية مهمتها إعداد العقول وتنمية الأفراد لحاضرهم ومستقبلهم، وحيث أن غالبية المفتشين لا يعبرون بالا للجانب البيداغوجي في ممارستهم، وذلك ما ينعكس على نوعية الخريجين، وأنظمة العلاقات السائدة بالمدرسة، ومستويات النجاح المحققة في المنظومة التعليمية.

ومن خلال نتائج الدراسة تبين أن هناك عدم قدرة نسبة معتبرة من المفتشين الذين خضعوا للدراسة على الفهم والتمييز بين الأدوار الإدارية والبيداغوجية في وظيفتهم، ويعود ذلك إلى عدم وضوح تلك الأدوار ضمن النصوص التشريعية والقانونية، وعدم فصلها في حدود التدخل للإدارة المركزية ضمن دائرة الحرية المتاحة للمفتش، مما يجعل أمر إعادة النظر في طبيعة وشكل العلاقة بين الإدارة التعليمية المركزية بالنظام الإشرافي وأدوار المفتش أمرا لازما، من خلال إعادة النظر في المنظومة القانونية والتشريعية الخاصة بجهاز التفتيش، باعتبار تغير الظروف والأحوال الثقافية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية للمجتمع والبيئة المحيطة.

ونجد أنه يقل الاهتمام بالجانب الإنساني في العملية الإشرافية، وتظهر النتائج ضعفا في المهارات الإنسانية لشريحة واسعة من المفتشين ضمن عينة الدراسة، وبذلك له تأثيره

الواضح في النتائج المحصلة، كما أن لذلك تأثيراته السلبية على اتجاهات الأساتذة والمدرسين نحو المفتشين والقادة والتي تعكس استياء وتذمرا كبيرين، يؤديان لا محالة إلى تواجد فجوة بين المفتشين والمدرسين، وتتيح للمناخ السيئ التواجد في البيئة المدرسية، وهي ظاهرة ثبتت خطورتها على سير المدرسة نحو أهدافها المرسومة ويبقى جانب العلاقات الإنسانية كمظهر للسلوك القيادي الناجح للمفتش في حاجة إلى تفعيل واهتمام، وقد بينت الدراسات السابقة ونتائج الدراسة الحالية أن أنجح المفتشين في مهامهم هم الذين يتوزع عندهم التركيز على الجانبين جانب العمل والإنتاج، وجانب العلاقات الإنسانية.

خاتمة

انطلاقا من الفرضية الرئيسية لدراستنا وما تضمنته من فرضيتين جزئيتين تمكنا من التعرف عن الدور القيادي الذي يؤديه المشرف التربوي (المفتش) في العملية التربوية عامة والتعليمية على وجه الخصوص. وقد تم التوصل إلى أن طرق وأساليب القيادة والتوجيه المعمول بها قديمة وروتينية لم يطرأ عليها تغيير أو تجديد مقارنة بالتطور الحاصل في الميدان التربوي. ففي كثير من البلدان أصبح الإشراف التربوي (التفتيش) لا يقتصر على المراقبة والتنقيب على الأخطاء، بل تطور إلى مفهوم الإشراف الحديث التعاوني الكفيل بإنجاح العملية التعليمية، على عكس التفتيش في الجزائر الذي بقي منحصرا في المفهوم القديم الضيق.

ومن خلال كل ما سبق يمكننا القول بأن الفرضيات المتعلقة بالسلوك القيادي للمشرف قد بينت أن المفتش أو المشرف يركز على نتائج العمل والعلاقات الإنسانية المهنية مع الأساتذة المدرسين، لكن هناك ميل واضح إلى التركيز على العمل على حساب العلاقات الإنسانية، وهذا ما أكدته الكثير من الدراسات السابقة، حيث نسجل قصورا واضحا نحو الاهتمام بمهارات العلاقات الإنسانية، فهي مازالت تحتاج إلى فهم أعمق وشامل لها، تتجه نحو تنمية الظروف التي يعمل فيها الأفراد سويا لتحقيق الأهداف المشتركة، وتمثل أيضا الثقافة وخصائص المجتمع من عادات وتقاليد والبيئة المحيطة عوامل هامة تشكل طبيعة العلاقات الإنسانية بين الأفراد في المنظومة المدرسية في مجتمع بعينه، وتؤثر على طبيعة العمل الإداري والإشرافي في مثل هذه المؤسسات التربوية.

الهوامش

1. طارق عبد الحميد البدري ، (2001) ، تطبيقات ومفاهيم في الإشراف التربوي ، ط1 ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، ص 13
2. علي راشد ، (2002) ، خصائص المعلم العصري وأدواره والإشراف عليه وتدريبه ، ط1 ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ص 133
3. محمد عبد الله آل ناجي ، (1996) ، التفاعل التنظيمي وأسلوب القيادة ، المجلة التربوية العدد الثامن والثلاثون ، المجلد العاشر ، ص (79-127)
4. العمري خالد ، مستوى الرضى الوظيفي لمديري المدارس في الأردن وعلاقته ببعض خصائصهم الشخصية والوظيفية ، مجلة مؤتمة للبحوث والدراسات ، عدد7 ، جزء3 ، 1992م ، ص 150
5. علي راشد ، مرجع سابق ، ص 143
6. أحمد إبراهيم أحمد ، (1990) ، الإشراف المدرسي والعيادي ، دار الفكر العربي ، جامعة الزقازيق ، ص13
7. عبد الرحمان محمد عيسوي (بدون تاريخ) ، علم النفس والإنتاج ، مؤسسة شباب الجامعة ص ص 206-212
8. دلال عبد الواحد الهد هود / زينب علي الجبر ، النمط القيادي لنظار وناظرات مدارس التعليم العام في دولة الكويت ، رسالة الخليج العربي ، 1989 م ، ص (89-124)
9. G.R.Terry and Franklin S.G.(1985) les principes de management economiale 8eme edition Paris. P251
10. الطوبالة ، أنواع السلوك القيادي لمديري المدارس في الأردن ، واثر النمط القيادي على العلاقة بين المدير والمعلمين ، واثر النمط القيادي على فعالية ونجاح المدير في عمله الإداري من وجهة نظر المعلمين العاملين بهذه المدرسة في: أحمد إبراهيم احمد صراع وغموض الدور الإداري والإشرافي لناظر/مدير/المدرسة وعلاقتها بالرضا عن العمل ، الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 2000 م ، ص 136
11. Tanner R,(1953)The theory of vocational development.The American Psychologisc.PP 144, 145
12. عبد الكريم درويش ولبلى تكلا ، (1972م) ، أصول الإدارة العامة ، ط2 ، مكتبة الانجلوا المصرية ، القاهرة ، ص83.
13. علي راشد ، مرجع سابق ، ص155
14. السلمي علي(1979م) ، العلوم السلوكية في التطبيق الإداري ، دار المعارف ، القاهرة ، ص ص89-90
15. الطويل هاني (1986) ، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي ، عمان الأردن ، ص ص94
16. دره عبد الباري وصباغ زهي (1986م) ، إدارة القوى البشرية ، دار الندوة ، عمان ، ص 102
17. طنانة سلامة ، الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس ، الجامعة الأردنية عدد 17 جزء 3 ، 1990م ص 229
18. مصطفى عشوي ، (1992م) ، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، ص 160
19. رياض ستراك/ معن الشناق ، الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية المهنية الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالرضا الوظيفي في: رياض ستراك(2004) ، دراسات في الإدارة التربوية ، ط1 ، دائل وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ص(20-45)
20. أحمد إبراهيم أحمد ، واقع ممارسة مهارات العلاقات الإنسانية لدى نظار/مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي ، العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية ، دار الوفاء للطباعة والنشر الإسكندرية ، بدون سنة ، ص(171-238)
21. ناجي التمار وآخرون ، (1993) قراءة في التقويم التربوي ، كتاب الرواسي1 ، ط1 ، جمعية الإصلاح الاجتماعي والتربوي ، باتنة ، الجزائر.
22. أوجيني مدانات / برزة كمال (2002) ، الإشراف التربوي-لتعليم أفضل ، ط1 ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ص 16
23. أحمد إبراهيم احمد ، صراع وغموض الدور الإداري والإشرافي لناظر/مدير/المدرسة وعلاقتها بالرضا عن العمل ، الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 2000 م ، ص(211 — 271)