

طبيعة الأنماط القيادية السائدة لهديري المدارس

الابتدائية من وجهة نظر المعلمين

*nature of the dominant leadership types of the primary school heads The
from the teachers point of view*

بوزيدي محمد

جامعة مصطفى اسطهبولي

mohamed.bouzidi@univ-mascara.dz

الملخص

تمثل القيادة التربوية أهمية بالغة في نجاح الإدارة التعليمية، وذلك من خلال الدور الاجتماعي الرئيسي الذي يقوم به القائد (المدير) أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة. ويتسم هذا الدور بأن من يقوم به تكون له القوة والقدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هدف الجماعة، وتعتبر من أهم العوامل التي يمكن أن تساهم في نجاح أو فشل المنظمة من خلال درجة التفاعل والتماسك بين طرفي القيادة، لذا ركزت البحوث والدراسات التي تناولت موضوع القيادة على تحديد أفضل أسلوب أو نمط قيادي يمكن للقائد استخدامه ليحقق الأهداف المطلوبة بكفاءة وفعالية. ونخص في هذا المقام الإدارة التربوية كغيرها من الإدارات الأخرى يرتبط نجاحها أو فشلها بالنمط القيادي للقائد (المدير)، والذي يتطلب منه التمكن التام من أداء عمله بصورة مرضية لتسهيل أداء المعلمين لمهامهم التربوية والبيداغوجية، وقدرة على نسج العلاقات الإنسانية الصحيحة في الوسط المدرسي.

الكلمات المفتاحية: القيادة، المدير، الإدارة، التعليمية، التربية، المدرسة، الأداء.

Abstract:

Educational leadership has a crucial importance in the success of the educational management, through the main social role played by the leader (director) while interacting with other members of his educational team. Such role requires the power and the capacity to influence others and guide them in order to achieve the goal of the group. It is also considered as a main factor that can contribute to the success or failure of the organization through the interaction and cohesion between the two sides of the leadership.

Therefore, researches and studies about leadership have focused on identifying the best type of leadership that can be used by the leader to achieve the desired aims efficiently and effectively. Within this framework, we focus mainly on the educational administration, which its success or failure is linked to leader's (director) type of leadership, which requires mastering his work in order to facilitate the performance of the teachers educational and pedagogical tasks, and the ability to achieve the right human relations in the school environment

Keywords: Leadership, director, administration, didactics, education, school, performance.

مقدمة:

مما لا شك فيه أن النمط القيادي يؤثر بشكل كبير في فعالية وكفاءة أداء المعلمين من خلال تأثيره على رضاهم وإنجازهم نحو العمل، فسلوك المدير أثناء إشرافه على مرؤوسين يؤثر بدرجة كبيرة على مدى قبولهم له كقائد والعمل بتعليماته وتوجيهاته الخاصة بالعمل والتي تؤدي إلى تحقيق مستويات الرضا المطلوب، والمساهمة في تنمية العلاقات الإنسانية والاجتماعية داخل المدرسة وخارجها، ومساعدة المعلمين على نموهم مهنيًا، مما ينعكس بصورة إيجابية على مخرجات العملية التربوية، وفي اتخاذ القرارات التربوية المناسبة والاهتمام بمستوى التحصيل.

إشكالية البحث:

تعتبر الإدارة التربوية أداة أساسية لتحقيق العملية التربوية من خلال الاستخدام الأمثل للإمكانات والموارد والتسهيلات التربوية المتوفرة، وإيماننا بأهمية القيادة التربوية المتطورة اتجاهات وأنماط وممارسات، وحتى تؤدي الدور الموكل إليها بكفاءة وفعالية عاليتين، ينبغي بلورة مفهوم القيادة الإدارية، وإعداد القادة التربويين على مختلف المستويات الإدارية على أصول القيادة الإدارية لتمكينهم لإحداث نقلة نوعية في أساليب الإدارة والتسيير بما يحقق أهداف العملية التربوية بشكل أفضل والعمل على تعميق مفهوم الدور القيادي الشامل والمتكامل .

أهداف البحث: يهدف البحث إلى بيان أدوار القيادة التربوية المتطورة التي ينبغي أن يضطلع بها المدير من أجل تحسين مستوى الأداء التعليمي التعلّمي، والكشف عن طبيعة العلاقة بين مخرجات العملية التربوية و النمط القيادي الذي يمارسه المدير

أهمية البحث: تنبثق أهمية هذا البحث عن أهمية الدور الفعال لمعرفة للنمط القيادي في الإدارة المدرسية الابتدائية ومدى تأثيره على العملية التربوية، وتوضح في نقاط التالية :

- معرفة مديري المدارس الابتدائية بنمط قيادتهم يعطيهم تصورا أكثر دقة .
- الوقوف على الممارسات الواقعية لمديري المدارس الابتدائية يساعد على الكشف عن مواطن القوة والضعف في الأساليب القيادية.

مصطلحات البحث:

القيادة: عرفت بأنها سلوك يقوم به القائد للمساعدة على بلوغ أهداف الجماعة و تحريكها نحو هذه الأهداف و تحسين هذا التفاعل الاجتماعي بين الأعضاء والحفاظ على تماسك الجماعة و تسيير المواد للجماعة.¹

النمط القيادي: يعرف على أنه ذلك النمط أو الأسلوب الذي ينتهجه القائد في التأثير على الجماعة والعاملين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.²

¹ رضوان شفيق ،السلوكية و الإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر والتوزيع،بيروت ، 1994 ، ص25.

² البياع محمد حسن، القيادة الإدارية في دور المنهج العلمي، دار الواسط،بغداد ، 1984، ص136.

القيادة التربوية: وتتمثل في القدرة التي يؤثر بها المدير على مرؤوسيه ليوجههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم و خلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته. ¹

الأداء: هو مجموعة الاستجابات التي يقوم بها الفرد في موقف معين، وهذا الأداء هو ما تلاحظه ملاحظة مباشرة، أي المقدرة على القيام بعمل الشيء بكفاءة و فعالية و بمستوى معين. ²

المدير: هو كل فرد تدور مهامه حول وظائف التخطيط و التنظيم و التوجيه والمتابعة بغرض تحقيق أهداف المنظمة. ³

الخلفية النظرية:

تمهيد:

إذا كانت القيادة تقوم في جوهرها على التفاعل الذي يتم بين القائد وأفراد التنظيم، فإن اختلاف وسائل هذا التفاعل بين المدير والمعلمين في المدرسة بغرض توجيههم وإرشادهم تعكس تباينا في أساليب القيادة وأنماطها، حيث نجد النمط التقليدي الجذاب والعقلاني في التصنيف الأول، والنمط الأتوقراطي، التراسلي والديمقراطي في التصنيف الثاني .

مفهوم النمط القيادي:

النمط: هو مصطلح يقابله في اللغتين الانجليزية والفرنسية. "TYPE" و "PATTERN"، وله معان أخرى في اللغة العربية مثل : طراز، نموذج، نوع، ويشار إليه في علم الاجتماع والإدارة التربوية: على أنه نمط من العلاقات المتصورة والملموسة التي يشاهدها الإنسان في ملاحظته للعالم كأنماط السلوك الاجتماعية أو أنماط البناء الاجتماعي. ⁴

تصنيف الأنماط القيادية:

أ) التصنيف الأول:

النمط التقليدي: أساس هذه القيادة أنها تقدر و تحترم كبر السن، وفصاحة القول، والحكمة التي يتحلى بها القائد، و هي التالي تجعل الأفراد يدينون بالطاعة للقائد والولاء الشخصي له، غير أن هذا النوع من القيادة عادة ما نجده في المجتمعات القبلية و الريفية. ⁵

النمط الجذاب: في ظل هذا النمط من القيادة فإن القائد يتمتع بصفات شخصية تجعله محبوبا، و يملك قوة الجذب للآخرين، مما يجعل المرؤوسين ينظرون إليه على أنه الشخص المثالي وأنه منزه عن الخطأ .

¹ درويش عبد الكريم، تكلا ليلي، أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ط2، 1972، ص386.

² عيسى عبد الرحمن وآخرون، التعلم الذاتي بين الفكر و التطبيق، لجنة التوثيق و النشر، سلطنة عمان، 1993، ص73.

³ المليحي حلمي، علم النفس المعاصر، دار النهضة العربية، بيروت، ط2، ص86.

⁴ درويش عبد الكريم، تكلا ليلي، أصول الإدارة العامة، ص386.

⁵ أحمد محمد الطيب، الإدارة التعليمية، أصولها و تطبيقاتها المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ط1، 1999، ص

النمط العقلاني: يعتمد هذا النمط على سلطة القانون و المركز، وما يكتسبه القائد في مركزه من سلطات وصلاحيات في توقيع عقوبة على أي شخص يخالف اللوائح والقوانين، حيث تكون الطاعة فيه نابعة من القوانين، الأصول، المبادئ واللوائح دون تدخل الاعتبارات الشخصية.¹

ب) التصنيف الثاني: لقد تناول العديد من الباحثين تقسيم القيادة إلى أنواع وأنماط مختلفة، باعتبار أن عملية القيادة تتأثر بعدة عوامل مختلفة و التي تؤدي به إلى اختيار نمط قيادي محدد، يتفق مع فلسفته الخاصة و معتقداته التي يراها من وجهة نظره محققة لأهداف المنظمة. وقد تختلف حسب المراد والهدف وشخصية صاحبها، و فيما يلي الأنماط القيادية الممارسة داخل المؤسسات التربوية الجزائرية.

1- النمط الاتوقراطي: هي نوع من القيادات التي تعتمد و تقوم على أساس مبدأ الاستبداد بالرأي والتصرف والتعصب للقرارات الفردية، و يشتمل على شكلين:

الرئيس الأتوقراطي: الذي يفرض نفسه بالتخويف والتهويل و العقاب دون أن يهتم بردود فعل الآخرين.

الرئيس الأبوي: ذو الأهداف الأكثر تعقيدا لأنه يسعى في وقت واحد على أن يطاع ويحترم ويكون محبوباً²

2- النمط التراسلي (التسيبي): هذا النوع من القيادة يتسم بأن يتولى القائد إمداد المجموعة بالمعلومات و التوجيهات ، ولكنه لا يشترك في تحمل أية مسؤولية فيها، حيث يترك القائد للمسؤولين حرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم.³

النمط الديمقراطي: يسمى هذا النمط القيادي حديثا بالنمط التشاركي، ظهر بغية التأكيد لأهمية الدوافع السيكولوجية، والاجتماعية للتابعين ووجوب مراعاته لها،⁴ و يقوم على مبدأ التكافؤ والحرية لجميع أفراد الجماعة.⁵

القيادة التربوية: لقد أنتقل مفهوم القيادة التربوية من الأعمال الإدارية الروتينية إلى الاهتمام بالطبقية البشرية، وكيفية التأثير في السلوك البشري لتوجيه من جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم.⁶

الأداء: يعتبر من المفاهيم الغامضة والمعقدة كونه 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

¹ أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات للعلوم الاجتماعية، إنجليزي-فرنسي-عربي، مكتبة لبنان، بيروت، 1982، ص307.

² فؤاد حيدر، علم النفس الاجتماعي، دار الفكر العربي، القاهرة، ط1994، ص3، ص88.

³ عبد الحميد البدري، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع عمان، ط1،

2001، ص54

⁴ مصطفى أبو زيد فهمي، حسين عثمان، الإدارة العامة الإطار العام للدراسة الإدارية، فن الحكم والإدارة في السياسية والإسلام العملية الإدارية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص526.

⁵ إبراهيم سلهاط، النمط القيادي السائد في المؤسسة الجزائرية وعلاقته بالرضا الوظيفي، الجزائر، 2002، ص158.

⁶ رياض ستراك، دراسات في الإدارة التربوية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان. رياض، ط2004، ص1، ص29.

للملاحظة والقياس، وللأداء أبعاد ومستويات عديدة، كل بعد له مجال اهتمام خاص به، ويقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد.

فمثلاً: الطالب قد يبذل جهداً كبيراً في الاستعداد للامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة في مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالياً بينهما الأداء منخفض¹.

مفهوم الأداء عند المعلم: ويعني الفعل الإيجابي النشط لاكتساب المهارة أو القدرة - الكامنة وخلق فرص التعلم التي تمكن الطلبة من اكتساب المعرفة والمهارات - أو المعلومة، والتمكن الجيد من أدائها تبعاً للمعايير الموضوعية².

الإطار التطبيقي للبحث :

مجتمع البحث: يتألف مجتمع البحث من جميع معلمي ومعلمات المدارس الابتدائية للسنة الدراسية 2022/2021 ببلدية يوب وبلدية ذوي ثابت ولاية سعيدة، حيث بلغ عددهم 117 معلم ومعلمة بواقع 51 معلمة و66 معلماً يتبعون لـ 14 مدرسة ابتدائية كما هو موضح في الجدول.

الجدول رقم (1): توزيع مجتمع البحث في ضوء متغير الجنس والمدرسة.

الرقم	المدرسة	عدد المعلمين	عدد المعلمات	المجموع
01	مولاي محمد	8	8	16
02	عاشر لخضر	6	12	18
03	ناصر بلعباس	15	4	11
04	بوزيان الحاج	6	1	7
05	الأمير عبد القادر	7	3	10
06	بومدين بومدين	6	1	7
07	شويح عبد الجبار	2	1	1
08	مقدم العربي	5	2	7
09	بوراس علي	3	3	6
10	قوادي مصطفى	6	2	8
11	سبيح ميمون	1	2	3
12	أسلي محم	5	2	7
13	معارك المرجة	3	1	4
14	علام محمد	5	2	7
	المجموع	117	66	51

¹ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص 209.

² المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، مؤتمر إعداد و تدريب المعلم العربي، مطبعة التقدم، القاهرة، 1973، ص 158.

عينة البحث: تكونت عينة البحث من 75 معلما ومعلمة 37 معلمة 38 معلما من مجتمع البحث الذي يتكون من 117 معلما ومعلمة أي بنسبة تقارب 64,10% من مجموع أفراد المجتمع الأصلي للبحث، حيث تم اختيار العينة بالطريقة العمدية، وهذا لصعوبة التنقل إلى جميع مدارس المقاطعة لتوزيعها الجغرافي المتباعد لذلك أكتفينا بتطبيق الاستمارة على المدارس المبنية في الجدول التالي:

الجدول رقم (2): عينة البحث حسب الجنس والمدرسة الابتدائية.

المدارس الابتدائية	العدد	ذكور	إناث
مولاي محمد	4	11	15
عاشر لخضر	1	1	2
ناصر بلعباس	7	6	1
بوزيان الحاج	7	6	1
الأمير عبد القادر	10	7	3
بومدين بومدين	18	6	12
شويح عبد الجبار	16	8	8
المجموع	75	38	37

المنهج المستخدم: يعتبر المنهج المستخدم في كل دراسة من الأساسيات التي يعتمد عليها الباحث في بحثه للحصول على النتائج بطرق علمية دقيقة، والمنهج الملائم لطبيعة الموضوع هو المنهج الوصفي كونه الأنسب للكشف عن الظاهرة المراد دراستها و توصل إلى الحقائق و القوانين العامة التي تفسرها .

- **أدوات البحث:** من أدوات البحث تم استخدام الاستبيان لتقصي الحقائق وتجميع البيانات ذات صلة بمشكلة بحثية معينة عن طريق ما يقرره المستجوبون لفظيا في إجاباتهم على الأسئلة التي يتضمنها. والإعتماد على الأسلوب الإحصائي في توزيع نتائج الدراسة على إحصائية تتمثل في طريقة النسب المؤوية، باستخدام تكرارات كل عبارة داخل محورها ثم حساب النسبة المئوية لتلك العبارة للجنسين ذكر أنثى. (النسب المؤوي لكل عبارة = (تكرارها / عدد أفراد العينة) × 100).

الجدول رقم (01): هل مديرك يعتمد أسلوب المناقشة الجماعية في كل المشكلات ؟

المجموع	لا		نعم		البدائل الجنس
	%	التكرارات	%	التكرارات	
37	13,51	5	86,49	32	إناث
38	13,16	5	86,84	33	ذكور

يتضح من خلال الجدول أن نسبة الموافقة على هذه العبارة عند المعلمات تقدر بـ 86,49% ونسبة الرفض تقدر بـ 13,51% في المقابل بالنسبة للعملية فكانت نسبة الموافقة على هذه العبارة تقدر بـ 86,84% ونسبة الرفض تقدر بـ 13,16%.

ومنه نستنتج أن أغلبية المعلمين (ذكور - إناث) يرون أن المدير يعتمد أسلوب المناقشة الجماعية وسيلة لحل المشكلات المدرسية , حيث أن القيادة المشاركة أكثر الأنواع القيادية فاعلية , ولذلك إظهار مهارات وقدرات الجماعة , وتنمية شعور الفرد بوحدة الجماعة , وشعور كل فرد بالمسؤولية تجاه الحفاظ على جماعته .
مديرك يحترم آراء العاملين معه .

الجدول رقم (02): هل مديرك يحترم آراء العاملين معه؟

المجموع	لا		نعم		البدائل الجنس
	%	التكرار	%	التكرار	
37	10,82	4	89,18	33	إناث
38	10,53	4	89,47	34	ذكور

يتضح من خلال البيانات الإحصائية المدرجة في الجدول رقم (2) أن نسبة الموافقة عند المعلمات تقدر بـ 89,18% ونسبة الرفض 10,82% في المقابل نسبة الموافقة عند المعلمين كانت 89,94% ونسبة الرفض 10,53%.

ومنه نستنتج أن أغلبية المعلمين (ذكور - إناث) يرون أن المدير يحترم آراء العاملين معه وهذا يعزز الدور الفعال للمدير , ومعرفة الإدراكية المتطورة , وهو يمتلك درجة عالية من مهارات تفاعل مع الآخرين والتفاعل مع الذات .

الجدول رقم (03): هل يسمح لك المدير بالمشاركة في اتخاذ القرارات ؟

المجموع	لا		نعم		البدائل الجنس
	%	التكرار	%	التكرار	
37	8,11	7	91,89	30	إناث
38	7,89	3	92,11	35	ذكور

- يتضح من خلال البيانات الإحصائية المدرجة في الجدول أعلاه إن نسبة الموافقة على العبارة رقم (4) عند المعلمات تقدر بـ 91,89% و نسبة الرفض 8,11% ، في المقابل بالنسبة للمعلمين الموافقة بنسبة 92,11% والرفض بنسبة 7,87% .

ومنه نستخلص أن المدير يتيح فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات وهذا مؤشر ايجابي على إن عملية التسيير تشارك فيها جميع الأطراف مما يسمح باختيار الأفضل من البدائل المطروحة في موقف معين ، حتى يكون القرار المتخذ رشيدا , ويتجنب معوقات اتخاذ القرار بعدم المشاركة فيه من قبل أفراد الجماعة .

الجدول رقم (04): أثناء القيادة هل يبصر المعلمين بأساليب بتطبيق المناهج؟

المجموع	لا		نعم		البدائل الجنس
	%	التكرار	%	التكرار	
37	10,81	4	89,19	33	إناث
38	7,89	3	92,11	35	ذكور

من خلال الجدول يتضح أن نسبة الموافقة على هذه العبارة عند المعلمات تقدر بـ 89,19% ونسبة الرفض بـ 10,81% في المقابل بالنسبة للمعلمين فكانت نسبة الموافقة عليها تقدر بـ 92,11% ونسبة الرفض بـ 7,89%.

ومنه نستنتج أن أغلبية المعلمين (ذكور - إناث) يتفقون على أن مديريهم يبصرهم بمختلف أساليب تطبيق المناهج وذلك بتوفير التسهيلات المادية والبشرية والمعنوية اللازمة، وإطلاع المعلمين على عناصر المناهج من أهداف طرائق وتقنيات ومحتوى، وكتاب مدرسي وتقييم، وهذا لتحسين أداء المعلمين وتمكينهم من التطبيق السليم للمناهج، والتدخل فأي لحظة يجد المعلم صعوبة لتذليلها وإزالتها والتحكم في تقنيات تطبيق المناهج بصورة أفضل.

الجدول رقم (05): هل مديرك يهتم بتحسين الأداء؟

المجموع	لا		نعم		البدائل الجنس
	%	التكرار	%	التكرار	
37	18	7	81,08	30	إناث
38	26,32	10	73,62	28	ذكور

من خلال الجدول يتضح أن نسبة الموافقة على هذه العبارة عند المعلمات تقدر بـ 81,08% ونسبة الرفض بـ 18,92% في المقابل بالنسبة للمعلمين فكانت نسبة الموافقة عليها تقدر بـ 73,62% ونسبة الرفض بـ 26,32%.

ومنه نستنتج أن أغلبية المعلمين (ذكو-إناث) يتفقون على أن مديريهم يهتم بتحسين أداء المعلمين، وذلك من خلال دراسة تحليل خطط المواد الدراسية، ومذكرات الدروس التي يعدها المعلمون وتزويدهم بالتعددية الراجعة الهادفة، وتفعيل عمل الفريق.

الجدول رقم (06): هل يراقب أداء المعلمين أثناء التدريس؟

المجموع	لا		نعم		البدائل الجنس
	%	التكرار	%	التكرار	
37	13,51	5	86,49	32	إناث
38	10,53	4	89,47	34	ذكور

يتضح من خلال الجدول أن نسبة الموافقة على هذه العبارة عند المعلمات تقدر بـ 86,94% ونسبة الرفض بـ 13,51% في المقابل بالنسبة للمعلمين فكانت نسبة الموافقة عليها تقدر بـ 89,47% ونسبة الرفض بـ 10,53%.

ومنه نستنتج أن أغلبية المعلمين (ذكور - إناث) يرون أن المدير يقوم بمراقبة أداء المعلمين أثناء قيامهم بعملية التدريس في الأقسام مع التلاميذ، لأن التقييم المستمر لعمل العاملين في المدرسة ومتابعتهم فرديا وجماعيا من مهام المدي، وهو عملية ضرورية للتحقيق من مدى نجاح التخطيط والتنفيذ الذين قام بهما المدي، كما أنه عملية مهمة للتأكد من مدى تحقيق الأهداف.

الجدول رقم (07): هل يختار الطرق المناسبة للاتصال وتواصل مع المعلمين .

المجموع	لا		نعم		البدائل الجنس
	%	التكرار	%	التكرار	
37	40,54	15	59,46	22	إناث
38	44,74	17	55,26	21	ذكور

يتضح من خلال الجدول أن نسبة الموافقة على هذه العبارة عند المعلمات تقدر بـ 59,46% ونسبة الرفض تقدر بـ 40,54% و في المقابل عند المعلمين كانت نسبة الموافقة على هذه العبارة تقدر بـ 55,26% والرفض يقدر بـ 44,74%.

ومنه نستنتج أن أغلبية المعلمين (ذكور - إناث) يرون أن المدير يختار الطرق المناسبة للاتصال والتواصل معهم، مما يسهل فهم القرارات واللوائح ويساعد في أداء العمل وإنجازه في الوقت المحدد، ويرفع من مستوى الأداء في المدرسة شكل منظم وفعال.

الجدول رقم (08): هل يتفهم حاجات المعلمين وظروفهم الشخصية وتحفيزهم معنويا .

المجموع	لا		نعم		البدائل الجنس
	%	التكرار	%	التكرار	
37	16,22	6	83,78	31	إناث
38	05,26	2	94,74	36	ذكور

يتضح من خلال الجدول أن نسبة الموافقة على هذه العبارة عند المعلمات تقدر بـ 83,78% ونسبة الرفض تقدر بـ 16,22% و في المقابل عند المعلمين كانت نسبة الموافقة على هذه العبارة تقدر بـ 94,74% والرفض يقدر بـ 5,26%.

ومنه نستنتج أن أغلبية المعلمين (ذكور - إناث) متفقين أن مديرهم يتفهم حاجاتهم وظروفهم الشخصية ويحفزهم معنويا، فكلما كانت بيئة العمل تتوفر على حوافز مناسبة ومثيرة لدوافعه ومشبعة لحاجاته كلما كان مستوى الأداء جيدا.

الجدول رقم (09): هل يعمل على توثيق علاقاته مع أولياء التلاميذ ؟

يتضح من خلال الجدول أن نسبة الموافقة على هذه العبارة عند المعلمات تقدر بـ 89,19 % ونسبة الرفض

المجموع	لا		نعم		البدائل الجنس
	%	التكرار	%	التكرار	
38	10,81	5	89,19	33	إناث
37	10,53	3	89,47	34	ذكور

بـ 89,19 % في المقابل بالنسبة للمعلمين فكانت نسبة الموافقة على هذه العبارة تقدر بـ 89,47 % ونسبة الرفض 10,53 %.

ومنه نستنتج أن معظم المعلمين (ذكور - إناث) متفقين إن قائدهم (المدير) يعمل على إقامة علاقات وطيدة بين المدرسة وأولياء التلاميذ إذ الإطلاع على الأهداف المشتركة التي يمكن تحقيقها بتضافر جهود تساهم إلى حد ما في توطيد العلاقة مع المدرسة والقوى المؤثرة في المجتمع.

الخاتمة:

لقد حاولت في هذا البحث تسليط الضوء على النمط القيادي السائد في المدرسة الابتدائية وتأثيره على أداء المعلمين، وفي ضوء أدبيات البحث ونتائج الدراسة الميدانية، تبين أن النمط القيادي السائد النمط الديمقراطي جاء في المرتبة الأولى إذ يعمل على تنمية العلاقات الإنسانية في المدرسة التي يديرها، ويسعى إلى إتباع حاجات المعلمين لغرض تحسين أدائهم التربوي والبيداغوجي، ويعمل على رفع الروح المعنوية للمعلمين من الجنسين، ويبدو من الأنماط المفضلة في الميدان في إدارة شؤون المدرسة الابتدائية و تحسين أداء المعلمين لمهامهم البيداغوجية وشيوع العلاقات الإنسانية في الوسط المدرسي، ونجاحه مرهون بمدى مراقبة وزارة التربية بتسليط الضوء عليه بتوضيح أسسه ومزاياه وأهميته باعتباره النمط القيادي الوحيد الذي يوفق بين مجال القيادة الإدارية ومجال التوجيه والمتابعة في المدرسة .

قائمة المراجع:

1. إبراهيم سلهاط، النمط القيادي السائد في المؤسسة الجزائرية وعلاقته بالرضا الوظيفي، الجزائر، 2002.
2. أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات للعلوم الاجتماعية، إنجليزي-فرنسي - عربي، مكتبة لبنان، بيروت، 1982.
3. أحمد محمد الطيب، الإدارة التعليمية، أصولها وتطبيقاتها المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ط1، 1999.
4. البياع محمد حسن، القيادة الإدارية في دور المنهج العلمي، دار الواسط، بغداد، 1984.
5. درويش عبد الكريم، تكلا ليلي، أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ط2، 1972.
6. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
7. رضوان شفيق، السلوكية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر والتوزيع، بيروت، 1994.

8. رياض ستراك، دراسات في الإدارة التربوية ،دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.رياض ،ط2004،1.
9. عبد الحميد البدري، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية ،دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع عمان ،ط1، 2001.
10. عيسى عبد الرحمن وآخرون، التعلم الذاتي بين الفكر و التطبيق، لجنة التوثيق و النشر، سلطنة عمان ،1993.
11. فؤاد حيدر، علم النفس الاجتماعي، دار الفكر العربي، القاهرة، ط1994،3.
12. مصطفى أبو زيد فهمي، حسين عثمان، الإدارة العامة الإطار العام للدراسة الإدارية، فن الحكم والإدارة في السياسية والإسلام العملية الإدارية، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ،2003.
13. المليحي حلمي، علم النفس المعاصر ،دار النهضة العربية، بيروت، ط2.
14. المنظمة العربية للتربية و الثقافة و العلوم ،مؤتمر إعداد و تدريب المعلم العربي ،مطبعة التقدم، القاهرة ،1973.