

## الأنماط القيادية لمديري المدارس الابتدائي من وجهة نظر المعلمين وتأثيرها على أدائهم

## Leadership types for primary school directors

## From the teachers point of view and its impact on their performance

د. بوزيدي محمد

أستاذ محاضراً

جامعة مصطفى اسطمبولي-معسكر-

البريد الالكتروني:

[mohamed.bouzidi@univ-mascara.dz](mailto:mohamed.bouzidi@univ-mascara.dz)

## ملخص:

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، الاداء.

**Abstract:**

Educational leadership is critical to 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. The one who plays this role must have the power and the capacity to influence others and guide their behavior in order to achieve the goal of the team. This is a main factor that can contribute to the success or failure of the organization through the rate of interaction and cohesion between the two sides of the leadership.

Therefore, researches and studies about leadership has focused on determining the best mode of leadership that can be used to achieve the desired goals efficiently and effectively, we focus mainly on the educational. administration, which its success or failure is linked to linked to leader (director) pattern, 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 رؤوسين 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 التعلمي، والكشف عن طبيعة العلاقة بين مخرجات العملية التربوية والنمط القيادي الذي يمارسه المديرين، وذلك من خلال الكشف عن الجوانب التالية:

- معرفة الأنماط القيادية السائدة في المدرسة الابتدائية.
- معرفة مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات.
- معرفة أي النمط أكثر فاعلية وتأثيراً على أداء المعلمين
- معرفة طبيعة العلاقات والمناخ المدرسي السائد في الابتدائية.

**أهمية البحث:**

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

- إن معرفة مديري المدارس الابتدائية بنمط قيادتهم يعطيم تصورا أكثر دقة عن مدى اهتمامهم بوظيفتهم من خلال التعرف على وجهة نظر المعلمين حول أنماطهم القيادية وعلاقتها بالأداء بغية تحسين مردودهم ومساعدة تلاميذهم على الإبداع، وصولاً إلى معرفة أي نمط يكون أكثر فعالية من غيره مما يساعد على تعديل نمطهم القيادي بحيث يكون أكثر نجاحاً.
  - إن الوقوف على الممارسات الواقعية لمديري المدارس الابتدائية يساعد على الكشف عن مواطن القوة والضعف في الأساليب القيادية وأثر ذلك في تفعيل القيادة التربوية وتعزيزاً لأنماط الفاعلة وتشجيعها وتعديل الأنماط غير السوية.
- مصطلحات البحث:**

**القيادة:** عرفت بأنها سلوك يقوم به القائد للمساعدة على بلوغ أهداف الجماعة وتحريكها نحو هذه الأهداف وتحسين هذا التفاعل الاجتماعي بين الأعضاء والحفاظ على تماسك الجماعة وتيسير المواد للجماعة. (رضوان شفيق، 1994، ص25)

ومنهم من اعتبرها عملية التأثير التي يحدثها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني (سعيد جاسم، مروان عبد المجيد، 2003، ص 169).  
النمط القيادي: يعرف على أنه ذلك النمط أو الأسلوب الذي ينتهجه القائد في التأثير على الجماعة والعاملين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة (البياع محمد، 1984، ص 136).  
القيادة التربوية: تتمثل في القدرة التي يؤثر بها المدير على مرؤوسيه ليوجههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته (درويش تكلا ليلي، 1972، ص 386).

ومنهم من عرفها بذلك النشاط أو السلوك الذي يمارسه التربوي للتأثير في جميع العاملين بغية توجيه سلوكهم، وتنظيم جهودهم وتحسين مستوى أدائهم من أجل الارتقاء بالعملية التربوية من حيث الكم والكيف والعمل على تحقيق أهدافها. (رياض ستراك، 2004، ص 56).  
الأداء: هو مجموعة الاستجابات التي يقوم بها الفرد في موقف معين، وهذا الأداء هو ما تلاحظه ملاحظة مباشرة (المليحي حلمي، 1972، ص 86)، أي المقدرة على القيام بعمل الشيء بكفاءة وفعالية وبمستوى معين (عيسى عبد الرحم وأخرون، 1993، ص 73).

المدير: هو كل فرد تدور مهامه حول وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة بغرض تحقيق أهداف المنظمة.

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 تبايناً في أساليب القيادة وأنماطها، حيث نجد النمط التقليدي الجذاب والعقلاني في التصنيف الأول، والنمط الأوتوقراطي، التراسلي والديمقراطي في التصنيف الثاني.

مفهوم النمط القيادي:

النمط: هو مصطلح يقابله في اللغتين الانجليزية والفرنسية. "TYPE" و "PATTERN" (أحمد زكي، 1982، ص 307)، 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 (درويش، و تكلا ليلي، 1972، ص386).

### تصنيف الأنماط القيادية:

#### (أ) التصنيف الأول:

النمط التقليدي: أساس هذه القيادة أنها تقدر وتحتترم كبر السن، وفصاحة القول، والحكمة التي يتحلّى بها القائد، وهي التالي تجعل الأفراد يدينون بالطاعة للقائد والولاء الشخصي له، غير أن هذا النوع من القيادة عادة ما نجده في المجتمعات القبلية والريفية. (محمد الطيب، 1999، ص 130-131). النمط الجذاب: في ظل هذا النمط من القيادة فإن القائد يتمتع بصفات شخصية تجعله محبوباً، ويمتلك قوة الجذب للآخرين ولذلك فإن العامل الشخصي يكون الأساس في هذه القيادة، مما يجعل المرؤوسين ينظرون إليه على أنه الشخص المثالي وأنه منزّه عن الخطأ وبذلك فإن علاقاتهم معه يكون أساسها الولاء الكامل، بحيث أن أي إشارة منه لهم يعتبرونها أوامر يجب أن تنفذ، وهذا النمط للمنظمات الرسمية الزعامات الشعبية والحركات الاجتماعية.

النمط العقلاني: ويعتمد هذا النمط على سلطة القانون والمركز، 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.

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

1- النمط الأوتوقراطي: هي نوع من القيادات التي تعتمد وتقوم على أساس مبدأ الاستبداد بالرأي والتصرف والتعصب للقرارات الفردية، ففي هذه القيادة تتركز السلطة في يد القائد وحده كونه

الوحيد الذي يتخذ القرارات دون أن يشرك مرؤوسيه ويضع سياسة الجماعة ويرسم أهدافها، وينظم أعمال الأفراد الذين يعملون تحت قيادته. وإن هذا النوع من النماذج يشتمل على شكلين وهو: الرئيس الأوتوقراطي: الذي يفرض نفسه بالتخويف والتهويل والعقاب دون أن يهتم بردود فعل الآخرين.

الرئيس الأبوي: ذو الأهداف الأكثر تعقيدا لأنه يسعى في وقت واحد على أن يطاع ويحترم ويكون محبوبا (فؤاد حيدر، 1994، ص88).

النمط التراسلي (التسيبي): هذا النوع من القيادة يتسم بأن يتولى القائد إمداد المجموعة بالمعلومات والتوجيهات ولكنه لا يشترك في تحمل أية مسؤولية فيها (طارق عبد الحميد 2001، ص54). حيث يترك القائد للمسؤولين حرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم، وتحديد الأهداف ويظهر القائد هنا بمظهر سلبي الذي يترك الحبل على غاربه على المرؤوسين مما ينتج عنه نوع من التسيب في المؤسسة التي يقودها.

2- النمط الديمقراطي: ويسمى هذا النمط القيادي حديثا بالنمط التشاركي، وقد ظهر بغية التأكيد لأهمية الدوافع السيكولوجية، والاجتماعية للتابعين ووجوب مراعاته لها (أبو زيد، حسين عثمان، 2003، ص526).

كما يقوم هذا النمط على مبدأ التكافؤ والحرية لجميع أفراد الجماعة، ويعني ذلك إتاحة الفرصة لجميع الأفراد في النمو والحياة و المساواة أمام القانون و الحرية هي بالقدر التي تتيح للفرد النمو الشخصي و الاجتماعي نموا سليما في إطار الجماعة و المصالح المشتركة للأفراد. و هذا لا يأتي إلا بتوفير الضوابط الاجتماعية التي توقف الفرد عند الحد الذي يتفق و الصالح العام، ومن هنا تكون العلاقة بين الفرد و الجماعة علاقة وظيفية منتجة، قائمة على أساس واعتبار كل منها، و إتاحة الفرصة لتنمية المواهب و القدرات إلى أقصى حد ممكن (إبراهيم سلهاط، 2002، ص158).

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. وعلى هذا الأساس تعرف القيادة التربوية بالقدرة التي يؤثر بها المدير على مرؤوسيه ليوجههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته. (رياض ستراك، 2004، ص29).

وإذا ما أسقطنا القيادة في إدارتنا التعليمية والمدرسية فإن المدير ينبغي أن يعمل على مناقشة كل المسائل التربوية والتعليمية والبيداغوجية مع أعضاء هيئة التدريس، لكي يتيح لكل للأفراد التعبير عن آرائهم وكذلك يجب أن يكون عادلاً ومنصفاً في كل معاملاته ولا يخلط بين العلاقات الإنسانية والصدقة والعمل المطلوب، وعليه أن يحترم القرارات التي تتخذها الجماعة ويعمل على تنفيذها، والعمل على تنمية الأفراد مهنيًا حتى يتحسن أداؤهم، ويراعي الظروف الشخصية للأفراد ويلبي حاجاتهم، ويحفزهم معنويًا.

**الأداء:** تمهيد: يعد الأداء من المفاهيم الغامضة والمعقدة 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، ولأداء أبعاد ومستويات عديدة كل بعد له مجال اهتمام خاص به.

**مفهوم الأداء:** هو النتيجة المحصل عليها في أي ميدان عمل كالنتائج التي تم تحقيقها لدى ممارسة علم ما، والمعبر عنها بوحدات قياس معينة، كما أنه يشير أيضا إلى درجة تحقيق إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، والكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلباته الوظيفية، وفي هذا المنحى وما ينبغي أن نشير إليه أنه غالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الجهد والأداء، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد.

**فمثلا:** الطالب قد يبذل جهدا كبيرا في الاستعداد للامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة في مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عاليا بينهما الأداء منخفض (راوية حسن، 2003، ص 209).

**مفهوم الأداء عند المعلم:** ويعني الفعل الايجابي النشيط لاكتساب المهارة أو القدرة –الكامنة وخلق فرص التعلم التي تمكن الطلبة من اكتساب المعرفة والمهارات-أو المعلومة، والتمكن الجيد من أدائها تبعا للمعايير الموضوعية (المنظمة العربية للتربية، 1973، ص 158).

#### معايير تقييم الأداء:

يتطلب نجاح عملية التقييم وجود معايير أو مقاييس واضحة وموضوعية تساعد على إتمام عملية تقييم الأداء بعيدا عن المحاباة والمزاجية والذاتية، وفي هذا الصدد يوضح الباحث كيرك باتريك "Kirk Patric" معايير الأداء الناجحة تكمن في تحديد مستوى إنجاز العمل الفعلي من قبل الموظف بصورة دقيقة (سهيل فهد، 1987، ص 140)، مما تمكن الإدارة من مقارنة الأداء الفعلي للفرد بالأداء النمطي، وتنقسم معايير الأداء إلى ثلاثة أنواع أساسية هي:

1-المعايير الإنسانية: تتجلى في علاقة الموظف أو العامل مع الأفراد الآخرين في محيط العمل مثل علاقة الفرد مع زملائه وعلاقته مع رؤسائه، ومدى قدرته على التأثير والتأثر بهم من حيث قدرته على دفع بهم وحثهم على الإنجاز عمل ما.

2-المعايير الشخصية: تتمثل في حدية واجتهاد الموظف في عمله ومدى تصميمه على النجاح، أي قدرة الموظف على البذل والعطاء، وتحقيق الذات، والتجديد في الطرائق التي يستخدمها في تعامله مع الآخرين لإنجاز عمله.

3-المعايير المهنية: تتمثل في قدرة الفرد على أداء عمله والواجبات المرتبطة به بدون أي خلل، وحل كافة المشاكل التي تعترض عمله المهني، أو في تفويض السلطة لمن هم أقل رتبة منه لأجل ضمان وإتمام الأعمال وأدائها في الوقت المحدد بالفعالية المطلوبة.

#### مكونات الأداء:

يرى لويس بلون Louis Bellond أنه لمعرفة الأنشطة والمهام التي يتكون منها الأداء لابد من تقسيم العمل وصفه وصفا دقيق حسب نشاط العامل، ومجموع العمليات للحركات التي يقوم بها العامل في مدة زمنية معينة بغية تحديد نوعية المهام التي تتغير بتغير الزمن أو تتغير نتيجة تقلب الظروف. الأنشطة التي تتغير بتغير الزمن: مثال على ذلك تغير مهام مدير الحسابات وقت الميزانية الختامية في آخر السنة عن مهامه الأخرى خلال السنة.

الأنشطة التي تتغير بتفاوت العمال: هي نتيجة لخبرات خاصة ومتميزة لكل عامل من العمال الذين يؤدون العمل.

الأنشطة التي تتغير بتغير الظروف: هي نتيجة طبيعة الحركة التي يؤدي فيها العمال عملهم، مثال عن ذلك التوقف المفاجئ للآلة قد تجعل العمال يتوقفون على أداء أنشطة الإنتاج، والقيام بأنشطة أخرى لمنع التوقف.

أهم العوامل المتحكمة في الأداء الجيد: السلوك الإنساني في محيط العمل عبارة عن أساسيات نفسية واجتماعية تتفاعل فيما بينها، بمعنى آخر أداء فرد في العمل محدد بعدد من العوامل النفسية والاجتماعية التي تتحكم فيه وتؤثر في مستوياته بصفة مباشرة، وتتمثل في:

1-العوامل الداخلية (النفسية): تتعلق بالفرد نفسه كبعض الصفات كالخصائص الشخصية والجسدية والقدرات الحسية الحركية والمعرفية.

2-العوامل الخارجية (الاجتماعية): تتعلق ببعض خصائص محيط العمل الذي يعمل بها الفرد، وقد تشتمل النمط الإشرافي أو القيادي السائد، وطبيعة المهام وواجبات الوظيفة في الجماعة. (ناصر العديلي، 995، ص13)

الإطار التطبيقي للبحث:

1- مجتمع البحث:

يتألف مجتمع البحث من جميع معلمي ومعلمات المدارس الابتدائية للسنة الدراسية 2018 / 2019 ببلدية يوب وبلدية ذوي ثابت ولاية سعيدة، حيث بلغ عددهم 117 معلم ومعلمة بواقع 51 معلمة و66 معلما 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	قوادري 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

51	66	117	المجموع
----	----	-----	---------

## 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.

وقبل التطرق إلى المنهج المستعمل نتعرف على مفهوم المنهج هو فن التنظيم الصحيح لسلسلة الأفكار العديدة إما من أجل الكشف عن الحقيقة حين نكون لها جاهلين وغما من أجل البرهنة عليها لأخرين حين نكون بها عارفين.

ونظرا لطبيعة موضوع دراستنا والذي يحمل عنوان:

-النمط القيادي لمديري المدارس الابتدائية وتأثيره على أداء المعلمين - حسب آراء هيئة التربية والمنهج الملائم لطبيعة الموضوع هو المنهج الوصفي كونه الأنسب للكشف عن الظاهرة المراد دراستها وتوصل إلى الحقائق والقوانين العامة التي تفسرها.

#### الدراسة الاستطلاعية:

تكتسي الدراسة الاستطلاعية أهمية خاصة عند القيام بالمدارسة الميدانية لأي بحث كان، وهذا نظرا لما تقدمه للباحث من معلومات تسمح له بمواصلة معالجة مشكلته وطريقة تعتمد على أدوات عملية وموضوعية.

وتمثلت الأهداف المتوخاة من الدراسة الاستطلاعية فيما يلي:

- الحصول على معرفة دقيقة وعميقة بالموضوع المقترح للدراسة.
  - التعرف على عينة البحث وكيفية التعامل معها.
  - الدراسة الاستطلاعية تساعد على بناء استمارة البحث
  - الامام بقدر كاف من المعلومات للتحكم في موضوع البحث
- أما عن إجراءات الدراسة الاستطلاعية فكانت كالآتي:
- أجريت الدراسة الاستطلاعية على 10 معلمين موزعين على ستة مدارس ابتدائية وهذا بطرح سؤالين مفتوحين وهما كالآتي:

- ما هو النمط القيادي السائد في مدرستكم؟
- وما تأثير هذا النمط على ادائك لمهامك في داخلا المدرسة؟
- ثم تحليل استجابات المفحوصون وتبويبها في محاور أساسية والتي كانت حسب الاجابات المرصودة كالآتي:

- النمط القيادي السائد في مدرستنا الابتدائية هو النمط الديمقراطي
- النمط الديمقراطي يحسن في أداء المعلم لمهامه داخل المدرسة
- العلاقة الجيدة بين المعلمين والمدير تساعد على أداء المعلم لمهامه داخل المدرسة.

#### -أدوات البحث:

من أدوات البحث تم استخدم الاستبيان لتقصي الحقائق وتجميع البيانات ذات صلة بمشكلة بحثية معينة عن طريق ما يقرره المستجوبون لفظيا في إجاباتهم على الأسئلة التي يتضمنها.

ويتألف الاستبيان من استنارة تحتوي على مجموعة من العبارات لجمع المعلومات قصد الاحاطة أكثر بالمشكلة المدروسة، وقد تم تشكيل الاستمارة بناء على المعلومات التي تحصلنا عليها من خلال الدراسة الاستطلاعية، وقد ضمت 23 عبارة موزعة على ثلاثة رئيسية.

جدول رقم (03): يوضح توزيع بنود الاستمارة على محاورها.

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

الأسلوب الإحصائي: اعتمدت 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.

التعليق على عبارات المحور الأول:

العبارة رقم (1): مديرك يعتمد أسلوب المناقشة الجماعية في كل المشكلات.

الجدول رقم (4): يمثل التكرارات والنسب المؤوية للعبارة رقم (1).

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

العبارة رقم(2): مدير يك يحترم أراء العاملين معه.

الجدول رقم(5): يمثل التكرارات والنسب المؤوية للعبارة رقم(2)

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 أراء العاملين معه وهذا يعزز الدور الفعال للمدير، ومعرفته الإدراكية المتطورة، وهو يمتلك درجة عالية من مهارات تفاعل مع الآخرين والتفاعل مع الذات.

العبارة رقم (3): تجد الحرية في إبداء رأيك

الجدول رقم (6): يمثل التكرارات والنسب المؤوية للعبارة رقم (3)

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 الجدول أن نسبة الموافقة على هذه العبارة عند المعلمات تقدر بـ 83,78% ونسبة الرفض 16,21%، في المقابل بالنسبة للمعلمين كانت نسبة الموافقة عليها تقدر بـ 78,95% ونسبة الرفض تقدر بـ 21,05%.

ومنه نستنتج أن أغلبية المعلمين (ذكور-إناث) يرون أن حرية إبداء الرأي محترمة من قبل المدير، وهذا لكون المناقشة البناءة وسيلة حضارية للتواصل ولتوضيح ما هو غامض في المسائل البيداغوجية.

العبارة رقم (4): يسمح لك المدير بالمشاركة في اتخاذ القرارات  
الجدول رقم (7): يمثل التكرارات والنسب المئوية للعبارة رقم (4)

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% ونسبة 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.

العبارة رقم (5): يعمل مديرك على تنفيذ اقتراحات المعلمين.  
الجدول رقم (8): يمثل التكرارات والنسب المئوية للعبارة رقم (5).

المجموع	لا		نعم		البدائل الجنس
	%	التكرار	%	التكرار	

إناث	36	97,30	1	2,70	37
ذكور	36	94,74	2	5,26	38

يتضح من خلال الجدول أن نسبة الموافقة على هذه العبارة عند المعلمات تقدر بـ 97,30% ونسبة الرفض بـ 2,70%، في حين كانت نسبة الموافقة عند المعلمين تقدر بـ 94,74% ونسبة الرفض تقدر بـ 5,26%.

ومنة نستنتج أن المدير يعمل على تنفيذ اقتراحات المعلمين بخصوص المسائل التربوية والبيداغوجية التي تسهل سير العملية التعليمية ويحسن أداء المعلمين داخل المدرسة، وهذا بتنفيذ كل القرارات المتخذة، مما يجعل الجماعة تلتزم تجاه سياسات العمل وتحفيزهم للعمل وتحمل المسؤولية، وتنمية القدرة على الإبداع والتحدي.

العبارة رقم (6): يؤثر ايجابيا على سلوكات المعلمين لتحقيق الأهداف المرجوة

الجدول رقم (9): يمثل التكرارات والنسب المئوية للعبارة رقم (6)

المجموع	لا		نعم		البدائل الجنس
	%	التكرار	%	التكرار	
37	24,32	09	75,68	28	إناث
38	18,42	07	81,58	31	ذكور

يتضح من خلال الجدول أن نسبة الموافقة على هذه العبارة عند المعلمات تقدر بـ 75,68% ونسبة الرفض بـ 24,32% في المقابل بالنسبة للمعلمين فكانت نسبة الموافقة على هذه العبارة تقدر بـ 81,58% ونسبة الرفض بـ 18,42%.

ومنه نستنتج أن المدير يقوم بدوره القيادي بصورة مؤثرة على الأتباع من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنفيذ وهذا لتحقيق أهداف وغايات الجماعة على قوتها وتمسكها.

العبارة رقم (7): يتقبل النقد بهدوء وموضوعية

الجدول رقم (10): يمثل التكرارات والنسب المئوية للعبارة رقم (7)

	لا		نعم		البدائل
	%	التكرار	%	التكرار	

المجموع	%	التكرار	%	التكرار	الجنس
37	29,73	11	70,27	25	إناث
38	23,68	9	76,32	29	ذكور

يتضح من خلال الجدول أن نسبة الموافقة على هذه العبارة عند المعلمات تقدر بـ 70,27% ونسبة الرفض بـ 29,73% في المقابل بالنسبة للمعلمين فكانت نسبة الموافقة على هذه العبارة تقدر بـ 76,32% ونسبة الرفض بـ 23,68%.

ومنه نستنتج أن أغلبية المعلمين (ذكور-إناث) يتفقون على أن مديهم يتقبل النقد بهدوء وموضوعية، وهذا لكون النقد الايجابي والبناء سلوك حضاري يزيد من تماسك الجماعة ويخلق المناخ المدرسي المناسب للعملية التربوية.

#### خلاصة المحور الأول:

نلاحظ من عرض للنتائج المتعلقة بهذه الفرضية أن هناك اتفاق شبه كلي بين المعلمين (ذكور-إناث) على أن المدير يشاركهم في عملية اتخاذ القرارات، ويمكن إرجاعه ذ لاهتمام المدير بالقيادة الجماعية واحترام آراء المعلمين والحرية في إبداء الرأي والعمل على تنفيذ اقتراحات العاملين.

#### التعليق على عبارات المحور الثاني:

العبارة رقم(8): يبصر المعلمين بأساليب بتطبيق المناهج

الجدول رقم(11): يمثل التكرارات والنسب المئوية للعبارة رقم(8)

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 مديهم يبصرهم بمختلف أساليب تطبيق المناهج وذلك بتوفير التسهيلات المادية والبشرية والمعنوية اللازمة، وإطلاع المعلمين على

عناصر المناهج من أهداف طرائق وتقنيات ومحتوى، وكتاب مدرسي وتقويم، وهذا لتحسين أداء المعلمين وتمكينهم من التطبيق السليم للمناهج، والتدخل فأي لحظة يجد المعلم صعوبة لتذليلها. وإزالتها والتحكم في تقنيات تطبيق المناهج بصورة أفضل.

العبارة رقم (9): مديرك يهتم بتحسين الأداء.

الجدول رقم (12): يمثل التكرارات والنسب المئوية للعبارة رقم (9).

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 18,92% في المقابل بالنسبة للمعلمين فكانت نسبة الموافقة عليها تقدر بـ 73,62% ونسبة الرفض بـ 26,32%.

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

العبارة رقم (10): يراقب أداء المعلمين أثناء التدريس.

الجدول رقم (13): يمثل التكرارات والنسب المئوية للعبارة رقم (10).

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 التقويم المستمر لعمل العاملين في المدرسة ومتابعتهم فرديا وجماعيا من مهام المدير، وهو عملية ضرورية لتحقيق من مدى نجاح التخطيط والتنفيذ الذين قام بهما المدير، كما أنه عملية مهمة للتأكد من مدى تحقيق الأهداف.

العبارة رقم (11): يساهم في حل المشكلات التي تواجه المعلمين في عملهم اليومي.

الجدول رقم (14): يمثل التكرارات والنسب المئوية للعبارة رقم (11).

المجموع	لا		نعم		البدائل الجنس
	%	التكرار	%	التكرار	
37	34,21	13	64,86	24	إناث
38	34,12	13	65,79	25	ذكور

تضح من خلال البيانات الإحصائية المدرجة في الجدول أن نسبة الموافقة على هذه العبارة عند المعلمات تقدر بـ 64,86% ونسبة الرفض بـ 34,21% في المقابل بالنسبة للمعلمين نسبة الموافقة كانت 65,79% ونسبة الرفض بـ 34,21%.

ومنه نستنتج أن أغلبية المعلمين (ذكور-إناث) يرون أن المدير حريص على المساهمة في حل المشكلات التي تواجه المعلمين في العمل اليومي، بتقديم النصح والإرشاد الدائم لهم في الوقت المناسب، لتحسين أدايمهم البيداغوجي وتوفير التسهيلات المادية لإنجاز أعمالهم وتلبية حاجياتهم.

العبارة رقم (12): يتعامل بطريقة مهذبة ويتجنب المواقف الحرجة.

الجدول رقم (15): يمثل التكرارات والنسب المئوية للعبارة رقم (12).

المجموع	لا		نعم		البدائل الجنس
	%	التكرار	%	التكرار	
37	27,03	10	72,97	27	إناث
38	31,53	12	68,42	26	ذكور

يتضح من خلال الجدول أن نسبة الموافقة على هذه العبارة عند المعلمات تقدر بـ 72,97% ونسبة الرفض بـ 27,03% وفي المقابل عند المعلمين كانت نسبة الموافقة على هذه العبارة تقدر بـ 68,42% ونسبة الرفض بـ 31,58%.

ومنه نستنتج أن أغلبية المعلمين (ذكور-إناث) يوافقون على أن مديرهم يتعامل معهم بطريقة مهذبة ويتجنب المواقف الحرجة، حيث المطلوب أن يتصرف المدير بالهدوء النفسي والابتعاد عن الغوغائية، وأن يوفر عامل المناخ النفسي في المدرسة لتسود العلاقات الجيدة مع التابعين، والابتعاد عن التوترات داخل المؤسسة التربوية التي تتسبب في تدني أداء المعلمين. العبارة رقم (13): يختار الطرق المناسبة للاتصال وتواصل مع المعلمين. الجدول رقم (16): يمثل التكرارات والنسب المئوية للعبارة رقم (13).

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% وفي 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.

العبارة رقم (14): يتفهم حاجات المعلمين وظروفهم الشخصية وتحفيزهم معنوياً. الجدول رقم (17): يمثل التكرارات والنسب المئوية للعبارة رقم (14).

المجموع	لا		نعم		البدائل الجنس
	%	التكرار	%	التكرار	
37	16,22	6	83,78	31	إناث

ذكور	36	94,74	2	05,26	38
------	----	-------	---	-------	----

يتضح من خلال الجدول أن نسبة الموافقة على هذه العبارة عند المعلمات تقدر بـ 83,78 % ونسبة الرفض تقدر بـ 16,22 % وفي 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 مديريهم يفهم حاجاتهم وظروفهم الشخصية ويحفظهم معنويا، فكلما كانت بيئة العمل تتوفر على حوافز مناسبة ومثيرة لدوافعه ومشبعة لحاجاته كلما كان مستوى الأداء جيدا.

العبارة رقم (15): يعمل على توثيق علاقاته مع أولياء التلاميذ ومع المجتمع المحلي.

الجدول رقم (18): يمثل التكرارات والنسب المئوية للعبارة رقم (15).

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

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

العبارة رقم (16): يتوخى الموضوعية في تقييم المعلمين.

الجدول رقم (19): يمثل التكرارات والنسب المئوية للعبارة رقم (16).

المجموع	لا		نعم		البدائل الجنس
	%	التكرار	%	التكرار	
37	21,62	8	78,38	29	إناث
38	23,68	9	76,32	29	ذكور

يتضح من خلال الجدول أن نسبة الموافقة على هذه العبارة عند المعلمات تقدر بـ 78,38% ونسبة الرفض بـ 21,62% وفي المقابل عند المعلمين كانت نسبة الموافقة على هذه العبارة تقدر بـ 76,32% والرفض تقدر بـ 23,68%.

ومنه نستنتج أن أغلبية المعلمين (ذكور-إناث) يرون بأن مديرهم يتوخى الموضوعية في تقييم المعلمين متوخيا العدل بين جميع العاملين في المدرسة أثناء تكليفهم بمختلف الأعمال والأنشطة، مما يدفعهم إلى الإقبال على إنجازها بفعالية والإخلاص.

خلاصة المحور الثاني: يتضح من خلال النتائج الخاصة بهذا المحور وجود اتفاق شبه كلي بين المعلمين (ذكور-إناث) على أن المدير يساهم بدرجة كبيرة من خلال النمط الذي يتبعه في إدارة شؤون المدرسة الابتدائية في تحسين أداء المعلمين لمهامهم البيداغوجية، ويتجلى ذلك من مساهمته في تبصير المعلمين بأساليب تطبيق، وتدخله لحل المشكلات التي تواجه المعلمين في عملهم اليومي، وتفهم حاجات المعلمين وضر وفهم الشخصي، وهذا يعود إلى إطلاع المدير على المسائل التربوية والبيداغوجية الدائم وإلى درجة تفاعله مع مرؤوسيه.

#### التعليق على عبارات المحور الثالث:

العبارة رقم (17): ينبي العلاقات الإنسانية بين العاملين كافة.

الجدول رقم (20): يمثل التكرارات والنسب المئوية للعبارة رقم (17).

المجموع	لا		نعم		البدائل الجنس
	%	التكرار	%	التكرار	
37	24,32	9	75,68	28	إناث
38	21,05	8	78,95	30	ذكور

يتضح من خلال الجدول إن النسبة الموافقة على هذه العبارة عند المعلمات تقدر بـ 75,68% ونسبة الرفض بـ 24,32% وفي المقابل بالنسبة للمعلمين فكانت نسبة الموافقة تقدر بـ 78,95% ونسبة الرفض بـ 21,05%.

ومنه نستنتج أن معظم المعلمين (ذكور-إناث) يرون أن المدير يعمل على تنمية العلاقات الإنسانية بين جميع المعلمين، حيث أن إقامة هذه العلاقات يعمل على إشاعة جو من الود والألفة بين القائد

ومرؤوسيه، حيث يشعر كل منهم بأهمية الدور الذي يقوم به في بلوغ الهدف المشترك والحصول على نتائج فعالة في العمل.

العبرة رقم (18): يساهم في خلق جو من التفاهم والتعاون.

الجدول رقم (21): يمثل التكرارات والنسب المئوية للعبرة رقم (18).

المجموع	لا		نعم		البدائل الجنس
	%	التكرار	%	التكرار	
37	16,22	6	83,78	31	إناث
38	23,68	9	76,32	29	ذكور

يتضح من خلال الجدول أن نسبة الموافقة على هذه العبرة عند المعلمات تقدر بـ 83,78% ونسبة الرفض 16,22% في المقابل بالنسبة للمعلمين فكانت نسبة الموافقة على هذه العبرة تقدر بـ 76,32% ونسبة الرفض تقدر بـ 23,68%.

ومنه نستنتج أن معظم المعلمين (ذكور-إناث) يرون أن مديهم يساهم في خلق جو من التفاهم والتعاون، وهذا لمرونة المدير في تعامله مع المعلمين، واهتمامه بإنشاء علاقات عامة ثنائية الاتصال داخل المدرسة، واهتمامه أيضا بنمو أفراد الجماعة وتفاعلمهم، وبالحرية وعدم مضايقتهم.

العبرة رقم (19): يساهم في رفع الروح المعنوية للمعلمين.

الجدول رقم (22): يمثل التكرارات والنسب المئوية للعبرة رقم (19).

المجموع	لا		نعم		البدائل الجنس
	%	التكرار	%	التكرار	
37	29,73	11	70,27	26	إناث
38	21,05	8	78,95	30	ذكور

يتضح من خلال الجدول أن نسبة الموافقة على هذه العبرة عند المعلمات تقدر بـ 70,27% ونسبة الرفض تقدر بـ 29,73% وفي المقابل عند المعلمين كانت نسبة الموافقة على هذه العبرة تقدر بـ 78,95% والرفض يقدر بـ 21,05%.

ومنه نستنتج أن أغلبية المعلمين (ذكور-إناث) يرون أن المدير يساهم في رفع الروح المعنوية للمعلمين، مما تجعل كل واحد منهم يشعر أنه مسؤول عن نجاح المؤسسة.

العبارة رقم (20): يقودك الشعور بالملل إلى التغيب عن العمل.

الجدول رقم (23): يمثل التكرارات والنسب المئوية للعبارة رقم (20).

المجموع	لا		نعم		البدائل الجنس
	%	التكرار	%	التكرار	
37	40,54	15	59,46	22	إناث
38	36,84	14	59,46	22	ذكور

يتضح من خلال الجدول أن نسبة الموافقة على هذه العبارة عند المعلمات تقدر بـ 59,46% ونسبة الرفض تقدر بـ 40,54% وفي المقابل عند المعلمين كانت نسبة الموافقة على هذه العبارة تقدر بـ 63,16% والرفض يقدر بـ 36,84%.

ومنه نستنتج أن أغلبية المعلمين (ذكور-إناث) يرون الشعور بالملل لا يقودهم إلى التغيب عن العمل، ويعود السبب للعامل الحسي وشعورهم بالمسؤولية المهنية.

العبارة رقم (21): مديرك بين الصدقة والصلوات الطيبة.

الجدول رقم (24): يمثل التكرارات والنسب المئوية للعبارة رقم (21).

المجموع	لا		نعم		البدائل الجنس
	%	التكرار	%	التكرار	
37	83,78	31	16,22	6	إناث
38	78,95	30	21,05	8	ذكور

يتضح من خلال الجدول أن نسبة الموافقة على هذه العبارة عند المعلمات تقدر بـ 16,22% ونسبة الرفض تقدر بـ 83,78% وفي المقابل عند المعلمين كانت نسبة الموافقة على هذه العبارة تقدر بـ 21,05% والرفض يقدر بـ 78,95%.

ومنه نستنتج أن معظم المعلمين (ذكور-إناث) يرون أن مديهم لا يخلط بين الصداقة والصلات الطيبة والعمل المطلوب، وهذا راجع لعدالته في تعامل مع مرؤوسيه دون محاباة أو تحيز أو طائفية.

العبارة رقم (22): تشعر بالاستقرار والأمن في العمل.

الجدول رقم (25): يمثل التكرارات والنسب المئوية للعبارة رقم (22).

المجموع	لا		نعم		البدائل الجنس
	%	التكرار	%	التكرار	
37	10,81	4	89,19	33	إناث
38	15,79	6	84,21	32	ذكور

يتضح من خلال الجدول أن نسبة الموافقة على هذه العبارة عند المعلمات تقدر بـ 89,19% ونسبة الرفض تقدر بـ 10,81% وفي المقابل عند المعلمين كانت نسبة الموافقة على هذه العبارة تقدر بـ 84,21% والرفض يقدر بـ 15,79%.

ومنه نستنتج أن معظم المعلمين (ذكور-إناث) يرون بأنهم يشعرون بالاستقرار والأمن في العمل داخل المدرس، وهذا مؤشر على رضاهم عن العمل وتجسيد روح العمل الجماعي لا تنافسي.

العبارة رقم (23): تقيل على أداء المهام المسندة إليك وأنت راض عنها.

الجدول رقم (26): يمثل التكرارات والنسب المئوية للعبارة رقم (23).

المجموع	لا		نعم		البدائل الجنس
	%	التكرار	%	التكرار	
37	21,62	8	78,38	29	إناث
38	28,95	11	71,05	27	ذكور

يتضح من خلال الجدول أن نسبة الموافقة على هذه العبارة عند المعلمات تقدر بـ 78,38% ونسبة الرفض تقدر بـ 21,62% وفي المقابل عند المعلمين كانت نسبة الموافقة على هذه العبارة تقدر بـ 71,05% والرفض يقدر بـ 28,95%.

ومنه نستنتج أن معظم المعلمين (ذكور-إناث) يقبلون على أداء المهام الموكلة إليهم وهم راضون عنها، وهذا راجع لتتوفر فرص الترقية وسيادة والعلاقات الطيبة السائدة بين المعلمين والمدير.

### نتائج المحور الثالث:

يتضح من خلال النتائج الخاصة بهذه الفضية أن هناك اتفاق شبه كلي بين الفئتين (ذكور-إناث) على أن العلاقة الجيدة بين المدير والمعلمين تساعد المعلم على أداء عمله بشكل جيد تساهم في شيوع العلاقات الإنسانية في الوسط المدرسي، وخلق جو من التفاهم والتعاون بين المعلمين والإدارة بقيادة المدير

### الخاتمة:

لقد حاولنا في هذا البحث التعرف 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 أدايم التربوي والبيداغوجي. ويعمل على رفع الروح المعنوية للمعلمين من الجنسين، ويبدو من خلال الدراسة أنه النمط القيادي السائد الذي يوفق بين مجال القيادة الإدارية ومجال التوجيه والمتابعة ويعد من الأنماط المفضلة في الميدان ولاسيما الميدان التربوي، مما يستلزم استمرارية في انتهاجه في المدارس المختلفة، مع ضرورة قيام 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:

- إبراهيم سلهاط (2002)، النمط القيادي السائد في المؤسسة الجزائرية وعلاقته بالرضا الوظيفي، الجزائر.
- أحمد زكي بدوي (1982)، معجم المصطلحات للعلوم الاجتماعية. إنجليزية-فرنسي-عربي، مكتبة لبنان، بيروت.

- أحمد محمد الطيب (1999)، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها المعاصرة، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- البياع محمد حسن (1984)، القيادة الإدارية في دور المنهج العلمي، دار الواسط، بغداد.
- درويش عبد الكريم ن تكلا ليلي (1972)، أصول الإدارة العامة، ط2، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
- راوية حسن (2003)، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الاسكندرية.
- رضوان شفيق (1994)، السلوكية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت.
- رياض ستراك (2004)، دراسات في الإدارة التربوية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- سعيد جاسم الأسدي، مروان عبد المجيد إبراهيم (2003)، الإشراف التربوي، الدار العلمية الدولية ومكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- سهيل فهد سلامة (1987)، فعالية تقويم الأداء الوظيفي بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- طارق عبد الحميد البدري (2001)، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع عمان.
- عيسى عبد الرحمن وآخرون (1993)، التعلم الذاتي بين الفكر والتطبيق، لجنة التوثيق والنشر، سلطنة عمان
- فؤاد حيدر (1994)، علم النفس الاجتماعي، ط3، دار الفكر العربي، القاهرة.
- مصطفى أبو زيد فهد، حسين عثمان (2003)، الإدارة العامة الإطار العام للدراسة الإدارية، فن الحكم والإدارة في السياسية والإسلام العملية الإدارية)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (1973)، مؤتمر إعداد وتدريب المعلم العربي، مطبعة التقدم، القاهرة.
- المليحي حلي (1972)، علم النفس المعاصر، ط2، دار النهضة العربية، بيروت.
- ناصر العديلي (1995)، السلوك القيادي والتنظيمي منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض.