

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة



ميدان : العلوم الإنسانية والاجتماعية
فرع : علم الاجتماع
تخصص : علم الاجتماع التربوي

كلية : العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم : علم اجتماع
رقم :

مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي
(ة) : زكية أرفيس

أنماط القيادة المدرسية وعلاقتها بالأداء التربوي للمؤسسة التعليمية

دراسة ميدانية بمجموعة من مدارس دائرة جبل امساعد

لجنة المناقشة :

رئيسا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د/ حورية علي شريف
مشرفا ومقررا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د/ قندوز منير
مناقشا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د/ شباح مريم

السنة الجامعية: 2016 - 2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

الحمد لله الذي أمانني فبلغت ، ووفقتني فأنجزت ، له الحمد كل الحمد من قبل
ومن بعد ، وبداء وفي الختام ، أما بعد ...

فقد شرفت على إنهاء هذا العمل المتواضع وما كان لهذا العمل أن يتم إلا
بفضل الله وتوفيقه وفضل أصحاب الفضل الذين لهم أدين ، وكنيت بهم بعد الله
أستعين .

فمن هذا المقام أتقدم بخالص شكر وإمتنانني إلى أستاذي الدكتور قندوز
منير الذي أشرف على هذه الرسالة ، وعمري بفيض علمه ، وكثير نصحه ، وحسن
معاملته وجميلي صبره .

كما أتقدم بتقدير العميق والعرفان إلى الدكتور عزوز عبد الناصر ، دكتور
بوجمعة عمرون ، والدكتورة حورية علي شريف ، والدكتورة مامش ، والأستاذ
محمد ، الذين لم يخلوا عليا بنصائحهم وتوجيهاتهم

كما أتقدم بالتقدير العميق إلى جميع مديري ومعلمين مدارس جبل امساعد
المقاطعة (30)

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع أساتذة علم الاجتماع بجامعة
محمد بوضياف بالمسيلة ، لمل قدموه لي من مساعدة ودعم معنوي لإنجاز هذا
العمل .

كما لا أنسى الأخت بن كروش إمبركة علي تحفيظها لي من بداية العمل إلى
نهايته كما أتقدم بخالص الشكر إلى الأخوين لمبارك ، حسين ، علي تعونهما معي
أخيرا أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى كل من مد لي يد العون والمساعدة
في إتمام هذا العمل وإخراجه في أحسن صور

وجزاهم الله عندي خير جزاء....

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿وقضى ربك أن لا تعبد إلا إياه وبالوالدين إحسانا إما يبلغن عندك الكبر أحدهما أو كلاهما فلا تقل لهما أف ولا تنهرهما وقل لهما قولا كريما﴾ سورة الإسراء آية 23

- ❖ إلى اللذان أنجني لذكرهما ، ويعجز اللسان عن شكرهما ، وأرجوا رضاهما ، وأطلب دموعهما ، إلى من قدسهما الرحمن في كتابه " ، أبي وأمي " .
- ❖ إلى الأم الثابتة والحنونة والسند في الحياة أطل الله في عمرها " جدتي الغالية "
- ❖ إلى كل أفراد عائلتي كبيرا وصغيرا اللذين أسلمهم مشعل النجاج إن شاء الله .
- ❖ إلى من وقفوا إلى جانبي في سراء وضراء " سمسومة ، حنو ، رقية ، فاطمة ، فرح "
- ❖ إلى كل صديقاتي وزميلاتي
- ❖ إلى جميع من حملهم قلبي ولم تحملهم ورقتي البيضاء هذه
- ❖ إلى كل من وضع بصمته على هذه المذكرة ، بدعاء ، بكلمة ، بإبتسامة
- ❖ إلى كل أساتذتي ومعلمي الذين أثاروا عقلي وشدوا ذهني ، فكانوا بحق شموخا تحترق لتضيء الدرب للآخرين ، تمنياتي لهم بمزيد من البذل والعطاء والنجاح .
- ❖ إلى الغيورين على ماضي وحاضر ومستقبل هذا الوطن الغالي .

" أرفيس زكية "

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة المدرسية والأداء التربوي للمؤسسة التعليمية، والتعرف على النمط السائد داخل هاته المؤسسات، الشيء الذي من شأنه أن يكون دافعا في تحسين المردود التربوي، بالإضافة إلى فتح الأفاق لدى الباحثين التربويين للبحث في العلاقة بين النمط القيادي ومتغيرات أخرى، محاولة تقديم بعض الاقتراحات التي نأمل أن يساهم المدرء في العمل بها من أجل تحسين الأداء التربوي.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة استعملنا المنهج الوصفي وقد تم استخدام استبيان مكون من محورين (المحور الأول يخص أنماط القيادة أما المحور الثاني فتعلق بأبعاد الأداء التربوي) وزع على عينة بلغ حجمها (63%) أي (70) معلم، واستخدمنا في تحليل البيانات والمعلومات برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية (SPSS)، والأساليب الإحصائية لتعميم نتائج الدراسة، كما استعنا بجمع وتحليل ما كتب عن الموضوع من كتب، وابحاث، ودراسات لبناء الخلفية النظرية لدراسة فتوصلت هذه الأخيرة إلى:

وجود نمط ديمقراطي غالب في المدارس، فمعظم المدارس يسودها جو يتميز بروح الاجتماعية المتفاعلة، والثقة العالية في انجاز المهام بالمشاركة الهادفة للجماعات العاملة في المؤسسة والمودة والمحبة بين المعلمين، مما يعزز سياسة الرضا بينهم وتحقيق الولاء والانتماء للمدرسة، والسعي وراء تحقيق أهدافها المنشودة.

أما فيما يتعلق بالعلاقة بين أنماط القيادة المدرسية والأداء التربوي، فبعد المعالجة الإحصائية تبين وجود:

- وجود علاقة عكسية بين نمط القيادة الأوتوقراطي وكفاءة الأداء التربوي للمؤسسة التعليمية.
- وجود علاقة طردية بين نمط القيادة الديمقراطي وكفاءة الأداء التربوي للمؤسسة التعليمية.
- وجود علاقة عكسية بين نمط القيادة التسيبي وكفاءة الأداء التربوي للمؤسسة التعليمية.
- وجود علاقة عكسية بين نمط القيادة الأوتوقراطي ونسبة النجاح بالمؤسسة التعليمية.
- وجود علاقة طردية بين نمط القيادة الديمقراطي ونسبة النجاح بالمؤسسة التعليمية.
- وجود علاقة عكسية بين نمط القيادة التسيبي ونسبة النجاح بالمؤسسة التعليمية.

ومن خلال النتائج يمكن القول أن الفرضية العامة قد تحققت:

وجود علاقة بين أنماط القيادة المدرسية والأداء التربوي للمؤسسة التعليمية.

فہرست المخطوطات



الصفحة	فهرس الموضوعات
	الاهداء شكر وتقدير ملخص الدراسة فهرس المحتويات قائمة الجداول قائمة الاشكال
أ ب ج	مقدمة.....
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
03	اولا -إشكالية الدراسة.....
05	ثانيا: الفرضيات.....
05	ثالثا: أهمية موضوع الدراسة.....
06	رابعا: أسباب اختيار موضوع الدراسة.....
06	خامسا: أهداف الدراسة.....
06	سادسا: تحديد المفاهيم للدراسة.....
09	سابعا: الدراسات السابقة.....
17	ثامنا: المقاربة السوسيولوجية.....
19	خلاصة.....
الفصل الثاني : الطريقة والإجراءات المنهجية للدراسة	
20	تمهيد.....
21	اولا: مجالات البحث.....
21	1- المجال المكاني.....
22	2- المجال البشري.....
23	3.....
23	ثانيا: الطرق المنهجية للبحث.....
23	1- منهج البحث والعينة.....
24	2- أدوات جمع البيانات والطرق الإحصائية.....
: عرض وتحليل البيانات ومناقشتها	
27	: عرض وتحليل البيانات وتفسيرها.....

27	1- تحليل البيانات الاولية
31	2- تحليل اسئلة الاستمارة
85	ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.....
89 :
91
الملاحق	

فهرس الجـداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	60
02	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	61
03	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	62
04	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مغير المؤهل العلمي	63
05	يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول اتخاذ المدير للقرارات دون أخذ رأي المعلمين	64
06	يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول اهتمام المدير للعمل أكثر من إهتمامه بالمعلمين	65
07	يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول توجيه المدير تعليمات غير قابلة للنقاش	66
08	يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق المدير للقوانين حرفيا وصرامة	67
09	يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول استعمال المدير لأسلوب الترهيب ليفرض سلطته على الجميع	68
10	يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول خصم المدير يوم الراتب المعلم الغائب دون معرفة السبب	69
11	يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول وقف المدير إلى جانب المعلمين عندما يتطلب الأمر	70
12	يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول اعتبار المدير المناقشة وإبداء الرأي مضيعة للوقت	71
13	يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول اعتماد المدير على أسلوب الأمر والنهي مع أعضاء هيئة التدريس	72
14	يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول تدخل المدير في أعمال ليس في مهامه	73
15	يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول مشاركة المدير المعلمين إتخاذ القرارات المدرسية	74
16	يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول تعامل المدير مع المدرسين بصدق	75
17	يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول تدعيم المدير للعمل ضمن روح الفريق	76
18	يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول إمتلاك المدير القدرة على الإقناع	77
19	يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول تشجيع المدير للمعلمين على الإبتكار	78
20	يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول إجتتاب المدير لأسلوب التهديد في تعامله مع مدرسيه	79
21	يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول إهتمام المدير بقتراحات المعلمين والعمل بها	80
22	يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول إعطاء المدير للمعلمين فرصة التحدث عن اوضاعهم الاجتماعية والشخصية	81

82	يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول إيمان مدير المدرسة بقدرات المعلمين وإمكاناتهم	23
83	يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول توزيع مدير المدرسة للمسؤوليات التربوية	24
84	يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول إهمال مدير المدرسة للاجتماعات المدرسية مع المعلمين	25
85	يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول منح المدير للمعلمين حريات صنع القرارات المتعلقة بالعمل	26
86	يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول عقد المدير للاجتماعات مع المعلمين بشكل غير منتظم	27
87	يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول تخصيص المدير لوقت غير كافي لمناقشة القضايا التربوية مع معلمين	28
88	يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما إذا كان رأي المدير أقل قوة من رأي الفريق التربوي	29
89	يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول عدم إهتمام المدير لغياب المعلمين داخل المدرسة	30
90	يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول إهمال المدير لمتابعة المهام الموكلة للمعلمين	31
91	يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول تردد المدير في قراراته الإدارية	32
92	يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول تساهل المدير مع المعلمين المقصرين في أداء واجباتهم	33
93	يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول إصدار المدير لقراراته عن طريق الآخرين	34
94	يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول امتلاك المعلمين للقدرة على تخطيط لدرس في ضوء الأهداف المعرفية والوجدانية	35
95	يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول تلقي المعلمين لعبارات الشكر والتقدير من قبل المدير على مايقومون به من جهد	36
96	يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول إمتلاكهم للقدرة على تحقيق الانضباط داخل القسم	37
97	يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول حرصهم على حضور الندوات والمؤتمرات	38
98	يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول استخدامهم لوسائل التعليمية متعددة لتوصيل المعلومات للتلاميذ	39
99	يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول حرصهم على استخدام الفعال لتقويم المدرسي	40
100	يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول امتلاكهم القدرة على تحليل المناهج والكتب الدراسية وتقويمها	41

101	يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول امتلاكهم للقدر على استخدام الأساليب التربوية ابداعية تكنولوجية حديثة في التدريس	42
102	يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول استخدامهم لأساليب الترغيب والتحفيز في التعامل مع التلاميذ لتحسين أدائهم التعليمية	43
103	يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول وصف المدير لطريقتهم التدريسية بالجيدة	44
104	يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول امتلاكهم لقدرة التفاعل اللفظي مع التلاميذ داخل القسم	45
105	يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول اعتبار عملية تقييم المدير لأدائهم عملية مهمة	46
106	يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول تعامل المعلمين مع بعضهم في بناء رؤية مستقبلية للمدرسة	47
107	يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول بذلهم للجهود الكافية في التدريس من أجل تحصيل نسبة كبيرة للنجاح للتلاميذ	48
108	يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول حضورهم لدورات تدريبية لتطوير أدائهم التربوي	49
109	يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول مراقبة المدير لتحضير اليومي يزيد من أدائهم	50
110	يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول اهتمام المدير بهم يزيد من اخلاصهم في عملهم	51
111	يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول اختيارهم لأساليب التقويم المناسبة يزيد من نسبة النجاح	52
112	يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول توافق نسبة نجاح التلاميذ في الإمتحانات مع ما يخطه المعلمون مستقبلا	53
113	يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول مشاركة المعلمين في الإحتفالات والمناسبات التي تقبها المدرسة	54
114	يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول معرفة ما إذا كانت نسبة نجاح التلاميذ في تزايد	55
115	يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول استخدامهم للمنهج بفعالية يزيد في تحقيق أهداف التعليم والتعلم	56
116	يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول تفوق نسبة النجاح التلاميذ في المدرسة على السنوات السابقة	57
117	يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول امتلاك التلاميذ لمهارات التعامل من خلال تدريس المعلم	58

فهرس الأشكال.

الصفحة	العنوان	الرقم
18	يوضح نظم ليكرت likert الأربعة في القيادة	01
60	يبين توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	02
61	يبين توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	03
62	يبين توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	04
63	يبين توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	05

المقدمة

مقدمة :

تواجه منظومة التعليم في الآونة الأخيرة ضغوطات وتحديات نتيجة لمخلفات التكنولوجيا الحديثة ، وبالتالي أدت إلى سلسلة من التغيرات التي طرأت على العلاقات الإنسانية ، وقد أدى هذا التطور السريع الذي تعيشه الإدارة الحديثة إلى ضرورة احتياجها إلى إدارة تربوية يكون لها أثر كبير في نجاح العملية التعليمية ، فبدون تلك القيادات الواعية والمسؤولة فإنه يتعذر على المؤسسات التعليمية القيام بأهدافها التعليمية والتربوية على اكمل وجه ، وقد برزت اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية من خلال العناية بكل المجالات ذات الصلة بالعملية التربوية ، فكانت الإدارة بوصفها مهارة في القيادة وفي العلاقات الإنسانية وتهيئة الظروف الملائمة للعمل ، وفي تنظيم العمل الجماعي وبناء عليه فقد ظهر مفهوم جديد للمدرسة ووظيفتها ، تمثل في اعتبار أن المدرسة إحدى مؤسسات المجتمع التي لا بد لها من المساهمة في حل مشكلات هذا المجتمع ، وتحقيق أهدافه بالإضافة الى أداء وظيفتها الأساسية والمتمثلة بنقل التراث الثقافي من الآباء إلى الأبناء فكانت أولى الاهتمامات هي مسألة المدير او القائد .

والقيادة في المؤسسات التعليمية تتميز بأنها عملية مستمرة الفعالية وتأثيرها كبير في سير العملية التعليمية ، فيرتبط نجاحها أو فشلها بنوع العلاقة التي تربط القائد بالمعلمين وبالتالي لهذه العلاقة دور كبير في انجاح العملية التعليمية ، وكل ما ساد هذه العلاقات من الاحترام المتبادل والتقدير كان مستوى الأداء أفضل ، وتستمد القيادة الإدارية والتربوية في المؤسسات التعليمية أهميتها من قدرتها على استخدام كافة الوسائل المتاحة بحيث تتلاءم مع أهداف العملية التعليمية .

وترتكز القيادة على العنصر البشري ، وعلى الافتراض القائل بأن فاعلية المؤسسة تعتمد بشكل رئيسي على حفز العاملين ، وعلى تضافر جهودهم واستثمار قدراتهم . وفي مدرسة الإدارة العلمية ركز المديرون على الظروف المادية للإنتاج مع اهمال الجانب الإنساني للمؤسسة ، مما أدى إلى انخفاض الإنتاجية وانخفاض معنويات الأفراد . أما في مدرسة العلاقات الإنسانية التي ركزت على أهمية الفرد والجماعة في نجاح المؤسسة ، مما أدى إلى الاعتراف بفاعلية القيادة كعامل مهم في فعالية المؤسسة ، فالقائد ومن خلال دوره القيادي ، يستطيع تشجيع الأفراد وحفزهم لتأدية اعمالهم بكل رغبة ، وتعاون ، وحماس لتحقيق أهداف المؤسسة . إن العملية التربوية هي عملية إنسانية ، تتسم بنشاط إنساني ، وتتميز بغايات إنسانية ، وتتفادها مؤسسة إنسانية للمستفيد (الإنسان) . لذا فإن تعامل قيادة النظام التربوي مع مختلف أبعاد العملية التربوية يتم بالإنسان ومن خلاله . فمن الضرورة بمكان أن يطور القادة التربويون وعيا لكيفية قيادة الإنسان ، والتعامل معه ، بحيث يبذل أقصى ما يستطيعه من جهد أثناء ممارسته دوره المعين عن قناعة ورضا منه .

وتعد القيادة التربوية المرتكز الأساسي الذي يعتمد عليه تقدم المؤسسة التربوية ، وغير ذلك لا يمكن تحقيق أو تغيير فعال ، أو إصلاح حقيقي في هذه المؤسسة . فالقيادة التربوية تتعامل مع أفراد مختلفي الثقافات ، متعددي الاتجاهات

وهذا يتطلب منها مقدرة على التعامل مع جميع مكونات المؤسسة التعليمية ، بغض النظر عن اختلاف هؤلاء الأفراد سواء أكانوا طلبة أم معلمين ، أم هيئة إدارية مع ضرورة تنسيق جهودهم من أجل بلوغ الغايات المرسومة.

فمن هذا المنطلق ، احتلت القيادة مكانا رئيسيا في دراسة الإدارة ، فالمديرون الأقوياء عادة ما يكونون قادة أقوياء، كما أن النجاح في تحقيق الأهداف يعتمد غالبا على المهارات والكفايات التي يتصف بها القائد ويمتلكها، وإلى جانب ذلك ، عليه أن يكون فاهما وواعيا بالسلوك الانساني، وما يؤثر فيه من عوامل مثل الدافعية ، الحوافز ، والاتصال ، ووضع الأهداف ، وصنع القرارات ، واستثمار الوقت .

ولما كانت القيادة تقوم في جوهرها على التفاعل بين القائد وأفراد الجماعة ، فإن اختلاف وسائل هذا التفاعل بين القائد ومروسيه بغرض ارشادهم وتوجيههم تعكس تباينا في أساليب القيادة وأنماطها .واتفق التربويون على أهمية الدور القيادي لمدير المؤسسة في تسيير العملية التعليمية التعلمية في المدرسة ،وتوجيهها نحو تحقيق اهدافها وغاياتها بشكل فعال والقائد التربوي ، هو ذلك الإنسان الذي يتفهم بعمق متطلبات المهمة التي تقوم بها جماعته ، فيقوم بتوزيع الاختصاصات على أفرادها ، ويسهم في إعطاء نموذج للمقدرة على الإنجاز ، ويعمل على رفع الروح المعنوية ، ويدافع عنهم ، ويعمل من أجل تأمين مستقبلهم ، ويوفر المناخ الصحي الملائم من أجل زيادة فاعليتها وتنمية مهاراتها من خلال تحقيق التجانس بين أفرادها ، وإقناعهم بأن تحقيقهم لأهداف المؤسسة نجاحا شخويا لهم وتحقيقا لأهدافهم .

كما أشارت العديد من الدراسات إلى أن موقع المدير القيادي يفرض عليه اختيار أسلوب ما لإدارة مدرسته ، الأمر الذي يؤثر في بيئة العمل ورضا العاملين ، فضلا عن ارتفاع مستوى الأداء ككل . وأن الأسلوب الذي يتبعه المدير في سير العمل واتخاذ القرارات له تأثير على القائد التربوي الذي يظهر على المعلمين ومدى حبهم لمهنتهم ، ودرجة اخلاصهم ورضاهم عن العمل ، ورفع مستوى تحصيل الطلبة ، لكون هذا الأخير هو المؤشر الحقيقي للنهوض بالمؤسسة التربوية نحو التقدم ومواكبة الركب الحضاري .

فجاءت دراستنا هذه لمحاولة الكشف عن العلاقة بين النمط القيادي والأداء التربوي للمؤسسة التعليمية ، وتم معالجة هذا الموضوع من خلال مستويين نظري وتطبيقي ، حيث تضمن الإطار النظري ثلاثة فصول وجاءت كالتالي :

الفصل الأول : تم التطرق فيه إلى " الإطار العام للدراسة " وشمل اشكالية الدراسة وفرضياتها وكذا أهمية الموضوع وأسباب اختياره ، والأهداف التي تنتشدها هذه الدراسة ، إضافة إلى تحديد المفاهيم والدراسات السابقة ، وأخيرا المقاربة السوسيولوجية التي تم تبنيها .

الفصل الثاني : فتناول القيادة التربوية وتضمن مفهوم القيادة والنمط القيادي وكذلك أهمية القيادة

وعناصرها ، وأساليبها، إلى أشكال ومهارات القيادة لنختم بعنصرين وتمثل في انماط ونظريات القيادة التربوية.

الفصل الثالث : تضمن " الأداء التربوي " ، وتطرقنا فيه إلى مفهوم الأداء ومحدداته ، ثم إلى مفهوم

الأداء التربوي والأسس التي يقوم عليها ، والعوامل المؤثرة في الأداء التربوي للمعلم ، وأشكال ومهارات الأداء

التربوي ، ثم تطرقنا إلى تقييم الأداء العام للمدرسة وأهداف بناء مؤشراتها ، إضافة إلى جودت تقييم الأداء المدرسي .

أما الإطار الميداني للدراسة فتضمن فصلين وجاء كالتالي :

الفصل الأول : وشمل هذا الفصل الطريقة والإجراءات المنهجية للدراسة حيث تم التعريف بمجالات

الدراسة وميدان الدراسة ، وكذا تحديد المنهج ونوع العينة ، إضافة إلى أدوات جمع البيانات والطرق الإحصائية المتبعة .

الفصل الثاني : وجاء فيه عرض وتحليل وتفسير البيانات ، إضافة إلى مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

والدراسات السابقة ، لنخلص في الأخير إلى النتائج العامة للدراسة وأهم الاقتراحات .

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

أولاً- الإشكالية :

إن التطورات المتلاحقة لواقع الإدارة أدت الى تشكيل نظريات ودراسات حديثة في مجالات متعددة من بينها مجال القيادة الذي يعتبر أحد المواضيع النفسية والاجتماعية التي تلقى اهتماماً متزايداً من الباحثين في السلوك الانساني منذ وقت طويل، لما لها من أهمية بالغة في حياة الجماعة فلا يمكن لأفراد مجرد الاجتماع في مكان معين لكون جماعة ، بل لابد أن تتخذ هذه الجماعة نظاماً لها، ويكون لها قائداً والذي بدوره يعد دوراً أساسياً لانتظام هذه الجماعة ، والقيادة التربوية تعتبر جوهر العملية التعليمية وقلبها النابض من خلال إنجازها لمجموعة من المهام الأساسية والتي يقوم بها احد القادة التربويين ولعل من أبرزهم ما يسمى في المدرسة الجزائرية المدير، إذ يعتبر العمود الفقري للمؤسسة التعليمية، حيث يقع على عاتقه مسؤولية تحقيق الأهداف المتعلقة بالمؤسسة وبأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية ، فنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها ورسالتها مرتبط بالكيفية التي يدير بها المدير وبالنمط القيادي الذي يمارسه وبالصفات القيادية الناجحة التي تتمثل في شخصيته وقدرته على توظيف امكانياته نحو العمل البناء.

وهذا ما أكدته المؤتمر الأول للتطوير التربوي بالأردن عام (1987)¹ على الدور المحوري للإدارة المدرسية، فلم يعد دور المدير يقتصر على الإشراف فقط، بل تعداه الى رفع مستوى المعلم وتحسين أدائه وتوفير الظروف المناسبة له، والعمل على زيادة الحوافز المادية والمعنوية التي تساعد في العمل.

ونظراً للأهمية الكبرى التي تلعبها المدرسة كمؤسسة تربوية في المجتمع فإنها تحتاج الى من يديرها ويتابع اعمالها، ويوجه العاملين فيها ويشرف عليهم، وينسق جهودهم، ويعمل على تحسين أدائهم من أجل تحقيق الأهداف المرسومة لهذه المؤسسة، من هنا يمكن الحكم على أهمية المركز الذي تبوؤه المدير في المدرسة وهو مركز يمثل دون شك حجر الأساس والعامل الأول الذي ترتكز عليه العملية التربوية برمتها، فالمدرسة بلا مدير أشبه بالجماعة التي تفقد قائدها.

وفي ضوء اهتمام الباحثين والمهتمين بأمر الإدارة التربوية يصبح التعرف على الأنماط القيادية أمر بالغ الأهمية، على اعتبار أن النمط القيادي يشكل دوراً كبيراً في نجاح أو فشل المؤسسات بشكل عام والمؤسسات التربوية بشكل خاص، كما يتولى القائد كذلك مسؤولية تنظيم عمليات التفاعل بين المعلمين والحفاظ على تماسكهم، والمبادرة لحل المشكلات الناجمة عن هذا التفاعل لكن رغم الاتفاق على أهمية النمط القيادي على دفع فريق العمل وتحفيزه لأداء مهامه بتفوق، كون أن لكل نمط إيجابياته وسلبياته في التأثير على أداء فريق العمل²، فهناك من يؤكد ضرورة تبني الإدارة للنموذج الأوتوقراطي كالعالم ماكس فيبر **MAX WEBER**، وذلك لما يتميز به القائد من قوة الشخصية، بيد أن التربية الحديثة ترفض تطبيق هذا النمط في المدرسة فهو يضعف خبرات العاملين ويحط من مستويات أدائهم المهنية من خلال الشعور بالضياع وعدم القدرة على التصرف وضعف الاعتماد على النفس في المواقف الحرجة لتصبح شخصية العامل سلبية فيحدث القصور في جوانب

¹ موافق أحمد شحادة، العجاردة، الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة الأداء من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2012، ص 08.

² محمد نصر الله، تدني مستوى التحصيل والانجاز المدرسي (أسبابه وعلاجه)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص 198.

العمل¹، وفي بعض الأحيان يصل القائد الى قناعة مفادها أن افضل نمط قيادي لفريق العمل هو النمط القيادي الفوضوي (المتساهل ، الترسلّي) الذي يكون فيه دوره شكليا في المدرسة وذلك لتجنب ردود الأفعال العنيفة لأتباعه إذ ما انتقدهم مباشرة مما يهدد مكانته². فأصحاب هذا النمط يعتقدون أن كل فرد في المدرسة يعمل بالطريقة التي يراها مناسبة دون تدخل من المدير، أي أن المدرسة تدير نفسها بنفسها ، أما بالنسبة للنمط القيادي الديمقراطي فهو حسب المدرسة السلوكية مهم في التأثير على سلوكيات جماعات العمل في أداء مهامه، فقد ثبت أن هذا النمط هو الأنسب للإدارة المدرسية ، في إطاره تتحقق القيادة المدرسية الناجحة ، حيث يتعلق الأمر بتوفير الظروف المناسبة والإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للعملية التعليمية التربوية³، غير أن اصحاب النظرية الموقفية يؤكدون على عدم وجود طريقة واحدة مثلى للإدارة المدرسية لوجود أساليب مختلفة من مدير لآخر تعتمد على المواقف والظروف المحيطة بالعمل⁴، أي أن المدير الفعال ليس بضرورة أن يكون ديمقراطيا أو أوتوقراطيا، بل يستطيع التقدير والتحديد نوع الأسلوب القيادي الأنسب لمواجهة موقف معين، كما أن لنمط القيادة المدرسية دورا بارزا في زيادة فاعلية المعلمين بالمؤسسة، حيث تسعى كل مؤسسة جاهدة إلى توفير قوة عمل كافية ومؤهلة بالشكل الذي يمكنها من أداء الواجبات والمهام المنوطة بها بكل اقتدار وصولا إلى تحقيق أهدافها بكل نجاح، فقد أدركت أن المقدره وحدها غير كافية لكي يعمل الفرد بأقصى كفاءة ممكنة، حيث أن كفاءة الفرد تتوقف على عنصرين أساسيين هما المقدره على العمل والرغبة فيه، إذا كانت القدرة على العمل تتحدد بما يملكه الافراد من مهارات ومعارف وقدرات مكتسبة من خلال التعليم والتكوين والخبرة العلمية إضافتا إلى الاستعداد الشخصي فإن الرغبة في العمل هي محصلة مجموعة من الظروف والعوامل التي تسعى الإدارة لتوفيرها من أجل خلق جو من التفاعل الإنساني بين العاملين وزيادة التعاون والتفاهم بينهم، مما يشكل دافعا لسو الافراد العاملين في الاتجاه الذي يحقق اهداف المؤسسة ويرفع كفاءة الأداء فيها، هذا الأخير حضي هو الآخر باهتمام كبير في الفكر الإداري وعليه فالأداء هو تحقيق أهداف المدرسة، وهو يعني تأديتها لأعمالها وتنفيذها لمهامها وواجباتها، وعلى مستوى الفرد هو يعني أداء الفرد لأعماله وتنفيذه لمهامه وواجباته المكلفة بها. وبالتالي فالأداء يمكن أن يقاس كما وكيفا من خلال مردودية المعلم ، لذا فالمؤسسة التربوية التي تمتلك عنصر القيادة الإدارية الكفاء والفعالة فإنها ستمسك بزمام قيادة التطوير في مجتمعها فستكون رائدا أو نموذجا يحتذى به من قبل المؤسسات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية الأخرى في المجتمع ، ومن هنا جاءت هذه الدراسة محاولة التعرف على ما إذا كان لأنماط القيادة المدرسية علاقة بالأداء التربوي للمؤسسة التعليمية إذ ارتأينا ان نتناول الإشكالية التالية :

- هل توجد علاقة بين أنماط القيادة المدرسية والأداء التربوي للمؤسسة التعليمية ؟

وتتدرج تحته التساؤلات الفرعية التالية :

- هل توجد علاقة بين النمط القيادي الأوتوقراطي وكفاءة الأداء التربوي للمؤسسة التعليمية ؟

¹ محمد منير مرسي، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة، 2001، ص 90.

² طريف شوقي، السلوك القيادي فعالية الإدارة، دار غريب، القاهرة، مصر، 2004، ص118.

³ زكي محمود هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية، الطبعة الأولى، وكالة المطبوعات، الكويت، 1998، ص 268.

⁴ أحمد ابراهيم، نحو تطوير الإدارة المدرسية، دار المطبوعات المدرسية، القاهرة ، مصر، 1994، ص 124.

- هل توجد علاقة بين النمط القيادي الديمقراطي وكفاءة الأداء التربوي للمؤسسة التعليمية ؟
- هل توجد علاقة بين النمط القيادي التسيبي وكفاءة الأداء التربوي للمؤسسة التعليمية ؟
- هل توجد علاقة بين النمط القيادي الأوتوقراطي ونسبة النجاح بالمؤسسة التعليمية ؟
- هل توجد علاقة بين النمط القيادي الديمقراطي ونسبة النجاح بالمؤسسة التعليمية ؟
- هل توجد علاقة بين النمط القيادي التسيبي ونسبة النجاح بالمؤسسة التعليمية ؟

ثانيا - الفرضيات:

تعريف الفرضية:

يعرفها د. رشيد زرواتي على أنها: " عبارة عن فكرة مبدئية ، ترتبط بين الظاهرة موضوع الدراسة والعوامل المرتبطة أو المسببة لها، كما انها عبارة عن إجابات احتمالية لسؤال مطروح في إشكالية البحث، ويخضع للاختبار سواء عن طريق الدراسة النظرية أو عن طريق الدراسة الميدانية ، وللفرضية علاقة مباشرة بنتيجة البحث بمعنى أن الفرضية هي الحل لإشكالية كونت مشكل"¹ .

وتعتبر الفرضية ركيزة أساسية لتحديد الخطوط العامة لمحاور الاشكالية، وتفسير الأبعاد التي تحيط بها.

وبناء على هذا الطرح يمكننا صياغة الفرضيات العامة والجزئية على النحو التالي:

الفرضية العامة:

- توجد علاقة بين أنماط القيادة المدرسية والأداء التربوي للمؤسسة التعليمية.

الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة بين النمط القيادي الأوتوقراطي وكفاءة الأداء التربوي للمؤسسة التعليمية.
- توجد علاقة بين النمط القيادي الديمقراطي وكفاءة الأداء التربوي للمؤسسة التعليمية.
- توجد علاقة بين النمط القيادي التسيبي وكفاءة الأداء التربوي للمؤسسة التعليمية.
- توجد علاقة بين النمط القيادي الأوتوقراطي ونسبة النجاح بالمؤسسة التعليمية.
- توجد علاقة بين النمط القيادي الديمقراطي ونسبة النجاح بالمؤسسة التعليمية.
- توجد علاقة بين النمط القيادي التسيبي ونسبة النجاح بالمؤسسة التعليمية.

ثالثا - أهمية الدراسة:

- 1- قد تقدم هذه الدراسة تغذية راجعة لمديري المدارس المعنيين وتحسين مهاراتهم.
- 2- مدى مساهمة أنماط القيادة المدرسية في رفع مستوى الأداء التربوي في ظل ظروف التقدم التكنولوجي الذي تشهده المؤسسات التعليمية في وقتنا الحاضر.
- 3- قد تفتح هذه الدراسة آفاق جديدة للباحثين في الإدارة ليواصلوا البحث في هذا المجال.
- 4- تأمل هذه الدراسة أن يكون لها مساهمة فاعلة في الواقع العملي من خلال الاستفادة من نتائجها.

¹ رشيد زرواتي ، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، الطبعة الاولى ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، الجزائر ، 2002 ، ص 94

رابعاً - أسباب اختيار الموضوع :

- 1- إن الأداء التربوي لازال بعيداً عن المستوى المطلوب كما وكيف، لأسباب عدة قد ترجع لنمط القيادة المتبع داخل المؤسسة التعليمية.
- 2- الرغبة في حب الاطلاع على ما يدور داخل الإدارة المدرسية.
- 3- الكشف عن النمط الأنسب للقيادة في المدارس الابتدائية.
- 4- الرغبة في البحث وإفادة الأسرة التربوية.

خامساً - أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على الأنماط القيادية المدرسية السائدة لدى المدارس الابتدائية.
- 2- معرفة نمط القيادة الأنجع الذي يمكن إتباعه لتحقيق أداء تربوي أفضل بالمدارس.
- 3- قياس الأداء التربوي للمعلم بالنمط القيادي للمدير .
- 4- الوصول إلى نتائج تساهم في بلورة موضوع القيادة والأداء التربوي، وأهميتهما بالنسبة للمؤسسات.
- 5- إثراء المكتبة بموضوع جديد عسى أن يفيد في المستقبل.

سادساً - تحديد المفاهيم والمصطلحات:

تعتبر المفاهيم التي يستعملها الباحث لغة أساسية في أي دراسة، ومن ثم فإن ما يعاني منه الباحثون في هذه الدراسات هو تداخل المصطلحات، ولذا وجب على الباحث أن يحدد في بداية عمله مصطلحات بحثه تحديداً جيداً ودقيقاً، حتى يتسنى له فهم الظاهرة التي يدرسها فهماً حقيقياً، ولذا فإننا سنحاول توضيح المصطلحات التي وردت في بحثنا:

1- تعريف النمط القيادي :

1-1- النمط :

1-1-1- لغة: هو مصطلح يقابله في اللغتين الانجليزية والفرنسية، PATTERN - TYPE وله معان

أخرى في اللغة العربية: طراز - نموذج - نوع.¹

1-1-2- اصطلاحاً :

عرفه غيث (1989) هو " خصائص فرد أو جماعة أو ثقافة تميزه عن نموذج فرد أو جماعة أو ثقافة

أخرى."²

وعرفه سعيد (1991): "بأنه السلوك المتكرر أو الغائب للشخص في مواجهة مقف معين".³

1-1-3- التعريف الاجرائي : بأنه السلوك أو الأسلوب الذي ينتهجه مدير المدرسة في التعامل مع العاملين

معه من أجل تحقيق الأهداف المنشودة ."

¹ أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات للعلوم الاجتماعية، انجليزي- فرنسي- عربي، مكتبة لبنان، بيروت، 1982، ص 307.

² غيث محمد عاطف، قاموس علم الاجتماع دار المعرفة الجامعية، مطبعة الانتصار، الإسكندرية، 1989، ص 49.

³ سعيد نضال محمد، مفهوم الأنماط القيادية الادارية، مجلة المعارف العربية، المجلد 11، ع 22، بغداد، 1991، ص 80.

1-2- النقط القيادي :

1-2-1- اصطلاحا :

- عرفه الهواري (1967) بأنه: "سلوك القائد كما يراه الآخرون ممن يعمل معهم وليس كما يراه صاحبه".¹
- ويعرفه البياع (1985) بأنه: " السلوك الذي ينتهجه القائد التربوي للتأثير في السلوك الجماعة والعاملين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة".²
- ويعرفه المرهون و الجزراوي (1995) بأنه : " عبارة عن الطريقة التي تتجز بها أو تعمل بها الأشياء ، أو الطريقة التي يتعامل بها الفرد مع الآخرين".³
- 1-2-2- التعريف الإجرائي: هو النمط أو الأسلوب الذي يمارسه ويتبعه في سلوكه مدير المدرسة بالتعامل مع المشرف الإداري، وأعضاء الهيئة التدريسية.
- 2- تعريف القيادة المدرسية :
- 1-2- القيادة :

2-1-1- لغة :من فعل قاد، يقود، وقودا، وقيادة، وقيادا، ومقادا، وقيود الدابة: أخذ بمقودها ومشى أمامها.

قائد: قيادة الجيش أو الرهط من الناس: كان رئيسا عليه يدير شؤونه، وجه.

القيادة : وظيفة القائد، المكان الذي يقيم فيه القائد.⁴

2-1-2- اصطلاحا : عرفها ليكرت likert بأنها: " المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة وقيادتها لتحقيق أهدافها المشتركة".⁵

- وعرفها هاني عبد الرحمن الطويل: " نشاط دينامي يؤثر في الجهاز الإداري حيث أنه ينقله من الحالة الاستاتيكية الراكدة إلى الحالة الدينامية المتحركة".⁶

- وعرفها رضوان شفيق: " بأنها سلوك يقوم به القائد للمساعد على بلوغ الأهداف الجماعية وتحريكها نحو هذه الأهداف وتحسين التفاعل الجماعي بين هذه الأعضاء والحفاظ على تماسك الجماعة".⁷

2-1-3- التعريف الإجرائي:

هي قدرة مدير المدرسة للتأثير في المشرفين الإداريين وأعضاء الهيئة التدريسية في المدرسة، وتفاعلهم وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

¹ الهواري سيد، المدير الفعال ، دراسة تحليلية لأنماط المديرين ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1976 ، ص 8 .

² البياع محسن حسن عبد الهادي ، القيادة الإدارية بين المنهج العلمي والممارسة ، دار واسط ، لندن ، 1985 ، ص 13 .

³ المرهون والجزراوي إبراهيم ، تحليل السلوك التنظيمي ، الطبعة الأولى ، المركز العربي للخدمات الطلابية ، عمان ، 1995 ، ص 48 .

⁴ أمل عبد العزيز محمود ، الأداء ، القاموس العربي الشامل ، هيئة الأبحاث والترجمة ، الطبعة الأولى ، دار الراتب الجامعية ، بيروت ، 1997 ، ص 442 .

⁵ الدكتور محمد حسين العجمي ، القيادة التربوية ، الإشراف التربوي الفعال والإدارة الحافزة ، دار الجامعة الجديدة ، الأزاريطة ، 2008 ، ص 18 .

⁶ هاني عبد الرحمن الطويل ، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، عمان ، 1997 ، ص 247 .

⁷ رضوان شفيق ، السلوكية والإدارة ، المؤسسة الجامعية للدراسات ، دار النشر والتوزيع ، بيروت ، 1994 ، ص 18 .

2-2- القيادة المدرسية:

2-2-1- اصطلاحا:

يعرفها عبود (2000) بانها قائد تربوي يتصف بخصائص ومهارات تتطلبها منه طبيعة الأدوار التي يتوقع منه ممارستها في إدارته للمدرسة لبلوغ اهدافها المنشودة في أجواء من الأمن والارتياح.¹

2-2-2- التعريف الإجرائي:

ويقصد بها في هذه الدراسة الشخص الذي يقوم بالأعمال الإدارية والفنية في مدرسته بغرض تطوير معلميه ورفع مستوى الطلاب مدرسته من خلال استثمار الموارد المادية والبشرية وحسن تنظيمها.

3- تعريف الأداء التربوي:

3-1- الأداء:

3-1-1- لغة:

لفظ مشتق من الفعل " أدا " ويعني " أدى " الشيء قام به والدين قضاه ، والصلاة قام بها في وقتها، والشهادة أدى لي بها ، واليه الشيء اوصل اليه، وتأدى الامر :اخذ ادائه واستعد له، تأدى الامر : قضى والى فلان توصل.²

3-1-2- اصطلاحا:

تعددت المفاهيم بتعدد الآراء حول الاداء ومن بين المفاهيم ما يلي:

- ينظر اليه البعض على انه: مجموعة الاستجابات التي يقوم بها الفرد في موقف معين، وهذا الاداء هو ما نلاحظه مباشرة.³

- ويعرفه صقر عاشور: "بانه قيام الفرد بالأنشطة والمهام التي يمكن ان يتكون منها عمله ".⁴

3-1-3- التعريف الإجرائي:

هو الاستجابات التي يقوم بها الفرد في موقف معين، والقدرة الكامنة على خلق فرص للتعلم واكتساب المعرفة والمهارات.

3-2- مفهوم الاداء التربوي :

3-2-1- اصطلاحا :

هو مجموع العمليات والاجراءات والاساليب التي يقوم بها المعلم اثناء التدريس ، وهي تشكل في مجموعها نمطا مميزا لسلوك المعلم في التدريس .⁵

¹ عبود عيد القادر ، إدارة المدارس الابتدائية ، الجزء الثالث ، مكتبة النهضة ، القاهرة ، 2000 ، ص 98 .

² غيث محمد عاطف ، المرجع السابق ، ص 153 .

³ تشارلز بودرمان واخرون ، وهيب سمعان ، الاشراف الفني في التعليم ، مكتبة النهضة ، القاهرة ، 1963 ، ص 9 .

⁴ صقر عاشور احمد ، ادارة الافراد ، الطبعة الثانية ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1983 ، ص 10 .

⁵ كمال عبد الحميد زيتون ، التدريس ، نماجه ومهاراته ، عالم الكتب للنشر ، القاهرة ، مصر ، 2005 ، ص 55 .

3-2-2- التعريف الاجرائي :

هو ذلك النشاط التعليمي الذي يقوم به المعلم داخل قاعة التدريس ،اتجاه التلاميذ باستخدام الوسائل التعليمية المتاحة ،وذلك من اجل ايصال المعارف والقواعد العلمية وفق المنهاج المعتمد مما ينعكس ايجابا على التلاميذ، كما يؤدي ذلك على مستوى المؤسسة الى تحقيق الاهداف المرغوب فيها.

سابعا - الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة سجل حافل بالمعلومات إذ من خلالها نتمكن من رصد الظاهرة وتحديد موقعها، ثم إن لها دورا إيجابيا كونها تساعدنا على التبصير بالإيجابيات والسلبيات وتدفعنا الى المضي قدما في البحث عن الجديد، وقد سلطنا الضوء على أهم الدراسات التي تناولت موضوع أنماط القيادة والتي لها صلة بموضوع بحثنا وذلك لأهميتها في نجاح أي مؤسسة تربوية سواء في القطاع العام أو الخاص.

1- الدراسات العربية :

دراسة بدير (1993):

بعنوان " العلاقة بين نمط الإدارة المدرسية وفعالية العملية التربوية بالمرحلة الثانوية والتعليم العام، دراسة ميدانية على المحافظة القليونية ".
هدفت الدراسة الى: التعرف على النمط الإداري السائد والكشف عن محددات وخصائص النمط الإداري المرغوب.

منهج الدراسة: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي من خلال دراسة الحالة وأسلوب تحليل النظم لتحليل المدرسة الثانوية كمنظومة .

عينة الدراسة: شملت عينة الدراسة (218) مديرا ووكيلا، (680) مرسا أول (490) إداريا بواقع (10) من كل مدرسة، (343) طالبا يمثلون المكاتب التنفيذية للاتحادات الطلابية.

أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة استبانة لكل فئة من الفئات المعنية، بالإضافة إلى الزيارات الميدانية والمقابلات الشخصية مع بعض أفراد العينة وقد توصلت نتائج الدراسة المتعلقة بالمحور الأربعة للاستبانة إلى ما يلي:

- **المحور الإنساني:** قلة اهتمام مدير المدرسة بالاتصالات والتنظيم والتوجيه والتدريب.
- **المحور الاجتماعي:** لم يشبع مدير حاجات المعلمين ودراسة توقعات الجمهور وتبني سياسة التطوير والتحسين.
- **المحور التنظيمي :** تدني مستوى وضع أهداف قياسية للمدرسة، وتحديد الأدوات، وتحديد مواصفات كل موظف.
- **المحور التكنولوجي (الفني):** تدني الاهتمام بطبيعة العمل في ضوء فهم العلاقة بين الناحية الفنية والانسانية.¹

¹ بدير منال رشاد عبد الفتاح ، العلاقة بين نمط القيادة المدرسية وفعالية العملي التربوي بالمرحلة الثانوية والتعليم العام ، دراسة ميدانية على المحافظة القليونية ، 1993 ، ص 24 .

العلاقة بين دراستنا والدراسة السابقة :

تتفق هذه الدراسة مع دراستنا الحالية بأن أنماط القيادة المدرسية لها دور أساسي في تفعيل الأداء كما تشترك معها كذلك في بيئة الدراسة والمنهج المتبع إضافة إلى نفس الأداء الإحصائية، لكنها تختلف عن دراستنا في اختيار حجم عينة الدراسة كون الدراسة الحالية تم توزيع الاستبيان على عينة من المعلمين بينما الدراسة السابقة فقد تم تقسيمها على ثلاثة أصناف مدرءاء، مدرسون، مجموعة من الطلبة.

دراسة فائزة محمد خير(2003):

بعنوان: " القيادة الإدارية وأثرها على الأداء، دراسة ميدانية بمصنع سكر الجنيد بولاية الخرطوم " .

استعرضت الباحثة الأسلوب الإحصائي الوصفي لوصف خواص البيانات وكذلك الأسلوب الإحصائي التحليلي لاختبار الفروض، حيث تم استعمال معامل الارتباط برسون ومربع كأي تربيع، وتمت معالجة البيانات عن طريق برنامج الحزم الإحصائية.

كان حجم العينة (89) فرد للقيادات الإدارية العليا والتنفيذية والإشرافية، وقد تم توزيع (89) استمارة استبانة منها (11) استمارة، ثم قسمت الاستبانة إلى جزئين.

- (31) سؤال خاصة بالقيادات العليا.
- (39) سؤال خاصة بالقيادات التنفيذية.
- (91) سؤال خاصة بالعمال، استبعدت من التحليل لقلة الاستفادة منها.

هدفت الدراسة إلى:

تحديد النمط القيادي والصفات الشخصية للقائد، وتوضيح دور القيادات الإدارية في التأثير على الأفراد والصناعات وتحقيق الأهداف وتوفير المناخ الجيد داخل المنظمة ورفع الروح المعنوية، وتحديد طبيعة العلاقة بين القيادة والعاملين ودور العلاقة الرسمية والإنسانية في تحقيق أهداف المنظمة، تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات التي يمكن التركيز عليها في عملية التطوير والتحسين، وحصر المعوقات التي تواجه القيادة وأيضا في طرق حلها.

أظهرت الدراسة النتائج التالية:

وجود علاقة ترابطية بين تولى القيادة وبين الوظائف القيادية والمستوى العلمي، وجود علاقة طردية بين نمط القيادة وتوفير مناخ العمل الصالح وكذلك علاقة طردية بين التفويض، وتحقيق الرقابة الذاتية لتحقيق فاعلية الأداء.¹

العلاقة بين دراستنا والدراسة السابقة :

هذه الدراسة سعت كذلك إلى معرفة الدور الذي تلعبه القيادة وأكثرها على الأداء لكون المتغيرين يعتبران من أهم المواضيع الحديثة فقد اتفقت الدراسة في الأسلوب الإحصائي الوصفي لوصف خواص البيانات، بما أن حجم العينة متقارب لكن تتقاطع الدراسة السابقة مع دراستنا الحالية في نقطتين ألا وهي أن الدراسة الحالية تم توزيع استمارة الاستبيان على عينة من المعلمين بينما الدراسة السابقة فتم توزيعا (89) فرد للقيادات الإدارية

¹ فائزة محمد خير ، القيادة الادارية وأثرها على الأداء ، دراسة ميدانية بمصنع سكر الجنيد ، الخرطوم ، 2003 ، ص 11 .

العليا التنفيذية والإشرافية ، واستعملت الدراسة السابقة لحساب العلاقة (معامل الارتباط برسون) ، أما دراستنا الحالية فقد استعملنا (كا²) وكلا الدراستين تشتركان في تحديد النمط القيادي وتحقيق الأهداف داخل المنظمة.

دراسة محمد نشوان الوائي 2003:

بعنوان "القيادة الإدارية وأثرها على كفاءة الأداء رسالة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال بجامعة النيلين" تعرضت الدراسة بشكل كبير إلى التعرف على واقع القيادة الإدارية وأثرها على كفاءة الأداء وتحليل جوانب القوة والضعف لتطوير وتفعيل دور القيادة الإدارية، تكون مجتمع الدراسة من عدد مؤسسات القطاع العام والخاص باليمن واختيار عينة عشوائية تمثل 5% من مجتمع الدراسة وقد تم توزيع (410) استمارة استبيان استردت منها (357) استمارة بسبة 87% استخدم الباحث برنامج الحزم الإحصائية للبيانات باستخدام التكرار والنسبة المئوية والمتوسطات الحسابية واختيار وتحليل التباين الأحادية الاختبار التائي.

هدفت الدراسة إلى:

التعرف على الأنماط القيادية السائدة في هذه المؤسسات ومدى مساهمتها في صنع القرارات الرشيدة ومدى مشاركة الرؤساء لمرؤوسيه في صنع القرارات الإدارية، ومدى كفاءاتهم في الوصول للأهداف التي تسعى لتحقيقها المؤسسات، واهتمامهم بالجوانب الإنسانية ورفع الروح المعنوية للعاملين وتأثير ذلك على مستوى الأداء وبيان المعوقات التي تواجه القيادة الإدارية.

وقد خلص الدارس إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- 1- عدم ملائمة العمل لطموح ورغبات العاملين وتلبية حاجاتهم وانعدام الحرية للإبداع والابتكار والشعور بالاطمئنان والاستقرار .
- 2- عدم اهتمام القيادات بمشاركة العاملين وانعدام العدالة والمساواة وتفشي المحسوبية والفساد الإدارية وتجاهل وغياب دور جماعات العمل وفقدان البرامج التدريبية المناسبة لتحسين الأداء وتطوير القدرات.
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القطاعين العام والخاص فيما يتعلق بتأثير القيادات الإدارية في كل جماعات العمل وكفاءة الأداء والإبداع، فيما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في كل من القطاعين العام والخاص فيما يتعلق بتأثير القيادات الإدارية في كل من الروح المعنوية والمشاركة الإنتاجية.
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين كل من الإدارة العليا والإدارة الوسطى وبين الإدارة الوسطى والعاملين فيما يتعلق بتأثير القيادات على كل من الروح المعنوية والمشاركة الإنتاجية فيما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين كل من الإدارة العليا والوسطى والعاملين فيما يتعلق بتأثير القيادات الإدارية على كل من جماعات العمل وكفاءة العمل والإبداع.¹

¹ محمد نشوان الوائي ، القيادة الإدارية وأثرها على كفاءة الأداء ، رسالة دكتوراه غير منشورة في إدارة أعمال ، جامعة النيل ، 2003 ، ص 9 .

العلاقة بين دراستنا والدراسة السابقة:

وهذه الدراسة هي الأخرى تهدف إلى معرفة الدور الذي يلعبه واقع القيادة الإدارية وأثرها على كفاءة وتحليل عوامل القوة والضعف وبيان أهمية المشاركة في اتخاذ القرار وهذا ما أفادنا في دراستنا الحالية من الجانب النظري وتعتبر هذه الدراسة من الدراسات المشابهة في مجملها لموضوعنا في بيان أن للقيادة أثر كبير في كفاءة الأداء، وكذلك في استخدام برنامج الحزم الإحصائية باستخدام التكرار والنسب المئوية والسعي للوصول لتحقيق الأهداف داخل المؤسسات.

دراسة دخل الله تركي شموين (2005):

بعنوان: " مشاركة القيادة الإدارية في اتخاذ القرارات وأثرها على أدائهم في كليات التقنية في المملكة العربية السعودية "

تناولت الدراسة موضوع مشاركة القيادات الادارية التربوية التدريبية في اتخاذ القرارات، وأثرها على أدائهم في كليات التقنية في المملكة العربية السعودية.

تجسدت مشكلة الدراسة حول فهم طبيعة مشاركة القيادات الإدارية في اتخاذ القرارات سواء (الاستراتيجية - التشغيلية - التكتيكية) على أداء العاملين وأثر ذلك في خطة تنمية الدولة. هدفت الدراسة إلى:

التعرف على مدى مشاركة القيادات في اتخاذ القرارات وتحليل العلاقة بين مشاركة القيادات الإدارية والتدريبية في اتخاذ القرارات وتطوير الأداء وبين مشاركتها الإدارية وبين المركز الوظيفي والخبرة والمؤهل العلمي.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الاحصائي للوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة، شملت الدراسة عينة مقدارها (273) فرد بنسبة 20% من مجتمع الدراسة البالغ عدده (1366) فرد شملت (وكلاء كليات - مديري الشؤون المالية والإدارية ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس). تم سحب العينة بطريقة عشوائية.

النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1- مشاركة وكلاء الكليات التقنية في الموضوعات والقضايا التي ستطرح في مجلس الكليات حازت على موافقة عالية.

2- مشاركة وكلاء الكليات في ترأس مجالس الكليات حصلت على موافقة عالية.

3- مشاركة وكلاء الكليات في التنسيق في النشاطات المختلفة في الكليات حصلت على درجة موافقة عالية.

4- مشاركة وكلاء ورؤساء الأقسام في اتخاذ القرارات في مجال الشؤون المالية حصلت على درجة موافقة عالية.¹

¹ دخل الله تركي شموين ، مشاركة القيادة الادارية في اتخاذ القرارات وأثرها على أدائهم في كليات التقنية في المملكة العربية السعودية ، 2005 ، ص 20 .

العلاقة بين دراستنا والدراسة السابقة:

ركزت هذه الدراسة على فهم طبيعة مشاركة القيادات الإدارية في اتخاذ القرارات وأثر ذلك على أداء العاملين وقد تتفق هذه الدراسة مع دراستنا في استخدام الباحث للمنهج الوصفي وتتعارض معها من حيث بيئة الدراسة ومجتمع الدراسة كون الدراسة السابقة تتكون من مجتمع شمل (وكلاء الكليات - كذلك عينة من رؤساء الأقسام وتشارك مع الدراسة الحالية من حيث أعضاء الهيئة التدريسية وتستخلص أن المشاركة في اتخاذ القرار لها أثر كبير على الأداء وهذا ما يتأيد ودراستنا.

2- الدراسات الأجنبية:

دراسة لبييت وهوايت: Lippit And White:

عرفت هذه الدراسات المثيرة باسم تجارب الأجواء الاجتماعية وقد قام بها مجموعة من أساتذة علم النفس الاجتماعي في جامعة (أيوا) الأمريكية وهم:

- كيرت ليفن Kirt leuven

- رونا لبييت Lippit Ronald

- رالف وهوايت Rolph White عام (1939)

قام لبييت وهوايت بتكوين أندية للأطفال في السن العاشرة وقام بتطبيق ثلاث (3) أنماط من القيادة على الأطفال على مراحل مختلفة.

1- القيادة الديمقراطية.

2- القيادة الديكتاتورية.

3- القيادة الترسلية.

وتم تقسيم الأطفال إلى فريقين فوضع الفريق الأول تحت قيادة ديكتاتورية بينما وضع الفريق الثاني تحت قيادة ديمقراطية وطلبا من قائد المجموعة الأول أن يتصرف بالطريقة التالية:

1- أن يقوم بوضع سياسة العمل.

2- يملئ خطوات العمل وأساليبه على الأطفال دون استشارتهم.

3- يملئ خطوات العمل الواحدة تلو الأخرى دون أن يعرف الأطفال الخطوة التالية.

4- يقوم بتوزيع المسؤوليات دون استشارتهم.

5- لا يقوم بتكوين علاقات إنسانية.

6- يقوم القائد بنقد أو مدح الأطفال دون تقديم سبب ذلك.

بينما طلب من قائد المجموعة الثانية التصرف بالطريقة التالية:

1- تقرر المجموعة سياسة العمل.

2- يناقش القائد طريقة العمل مع المجموعة.

3- في النواحي الفنية يقترح القائد طريقتين أو ثلاث طرق ويترك للمجموعة حرية الاختيار.

4- تقوم المجموعة بتوزيع المسؤوليات.

5- يختار كل عضو من أعضاء المجموعة الزملاء الذين يرغب أن يعمل معهم.

6- يكون علاقات شخصية مع الأولاد حتى يصير واحد منهم تقريبا.

7- يمكن أن ينتقد القائد الأطفال أو يمدحهم مع شرح الأسباب.

وكانت نتائج هذه الدراسة كما يلي:

1- تفضيل الأطفال المطلق للقائد الديمقراطي على القائد الديكتاتوري.

2- حاول أغلب أفراد المجموعة الأولى السيطرة على زملائهم بينما امتاز أغلب أعضاء الفريق الثاني بالتعاون وقبولهم بعضهم البعض.

3- حاول أفراد الفريق الأول الحصول على اهتمام خاص من القائد بينما لم يحاول أغلب الفريق الثاني ذلك.

4- قلة الاقتراحات البناءة في الفريق الأول عنها في الفريق الثاني.

5- قام أغلب أعضاء الفريق الأول بنقد زملائهم نقدا لاذعا بينما قل هذا في الفريق الثاني.

6- كان أعضاء الفريق الأول يقبلون رأي القائد دون مناقشة بينما كان أغلب الفريق الثاني يناقش رأي القائد.

7- لم يتقبل أعضاء الفريق الأول آراء زملائهم بينما أبدى أغلب أعضاء المجموعة الثانية قبولا لآراء زملائهم.

من خلال هذه الدراسة يستنتج أن المعاملة الديمقراطية تخلق جوا تسوده الثقة والتعاون أما المعاملة الديكتاتورية فتخلق جماعة سلبية غير متعاونة.¹

العلاقة بين دراستنا والدراسة الحالية:

هذه الدراسة هي الأخرى تتفق مع دراستنا في بيان أن للنمط القيادي دون فعال في التأثير على الجماعة وأن هذه الدراسة كذلك ساهمت في توجيه الأنظار إلى معرفة مزايا وعيوب كل أسلوب من الأساليب القيادية الثلاثة وتطبيق الأسلوب الأحسن والأفضل، زيادة على ذلك أن التجربة اقتصرت على الأطفال في سن معينة ومن المعروف أن الطفل يمكن أن يتأثر بعوامل كبيرة في سلوكاته أي بمعنى قد يكون السلوك سبب في نجاح أو فشل عمل المرؤوسين.

دراسة جامعة أوهايو:

بدأت هذه الدراسة عام (1945) وقد كان الهدف العام لهذه الدراسة بحث في العوامل المحددة لسلوك القائد ومعرفة آثار النمط القيادي والأبعاد تمثلت في (التكامل والتنظيم والسلطة والاتصالات وتقدير الإنتاج). ويتضمن هذا البعد الأخير.

1- تحديد مستويات الإنجاز أو الجهد المطلوب من أفراد الجماعة.

2- تشجيع أفراد الجماعة على الإنجاز وبذل الجهود.

¹ محمد الحناوي ، السلوك التنظيمي ، دار الجامعات المصرية ، الاسكندرية ، 1974 ، ص 22 .

وتم تحديد جانبين مستقلين للقيادة وهما:

1- التنظيم.

2- المراعاة.

ويتعلق بعد التنظيم بمدى قيام القائد بتنظيم المهام وتحديد العمل المراد أدائه وإقامة شبكات الاتصال وتقييم أداء جماعة العمل.

في حين يتضمن بعد المراعاة أو التعاطف الثقة والاحترام والاهتمام بسعادة العاملين.

وصممت مجموعة أسئلة تهدف إلى تحليل القيادة ووصف سلوك القائد أطلق عليها اسم قائمة أسئلة وصف القائد، حيث تم وضع استبيانين مختلفين، أحدهم لقياس أسلوب القيادة كما يراه القائد نفسه والآخر لقياس أسلوب القيادة حسب رأي مرؤوسي القائد.

وتم استخدام التقديرات المأخوذ من الإجابات على الاستبيانات لتحديد النمط القيادي للمدير، ثم وجه الانتباه إلى اختبار العلاقة بين المتغيرات في البعدين المذكورين ومعايير مختلفة للفاعلية من بينها بحث فينر Winer وهالبين Halpin عام (1957) لدراسة العلاقة بين المراعاة والتنظيم والرضا ومستوى الأداء. على الرغم من تعدد الأبعاد المتعمدة في هذه الدراسة، فقد تبلورت النتائج النهائية في ثلاث أبعاد أساسية للقيادة وتتمثل في:

1- الحفاظ على الجماعة: ويتضمن السلوك القيادي الذي يهدف إلى قبول المرؤوسين لرئيسهم.

2- تحقيق الأهداف الموضوعية: ويشير إلى السلوك القيادي المرتبط بالأهداف الإنتاجية للجماعة وضرورة العمل على تحقيقها.

3- التفاعل: ويشير إلى السلوك القيادي الذي يساعد كل فرد من أفراد الجماعة على معرفة وظيفته وعلاقتها بباقي الوظائف.¹

العلاقة بين دراستنا والدراسة السابقة:

كان لهذه الدراسة رؤية واسعة من حيث هدفها فقد سعت جاهدة وراء معرفة دور القيادة وكذا العوامل المحددة لسلوك القائد وتركيزهم الفعال في تحديد درجة مستويات الإنجاز أو الجهد المبذول وهذه نقطة الاتفاق ودراستنا الحالية، فقد توصلت إلى أن المشرف الفعال هو الذي يجمع بين التنظيم أو التعاطف أو المراعات، لكنها تتقاطع مع دراستنا في أداة الاستبيان كون الدراسة السابقة تم توزيع استمارة الاستبيان على مرحلتين لقياس أسلوب القيادة كما يراه القائد والآخر لقياس أسلوب القيادة كما يراه المرؤوسين أما دراستنا فتم توزيع الاستبيان من طرف المرؤوسين فقط.

وفي الأخير لا يفوتنا أن الدراساتين لهما نفس الأهداف: الحفاظ على الجماعة وكذا تحقيق الأهداف الموضوعية وتحديد التفاعل.

¹ حكيم اعراب، دور القيادة المباشرة في رضا العمال، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2008، ص 17.

- دراسة جامعة ميشيغان Michigan :

شملت دراسة معهد البحوث الاجتماعية بجامعة ميشيغان كثيرا من المنظمات المختلفة، ومشروعات الخدمة العامة وشركات التأمين شركات المحروقات والصناعات الثقيلة ومصانع السكك الحديدية ومصانع الكهرباء وبعض المصالح الحكومية، وقد انصب اهتمام هذه الدراسة التي جرت عام (1947) حول تحديد المبادئ التي يمكن ان تؤدي الى رفع الانتاج وقد قرر الباحثون استخدام الوسائل العلمية في تحديد قيم كمية لدرجة الادراك Reception والاتجاهات النفسية Attitudes للعمال والمشرفين ثم هذه المتغيرات بمعايير الأداء ولقد اعتمد في هذا البحث على معايير او محكين لدلالة على كفاءة الإدارة وهذان المحكان هما:

1- معدل الكفاية الانتاجية للعامل.

2- جماعات ذات انتاجية منخفضة.

ولقد كشفت هذه الدراسة عن وجود ارتباط بين مجموعة من المثيرات ومعدل عال من الانتاج، ومستوى عال من الشعور بالرضا، ومعنى ذلك أن هناك مجموعة من المبادئ والمثيرات التي تشجع العمال على الأداء والانتاج ومن بين النتائج التي اسفرت عنها هذه الدراسات ما يلي:

1- هناك علاقة قوية بين نوع الاشراف وبين الكفاية الانتاجية، فعندما يشعر باهتمام رئيسه فإن ذلك يؤثر على روحه المعنوية مما يدفعه الى رفع مستوى أدائه وبالتالي يزيد انتاجه.

2- وجد ان المشرف الممتاز لا يدرّب عماله على أداء وظائفهم الحالية أداء حسنا فحسب، إنما يدرّبهم ايضا على أداء الوظائف العليا التي يساقون اليها، كذلك فإنه لا يساعدهم في حل مشاكلهم المتعلقة بالعمل وحسب إنما يساعدهم في حل المشاكل البعيدة عن العمل، ويميل الى ان يكون صديقا ودودا مؤيدا اكثر من كونه مصدر للسلطة والعقاب والتهديد.

3- يزداد النجاح المشرف كلما كان اقدر على معاملة مرؤوسيه والاشراف عليهم كجماعة وتطبيق الطرق الجماعية في الاشراف، فهذا يؤدي الى رفع الأداء وزيادة الكفاية الانتاجية.

4- في الجماعات ذات الانتاج المرتفع يميل العمال الى مساعدة بعضهم بعضا في انجاز الاعمال، ويوجد لدى هذه الجماعة معدل انتاج مرتفع دون أن يشعروا بالتوتر أو بالضبط أو بالتعب.

5- عندما يعامل المشرف مرؤوسيه كإنسان فإن ذلك ينمي فيه الشعور بالولاء للجماعة.

6- وجد أن المشرف الممتاز يستطيع أن يتوحد مع جماعته، وأن يظل سيكولوجيا قريبا، ومثل هذا الاتجاه ينمي روح العمل الجماعي ويتيح فرصة واسعة للاتصال، كما يتيح للمشرف فرصة لفهم مشاكل العمال ويترجمها لرجال السلطة في القمة، في حين أن المشرف الذي يفشل في التوحيد مع جماعته يكون عاجزا عن فهم مشاكلهم، وبالتالي لا يستطيع مساعدة الرؤساء في فهم مشاكل العمال وبالتالي لا يستطيعون وبدورهم وضع السياسة التي تحقق المصلحة العامة لكل من الإدارة والعمال.

وعموما يمكن القول أن دراسة ميشيغان اسفرت عن نتائج عامة، وهي تحديد اسلوبين متميزين من اساليب الاشراف:

1- الاشراف المباشر التفصيلي:

وهو الاشراف الملاصق للفرد بصفة مستمرة، ويشبه الى حد بعيد جانب التنظيم في اعمال جامعة وهايو، إذ يشير الى العنصر المتعلق بالقيادي الموجه نحو أداء المهام مثل هذا الاشراف الدقيق يميل الى أن يربط بمعدل منخفض من الانتاج.

2- الاشراف العام General:

وهو الذي يهتم بالأفراد ويرتبط بالكفاية الانتاجية العالية ، وكان لا يمنع من أن المشرف عندما يجد أن الانتاج قد انخفض يضطر الى أن يدقق من اشرافه حتي يرتفع الانتاج.

وقد وجد ان اكثر الرؤساء فاعلية ونجاحا ، هم اولئك الذين يجمعون ويوقفون بين اسلوبين السابقين.¹

-العلاقة بين دراستنا والدراسة الحالية:

هذه الدراسة سعت لمعرفة العلاقة بين أسلوب الاشراف والكفاية الانتاجية، وتوصلت الى أن المشرف الناجح هو الذي يوفر بين الاهتمام بالعامل والانتاج في آن واحد، وهذا ما يؤيد هدف دراستنا لكن لا تتفق معها من حيث بيئة الدراسة كون هذه الدراسة ضمت عدة مؤسسات (صناعية، شركات التأمين، شركات المحروقات....) على غرار دراستنا والتي كانت ضمن مؤسسة تربية.

وقد خلصت هذه الدراسة في الاخير الى وجود علاقة قوية بين نوع الاشراف وبين الكفاية الانتاجية، أي كلما كان هناك اهتمام من طرف الرئيس لمرؤوسيه كان هناك ارتفاع في مستوى الأداء والانتاجية، وهذه أهم نقطة في الاتفاق مع دراسته.

ثامنا - المقاربة السوسولوجية:

من المهم للباحث في مجال علم الاجتماع التربوي ان نستند في دراستنا على نظرية محدد، من شأنها ان تقدم لنا تراكم معرفي، وتوجه مسارنا من خلال تحديد تساؤلات وفرضيات البحث بشكل دقيق، وبالتالي توجيه مسار الدراسة ككل.

ولأن موضوع بحثنا يسלט الضوء على أنماط القيادة وعلاقتها بالأداء التربوي للمؤسسة التعليمية، فإننا ارتأينا انه من الانسب أن نبنى نظرية ليكرت.

نظرية ليكرت Likert system:

هدفت دراسات ليكرت عام (1961) الى معرفة أنماط أسلوب القيادي في المؤسسات الامريكية واوضحت طبيعة العلاقة التفاعلية بين القائد وافراد مؤسسته، وأثر هذا التفاعل على دافعية الفرد وإنتاجية المؤسسة، إذ اقترح ليكرت شروطا خمسة يجب ان تلتزم بها المؤسسات لدفع افرادها إلى الانتاج الفعال:

1- دعم الفرد، بحيث يدرك الفرد أن المؤسسة تدعمه وتعهده شخصا مهما.

2- تماسك الجماعة، بحيث يكون الفرد عضوا في فريق العمل ومجموعة متماسكة ملتزمة بأهداف

المؤسسة.

¹ حكيم أعراب، المرجع السابق، ص 19 .

3- التأكيد على الانتاج، فيقع على عاتق القائد المشرف اقناع الافراد وبأسلوب جماعي إلى ضرورة الانتاج الفعال.

4- المعرفة الفنية، وذلك من خلال إقناع القائد للأفراد بضرورة الانتاج الجيد، الذي يتطلب مقدرة فنية تعمل على تسهيل الانجاز.

5- الدور المزدوج، أي ان يقوم الإداري والقائد بتمثيل اعضاء مجموعته امام المؤسسة ومجموعاتها الاخرى تمثيلا مرضيا ومخلصا، وفي المقابل يقنعهم بحاجات المؤسسة واهدافها.
- كما توصل ليكرت (1961) الى طرح اربعة انظمة تمثل اربعة انظمة قيادية وهي:

- النظام التسلطي الاستغلالي: Exploitive Authoritative:

اذ يحاول القائد استغلال مرؤوسيه باستخدام السلطة واسلوب التهديد والعقاب لتحقيق الاهداف، وفيه تتخذ الادارة القرارات الخاصة بالعمل او العاملين دون مشاركتهم ، مما يؤدي الى غلبة طابع الخوف وعدم الثقة في العلاقات بين الاداري والمرؤوس.

- النظام التسلطي الخيري: Benevolent Authoritative:

تسمح الادارة لبعضهم بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، ولكن تحت رقابة القائد والذي يهتم بالإنتاجية وتحقيق اهداف المؤسسة، مستخدما المكافآت المالية ومهددا بالعقاب وسيلة لدفع العاملين للعمل. لذلك تبقى الثقة ضعيفة بينه وبين العاملين ،كما ان الفعالية القيادية لهذا النظام قليلة.

- النظام الاستشاري: Consultative :

يوفر القائد قدرا ملحوظا من الثقة (ثقة غير مطلقة)، وتتم الاتصالات الادارية بحرية في الاتجاهين الصاعدة والهابط بين المستويات الادارية في المؤسسة، ويأخذ القائد عادة بأفكار وأراء العاملين، ويتم تفويض جانب لا بأس به من السلطات للمستويات الأدنى.

- النظام الديمقراطي: Barticipative:

يمنح الإداري ثقة كاملة للمرؤوسين ، ويسمح لهم باتخاذ القرارات على نطاق واسع ورسم السياسات المستقبلية للمؤسسة ويشجع الاتصال المتبادل، مما يدفع العاملين الى الالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة.
- وقد دعا ذلك ليكرت الى أن ينادي بهذا النظام نموذجا امثل لتنظيم الاداري الفعال لأنه يزيد الانتاج ومستوى الرضى بين العاملين على حد سواء.¹

النمط الأوتوقراطي التسلطي الاستغلالي	النمط الأوتوقراطي التسلطي الخيري	النمط الاستشاري	النمط الديمقراطي
التحكم ↑		المشاركة ↑	الحرية ↑

الشكل رقم (01): يوضح نظم ليكرت likert الأربعة في القيادة

¹ المخلافي أمل، الانماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في مدينة صنعاء من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها برضاهم الوظيفي (رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، عمان، الأردن، 2008، ص

خلاصة :

وفي الأخير ومن خلال تحديد الإطار العام لدراستنا هذه ،تحددت إشكالية الدراسة وأهم التساؤلات التي نسعى إلى الإجابة عنها في الجانب الميداني، وقد جاءت الدراسة في شقين ،شق نظري وتضمن فصلين بما فيه الفصل الخاص بالإطار العام للدراسة، وشق ميداني تضمن فصلين، فصل خاص بالطريقة والإجراءات المنهجية للدراسة، وفصل متعلق بتفسير ومناقشة النتائج.

الفصل الثاني

الطريقة والإجراءات المنهجية

للدراصة

تمهيد :

يعتبر الجانب الميداني من أهم مراحل البحث العلمي، لأنه مكمل للجانب النظري ومن خلاله يتم التأكد من صحة الفرضيات التي وضعناها في بداية الدراسة، وسنتناول في هذا الفصل تحديد مجالات الدراسة وكذا المنهج المستخدم والعينة، وكذلك الأدوات المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات، وفي الأخير عرض أسلوب المعالجة الاحصائية للبيانات الخاصة بموضوع الدراسة .

أولاً- مجالات البحث :

ويتضمن ثلاثة جوانب أساسية : الجانب المكاني، الجانب البشري، الجانب الزمني .

1- الجانب المكاني :

أجريت الدراسة في مدينة جبل امساعد بولاية المسيلة، تحديدا بالمؤسسات التعليمية، ممثلة في المدارس الابتدائية والمقدرة بسبعة(07) مدارس تابعة لمقاطعة تربية واحدة، بعضها موزع في أحياء متقاربة وأخرى في أحياء متباعدة ، وتم اختيار مكان الدراسة هذا للسهولة المتوفرة لدي، ولكون هذه الدراسة لا تركز على الخصوصيات، فكل المعلمين في الجزائر تحكمهم قوانين واحدة، والجدول التالي يوضح المجال الجغرافي للدراسة بالتفصيل، والتعريف بميدان الدراسة .

مفتشية التربية والتعليم الابتدائي للمقاطعة 30

عدد معلمي اللغة الفرنسية	عدد معلمي اللغة العربية	نبذة عن المدرسة	عدد معلمي اللغة الفرنسية	عدد معلمي اللغة العربية	نبذة عن المدرسة
1 معلم	7 معلمين	*مدرسة الشهيد حيتامة بن عيسى - سليم - تأسست سنة 1982 - عدد الحجرات: 06 - عدد التلاميذ: 228	1 معلم	7 معلمين	*مدرسة غربي بن عيسى سليم - تأسست سنة 1983 - عدد الحجرات: 08 - عدد التلاميذ: 210
1 معلم	6 معلمين	*مدرسة الشهيد بن أعر لخضر - تأسست سنة 1968 - عدد الحجرات: 13 - عدد التلاميذ: 200	2 معلم	11 معلم	*مدرسة الشهيد عقبة جداوي - تأسست سنة 1977 - عدد الحجرات: 13 - عدد التلاميذ: 440
2 معلم	14 معلم	*مدرسة الشهيد عبد الكريم السعيد - تأسست سنة 1989 - عدد الحجرات: 13 - عدد التلاميذ : 536	2 معلم	9 معلمين	*مدرسة الشهيد طيبي لخضر - تأسست سنة 1983 - عدد الحجرات: 13 - عدد التلاميذ : 433

			1 معلم	6 معلمين	*مدرسة الشهيد طرافي الدراجي -تأسست سنة 1991 - عدد الحجرة 6 - عدد التلاميذ 201
--	--	--	--------	----------	---

المصدر : مفتشية التربية المقاطعة 30

2- المجال البشري :

تم اختيار عينة البحث من معلمي المرحلة الابتدائية المقاطعة 30 ، بمدينة جبل امساعد ، ولاية المسيلة ، والمقدر عددهم ب 111 معلم ومعلمة وقمنا بأخذ ما نسبته 63% ، وفق ما تقتضيه طبيعة البحث ، وقد بلغ عدد مفردات العينة التي شملتها الدراسة بما يقدر ب70 مفردة ، وتم استخراج نسبة 63% باستخدام القانون التالي :

$$70 \text{ مفردة} = 69.93 = \frac{63 \times 111}{100} = \text{س} \quad \begin{array}{l} 111 \leftarrow 100\% \\ \text{س} \leftarrow 63\% \end{array}$$

3- المجال الزمني :

وقد تمت الدراسة على مرحلتين :

المرحلة الاولى (الدراسة الاستطلاعية) :تعتبر الدراسة الاستطلاعية خطوة هامة من خطوات البحث العلمي ،يتمكن الباحث من خلالها من معرفة مجال الدراسة ،كما تساعد كذلك على ضبط وبناء الادوات والتقنيات الملائمة لإجراء الدراسة واختيار الفروض بعد الكشف عن خصائص المجتمع وضبط نوع العينة وطريقة اختيارها، وقد دامت هذه الدراسة اسبوع ،تم فيها زيارة مفتشية التربية لمقاطعة جبل امساعد من اجل اخذ معلومات تخص المؤسسات التابعة للمقاطعة ،وكان ذلك بتاريخ 10 فيفري 2017 .

المرحلة الثانية (المرحلة الاساسية) :دامت من 20 فيفري الى غاية 05 مارس 2017 تم النزول فيها الى الميدان لتوزيع الاستمارة على العينة المذكورة سالفا ،وجمعها ليتم بعد ذلك التحليل الاحصائي السوسيولوجي، وتحليل النتائج المتوصل اليها .

ثانيا-الطرق المنهجية للبحث :

1- منهج البحث والعينة :

1-1-منهج البحث: انطلقا من موضوع دراستنا وفهمنا للمنهج كما يعرفه د.علي غربي بان المنهج هو:(الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة ،من اجل اكتشاف الحقيقة).¹

لذلك الباحث ليس حرا في اختياره للمنهج ،وانما طبيعة المشكلة المراد بحثها وخصائصها المميزة وطبيعة العلاقة بين متغيراتها، والاهداف التي يضعها الباحث للدراسة من اجل تحقيقها هي التي تفرض عليه الاخذ بمنهج دون غيره .

ونظرا لتعدد وتنوع مواضيع علم الاجتماع، فان لهذا الاخير مناهج كثيرة، وكل منهج يلائم موضوعا ما، وفيما يخص دراستنا هذه فقد استخدمنا المنهج الوصفي باعتباره المنهج الملائم ،الذي يمكننا من تشخيص الظاهرة، موضوع الدراسة وعليه يمكن تعريف المنهج الوصفي بانه:(طريقة لوصف الظاهرة المدروسة، وتصويرها كليا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة، وتصنيفها وتحليلها واخضاعها للدراسة الدقيقة)

1-2- العينة : يواجه الباحث عند قيامه بالدراسة الميدانية لبحثه عدة صعوبات من بينها كبر حجم مجتمع

الدراسة ، ضيق الوقت المخصص لإنجازها، تكلفة البحث ،وهذا ما يدفعه الى الاستعانة بجزء من افراد مجتمع الدراسة الاصلي، ويسمى هذا الجزء بالعينة ،ويتم اختيارها وفق اسس منهجية بحيث تمثل المجتمع الاصلي تمثيلا صادقا .

وتعرف العينة على انها : (جزء معين او نسبة معينة من افراد المجتمع الاصلي، الذي تجمع من مفرداته البيانات الميدانية فهي جزء من الكل، وبالتالي تكون ممثلة له حيث تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله، ووحدات العينة قد تكون اشخاصا، كما قد تكون احياء او شوارع او مدن او غير ذلك) .²

¹ د. علي غربي ، ابدليات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية ، الطبعة الاولى ، 2000، ص 73 .

² رشيد زرواتي ، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، الطبعة الاولى ، دار هومة للنشر ، الجزائر ، 2008 ، ص 250 .

وعرفت ايضا : (هي المجموعة الجزئية التي يقوم الباحث بتطبيق دراسته عليها، وهي تكون ممثلة لخصائص المجتمع الكلي، إذا العينة تتوزع فيها خصائص المجتمع بنفس النسب الواردة في المجتمع)¹.
 أما عن كفية اختيار العينة فقد تم اختيار العينة العشوائية البسيطة، لأنها الأنسب لطبيعة الموضوع الذي نحن بصدد دراسته مجتمع الدراسة من جميع المعلمين، حيث يرى فضيل دليو في العينة العشوائية البسيطة : (يتم اختيار مفردات العينة في مرحلة مباشرة، وبدون ارجاع، بمعنى انه عندما نقوم بسحب عشوائي لوحدة من وحدات العينة ، فإننا نستثنىها من احتمال الاختيار في السحبات اللاحقة)². وتم اعتماد هذا النوع من العينة لكون مجتمع الدراسة كبير، ولكونها تعطي مفردات العينة حظوظ متساوية في الظهور دون تحيز .

2- ادوات جمع المعطيات والطرق الاحصائية :

إن أي بحث علمي يتطلب منا استخدام مجموعة من الادوات لجمع البيانات والمعلومات، وقد يستخدم الباحث أو يعتمد على طريقة واحدة ، أو عدة طرق لجمع البيانات وذلك مرهون بصلاحيه بعض هذه الادوات وملاءمتها للدراسة، وفي دراستنا هذه تم الاعتماد على :

2-1- البيانات الاولية :

اعتمدنا على الكتب، قواميس، مجلات، منشورات وزارية، رسائل ومذكرات التخرج التي تناولت كل من موضوع انماط القيادة والأداء التربوي في الجزء الخاص بالجانب النظري .

2-2- الملاحظة :

والتي تعد من اكثر التقنيات صعوبتا ، لأنها تعتمد على مهارة الباحث بقدرته على تحليل العلاقات وانماط السلوك المراد دراسته، حيث تمكن من اكتشاف الارتباطات والعناصر الموجودة بين العلاقات التي لا يمكن فهمها إلا من خلال ملاحظتها ومعايشتها .
 -الملاحظة البسيطة : هي نوع من الملاحظة غير العلمية، حيث يقوم الباحث بملاحظة الظواهر والاحداث عن طريق الصدفة بدون اعداد وتخطيط مسبق لها، وبدون استخدام وسائل وادوات معينة، وهذا النوع من الملاحظة مفيد في الدراسات الاستطلاعية، وفي الدراسات الاولية للمشكلة التي يريد الباحث ان يبحثها ويجمع المعلومات عنها.³
 وعليه فقد اعتمدنا الملاحظة البسيطة في دراستنا الاستطلاعية لبعض المدراء وذلك بملاحظة كيفية التعامل من طرف المدير لمعلميه .

1 عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجزائرية، 1995، ص138 .
 2 فضيل دليو، اسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتور، قسنطينة، الجزائر، 1999، ص 152 .
 3 عبد الله محمد الشريف، مناهج البحث العلمي، دار الكتب الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1996، ص118 .

2-3- الاستمارة (الاستبيان) :

اعتمدنا في دراستنا ايضا استمارة (استبيان) حيث يعرفها موريس انجرس: " الاستمارة تقنية مباشرة لطرح الاسئلة على الافراد بطريقة موجهة، ذلك لأن صيغ الإجابات تحدد مسبقا، وهذا ما يسمح بالقيام بالمعالجة الكمية، بهدف اكتشاف علاقات رياضية واقامة مقارنات كمية"¹.

وتعرف ايضا : " أنها نموذج يضم مجموعة اسئلة توجه الى الافراد، من اجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة البحث".

وانطلاقا من مشكلة الدراسة، فقد تم استخدام استمارة مقسمة الى محورين:

- **المحور الاول** : تناولنا فيه انماط القيادة ويتكون من (30) عبارة بواقع (10) عبارات لكل نمط (ديكتاتوري وعباراته من 1-10 ،ديمقراطي وعباراته من 11- 20 ، تسيبي وعباراته من 21- 30) .

- **المحور الثاني** : تناولنا فيه المتغير التابع وهو الاداء التربوي ، مع توظيف بعدين : (البعد الأول الكفاءة وعباراتها من 1-12 ، والبعد الثاني نسبة النجاح وعباراتها من 13- 24)، وقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت likert بثلاثة اختيارات وهي : (دائما -أحيانا -ابدا)، وقد اعطيت لهذه الدرجات 3-2-1 على التوالي .

وبعد الانتهاء من اعداد اسئلة الاستبيان في صورته الاولية بشكله مخصص ، تم عرضها فيما بعد لتحكيم من طرف بعض الأساتذة قدروا ب(06) اساتذة من قسم علم الاجتماع، وتم تعديلها وفق توجيهاتهم وملاحظاتهم ليتم توزيعها فيما بعد.

-**كيفية تطبيقها** : تم توزيع الاستبيان بشكل جماعي - كل مدرسة على حدى - على العينة المذكورة بخصائصها ثم تم جمعها بعد ثلاثة أيام لنترك الفرصة للمبحوث لينفرد بالاستبيان والاجابة عليه بكل تركيز.

الأساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة :

مع تحديد أداة البحث المناسبة وهي الاستمارة يتم في هذه المرحلة استخدام الطرق الاحصائية المناسبة وتفرغ البيانات . وقد اعتمدنا على استخدام برنامج الحزم الاحصائية الاجتماعية (SPSS)، والتكرارات، النسب المئوية، (كا²)، التمثيل البياني.

1 موريس انجرس، منهجية البحث في العلوم الانسانية، تدريبات عملية، الطبعة الثانية، دار القصة للنشر، والتوزيع، الجزائر، 2006، ص 204 .

الفصل الثالث

عرض وتحليل البيانات
ومناقشتها

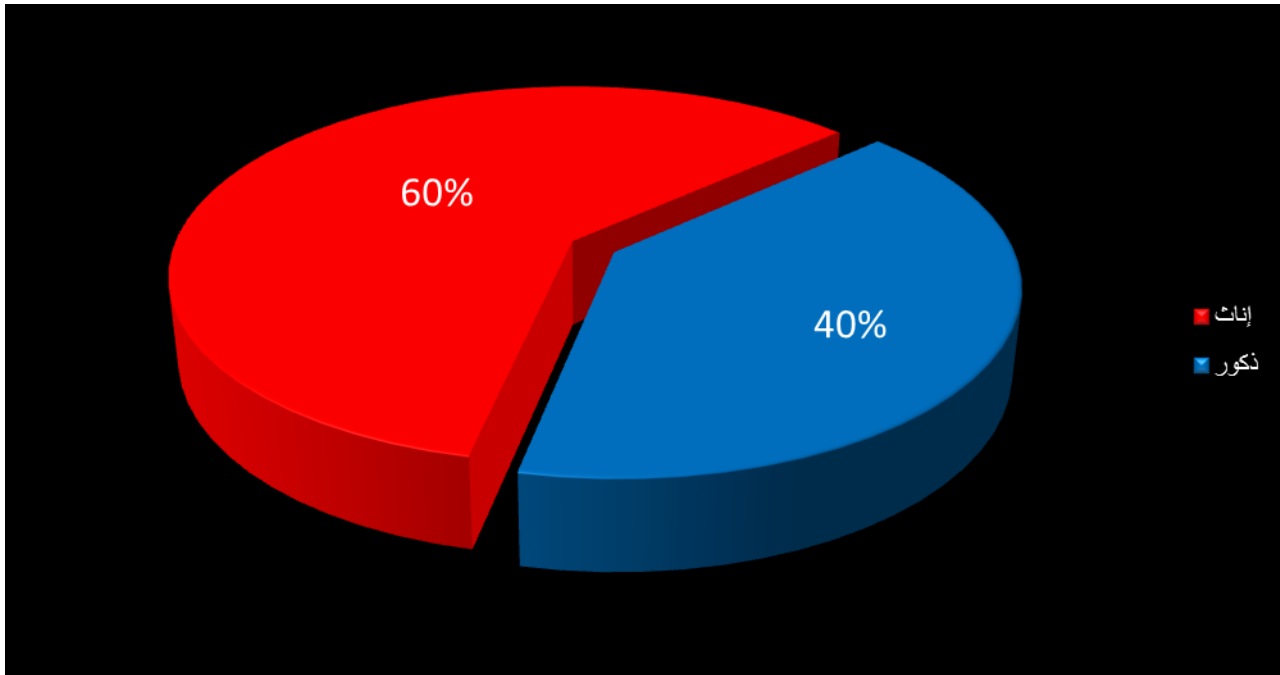
اولا- عرض وتحليل البيانات وتفسيرها

1- تحليل البيانات الاولية :

جدول رقم: (01) يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس.

النسبة المئوية %	التكرارات	الجنس
40%	28	ذكر
60%	42	أنثى
100%	70	الاجمالي

من خلال هذا الجدول يتبين لنا ان هناك تباعد في النسب بين الذكور والإناث حيث تحصلت فئة الإناث على أعلى نسبة قدرت ب (60%) مقارنة بفئة الذكور التي بلغت نسبة (40%) وهذا راجع الى تواجد المرأة بكثرة في مجال التعليم .

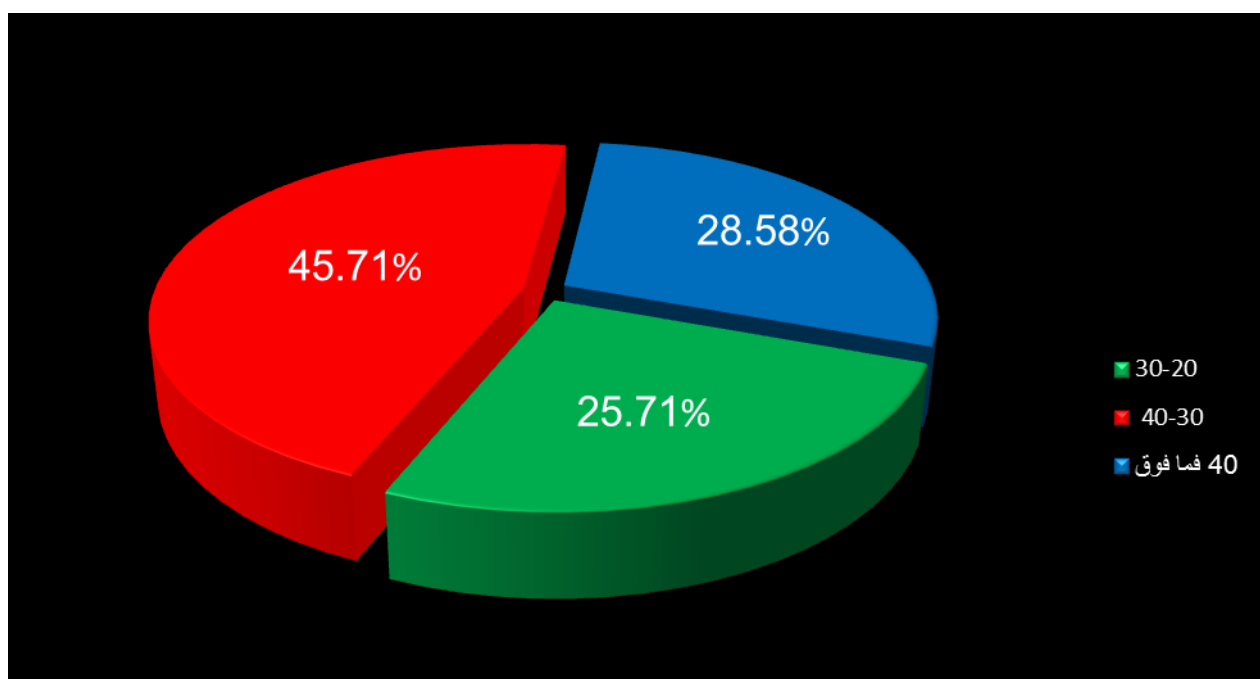


الشكل رقم: (03) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

جدول رقم (02) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن .

النسبة المئوية %	التكرارات	السن
25.71%	18	30 - 20
45.71%	32	40 - 30
28.58%	20	40 فما فوق
100%	70	الاجمالي

من خلال نتائج هذا الجدول يتبين لنا عدم وجود تناسب في توزيع أفراد العينة من حيث السن على العينة من حيث السن على مستوى ثلاث فئات العمرية المختلفة، حيث تشير البيانات إلى أن ما نسبته (45.71%) من اجمالي أفراد العينة تتراوح اعمارهم ما بين 30-40 سنة وهم الفئة الغلبة، في حين أن نسبة (28.58%) من أفراد العينة تفوق أعمارهم 40 سنة، في حين نسبة (25.71%) من اجمالي أفراد العينة تتراوح اعمارهم ما بين 30-20 سنة .

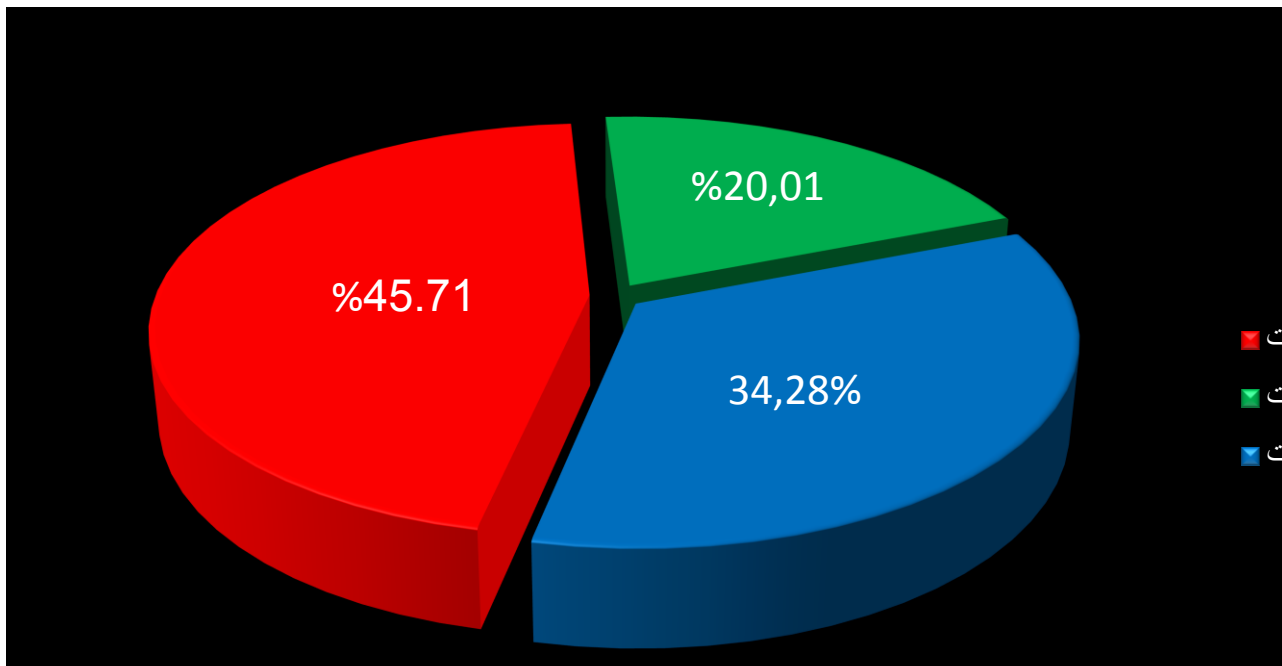


شكل رقم: (04) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

جدول رقم (03) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة .

النسبة المئوية %	التكرارات	الخبرة
45.71%	32	أقل من 05 سنوات
20.01%	14	من 05 إلى 10 سنوات
34.28%	24	أكثر من 10 سنوات
100%	70	الإجمالي

يتضح لنا من البيانات البيانية في الجدول أعلاه أن ما نسبته (45.71%) من أفراد العينة تتراوح مدة خدمتهم في مهنة التدريس أقل من خمس سنوات وتمثل نسبة (34.28%) من أفراد العينة الذين يتمتعون بخبرة في مهنة التدريس تفوق عشر سنوات في حين تمثل نسبة (20.01%) من إجمالي العينة الأفراد الذين تتراوح مدة عملهم من 05 إلى 10 سنوات .

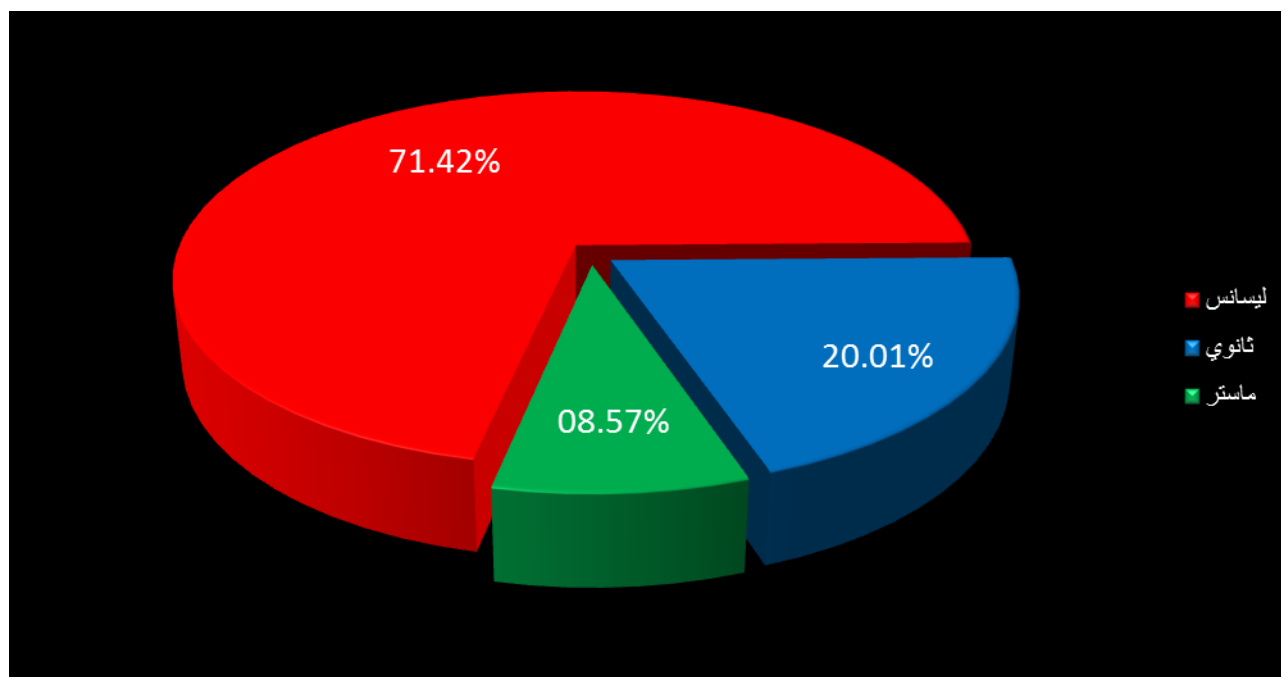


الشكل رقم: (05) توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة

جدول رقم: (04) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي .

النسبة المئوية %	التكرارات	المؤهل العلمي
20.01%	14	ثانوي
71.42%	50	ليسانس
08.57%	06	ماستر
100%	70	الاجمالي

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن ما نسبته (71.42%) من أفراد العينة ذات مستوى ليسانس وهي أكبر نسبة، كما نجد (20.01%) من أفراد العينة لديهم مستوى ثانوي في حين نجد نسبة (08.57%) من أفراد العينة يحملون شهادة الماستر .



الشكل رقم: (06) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

2- تحليل اسئلة الاستمارة :

جدول رقم (05) يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول اتخاذ المدير القرار دون أخذ رأي المعلمين .

العبارة	الدرجات	التكرار	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة
اتخاذ المدير القرار دون أخذ رأي المعلمين	دائما	03	%4.285	47.171 ^a	5.99	02	0.05
	أحيانا	49	%70				
	أبدا	18	%25.714				

تحليل نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول يتبين لنا أن (03) مبحوثين من بين (70) مفردة يقابلها (100 %) من إجمالي العينة يرون بأن المدير دائما يأخذ برأيهم في اتخاذ القرارات بما نسبته (4.285 %) في حين (70%) من إجمالي عدد المعلمين يرون بأن المدير في بعض الأحيان يأخذ برأيهم في اتخاذ القرارات، في حين يرى (18) مبحوث بأن المدير لا يأخذ برأيهم في اتخاذه للقرارات بما نسبته (25.714 %) ، وللتأكيد من دلالة هذه الفروق تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت ب (47.171) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا تساوي (0.05) وبالتالي هناك فرق دال إحصائيا، ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين لنا أن المدير يأخذ في بعض الأحيان برأيهم وهذا باعتراف أغلب المعلمين ومنه نستنتج أن المدير لا يستغل منصبه كقائد في اتخاذه للقرارات بل يأخذ برأي مرؤوسيه.

جدول رقم (06): يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول اهتمام المدير بالعمل أكثر من اهتمامه بالمعلمين.

العبارة	الدرجات	التكرار	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة
يهتم المدير بالعمل أكثر من اهتمامه بالمعلمين	دائما	09	%12.847	26.600 ^a	5.99	02	0.05
	أحيانا	43	%61.428				
	أبدا	18	%25.714				

تحليل نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول يتبين لنا أن (09) مبحوثين من بين (70) مفردة يقابلها (100 %) من إجمالي العينة، يرون بأن المدير دائما يهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بالمعلمين بما نسبته (12.847 %) في حين (61.428 %) من إجمالي عدد المعلمين يرون بأن المدير في بعض الأحيان يهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بالمعلمين، في حين يرى (18) مبحوث بأن المدير لا يهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بهم بما نسبته (25.714 %)، وللتأكيد من دلالة هذه الفروق تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت ب (26.600) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا تساوي (0.05 α) وبالتالي هناك فرق دال إحصائيا، ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين لنا أن المدير في أغلب الأحيان يهتم بالمعلمين أكثر من اهتمامه بالعمل ومنه نستنتج أن المدير ليس بالأثاني وليس متسلط، بل ينظر يركز في السهر على المعلمين، أكثر من اهتمامه بالإنتاج.

جدول رقم (07) يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول توجيه المدير تعليمات غير قابلة للنقاش .

العبارة	الدرجات	التكرار	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة
المدير يوجه تعليمات غير قابلة للنقاش	دائما	05	7.142%	36.371 ^a	5.99	02	0.05
	أحيانا	21	30%				
	أبدا	34	48.571%				

تحليل نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول يتبين لنا أن (05) مبحوثين من بين (70) مفردة يقابلها (100%) من إجمالي العينة، يرون بأن المدير دائما يوجه تعليمات غير قابلة للنقاش بما نسبته (7.142%) في حين أن (30%) من إجمالي عدد المعلمين يرون بأن المدير في بعض الأحيان يوجه تعليمات غير قابلة للنقاش، في حين يرى (34) مبحوث بأن المدير لا يوجه تعليمات غير قابلة للنقاش بما نسبته (48.571%)، وللتأكيد من دلالة هذه الفروق تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ (36.371) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا تساوي (0.05) وبالتالي هناك فرق دال إحصائيا، ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين لنا أن المدير لا يوجه تعليمات غير قابلة للنقاش أي أن المدير ليس مستبدا برأي، أو متعصبا للقرارات الفردية .

جدول رقم (08) يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق المدير للقوانين حرفيا وبصرامة .

العبارة	الدرجات	التكرار	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة
يهتم المدير بتطبيق القوانين حرفيا وبصرامة	دائما	27	%38.571	16.486 ^a	5.99	02	0.05
	أحيانا	34	%48.571				
	أبدا	09	%12.857				

تحليل نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول يتبين لنا أن (27) مبحوث من بين (70) مفردة يقابلها (100%) من إجمالي العينة، يرون بأن المدير دائما يهتم بتطبيق القوانين حرفيا وبصرامة بما نسبته (38.571%) في حين أن (48.571%) من إجمالي عدد المعلمين يرون بأن المدير في بعض الأحيان يهتم بتطبيق القوانين حرفيا وبصرامة، في حين يرى (09) مبحوثين بأن المدير لا يهتم بتطبيق القوانين حرفيا وبصرامة بما نسبته (12.857%)، وللتأكيد من دلالة هذه الفروق تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت ب(16.486) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا تساوي (0.05) وبالتالي هناك فرق دال إحصائيا، ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين لنا أن المدير يسعى إلى تطبيق القوانين حرفيا وهذا دال على جديته في العمل، حيث يسعى جاهدا لتطبيق القوانين والأنظمة والصلاحيات المفروضة داخل المدرسة.

جدول رقم (09) يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول استعمال المدير لأسلوب الترهيب ليفرض سلطته على الجميع .

العبارة	الدرجات	التكرار	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة
يستعمل المدير أسلوب الترهيب ليفرض سلطته على الجميع	دائما	02	%02.857	74.600 ^a	5.99	02	0.05
	أحيانا	11	%15.714				
	أبدا	57	%81.428				

تحليل نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول يتبين لنا أن مبحثين (02) من بين (70) مفردة يقابلها (100%) من إجمالي العينة، يرون بأن المدير دائما يستعمل أسلوب الترهيب ليفرض سلطته على الجميع بما نسبته (%02.857) في حين أن (%15.714) من إجمالي عدد المعلمين يرون بأن المدير في بعض الأحيان يستعمل أسلوب الترهيب ليفرض سلطته على الجميع، في حين يرى (57) مبحث بأن المدير لا يستعمل أسلوب الترهيب ليفرض سلطته بما نسبته (%81.428)، وللتأكيد من دلالة هذه الفروق تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ (74.600) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا تساوي (0.05) وبالتالي هناك فرق دال إحصائيا، ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين لنا أن المدير يمتاز باللين واللف في تعامله مع المعلمين داخل المدرسة.

جدول رقم (10) يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول خصم المدير لراتب المعلم الغائب دون معرفة السبب

العبرة	الدرجات	التكرار	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة
المدير يخصم يوم من راتب المعلم الغائب دون معرفة السبب	دائما	03	%04.287	78.29 ^a	5.99	02	0.05
	أحيانا	10	%14.285				
	أبدا	57	%81.428				

تحليل نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول يتبين لنا أن (03) مبحوثين من بين (70) مفردة يقابلها (100%) من إجمالي العينة، يرون بأن المدير دائما يخصم يوم من راتب المعلم الغائب دون معرفة السبب بما نسبته (%04.287) في حين أن (%14.285) من إجمالي عدد المعلمين يرون بأن المدير في بعض الأحيان يخصم يوم من راتب المعلم الغائب دون معرفة السبب، في حين يرى (57) مبحوث بأن المدير لا يخصم يوم من راتب المعلم الغائب دون معرف السبب تقدر بما نسبته (%81.428)، وللتأكد من دلالة هذه الفروق تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت ب(78.29) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا تساوي (0.05) وبالتالي هناك فرق دال إحصائيا، ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين لنا أن المدير لا يخصم من راتب المعلم الغائب دون معرفة السبب ، كون المدير مقدر لأوضاع معلميه متفهم معهم، وهذا باعتراف اغلب المعلمين.

جدول رقم (11) يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول وقوف المدير إلى جانب المعلمين عندما يتطلب الأمر

العبرة	الدرجات	التكرار	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة
لا يقف المدير إلى جانب المعلمين عندما يتطلب الامر	دائما	02	%02.857	63.543 ^a	5.99	02	0.05
	أحيانا	15	%21.428				
	أبدا	53	%75.714				

تحليل نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول يتبين لنا أن مبحثين (02) من بين (70) مفردة يقابلها (100%) من إجمالي العينة، يرون بأن المدير لا يقف دائما إلى جانب المعلمين عندما يتطلب الامر بما نسبته (%02.857) في حين نسبة (%21.428) من إجمالي عدد المعلمين يرون بأن المدير في بعض الأحيان، لا يقف الى جانب المعلمين عندما يتطلب الامر، في حين (53) مبحث يرون بأن المدير يقف إلى جانب المعلمين عندما يتطلب الامر بما نسبته (%75.714)، وللتأكيد من دلالة هذه الفروق تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ (63.543) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا تساوي (α0.05) وبالتالي هناك فرق دال إحصائيا، ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين لنا أن المدير يتمتع بالروح الاجتماعية والثقة العالية فهو يقف دائما إلى جانب المعلمين إذا اقتضى الأمر.

جدول رقم (12) يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول اعتبار المدير المناقشة وابداء الرأي مضيعة للوقت .

العبارة	الدرجات	التكرار	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة
يعتبر المدير المناقشة وابداء الرأي مضيعة للوقت	دائما	03	%04.285	66.200 ^a	5.99	02	0.05
	أحيانا	12	%17.142				
	أبدا	56	%80				

تحليل نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول يتبين لنا أن (03) مبحوثين من بين (70) مفردة يقابلها (100%) من إجمالي العينة، يرون بأن المدير دائما يعتبر المناقشة وابداء الرأي مضيعة للوقت بما نسبته (%04.285) في حين تقدر نسبة (%17.142) من إجمالي عدد المعلمين يرون بأن المدير في بعض الأحيان، يعتبر المناقشة وابداء الرأي مضيعة للوقت في حين (56) مبحوث يرى بأن المدير لا يعتبر المناقشة وابداء الرأي مضيعة للوقت بما نسبته (%80)، وللتأكيد من دلالة هذه الفروق تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ (66.200) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا تساوي (0.05) وبالتالي هناك فرق دال إحصائيا ، ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين لنا أن المدير لا يعتبر المناقشة وابداء الرأي مضيعة للوقت بل يعتبرها مساهمة فاعلة، ولكل آراءه وانتقاداته الخاصة به وبالمجريات الحاصلة داخل المدرسة، بمعنى يعطي لهم حرية التعبير .

جدول رقم (13) يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول اعتماد المدير على أسلوب الامر والنهي مع اعضاء هيئة التدريس .

العبرة	الدرجات	التكرار	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة
يعتمد المدير على أسلوب الأمر والنهي مع اعضاء هيئة التدريس	دائما	05	07.142%	29.343 ^a	5.99	02	0.05
	أحيانا	22	31.428%				
	أبدا	43	61.428%				

تحليل نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول يتبين لنا أن (05) مبحوثين من بين (70) مفردة يقابلها (100%) من إجمالي العينة، يرون دائما أن المدير يعتمد على أسلوب الامر والنهي مع اعضاء هيئة التدريس بما نسبته (07.142%) في حين نسبة (31.428%) من إجمالي عدد المعلمين يرون بأن المدير في بعض الأحيان يعتمد على أسلوب الامر والنهي مع اعضاء الهيئة التدريسية، في حين (43) مبحوث بأن المدير لا يعتمد على أسلوب الامر والنهي مع اعضاء هيئة التدريس بما نسبته (61.428%)، وللتأكيد من دلالة هذه الفروق تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ (29.343) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا تساوي (0.05) وبالتالي هناك فرق دال إحصائيا، ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين لنا أن المدير لا يعتمد على أسلوب الامر والنهي مع اعضاء هيئة التدريس، لكون المدير هنا يمتاز بالطف واللين في تعامله مع مرؤوسيه (المعلمين)، وقد توجد سهولة ووضوح في الاتصال بين المدير والمعلم واحترام الرأي الحاصل بينهم.

جدول رقم (14) يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول تدخل المدير في أعمال ليست من مهامه.

مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² الجدولية	كا ² المحسوبة	النسبة المئوية	التكرار	الدرجات	العبرة
0.05	02	5.99	15.457 ^a	%11.428	08	دائما	يتدخل المدير في أعمال ليست من مهامه
				%42.857	30	أحيانا	
				%45.714	42	أبدا	

تحليل نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول يتبين لنا أن (08) مبحوثين من بين (70) مفردة يقابلها (100%) من إجمالي العينة، يرون دائما أن المدير يتدخل في أعمال ليست من مهامه بما نسبته (11.428%) في حين نسبة (42.857%) من إجمالي عدد المعلمين يرون بأن المدير في بعض الأحيان، يتدخل في أعمال ليست من مهامه، في حين (42) مبحوث يرى بأن المدير يتدخل في أعمال ليست من مهامه بما نسبته (54.714%)، وللتأكيد من دلالة هذه الفروق تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ (15.457) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا تساوي (0.05) وبالتالي هناك فرق دال إحصائيا، ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين لنا أن المدير لا يتدخل في أعمال ليست من مهامه كل واحد مسؤول، فهو هنا يعطي للمعلمين ولجميع العمال داخل مدرسته الثقة الكاملة وكل واحد مسؤول عن عمله .

جدول رقم (15) يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول إشراك المدير المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية .

العبرة	الدرجات	التكرار	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة
يشرك المدير المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية	دائما	36	%51.428	27.114 ^a	5.99	02	0.05
	أحيانا	31	%44.285				
	أبدا	03	%04.285				

تحليل نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول يتبين لنا أن (36) مبحوث من بين (70) مفردة يقابلها (100%) من إجمالي العينة، يرون أن المدير دائما يشرك المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية بما نسبته (%51.428) في حين نسبة (%44.285) من إجمالي عدد المعلمين يرون بأن المدير في بعض الأحيان، يشرك المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية، في حين (03) مبحوثين يرون بأن المدير لا يشرك المعلمين في اتخاذ القرارات بما نسبته (%04.285)، وللتأكيد من دلالة هذه الفروق تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ (27.114) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا تساوي (0.05) وبالتالي هناك فرق دال إحصائيا، ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين لنا أن المدير يشرك المعلمين دائما في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمدرسة وان هذا الاخير يقوم باحترام شخصية الفرد وعلى ان القرار النهائي يكون دائما بتشاور دون تسلط .

جدول رقم (16) يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول تعامل المدير مع المدرسين بصدق .

العبارة	الدرجات	التكرار	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة
يتعامل المدير مع المدرسين بصدق	دائما	55	%78.571	50.943 ^a	5.99	02	0.05
	أحيانا	12	%17.142				
	أبدا	03	%04.285				

تحليل نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول يتبين لنا أن (55) مبحوث من بين (70) مفردة يقابلها (100%) من إجمالي العينة، يرون بأن المدير دائما يتعامل مع المدرسين بصدق بما نسبته (%78.571) في حين نسبة (%17.142) من إجمالي عدد المعلمين يرون بأن المدير في بعض الأحيان ، يتعامل مع المعلمين بصدق، في حين (03) مبحوثين يرون بأن المدير لا يتعامل مع المدرسين بصدق بما نسبته (%04.285)، وللتأكد من دلالة هذه الفروق تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ (50.943) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا تساوي (0.05) وبالتالي هناك فرق دال إحصائيا، ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين لنا أن المدير دائما يتعامل مع المدرسين بصدق، ويتميز بالسلوك الاجتماعي والشعور بالثقة والمودة بين معلميه.

جدول رقم (17) يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول تدعيم المدير للعمل ضمن روح الفريق .

العبارة	الدرجات	التكرار	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة
يدعم المدير العمل ضمن روح الفريق	دائما	48	68.571%	48.800 ^a	5.99	02	0.05
	أحيانا	19	27.142%				
	أبدا	03	4.285%				

تحليل نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول يتبين لنا أن (48) مبحوث من بين (70) مفردة يقابلها (100%) من إجمالي العينة، يرون بأن المدير دائما يدعم العمل ضمن روح الفريق بما نسبته (68.571%) في حين قدرت نسبة (27.142%) من إجمالي عدد المعلمين يرون بأن المدير في بعض الأحيان، يدعم العمل ضمن روح الفريق، في حين يرى (03) مبحوثين بأن المدير لا يدعم المعلمين ضمن روح الفريق بما نسبته (4.285%)، وللتأكيد من دلالة هذه الفروق تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ (48.800) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا تساوي (0.05) وبالتالي هناك فرق دال إحصائيا، ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين لنا أن المدير دائما يدعم العمل ضمن روح الفريق، اي يمتاز بالإيجابية في التفاعل الاجتماعي، وأنه يشعر كل من المعلمين بأهمية مساهمته داخل المدرسة.

جدول رقم (18) يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول امتلاك المدير القدرة على الاقناع.

العبرة	الدرجات	التكرار	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة
يمتلك المدير القدرة على الاقناع	دائما	34	%48.571	19.657 ^a	5.99	02	0.05
	أحيانا	32	%45.714				
	أبدا	04	%05.714				

تحليل نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول يتبين لنا أن (34) مبحوث من بين (70) مفردة يقابلها (100%) من إجمالي العينة، يرون أن المدير يمتلك دائما القدرة على الاقناع بما نسبته (%48.571) في حين نسبة (%45.714) من إجمالي عدد المعلمين يرون بأن المدير احيانا يمتلك القدرة على الاقناع، في حين (04) مبحوثين بأن المدير لا يمتلك القدرة على الاقناع، بما نسبته (%05.714)، وللتأكيد من دلالة هذه الفروق تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ (19.657) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا تساوي (0.05) وبالتالي هناك فرق دال إحصائيا، ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين لنا أن المدير (كقائد) موجه يمتلك أسلوب الاقناع في معاملة مرؤوسيه فضلا عن تحليه بطيبة والرفقة.

جدول رقم (19) يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول تشجيع المدير للمعلمين على الابتكار.

العبرة	الدرجات	التكرار	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة
يشجع المدير المعلمين على الابتكار	دائما	47	67.142%	35.171 ^a	5.99	02	0.05
	أحيانا	18	25.714%				
	أبدا	05	7.142%				

تحليل نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول يتبين لنا أن (47) مبحوث من بين (70) مفردة يقابلها (100%) من إجمالي العينة، يرون أن المدير دائما يشجع المعلمين على الابتكار بما نسبته (67.142%) في حين نسبة (25.714%) من إجمالي عدد المعلمين يرون بأن المدير في بعض الاحيان يشجع على الابتكار، في حين (05) مبحوثين بأن المدير لا يشجع المعلمين على الابتكار، بما نسبته (07.142%)، وللتأكد من دلالة هذه الفروق تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ (35.171) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا تساوي (0.05) وبالتالي هناك فرق دال إحصائيا، ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين لنا أن المدير دائما يشجع المعلمين على الابتكار وعلى الروح الاجتماعية المتفاعلة في اتخاذ المهام المشاركة الهادفة على ابتكار وتطوير وتقديم المؤسسة نحو الأفضل.

جدول رقم (20) يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول اجتناب المدير لأسلوب التهديد في تعامله مع مدرسيه .

العبرة	الدرجات	التكرار	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة
يتجنب المدير أسلوب التهديد في التعامل مع مدرسيه	دائما	52	%74.285	54.200 ^a	5.99	02	0.05
	أحيانا	15	%21.428				
	أبدا	03	%04.285				

تحليل نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول يتبين لنا أن (52) مبحوث من بين (70) مفردة يقابلها (100%) من إجمالي العينة، يرون أن المدير دائما يتجنب أسلوب التهديد في تعامله مع المدرسين بما نسبته (%74.285) في حين نسبة (%21.428) من إجمالي عدد المعلمين يرون بأن المدير يتجنب أسلوب التهديد في تعامله مع المدرسين في حين يرى (03) مبحوثين بأن المدير لا يتجنب أسلوب التهديد، بما نسبته (%04.285)، وللتأكد من دلالة هذه الفروق تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت ب(54.200) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا تساوي (0.05) وبالتالي هناك فرق دال إحصائيا، ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين لنا أن المدير دائما يتجنب أسلوب التهديد في تعامله مع افراد مؤسسته وذلك بالمحافظة على الروح المعنوية، والمعاملات الانسانية مما يسود علاقاتهم الرضى والاطمئنان.

جدول رقم (21) يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول اهتمام المدير باقتراحات المعلمين والعمل بها .

مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² الجدولية	كا ² المحسوبة	النسبة المئوية	التكرار	الدرجات	العبرة
0.05	02	5.99	29.514 ^a	38.571%	27	دائما	يهتم المدير باقتراحات المعلمين ويعمل بها
				58.571%	41	أحيانا	
				2.857%	02	أبدا	

تحليل نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول يتبين لنا أن (27) مبحوث من بين (70) مفردة يقابلها (100%) من إجمالي العينة، يرون بأن المدير دائما يهتم باقتراحات المعلمين ويعمل بها بما نسبته (38.571%) في حين نسبة (58.571%) من إجمالي عدد المعلمين يرون بأن المدير في اغلب الاحيان يهتم باقتراحاتهم ويعمل بها، في حين يرى مبحوثين (02) بأن المدير لا يهتم باقتراحاتهم ولا يعمل بها، بما نسبته (2.857%)، وللتأكد من دلالة هذه الفروق تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ (29.514) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا تساوي (0.05) وبالتالي هناك فرق دال إحصائيا، ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين لنا أن المدير في اغلب الاحيان يهتم باقتراحات المعلمين ويعمل بها ويشعر جميع اعضاء الهيئة التدريسية أن لهم مكانة ومساهمة فاعلة داخل المدرسة.

جدول رقم (22) يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول اعطاء المدير للمعلمين فرصة التحدث عن أوضاعهم الاجتماعية والشخصية .

مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² الجدولية	كا ² المحسوبة	النسبة المئوية	التكرار	الدرجات	العبرة
0.05	02	5.99	13.229 ^a	%48.571	34	دائما	يعطي المدير للمعلمين فرصة التحدث عن اوضاعهم الاجتماعية والشخصية
				%42.857	30	أحيانا	
				%08.571	06	أبدا	

تحليل نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول يتبين لنا أن (34) مبحوث من بين (70) مفردة يقابلها (100%) من إجمالي العينة، يرون بأن المدير دائما يعطي فرصة التحدث عن أوضاعهم، بما نسبته (%48.571) في حين نسبة (%42.857) من إجمالي عدد المعلمين يرون بأن المدير احيانا يعطي للمعلمين فرصة التحدث عن أوضاعهم، في حين يرى (06) مبحوثين بأن المدير لا يعطي للمعلمين فرصة التحدث عن اوضاعهم ، بما نسبته (%08.571) ، وللتأكيد من دلالة هذه الفروق تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ (13.229) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا تساوي (α0.05) وبالتالي هناك فرق دال إحصائيا، ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين لنا أن المدير دائما يعطي للمعلمين فرصة التحدث عن حالاتهم كون المدير اجتماعي بطبعه فهو يعتبر ان حالة المعلمين الاجتماعية والشخصية لها تأثير قوي على عملهم التدريسي داخل المدرسة.

جدول رقم (23) يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول إيمان مدير المدرسة بقدرات المعلمين وامكاناتهم .

مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² الجدولية	كا ² المحسوبة	النسبة المئوية	التكرار	الدرجات	العبرة
0.05	02	5.99	43.314 ^a	75.714%	53	دائما	يؤمن مدير المدرسة بقدرات المعلمين وامكاناتهم
				22.857%	16	أحيانا	
				01.428%	01	أبدا	

تحليل نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول يتبين لنا أن (53) مبحوث من بين (70) مفردة يقابلها (100%) من إجمالي العينة، يرون بأن المدير دائما يؤمن بقدرات المعلمين وامكاناتهم وقدرت نسبته (75.714%) في حين نسبة (22.857%) من إجمالي عدد المعلمين يرون بأن المدير في بعض الاحيان يؤمن بقدرات المعلمين وامكاناتهم، في حين يرى مبحوث واحد (01) بأن المدير لا يؤمن بقدراتهم، بما نسبته (01.428%)، وللتأكيد من دلالة هذه الفروق تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت ب(43.314) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا تساوي (0.05) وبالتالي هناك فرق دال إحصائيا، ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين لنا أن المدير دائما يؤمن بقدرات المعلمين وامكاناتهم، ولديه ثقة بنفسه ويعمل على تنمية شخصياتهم اكثر انطلاقا وميلا الى الابداع والابتكار .

جدول رقم (24) يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول توزيع مدير المدرسة للمسؤوليات التربوية .

العبرة	الدرجات	التكرار	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة
يوزع المدير المدرسة المسؤولين التربوية	دائما	51	%72.857	47.171 ^a	5.99	02	0.05
	أحيانا	17	%24.285				
	أبدا	02	%02.857				

تحليل نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول يتبين لنا أن (51) مبحوث من بين (70) مفردة يقابلها (100%) من إجمالي العينة، يرون بأن المدير دائما يوزع المسؤوليات على المعلمين بما نسبته (%72.857) في حين نسبة (%24.285) من إجمالي عدد المعلمين يرون بأن المدير في بعض الأحيان يوزع المسؤوليات التربوية في حين يرى مبحوثين (02) بأن المدير لا يقوم بتوزيع المسؤوليات على المعلمين بما نسبته (%02.857)، وللتأكيد من دلالة هذه الفروق تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت ب(47.171) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا تساوي (0.05) وبالتالي هناك فرق دال إحصائيا، ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين لنا أن المدير دائما يوزع المسؤوليات التربوية على المعلمين وقد يراعي عدة جوانب تتوافق مع طاقاتهم وقدراتهم العلمية، كما يكون عادلا في توزيعه لهذه المهام .

جدول رقم (25) يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول إهمال مدير المدرسة للاجتماعات المدرسية مع المعلمين.

مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² الجدولية	كا ² المحسوبة	النسبة المئوية	التكرار	الدرجات	العبرة
0.05	02	5.99	48.800 ^a	%04.285	03	دائما	يهمل مدير المدرسة الاجتماعات المدرسية مع المعلمين
				%22.857	16	أحيانا	
				%72.857	51	أبدا	

تحليل نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول يتبين لنا أن (03) مبحوثين من بين (70) مفردة يقابلها (100%) من إجمالي العينة، يرون أن المدير دائما يهمل الاجتماعات المدرسية مع المعلمين بما نسبته (04.285%) في حين نسبة (22.857%) من إجمالي عدد المعلمين يرون بأن المدير أحيانا يهمل الاجتماعات المدرسية مع المعلمين، في حين يرى (51) مبحوث بأن المدير لا يهمل الاجتماعات المدرسية مع المعلمين بما نسبته (72.857%)، وللتأكيد من دلالة هذه الفروق تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ (48.800) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا تساوي (0.05) وبالتالي هناك فرق دال إحصائيا، ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين لنا أن المدير دائما منضبط ومحافظ على أوقاته.

جدول رقم (26) يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول منح المدير للمعلمين حرية صنع القرارات المتعلقة بالعمل.

العبرة	الدرجات	التكرار	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة
منح المدير للمعلمين حرية صنع القرارات المتعلقة بالعمل.	دائما	15	21.428%	18.200 ^a	5.99	02	0.05
	أحيانا	38	54.285%				
	أبدا	07	10%				

تحليل نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول يتبين لنا أن (15) مبحوث من بين (70) مفردة يقابلها (100%) من إجمالي العينة، يرون أن المدير دائما يمنح للمعلمين حرية صنع القرارات المتعلقة بالعمل بما نسبته (21.428%) في حين نسبة (54.285%) من إجمالي عدد المعلمين يرون بأن المدير في بعض الأحيان يمنح للمعلمين حرية صنع القرارات المتعلقة بالعمل في حين يرى (07) مبحوثين يرون بأن المدير لا يمنح للمعلمين حرية صنع القرارات المتعلقة بالعمل بما نسبته (10%) ، وللتأكيد من دلالة هذه الفروق تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ (18.200) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا تساوي (0.05) وبالتالي هناك فرق دال إحصائياً، ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين لنا أن المدير في بعض الأحيان، يمنح للمعلمين حرية صنع القرارات المتعلقة بالعمل لكون المدير ليس تسلطي ولا يتعامل مع المعلمين بعنف .

جدول رقم (27) يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول يعقد المدير اجتماعات مع المعلمين بشكل غير منتظم.

العبرة	الدرجات	التكرار	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة
يعقد المدير اجتماعات مع المعلمين بشكل غير منتظم	دائما	01	01.428%	31.400 ^a	5.99	02	0.05
	أحيانا	28	40%				
	أبدا	41	58.571%				

تحليل نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول يتبين لنا أن (01) مبحوث من بين (70) مفردة يقابلها (100%) من إجمالي العينة، يرون أن المدير دائما يعقد اجتماعات مع المعلمين بشكل غير منتظم بما نسبته (01.428%) في حين نسبة (40%) من إجمالي عدد المعلمين يرون بأن المدير في بعض الاحيان يعقد اجتماعات مع المعلمين بشكل غير منتظم، في حين يرى (41) مبحوث بأن المدير لا يعقد اجتماعات مع المعلمين بشكل غير منتظم، بما نسبته (58.571%)، وللتأكيد من دلالة هذه الفروق تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت ب(31.400) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا تساوي (0.05) وبالتالي هناك فرق دال إحصائيا، ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين لنا أن المدير لا يعقد الاجتماعات بشكل غير منظم لكونه مواظب منضبط مقدرا لمنصبه محترما لمواعيده.

جدول رقم (28) يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول تخصيص المدير لوقت غير كافي لمناقشة القضايا التربوية مع المعلمين .

مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² الجدولية	كا ² المحسوبة	النسبة المئوية	التكرار	الدرجات	العبرة
0.05	02	5.99	26.429 ^a	05.714%	04	دائما	يخصص المدير وقت غير كافي لمناقشة القضايا التربوية مع المعلمين
				34.285%	24	أحيانا	
				60%	42	أبدا	

تحليل نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول يتبين لنا أن (04) مبحوثين من بين (70) مفردة يقابلها (100%) من إجمالي العينة، يرون أن المدير دائما يخصص وقت غير كافي لمناقشة القضايا التربوية مع المعلمين بما نسبته (05.714%) في حين نسبة (34.285%) من إجمالي عدد المعلمين يرون بأن المدير في بعض الاحيان يخصص وقت غير كافي لمناقشة القضايا التربوية مع المعلمين، في حين يرى (42) مبحوث بأن المدير لا يخصص وق غير كافي لمناقشة القضايا التربوية مع المعلمين، بما نسبته (60%)، وللتأكيد من دلالة هذه الفروق تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ (26.429) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا تساوي (0.05) وبالتالي هناك فرق دال إحصائيا، ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين لنا أن المدير يخصص الوقت الكافي لمعلميه من اجل مناقشة الأمور التربوية وحل بعض المشاكل المتعلقة بها وما يأتي لصالح المؤسسة في تحقيق أهدافها المنشودة .

جدول رقم (29) يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول رأي المدير اقل قوة من رأي الفريق التربوي

العبرة	الدرجات	التكرار	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة
رأي المدير اقل قوة من رأي الفريق التربوي	دائما	03	%04.265	24.29 ^a	5.99	02	0.05
	أحيانا	35	%50				
	أبدا	32	%45.714				

تحليل نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول يتبين لنا أن (03) مبحوثين من بين (70) مفردة يقابلها (100%) من إجمالي العينة، يرون أن المدير دائما رأيه اقل من رأي الفريق التربوي، بما نسبته (04.265%) في حين نسبة (50%) من إجمالي عدد المعلمين يرون بأن المدير في بعض الاحيان رايه اقل من رأي الفريق التربوي، في حين يرى (32) مبحوث بأن المدير رأيه ليس أقل قوة من رأي الفريق التربوي، بما نسبته (45.714%)، وللتأكد من دلالة هذه الفروق تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ (24.29) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا تساوي (0.05) وبالتالي هناك فرق دال إحصائيا، ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين لنا أن اغلب المعلمين يعترفون بأن رأي المدير اقل قوة من رأي الفريق التربوي لكون المدير في بعض الأحيان يعطي قرارات غير صائبة ومتردد فيها.

جدول رقم (30) يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول عدم اهتمام المدير لغياب المعلمين داخل المدرسة

العبرة	الدرجات	التكرار	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة
المدير لا يهتم لغياب المعلمين داخل المدرسة	دائما	00	%00	106.657 ^a	5.99	02	0.05
	أحيانا	03	%04.285				
	أبدا	67	%95.714				

تحليل نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول يتبين لنا أن لا يوجد أي مبحوث من بين (70) مفردة يقابلها (100%) من إجمالي العينة، يرى أن المدير دائما لا يهتم لغياب المعلمين داخل المدرسة، بما نسبته (00%) في حين نسبة (04.285%) من إجمالي عدد المعلمين يرون بأن المدير في بعض الاحيان لا يهتم لغياب المعلمين داخل المدرسة، في حين يرى (67) مبحوث بأن المدير يهتم لغياب المعلمين داخل المدرسة، بما نسبته (95.714%)، وللتأكيد من دلالة هذه الفروق تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ (106.657) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا تساوي (0.05) وبالتالي هناك فرق دال إحصائيا، ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين لنا أن المدير يهتم لغياب المعلمين داخل المدرسة، فهو لا يتساهل مع المعلمين الذين يغيبون دون مبرر أو سبب مقنع، وقد نكون لديه دراية تامة بالمجريات الداخلية للمؤسسة.

جدول رقم (31) يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول اهمال المدير متابعته للمهام الموكلة للمعلمين

العبرة	الدرجات	التكرار	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة
يهمل المدير متابعته للمهام الموكلة للمعلمين	دائما	01	%01.428	59.171 ^a	5.99	02	0.05
	أحيانا	15	%21.428				
	أبدا	54	%77.142				

تحليل نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول يتبين لنا أن (01) مبحوث من بين (70) مفردة يقابلها (100%) من إجمالي العينة، يرون أن المدير دائما يهمل متابعته للمهام الموكلة للمعلمين، بما نسبته (01.428%) في حين نسبة (21.428%) من إجمالي عدد المعلمين يرون بأن المدير في بعض الاحيان يهمل متابعته للمهام الموكلة للمعلمين، في حين يرى (54) مبحوث بأن المدير لا يهمل متابعته للمهام الموكلة للمعلمين، بما نسبته (77.142%)، وللتأكيد من دلالة هذه الفروق تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ (59.171) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا تساوي (0.05) وبالتالي هناك فرق دال إحصائيا، ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين لنا أن المدير لا يهمل متابعته للمهام الموكلة للمعلمين، بل يتم بمراقبتهم بصفة دورية وهذا مما يزيد من حرصهم على أداء واجباتهم الموكلة اليهم.

جدول رقم (32) يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول تردد المدير في قراراته الإدارية

مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² الجدولية	كا ² المحسوبة	النسبة المئوية	التكرار	الدرجات	العبرة
0.05	02	5.99	36.29 ^a	%01.428	01	دائما	تردد المدير في قراراته الادارية
				%34.285	24	أحيانا	
				%64.285	45	أبدا	

تحليل نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول يتبين لنا أن (01) مبحوث من بين (70) مفردة يقابلها (100%) من إجمالي العينة، يرون أن المدير دائما يتردد في قراراته الإدارية، بما نسبته (%01.428) في حين نسبة (%34.285) من إجمالي عدد المعلمين يرون بأن المدير في بعض الاحيان يتردد في قراراته الإدارية، في حين يرى (45) مبحوث يرون بأن المدير لا يتردد في قراراته الإدارية، بما نسبته (%64.285)، وللتأكيد من دلالة هذه الفروق تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ(36.29) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا تساوي (0.05) وبالتالي هناك فرق دال إحصائيا، ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين لنا أن المدير لا يتردد في قراراته الإدارية كونه ذو شخصية قوية، ولديه ثقة كبيرة بنفسه فهو مدرك لصلاحيات مؤسسته وهذا لمراعاة مصالحه العامة، وما يخدم المؤسسة بفائدة.

جدول رقم (33) يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول تساهل المدير مع المعلمين المقصرين في أداء واجباته .

العبرة	الدرجات	التكرار	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة
يتساهل المدير مع المعلمين المقصرين في أداء واجباتهم	دائما	01	%01.428	42.200 ^a	5.99	02	0.05
	أحيانا	19	%27.142				
	أبدا	50	%71.428				

تحليل نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول يتبين لنا أن (01) مبحوث من بين (70) مفردة يقابلها (100%) من إجمالي العينة، يرون أن المدير دائما يتساهل مع المعلمين المقصرين في أداء واجباتهم، بما نسبته (%01.428) في حين نسبة (%27.142) من إجمالي عدد المعلمين يرون بأن المدير في بعض الاحيان يتساهل مع المعلمين المقصرين في أداء واجباتهم، في حين يرى (50) مبحوث يرون بأن المدير لا يتساهل مع المعلمين المقصرين في أداء واجباتهم، بما نسبته (%71.428)، وللتأكيد من دلالة هذه الفروق تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ (42.200) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا تساوي (0.05) وبالتالي هناك فرق دال إحصائيا، ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين لنا أن المدير لا يتساهل مع المعلمين المقصرين لكونه قائد عليهم موجه ومشرف عن عملهم.

جدول رقم (34) يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول اصدار المدير لقراراته عن طريق الآخرين .

العبارة	الدرجات	التكرار	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة
يصدر المدير قراراته عن طريق الآخرين	دائما	01	%01.428	75.514 ^a	5.99	02	0.05
	أحيانا	11	%15.714				
	أبدا	58	%82.857				

تحليل نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول يتبين لنا أن (01) مبحوث من بين (70) مفردة يقابلها (100%) من إجمالي العينة، يرون أن المدير دائما يصدر قراراته عن طريق الآخرين ، بما نسبته (01.428%) في حين نسبة (15.714%) من إجمالي عدد المعلمين يرون بأن المدير في بعض الاحيان يصدر قراراته عن طريق الآخرين، في حين يرى (58) مبحوث يرون بأن المدير لا يصدر قراراته عن طريق الآخرين، بما نسبته (82.857%)، وللتأكيد من دلالة هذه الفروق تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ (75.514) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا تساوي (0.05) وبالتالي هناك فرق دال إحصائيا، ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين لنا أن المدير لا يتساهل مع المعلمين، لكونه قائد، موجه، ومشرف عن اعمال المعلمين فهو صارم في معاملته مع المقصرين .

جدول رقم (35) يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول امتلاك المعلمين للقدرة على التخطيط للدرس في ضوء الاهداف المعرفية والوجدانية .

مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² الجدولية	كا ² المحسوبة	النسبة المئوية	التكرار	الدرجات	العبرة
0.05	02	5.99	8.229 ^a	85.714%	46	دائما	تمتلك القدرة على التخطيط للدرس في ضوء الاهداف المعرفية والوجدانية
				34.285%	24	أحيانا	
				0%	00	أبدا	

تحليل نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول يتبين لنا أن (46) مبحوث من بين (70) مفردة يقابلها (100%) من إجمالي العينة، يرون دائما يملكون القدرة على التخطيط للدرس في ضوء الاهداف المعرفية والوجدانية، بما نسبته (85.714%) في حين نسبة (34.285%) من إجمالي عدد المعلمين يرون بأنهم في بعض الاحيان يملكون القدرة على التخطيط للدرس في ضوء الاهداف المعرفية والوجدانية، في حين نرى لا وجود لأي مبحوث يقول بأنه لا يملك القدرة على التخطيط للدرس في ضوء الاهداف المعرفية والوجدانية، وللتأكيد من دلالة هذه الفروق تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ(8.229) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا تساوي (0.05) وبالتالي هناك فرق دال إحصائيا، ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين لنا أن جل المعلمين لديه القدرة على التخطيط للدرس في ضوء الاهداف المعرفية والوجدانية وهذا راجع الى توفير المؤسسة لهم كل الامكانيات والوسائل التي تساعدهم في الفاء الدرس بطريق جيدة.

جدول رقم (36) يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول تلقيهم لعبارات الشكر والتقدير من قبل المدير على ما يقومون به من جهد .

مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² الجدولية	كا ² المحسوبة	النسبة المئوية	التكرار	الدرجات	العبرة
0.05	02	5.99	28.229 ^a	%35.714	25	دائما	تلقي المعلمين عبارات الشكر والتقدير من المدير على ما يقومون به من جهد
				%58.571	41	أحيانا	
				%05.714	04	أبدا	

تحليل نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول يتبين لنا أن (25) مبحوث من بين (70) مفردة يقابلها (100%) من إجمالي العينة، يرون دائما يتلقون عبارات الشكر والتقدير من المدير على جهودهم، بما نسبته (35.714%) في حين نسبة (58.571%) من إجمالي عدد المعلمين يرون بأنهم في بعض الاحيان يتلقون عبارات الشكر والتقدير من المدير على جهودهم، في حين يري (04) مبحوثين بأنهم لا يتلقون عبارات الشكر والتقدير على جهودهم، بما نسبته (05.714) وللتأكيد من دلالة هذه الفروق تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت ب(28.229) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا تساوي (0.05) وبالتالي هناك فرق دال إحصائيا، ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين لنا أن المعلمين في بعض الاحيان يتلقون عبارات الشكر والتقدير من المدير وهذا راجع الى الكفاءة العالية التي يمتازون بها وتعتبر نقطة هامة لبذل جهود مضاعفة.

جدول رقم (37) يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول امتلاكهم للقدرة على تحقيق الانضباط داخل القسم

مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² الجدولية	كا ² المحسوبة	النسبة المئوية	التكرار	الدرجات	العبرة
0.05	02	5.99	52.657 ^a	%71.428	50	دائما	لديك القدرة على تحقيق الانضباط داخل القسم
				%28.571	20	أحيانا	
				%00	00	أبدا	

تحليل نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول يتبين لنا أن (50) مبحوث من بين (70) مفردة يقابلها (100%) من إجمالي العينة، يرون دائما لديهم القدرة على تحقيق الانضباط داخل القسم، بما نسبته (%71.428) في حين نسبة (%28.571) من إجمالي عدد المعلمين يرون بأنهم في بعض الاحيان يملكون القدرة على تحقيق الانضباط داخل القسم، في حين نرى بأنه لا وجود لأي مبحوث لا يملك القدرة على تحقيق الانضباط داخل القسم، وللتأكيد من دلالة هذه الفروق تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ (52.657) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا تساوي (0.05) وبالتالي هناك فرق دال إحصائيا، ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين لنا أن جل المعلمين يمتلكون القدرة على تحقيق الانضباط لكونه اهم شيء يؤدي إلى تحقيق النجاح.

جدول رقم (38) يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول حرصهم على حضور الندوات والمؤتمرات .

العبرة	الدرجات	التكرار	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة
تحرص على حضور الندوات والمؤتمرات	دائما	59	%84.285	73.914 ^a	5.99	02	0.05
	أحيانا	10	%14.285				
	أبدا	01	%01.285				

تحليل نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول يتبين لنا أن (59) مبحوث من بين (70) مفردة يقابلها (100%) من إجمالي العينة، يرون دائما يحرصون على حضور الندوات والمؤتمرات، بما نسبته (%84.285) في حين نسبة (%14.285) من إجمالي عدد المعلمين يرون بأنهم في بعض الاحيان يحضرون الندوات والمؤتمرات، في حين نرى مبحوث واحد (01) لا يحرص على حضور الندوات والمؤتمرات بما نسبته (%01.285)، وللتأكيد من دلالة هذه الفروق تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ (73.914) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا تساوي (0.05) وبالتالي هناك فرق دال إحصائيا، ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين لنا أن معظم المعلمين يحرصون على حضور الندوات والمؤتمرات فهي تساعدهم على اكتساب الخبرات وكذلك تضع المعلم في صورة المناسبة له (منضبط) مما يزيد من رفع كفاية المؤسسة التعليمية بشكل مباشر او غير مباشر.

جدول رقم (39) يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول استخدامهم لوسائل تعليمية متعددة لتوصيل المعلومات للتلاميذ .

مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² الجدولية	كا ² المحسوبة	النسبة المئوية	التكرار	الدرجات	العبرة
0.05	02	5.99	31.400 ^a	60%	42	دائما	تستخدم وسائل تعليمية متعددة لتوصيل المعلومات للتلاميذ
				37.141%	26	أحيانا	
				2.857%	02	أبدا	

تحليل نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول يتبين لنا أن (42) مبحوث من بين (70) مفردة يقابلها (100%) من إجمالي العينة، يرون دائما يستخدمون وسائل تعليمية متعددة لتوصيل المعلومات للتلاميذ، بما نسبته (60%) في حين نسبة (37.141%) من إجمالي عدد المعلمين يرون بأنهم في بعض الاحيان يستخدمون وسائل تعليمية متعددة لتوصيل المعلومات للتلاميذ، في حين مبحوثين (02) لا يستخدمان وسائل تعليمية متعددة لتوصيل المعلومات للتلاميذ بما نسبته (2.857%)، وللتأكيد من دلالة هذه الفروق تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت ب(31.400) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا تساوي (0.05) وبالتالي هناك فرق دال إحصائيا، ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين لنا انهم يستخدمون وسائل تعليمية متنوعة لتوصيل المعلومات للتلاميذ وهذا راجع لاختلاف الفروق الفردية بينهم.

جدول رقم (40) يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول حرصهم الدائم على الاستخدام الفعال للتقويم المدرسي.

العبرة	الدرجات	التكرار	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة
تحرص دائما على الاستخدام الفعال للتقويم المدرسي	دائما	48	68.571%	47.686 ^a	5.99	02	0.05
	أحيانا	21	30%				
	أبدا	01	1.285%				

تحليل نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول يتبين لنا أن (48) مبحوث من بين (70) مفردة يقابلها (100%) من إجمالي العينة، يرون دائما يحرصون على الاستخدام الفعال للتقويم المدرسي، بما نسبته (68.571%) في حين نسبة (30%) من إجمالي عدد المعلمين يرون بأنهم أحيانا يحرصون على الاستخدام الفعال للتقويم المدرسي، في حين مبحوث واحد (01) لا يحرص دائما على الاستخدام الفعال لتقويم المدرسي بما نسبته (01.285%)، وللتأكيد من دلالة هذه الفروق تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ (47.686) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا تساوي (0.05) وبالتالي هناك فرق دال إحصائيا، ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين لنا أن أغلب المعلمين يحرصون على استخدام التقويم الفعال وهذا بمتابعة أداء التلاميذ في كل شهر وفي كل فصل وكل هذه التسهيلات تقوم بمراقبة من طرف المدير.

جدول رقم (41) يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول امتلاكهم القدرة على تحليل المناهج والكتب الدراسية وتقويمها

مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² الجدولية	كا ² المحسوبة	النسبة المئوية	التكرار	الدرجات	العبرة
0.05	02	5.99	24.200 ^a	37.141%	26	دائما	تمتلك القدرة على تحليل المناهج والكتب الدراسية وتقويمها
				55.714%	39	أحيانا	
				7.142%	05	أبدا	

تحليل نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول يتبين لنا أن (26) مبحوث من بين (70) مفردة يقابلها (100%) من إجمالي العينة، يرون دائما يملكون القدرة على تحليل المناهج والكتب الدراسية وتقويمها، بما نسبته (37.141%) في حين نسبة (55.714%) من إجمالي عدد المعلمين يرون بأنهم أحيانا يملكون القدرة على تحليل المناهج والكتب الدراسية وتقويمها، في حين (05) مبحوثين يرون بأنهم لا يملكون القدرة على تحليل المناهج والكتب الدراسية وتقويمها بما نسبته (07.142%)، وللتأكيد من دلالة هذه الفروق تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ (24.200) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا تساوي (0.05) وبالتالي هناك فرق دال إحصائيا، ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين لنا أنهم لديهم القدرة على تحليل المناهج والكتب الدراسية وتقويمها وهذا للكفاءة العالية التي يمتازون بها .

جدول رقم (42) يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول امتلاكهم للقدرة على استخدام أساليب تربوية ابداعية (تكنولوجية حديثة) في التدريس .

مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² الجدولية	كا ² المحسوبة	النسبة المئوية	التكرار	الدرجات	العبرة
0.05	02	5.99	41.600 ^a	31.428%	22	دائما	لديك القدرة على استخدام أساليب تربوية ابداعية (تكنولوجية حديثة) في التدريس
				67.142%	47	أحيانا	
				01.285%	01	أبدا	

تحليل نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول يتبين لنا أن (22) مبحوث من بين (70) مفردة يقابلها (100%) من إجمالي العينة، يرون دائما يملكون القدرة على استخدام أساليب تربوية ابداعية (تكنولوجية حديثة) في التدريس، بما نسبة (31.428%) في حين نسبة (67.142%) من إجمالي عدد المعلمين يرون بأنهم احيانا يملكون القدرة على استخدام اساليب تربوية ابداعية (تكنولوجية حديثة) في التدريس، في حين مبحوث واحد (01) يرى بأنه لا يملك القدرة على استخدام أساليب تربوية ابداعية (تكنولوجية حديثة) في التدريس بما نسبته (01.285%)، وللتأكيد من دلالة هذه الفروق تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ (41.600) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا تساوي (0.05) وبالتالي هناك فرق دال إحصائيا، ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين لنا أن جل المعلمين لديهم القدرة على استخدام أساليب تربوية (تكنولوجية حديثة) وهذا يزد من تحصيل الطالب ويزيد كذلك من دافعيتهم نحو التعلم .

جدول رقم (43) يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول استخدامهم لأساليب الترغيب والتحفيز في التعامل مع التلاميذ لتحسين أدائهم التعليمي .

مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² الجدولية	كا ² المحسوبة	النسبة المئوية	التكرار	الدرجات	العبرة
0.05	02	5.99	60.200 ^a	74.285%	52	دائما	تستخدم أساليب الترغيب والتحفيز في تعاملك مع التلاميذ لتحسين أدائهم التعليمي
				22.857%	16	أحيانا	
				02.857%	02	أبدا	

تحليل نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول يتبين لنا أن (52) مبحوث من بين (70) مفردة يقابلها (100%) من إجمالي العينة، يرون دائما يستخدمون أساليب الترغيب والتحفيز في التعامل مع التلاميذ لتحسين أدائهم التعليمي ، بما نسبة (74.285 %)، في حين نسبة (22.857%) من إجمالي عدد المعلمين يرون بأنهم في بعض الاحيان يستخدمون أساليب الترغيب والتحفيز في التعامل مع التلاميذ لتحسين أدائهم التربوي، في حين مبحوثين (02) يريا انهما لا يستخدموا أساليب الترغيب والتحفيز في التعامل مع التلاميذ لتحسين أداءهم التعليمي بما نسبته (02.857%)، وللتأكيد من دلالة هذه الفروق تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ (60.200) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا تساوي (0.05) وبالتالي هناك فرق دال إحصائيا، ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين لنا أن معظم المعلمين يستعملون اساليب الترغيب والتحفيز المختلفة (كالمدرح، او الجوائز المادية، او الرحلات) التي تقوم بها المؤسسة، ويتم اجراء كل التسهيلات من طرف الإدارة .

جدول رقم (44) يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول وصف المدير لطريقتك التدريسية بالجيدة .

العبرة	الدرجات	التكرار	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة
وصف المدير لطريقة تدريسيك بالجيدة	دائما	35	50 %	24.114 ^a	5.99	02	0.05
	أحيانا	32	45.714 %				
	أبدا	03	4.285 %				

تحليل نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول يتبين لنا أن (35) مبحوث من بين (70) مفردة يقابلها (100%) من إجمالي العينة، يرون دائما يصف المدير طريقة تدريسيهم بالجيدة، بما نسبة (50%)، في حين نسبة (45.714%) من إجمالي عدد المعلمين يرون بأنهم في بعض الاحيان يصف طريقة تدريسيهم بالجيدة، في حين (03) مبحوثين يرون بأن المدير لا يصف طريقة تدريسيهم بالجيدة، بما نسبته (4.285%)، وللتأكد من دلالة هذه الفروق تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت ب(24.214) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا تساوي (0.05) وبالتالي هناك فرق دال إحصائيا، ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين لنا أن المعلمين يعترفون بوصف المدير لطريقتهم بالجيدة وهذا دليل عن قدرتهم على التدريس وعلى التعامل الحسن من قبل مدير مؤسستهم.

جدول رقم (45) يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول امتلاكهم لقدرة التفاعل اللفظي مع التلاميذ داخل القسم .

مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² الجدولية	كا ² المحسوبة	النسبة المئوية	التكرار	الدرجات	العبرة
0.05	02	5.99	70.743 ^a	82.857%	58	دائما	لديك قدرة التفاعل اللفظي مع التلاميذ داخل القسم
				15.714%	11	أحيانا	
				01.285%	01	أبدا	

تحليل نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول يتبين لنا أن (58) مبحوث من بين (70) مفردة يقابلها (100%) من إجمالي العينة، يرون دائما يملكون القدرة على التفاعل اللفظي مع التلاميذ داخل القسم، بما نسبة (82.857%)، في حين نسبة (15.714%) من إجمالي عدد المعلمين يرون بأنهم أحيانا لديهم قدرة التفاعل اللفظي مع التلاميذ داخل القسم، في حين مبحوث واحد (01) يرى بأنه لا يملك القدرة على التفاعل اللفظي مع التلاميذ داخل القسم، بما نسبته (01.285%)، وللتأكيد من دلالة هذه الفروق تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ (70.743) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا تساوي (0.05) وبالتالي هناك فرق دال إحصائياً، ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين لنا أن معظم المعلمين يستعملون قدرة التفاعل اللفظي مع التلاميذ داخل الحجرة، وذلك باستعمالهم لكلمات علمية أكاديمية معبرة قد تزيد من مهاراتهم وتطوراتهم مستقبلاً، كما تعتبر عملية فاعلة وقادرة على تحقيق أهداف التعلم فإنه ينبغي أن يتعلمها ويعمل بها كل من (المعلم، والتلميذ).

جدول رقم (46) يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول اعتبار عملية تقييم المدير لأدائهم عملية مهمة

العبرة	الدرجات	التكرار	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة
تعتبر عملية تقييم المدير لأدائهم عملية مهمة	دائما	37	52.857%	30.200 ^a	5.99	02	0.05
	أحيانا	29	41.428%				
	أبدا	04	5.714%				

تحليل نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول يتبين لنا أن (37) مبحوث من بين (70) مفردة يقابلها (100%) من إجمالي العينة، يرون دائما أن عملية تقييم المدير لأدائهم عملية مهمة، بما نسبة (52.857%)، في حين نسبة (41.428%) من إجمالي عدد المعلمين يرون بأنه أحيانا تعتبر عملية تقييم المدير لأدائهم عملية مهمة، في حين يرى (04) مبحوثين ان عملية تقييم المدير لأدائهم لا تعتبر مهمة، بما نسبته (5.714%)، وللتأكد من دلالة هذه الفروق تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ (30.200) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا تساوي (0.05) وبالتالي هناك فرق دال إحصائيا، ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين لنا أن عملية تقييم المدير لأدائهم عملية مهمة حيث يعتبرها جل المعلمين انها خطوة هامة جدا بالنسبة لهم، فهي الدافع الحقيقي من أجل بذل جهود مضاعفة، والعمل بشك مستمر على تحقيق الاهداف التربوية المنشودة.

جدول رقم (47) يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول تعامل المعلمين مع بعضهم في بناء رؤية مستقبلية للمدرسة .

العبرة	الدرجات	التكرار	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة
تتعامل مع زملائك في بناء رؤية مستقبلية للمدرسة	دائما	35	%50	27.114 ^a	5.99	02	0.05
	أحيانا	29	%41.428				
	أبدا	06	%08.571				

تحليل نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول يتبين لنا أن (35) مبحوث من بين (70) مفردة يقابلها (100%) من إجمالي العينة، يرون دائما أن التعامل مع الزملاء يساهم في بناء رؤية مستقبلية للمدرسة، بما نسبة (50%)، في حين نسبة (41.428%) من إجمالي عدد المعلمين يرون بأنه أحيانا يساهم التعامل مع الزملاء في بناء رؤية مستقبلية للمدرسة، في حين يرى (06) مبحوثين ان التعامل مع الزملاء لا يسهم أبدا في بناء رؤية مستقبلية للمدرسة، بما نسبته (08.571%)، وللتأكيد من دلالة هذه الفروق تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ (27.114) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا تساوي (0.05) وبالتالي هناك فرق دال إحصائيا، ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين لنا أن معظم المعلمين يتحدون في العمل من أجل السعي وراء تحقيق الاهداف، وبناء رؤية مستقبلية للمدرسة.

جدول رقم (48) يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول بذلهم للجهد الكافي في التدريس من أجل
تحصيل أكبر نسبة نجاح للتلاميذ .

مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² الجدولية	كا ² المحسوبة	النسبة المئوية	التكرار	الدرجات	العبارة
0.05	02	5.99	54.914 ^a	%94.285	66	دائما	بذل الجهد الكافي في التدريس لتحصيل أكبر نسبة نجاح للتلاميذ
				%05.714	04	أحيانا	
				%00	00	أبدا	

تحليل نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول يتبين لنا أن (66) مبحوث من بين (70) مفردة يقابلها (100%) من إجمالي العينة، يرون دائما أن بذل الجهد الكافي في التدريس يحصل أكبر نسبة نجاح للتلاميذ، بما نسبة (94.285%)، في حين نسبة (05.714%) من إجمالي عدد المعلمين يرون بأنه أحيانا بذل الجهد الكافي في التدريس يحصل أكبر نسبة نجاح للتلاميذ في حين نرى لا وجود لأي مبحوث يؤيد بأن بذل الجهد الكافي في التدريس يحصل أكبر نسبة نجاح للتلاميذ، وللتأكيد من دلالة هذه الفروق تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت ب(54.914) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا تساوي (0.05) وبالتالي هناك فرق دال إحصائيا، ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين لنا أن أغلب المعلمين اعترفوا بأنهم يبذلون قصارى جهدهم في التدريس ومضاعفة العمل للحصول على أكبر نسبة نجاح .

جدول رقم (49) يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول حضورهم لدورات التدريبية لتطوير أدائهم التربوي .

العبرة	الدرجات	التكرار	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة
حضوركم لدورات التدريبية يطور أدائكم التربوي	دائما	48	%68.571	47.686 ^a	5.99	02	0.05
	أحيانا	22	%31.428				
	أبدا	00	%00				

تحليل نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول يتبين لنا أن (48) مبحوث من بين (70) مفردة يقابلها (100%) من إجمالي العينة، يرون دائما أن حضور الدورات التدريبية يطور الأداء التربوي، بما نسبة (68.571 %)، في حين نسبة (31.428%) من إجمالي عدد المعلمين يرون بأنه أحيانا حضور الدورات التدريبية يطور الأداء التربوي، في حين نرى لا وجود لأي مبحوث يرى بأن حضور الدورات التدريبية لا يطور الأداء التربوي، وللتأكيد من دلالة هذه الفروق تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت ب(47.686) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا تساوي (0.05) وبالتالي هناك فرق دال إحصائيا، ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين لنا أن معظم المعلمين يتم حضورهم دائما لدورات التدريبية ويرون بأنها من الخطوات المهمة والفعالة في اكسابهم خبرات تدريسية حديثة ومتطورة .

جدول رقم (50) يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول مراقبة المدير للتحضير اليومي لهم يزيد من أدائهم .

العبرة	الدرجات	التكرار	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة
مراقبة المدير للتحضير اليومي يزيد من أدائهم	دائما	40	%57.142	22.057 ^a	5.99	02	0.05
	أحيانا	23	%32.857				
	أبدا	07	%10				

تحليل نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول يتبين لنا أن (40) مبحوث من بين (70) مفردة يقابلها (100%) من إجمالي العينة، يرون دائما أن مراقبة المدير للتحضير اليومي يزيد من أدائهم، بما نسبة (57.142 %)، في حين نسبة (32.857%) من إجمالي عدد المعلمين يرون في بعض الاحيان مراقبة المدير للتحضير اليومي يزيد من أدائهم ، في حين نرى (07) مبحوثين يرون بأن مراقبة المدير للتحضير اليومي لا يزيد من أدائهم ، وللتأكيد من دلالة هذه الفروق تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت ب(22.057) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا تساوي (0.05) وبالتالي هناك فرق دال إحصائيا، ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين لنا أن مراقبة المدير لتحضير اليومي يزيد من اهتمامهم اكثر في مرحلة قد تجعلهم مثابرين، مواظبين يسعون جاهدين لإعطاء التلاميذ كل ما يستحقون .

جدول رقم (51) يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول اهتمام المدير بهم يزيد من اخلاصهم في عملهم .

مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² الجدولية	كا ² المحسوبة	النسبة المئوية	التكرار	الدرجات	العبارة
0.05	02	5.99	44.600 ^a	%68.571	48	دائما	اهتمام المدير بالمعلمين يزيد من اخلاصهم في عملهم
				%28.571	20	أحيانا	
				%02.857	02	أبدا	

تحليل نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول يتبين لنا أن (48) مبحوث من بين (70) مفردة يقابلها (100%) من إجمالي العينة، يرون دائما أن اهتمام المدير بهم يزيد من اخلاصهم في عملهم، بما نسبته (%68.571)، في حين نسبة (%28.571) من إجمالي عدد المعلمين يرون في بعض الاحيان أن اهتمام المدير يزيد من اخلاصهم في عملهم، في حين نرى مبحوثين (02) يرون أن اهتمام المدير بهما لا يزيد من اخلاصهما في عملهما، وللتأكيد من دلالة هذه الفروق تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت ب(44.600) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا تساوي (0.05) وبالتالي هناك فرق دال إحصائيا، ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين لنا أن كلما تلقى المعلم اهتمام كبير من طرف المدير يجعله يبذل قصارى جهده من اجل تحقيق أداء تربوي فعال، ويشعر المدير بأن كل معلم داخل المدرسة له دوره ومكانته الخاصة به.

جدول رقم (52) يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول اختيارهم لأساليب التقويم المناسبة يزيد نسبة النجاح .

مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² الجدولية	كا ² المحسوبة	النسبة المئوية	التكرار	الدرجات	العبرة
0.05	02	5.99	16.514 ^a	%75.714	53	دائما	اختيار أساليب التقويم المناسبة يزيد في نسبة النجاح
				%24.285	17	أحيانا	
				%00	00	أبدا	

تحليل نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول يتبين لنا أن (53) مبحوث من بين (70) مفردة يقابلها (100%) من إجمالي العينة، يرون دائما أن اختيار أساليب التقويم المناسبة يزيد في نسبة النجاح، بما نسبته (%75.714)، في حين نسبة (%24.285) من إجمالي عدد المعلمين يرون في بعض الاحيان أن اختيار أساليب التقويم المناسبة يزيد في نسبة النجاح وللتأكيد من دلالة هذه الفروق تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت ب(16.514) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا تساوي (0.05) وبالتالي هناك فرق دال إحصائيا، ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين لنا أن اختيارهم لأساليب التقويم المناسبة حيث تعتبر خطوة هامة في دفع التلميذ أن يسعى جاهدا الى توفقه في دراسته مما يزيد من نسبة النجاح.

جدول رقم (53) يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول توافق نسبة نجاح التلاميذ في الامتحانات مع ما يخططه المعلمون مستقبلا.

مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² الجدولية	كا ² المحسوبة	النسبة المئوية	التكرار	الدرجات	العبرة
0.05	02	5.99	29.343 ^a	%48.571	34	دائما	توافق نسبة نجاح التلاميذ في الامتحانات مع ما يخططه المعلمون مستقبلا
				%45.714	32	أحيانا	
				%05.714	04	أبدا	

تحليل نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول يتبين لنا أن (34) مبحوث من بين (70) مفردة يقابلها (100%) من إجمالي العينة، يرون دائما وجود توافق في نسبة نجاح التلاميذ في الامتحانات مع ما يخططه المعلمون مستقبلا، بما نسبته (%48.571)، في حين نسبة (%45.714) من إجمالي عدد المعلمين يرون في بعض الاحيان وجود توافق في نسبة نجاح التلاميذ في الامتحانات مع ما يخططه المعلمون مستقبلا، في حين نرى (04) مبحوثين يرون لا وجود للتوافق في نسبة نجاح التلاميذ مع ما يخططه المعلمون مستقبلا، وللتأكيد من دلالة هذه الفروق تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت ب(29.343) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا تساوي (0.05) وبالتالي هناك فرق دال إحصائيا، ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين لنا أن أحيانا تتوافق نسبة نجاح التلاميذ في الامتحانات مع ما يخططه المعلمون مستقبلا قد يرجع إلى طريقة تدريسهم الفعالة.

جدول رقم (54) يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول مشاركة المعلمين في الاحتفالات والمناسبات التي تقيمها المدرسة .

مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² الجدولية	كا ² المحسوبة	النسبة المئوية	التكرار	الدرجات	العبرة
0.05	02	5.99	19.657 ^a	%44.285	31	دائما	المشاركة في الاحتفالات والمناسبات التي تقيمها المدرسة
				%47.142	33	أحيانا	
				%08.571	06	أبدا	

تحليل نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول يتبين لنا أن (31) مبحوث من بين (70) مفردة يقابلها (100 %) من إجمالي العينة، يرون بأن المشاركة دائما في الاحتفالات والمناسبات التي تقيمها المدرسة ، بما نسبته (44.285%)، في حين نسبة (47.142%) من إجمالي عدد المعلمين يرون في بعض الاحيان مشاركتهم في الاحتفالات والمناسبات التي تقيمها المدرسة ، في حين نرى (06) مبحوثين يرون بعدم مشاركتهم في الاحتفالات والمناسبات التي تقيمها المدرسة ، وللتأكيد من دلالة هذه الفروق تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت ب(19.657) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا تساوي (0.05) وبالتالي هناك فرق دال إحصائيا ، ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين لنا أن المعلمين يعترفون بأنهم يشاركون في الاحتفالات التي تقيمها المدرسة وهذا لأهميتهم ودورهم الفعال داخل المؤسسة .

جدول رقم (55) يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول معرفة ما إذا كانت نسبة نجاح التلاميذ في تزايد

العبارة	الدرجات	التكرار	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة
تحس أن نسبة النجاح تلاميذك في تزايد	دائما	39	55.714%	27.629 ^a	5.99	02	0.05
	أحيانا	29	41.428%				
	أبدا	02	2.857%				

تحليل نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول يتبين لنا أن (39) مبحوث من بين (70) مفردة يقابلها (100%) من إجمالي العينة، يرون بأن نسبة نجاح التلاميذ في تزايد دائما، بما نسبته (55.714%)، في حين نسبة (41.428%) من إجمالي عدد المعلمين يرون في بعض الاحيان تزايد نسبة نجاح التلاميذ، في حين نرى مبحوثين (02) لا يحسان أن نسبة النجاح في تزايد، وللتأكيد من دلالة هذه الفروق تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت ب(27.629) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا تساوي (0.05) وبالتالي هناك فرق دال إحصائيا، ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين لنا أن المعلمين يرون أن نسبة نجاح التلاميذ في تزايد مستمر وهذا راجع إلى توفير الإمكانيات لهم والجو المناسب.

جدول رقم (56) يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول استخدامهم للمنهج بفعالية يزيد في تحقيق اهداف التعليم والتعلم .

مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² الجدولية	كا ² المحسوبة	النسبة المئوية	التكرار	الدرجات	العبرة
0.05	02	5.99	36.200 ^a	%65.714	46	دائما	استخدام المنهج بفعالية يزيد في تحقيق أهداف التعليم والتعلم
				%34.285	24	أحيانا	
				%00	00	أبدا	

تحليل نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول يتبين لنا أن (46) مبحوث من بين (70) مفردة يقابلها (100%) من إجمالي العينة، يرون استخدام المنهج بفعالية يزيد دائما في تحقيق اهداف التعليم والتعلم، بما نسبته (65.714%)، في حين نسبة (34.285%) من إجمالي عدد المعلمين يرون احيانا استخدام المنهج بفعالية يزيد في تحقيق اهداف التعليم والتعلم ، وللتأكيد من دلالة هذه الفروق تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت ب(36.200) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا تساوي(0.05) وبالتالي هناك فرق دال إحصائيا ، ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين لنا أن استخدامهم للمنهج بالفعالية يزيد دائما في تحقيق أهداف التعليم والتعلم لكونه الطريقة الفاعلة من أجل تحقيق التعليم، واعداد الكوادر البشرية اعدادا جيدا مما يؤدي الى زيادة النجاح داخل المدرسة .

جدول رقم (57) يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول تفوق نسبة نجاح التلاميذ في المدرسة على السنوات السابقة .

العبرة	الدرجات	التكرار	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة
تفوق نسبة نجاح التلاميذ على السنوات السابقة	دائما	23	%32.857	10.314 ^a	5.99	02	0.05
	أحيانا	38	%54.285				
	أبدا	09	%12.857				

تحليل نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول يتبين لنا أن (23) مبحوث من بين (70) مفردة يقابلها (100%) من إجمالي العينة، يرون أن نسبة نجاح التلاميذ تفوق السنوات السابقة، بما نسبته (32.857%)، في حين نسبة (54.285%) من إجمالي عدد المعلمين يرون أحيانا تفوق نسبة نجاح التلاميذ على السنوات السابقة، في حين (09) مبحوثين يرون بأن نسبة نجاح التلاميذ لا تفوق سنوات السابقة، وللتأكيد من دلالة هذه الفروق تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت ب(10.314) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا تساوي (0.05) وبالتالي هناك فرق دال إحصائيا، ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين لنا أن في معظم الاحيان تكون نسبة نجاح التلاميذ تفوق السنوات السابقة وهذا راجع الى بعض التغيرات الحاصلة داخل البيئة المدرسية مثلا (إضافة دروس دعم ، توفير وسائل تكنولوجية حديثة الخ).

جدول رقم (58) يبين توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول امتلاك التلاميذ لمهارات التعامل من خلال تدريس المعلم .

مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² الجدولية	كا ² المحسوبة	النسبة المئوية	التكرار	الدرجات	العبرة
0.05	02	5.99	34.743 ^a	60%	42	دائما	احساس المعلم أن طريقة تدريسه تجعل التلاميذ يملكون مهارات التعامل
				38.531%	27	أحيانا	
				1.285%	01	أبدا	

تحليل نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول يتبين لنا أن (42) مبحوث من بين (70) مفردة يقابلها (100%) من إجمالي العينة، يرون أن طريقة المعلم في التدريس دائما تجعل التلاميذ يملكون مهارات التعامل، بما نسبته (60%)، في حين نسبة (38.531%) من إجمالي عدد المعلمين يرون أحيانا طريقة تدريس المعلم تجعل التلاميذ يملكون مهارات التعامل، في حين مبحوث واحد (01) يرون بأن طريقة تدريس المعلم لا تجعل التلاميذ يملكون مهارات التعامل، وللتأكيد من دلالة هذه الفروق تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت ب(34.743) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا تساوي (0.05) وبالتالي هناك فرق دال إحصائيا، ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين لنا ان المعلم يمتلك مهارة عالية، في القائه للتدريس وهذا راجع ملاحظته الواقعية لنتيجة هذه المهارات .

ثانيا - مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

الفرضية الأولى:

فيما يتعلق بالفرضية الأولى تم تحديد مجموعة من الأسئلة باستخدام استمارة وجهته للمعلمين وخلصنا من خلال تحليل الجداول إلى ما يلي:

- توضح استجابات المبحوثين أن المدير لا يتخذ القرارات دون أخذ رأي المعلمين وهذا يؤكد تحليل الجدول رقم (05) بنسبة (70%) من المبحوثين أن المدير لا يستغل منصبه كقائد في اتخاذه للقرارات لوحده ، ويحصر جميع السلطات والصلاحيات بيده دون تفويض لأي أحد من مرؤوسيه بل يقوم بإشراك المعلمين في اتخاذ القرارات.
- أن النسبة كبيرة من المبحوثين يرون أن المدير لا يستعمل أسلوب الترهيب ليفرض سلطته على الجميع بما تقدر نسبته (81.428%) حسب رأيهم أن المدير يستعمل أسلوب الترغيب، ويمتاز باللين واللفظ في معاملته مع المعلمين.
- يعتمد المدير على أسلوب الأمر والنهي مع أعضاء هيئة التدريس فقد أجاب بنسبة (61.428) بأن المدير لا يعتمد على أسلوب الأمر والنهي ويصدر أوامر وتعليمات ويصر على إطاعة مرؤوسيه له، بل يعتمد على الحوار والنقاش مع أعضاء هيئة التدريس واحترامه للرأي الحاصل فيما بينهم. فالمعلمون والإداريون في المدرسة يستطيعون المساهمة في حل الكثير من المشكلات في المدرسة إذ اعطاهم مديرهم هذه الفرصة.
- يمتلك القدرة على التخطيط لدرس في ضوء الأهداف المعرفية والوجدانية، وهذا ما عبر عنه ما نسبته (85.714) من المبحوثين وهذا راجع إلى توفير المؤسسة له كل الإمكانيات والوسائل التي تساعد في إلقاء الدرس بطريقة جيدة وكفاءة عالية وكل هذا راجع إلى الحرص الشديد الناجم عن المدير، كون المدير كقائد تربوي في مؤسسته يأثر في لأداء المعلمين، ويلهب فيهم المشاركة الكفؤة وتحمل المسؤولية في تحقيق أهداف تربوية المنشودة ويسعى معهم للعمل على تحقيق النجاحات المأمولة.
- ما يوضحه جدول رقم (36) في سؤالنا فيما أن المعلم يتلقى عبارات الشكر والتقدير من المدير على ما يقوم به من جهود اجابوا بنسبة (58.571%) من مبحوثين أنهم أحيانا يتلقون عبارات الشكر والتقدير من المدير وهذا راجع إلى الكفاءة العالية التي يمتازون بها وبذلهم للجهود المضاعف.
- من خلا تحليل وتفسير الدراسة في ضوء الفرضية الأولى يمكن القول أنه
- توجد علاقة عكسية بين نمط القيادة الأوتوقراطي وكفاءة الاداء التربوي للمؤسسة التعليمية.

الفرضية الثانية:

أما فيما يتعلق في الفرضية الثانية تم تحديد مجموعة من الاسئلة على مفردات البحث من المعلمين ومن خلال تحليل الجداول توصلنا إلى ما يلي:

- إن النتائج المعبر عنها من خلال الجدول رقم (17) يتبين أن المدير يدعم العمل ضمن روح الفريق بما نسبته (68.571%) وبالتالي فالمدير يعمل على تنسيق جهود المعلمين في المدرسة، من خلال السماح لهم بالعمل كمجموعة متناسقة متعاونة ومشاركتهم الفاعلة في تحديد البرامج التربوية.
- كما أن نسبة (78.571%) من المبحوثين من فئة المعلمين أجابوا بأن المدير يتعامل معهم بصدق ووضوح، وأنه يتميز بالسلوك الإنساني وبالتالي الشعور بالثقة المتبادلة والمودة بينهم، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (16).
- يدرك مبحوثين من فئة المعلمين أن مديرهم يتجنب أسلوب التهديد في التعامل معهم وهذا ما يعبر عن الجدول رقم (20) فالمدير يعتمد على أسلوب الحوار، حفاظا على مشاعرهم وأحاسيسهم مما يسود علاقاتهم الرضى والاطمئنان، فمن خصائص القائد الجيد أن يبعث فيهم روح التعاون بين أفراد جماعته، ولا سيما عند تنفيذه للأهداف المشتركة.
- من خلال الجدول (38) يتبين لنا أن المعلم يحرص دائما على حضور الندوات والمؤتمرات لأن ذلك يساعده على اكتساب الخبرات وكذلك تضع المعلم في الصورة المناسبة له وترفع كفاية المؤسسة التعليمية بشكل مباشر أو غير مباشر في جودة أداء المعلم وهذا بما نسبته (84.285%).
- من خلال تحليل وتفسير نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية يتبين لنا أنه توجد علاقة طردية بين نمط القيادة الديمقراطي وكفاءة الأداء التربوي للمؤسسة التعليمية.
- وهذه النتائج تتطابق مع نتائج دراسة (البيت وهوايت) فقد خلصت تجاربهم إلى:
- أن المعاملة الديمقراطية تخلق جو تسوده الثقة والتعاون، وأن المعاملة الديكتاتورية فتخلق جماعة سلبية غير متعاونة ومفككة.

الفرضية الثالثة:

- أما فيما يخص الفرضية الثالثة فتم تحديد مجموعة من الأسئلة تتمثل في:
- أن مدير المدرسة لا يهمل الاجتماعات المدرسية مع المعلمين، وقد أجاب على هذا ما نسبته (72.857%) من المبحوثين فهم يرون، أنه منضبط، ومحترم لمواعيد الاجتماعات، كما أن المدير يهتم لغياب المعلمين داخل المدرسة فقد عبر عنه ما نسبته (95.714%) فهم يرون أن المدير لا يتساهل مع المعلمين الذين يتم غيابهم دون مبرر أو سبب مقنع، ولديه دراية تامة بالمجريات الداخلية للمؤسسة ، فهو متواجد دائما ومتحمل لمسئوليياته.
- والنتائج المعبر عنها من خلال الجدول رقم (31) يتبين أن المدير لا يهمل متابعتة للمهام الموكلة للمعلمين بل يتم مراقبتهم بصفة دورية وهذا ما يزيد من حرصهم الشديد على أداء واجباتهم الموكلة اليهم.
- وقد تمت الإجابة بنسبة كبيرة من المبحوثين بأن لديهم القدرة على التفاعل اللفظي مع التلاميذ داخل القسم بنسبة (82.857%) ، فهم يرون أنهم قادرين على استعمال كلمات علمية أكاديمية معبرة ،

واستعمالهم أيضا للمشاريع و البحوث العلمية التي قد تزيد من مهارات وتطورات التلاميذ مستقبلا وغرس فيهم فصاحة اللسان.

- ومن خلال تحليل وتفسير نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة يتبين لنا أنه توجد علاقة عكسية بين نمط القيادة التسيبي وكفاءة الأداء التربوي للمؤسسة التعليمية .

- ويشير الدكتور محمد ناصر على أن هذا النمط من القيادة لا يبعث على احترام أفراد المدرسة لشخصية المدير وكثيرا ما يشعرون بضياغ، وعدم القدرة على التصرف والاعتماد على انفسهم في مواقف تتطلب المعونة أو النصح أو التوجيه، مما يكون له أثار سلبية كثيرة على شخصية الأفراد، وعلى علاقاتهم بالإدارة، وبالتالي على العمل نفسه الذي يعيق تحقيق الأهداف التعليمية وأهداف المدرسة.¹

ونائج الفرضيات الثلاثة تتفق مع نتائج دراسة ميتشيجان حيث اسفرت على النتائج التالية :

- هناك علاقة قوية بين نوع الاشراف وبين الكفاية الانتاجية ، فعندما يشعر العامل باهتمام رئيسه ، فإن ذلك يؤثر على روحه المعنوية مما يزيد في رفع مستوى أداءه وبالتالي يزيد انتاجه.

- وهذا ما تركز عليه نظرية الأبعاد الثلاث التي طورها (ردن) حيث تركز على الاهتمام بالأفراد، مما يدفع إلى الاهتمام بالعمل.

الفرضية الرابعة :

- توضح اجابات المبحوثين أن المدير لا يخصم يوم من راتب المعلم الغائب دون معرفة السبب، وهذا ما يؤكد تحليل الجدول رقم (10) بنسبة (81.428%) من المبحوثين فهم يرون أن المدير متفهم لأوضاعهم ، وأنه يتعامل بمعاملة انسانية، فإذا أراد خصم يوم من راتب المعلم الغائب، عليه أن يكون هذا الأخير على دراية بذلك ولسبب مقنع.

- وهناك نسبة كبيرة من المبحوثين يرون أن المدير يقف إلى جانب المعلمين عندما يتطلب الأمر بنسبة (75.714%) ، فالمدير يتمتع بالروح الاجتماعية والثقة العالية فهو يقف دائما إلى جانب معلميه إذا اقتضى الأمر.

- والنتائج المعبر عنها من خلال الجدول رقم (12) يتبين أن المدير لا يعتبر المناقشة وابداء الرأي مضيعة للوقت بما نسبته (75.714%) وبالتالي فالمدير قد يعتبر المناقشة وابداء الرأي مساهمة فاعلة من اجل النهوض بالمؤسسة نحو الأفضل ويعطيهم حرية التعبير، فكل من المدير واتباعه لهم هدف واحد يسعون لتحقيقه وهو الرفع من مستوى أداء المؤسسة .

- وقد أجاب نسبة (94.285%) من المبحوثين أنهم يبذلون الجهد الكافي في التدريس ليحصلوا على اكبر نسبة نجاح للتلاميذ .

- من خلال الجدول رقم (51) يتبين لنا أن اهتمام المدير بالمعلم يجعله يبذل أقصى جهد من أجل تحقيق أداء تربوي فعال ويشعر أنه عضو مهم وفاعل داخل المؤسسة .

¹ محمد ناصر علي، الادارة والاشراف التربوي، الطبعة الاولى، دار الشروق، عمان، الاردن، 2006، ص 49.

- ومن خلال تحليل وتفسير نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الرابعة يتبين لنا أنه توجد علاقة عكسية بين نمط القيادة الأوتوقراطي وزيادة نسبة النجاح بالمؤسسة التعليمية.

الفرضية الخامسة :

فيما يتعلق بالفرضية الخامسة تم تحديد مجموعة من الاسئلة تتمثل في :

- توضح إجابات الباحثين أن المدير يؤمن بقدرات المعلمين وإمكانياتهم، وهذا ما هو مبين في الجدول رقم (23) بنسبة (75.714%) يرون أن المدير يؤمن بقدراتهم وإمكانياتهم وهذا دليل على الثقة الكبيرة بينه وبين المعلمين، ومن الباحثين من اعترفوا بأن المدير قد يوزع المسؤوليات التربوية على المعلمين وذلك وفق طاقاتهم وامكانياتهم، كما يراعي العدل بينهم وتوطيد العلاقات الإنسانية والنهوض على العمل المشترك.
- هناك نسبة كبيرة من الباحثين يرون أن المدير يمتلك القدرة على الإقناع ويعتمد على المناقشة والحوار واحترام رأي الآخر.
- من النتائج المعبرة عنها من خلال الجدول (50) يتبين أن مراقبة المدير لتحضير اليومي يزيد من أداء المعلمين، فالمعلم يسعى جاهدا إلى بذا أقصى جهد في التدريس للحصول على نسبة نجاح كبير.
- ومن خلال تحليل وتفسير نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الخامسة يتبين لنا أنه توجد علاقة طردية بين نمط القيادة الديمقراطي وزيادة نسبة نجاح .

- وهذا ما أكده رجال الفكر والمختصين في مجال الإدارة أن نمط القيادة الديمقراطي يعتبر من أفضل الأنماط القيادية لأنها تساعد على تحقيق الأهداف المنشودة.¹
- وأيضا ما تؤكدته نظرية المسار والهدف التي قدمها (روبرت هاوس) سنة 1971 أن القائد يقوم بتوجيه التابعين إما خطيا أو شفويا، حيث توجد علاقة إيجابية بين رضا الأفراد وبين توجيه القائد خاصة في المهام.

الفرضية السادسة :

- توضح استجابات الباحثين بأن المدير لا يتردد في قراراته الإدارية هذا ما يؤكد تحليل الجدول رقم (32) بالنسبة (64.285%) من الباحثين وهذا راجع كون المدير ذو شخصية قوية ولديه ثقة كبيرة بنفسه، ومدرك لصلاحيات المؤسسة وهذا مع مراعات مصالحه العامة وما يخدم مؤسسته بفائدة.
- ما يوضحه الجدول رقم (33) في سؤالنا ما إذا كان المدير متساهل مع المعلمين المقصرين في أداء واجباتهم، أجاب بنسبة (71.428%) من الباحثين أن المدير لا يتساهل مع المعلمين المقصرين، لكونه قائد موجه، مشرف عن أعمال المعلمين فهو صارم مع المقصرين في أداء أعمالهم.

¹ إسماعيل احمد حجي ، إدارة بيئة التعليم والتعلم (بالنظرية والممارسة في الفصل والمدرسة) الطبعة الثانية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 2000 ،

- لا يصدر المدير قراراته عن طريق الآخرين، فقد أجاب على هذا نسبة (82.857%) من المبحوثين فهم يرون أن المدير متواجد دائما في المدرسة ولا يتكل في أعماله عن الآخرين، بل يقوم بها بنفسه أي أعماله منظمة، ولا يترك المدرسة في فوضى.
- هناك نسبة كبيرة من المبحوثين يعترفون بأن اختيارهم لأساليب التقويم المناسبة يزيد من نسبة النجاح بنسبة (75.714%) فهم يرون ان اختيارهم لأساليب التقويم المناسبة تعتبر خطوة هامة في دفع التلميذ أن يسعى جاهدا على توفقه في دراسته مما يزيد من نسبة النجاح.
- ومن خلال تحليل وتفسير نتائج الدراسة في ضوء الفرضية السادسة يتبين لنا أنه توجد علاقة عكسية بين نمط القيادة التسيبي وزيادة نسبة النجاح للمؤسسة التعليمية.
- ومن خلال تحليل وتفسير نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات الفرعية يمكننا إثبات صحة الفرضية العامة والقائلة:
- توجد علاقة بين أنماط القيادة المدرسية والأداء التربوي للمؤسسة التعليمية.
- أي أن نمط القيادة يعد من أهم مقومات الإدارة التي يتم التركيز عليها بشكل دائم لما للقائد من دور في نهوض العمل والعاملين، وكذلك يعتبر نمط القيادة كصورة تعكس شخصية المدرسة، أي كلما كان هناك نمط قيادة إيجابي أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى الأداء التربوي لدى المعلمين.
- وكلما كان نمط القيادة سيء نتج عنه نقص في الاداء التربوي، فتوفر نمط القيادة الذي يمتاز بالكفاءة والمهارة والخبرة والتحمل والمسؤولية والتكيف مع الكل ما هو جديد ومتطور نتج عنه تنمية روح التعاون ورفع الروح المعنوية للملمين يؤدي ذلك إلى وجود علاقات بين الإدارة والمعلمين.
- كما أننا خلصنا أن النمط السائد في المدارس التي تم إجراء الدراسة فيها هو النمط الديمقراطي ثم يليه الديكتاتوري والتسيبي وهذا باعتراف أغلب المعلمين.

خلاصة النتائج:

- من خلال ما سبق توصلت دراستنا الى النتائج التالية:
- وجود نمط ديمقراطي غالب في المدارس.
- فمعظم المدارس يسودها جو يتميز بالروح الاجتماعية المتفاعلة، والثقة العالية في إنجاز المهام بالمشاركة الهادفة للجماعات العاملة في المؤسسة والمودة والمحبة بين المعلمين، مما يعزز سياسة الرضا بينهم وتحقيق الولاء والانتماء للمدرسة، والسعي وراء تحقيق اهدافها المنشودة.
- أما فيما يتعلق بالعلاقة بين أبعاد انماط القيادة والاداء التربوي فبعد المعالجة الاحصائية يتبين:
- وجود علاقة عكسية بين نمط القيادة الاوتوقراطي وكفاءة الاداء التربوي للمؤسسة التعليمية.
- وجود علاقة طردية بين نمط القيادة الديمقراطي وكفاءة الاداء التربوي للمؤسسة التعليمية.
- وجو علاقة عكسية بين نمط القيادة التسيبي وكفاءة الاداء التربوي للمؤسسة التعليمي.
- وجود علاقة عكسية بين نمط القيادة الاوتوقراطي نسبة النجاح بالمؤسسة التعليمية.

- وجود علاقة طردية بين نمط القيادة الديمقراطي نسبة النجاح بالمؤسسة التعليمية.
- وجود علاقة عكسية بين نمط القيادة التسيبي نسبة النجاح بالمؤسسة التعليمية.

وبالتالي يمكن القول ان الفرضية العامة قد تحققت:

توجد علاقة بين انماط القيادة المدرسية والاداء التربوي للمؤسسة التعليمية.

الاقتراحات:

- في ضوء النتائج التي اسفرت عنها الدراسة والتي تناولت موضوعا هاما من المواضيع الحالية وهو أنماط القيادة المدرسية وعلاقتها بالأداء التربوي للمؤسسة التعليمية اتضح لنا تقديم مجموعة من الاقتراحات:
- العمل على تدعيم أواصر العلاقة بين المدراء والمعلمين، من خلال عقد اللقاءات الحوارية البناءة لبناء جسور الثقة والتفاهم والتواصل، بما يحقق المكاسب للعملية التعليمية والنهوض بالمؤسسة التعليمية إلى مواكبة الركب الحضاري.
 - تقديم برنامج تدريبي في الأنماط القيادية للمدراء لتوعية ممارستهم لتوظيف هذه الانماط بفاعلية وتمكينه من تطوير ممارساتهم القيادية لرفع مستوى الأداء داخل المؤسسة.
 - العمل على تبني آراء وأفكار ومقترحات المعلمين البناءة حول تطوير البيئة المدرسية وبالتالي العمل على تعزيز علاقات التعاون في العمل بين المدراء والمعلمين والتي تنعكس على رفع مستوى الأداء والنهوض بالمؤسسة لتحقيق أهدافها المنشودة.
 - تسليط الضوء على نمطي القيادة الأوتوقراطي والتسيبي بتوضيح أسسهما ومساوئهما لتوجيه مديري المدارس نحو تجنب هذه الأنماط وأثرها على كفاءة المعلم مما يؤدي الى انخفاض نسبة المدرد التربوي.
 - ضرورة قيام وزارة التربية والتعليم بالتركيز على النمط الديمقراطي بتوضيح أسسه ومزاياه وذلك بحث مديري المدارس على إشراك المعلمين في رسم سياسات المدرسة وعملية إشراكهم في إتخاذ القرارات واحترام مشاعرهم والعمل على تلبية رغباتهم مما له اثر كبير على تحسين مستوى الاداء التربوي للمؤسسات التعليمية.

الخطبة

الخاتمة :

من خلال إجرائنا لهذا البحث المعنون بأنماط القيادة وعلاقتها بالأداء التربوي للمؤسسة التعليمية حاولنا أن نصل إلى نتائج موضوعية يمكن الوثوق بها ، وذلك من خلال استغلالنا لجل المعطيات المتوفرة لدينا بإجراء بحث في التراث التربوي النظري ، حول متغيرات البحث الرئيسية بالإضافة إلى دراسة ميدانية إمبريقية بميدان الدراسة ولقد خلصنا إلى وجود علاقة بين أنماط القيادة المدرسية والأداء التربوي ، وأن نجاح المؤسسات التعليمية مرتبط ارتباطا كبيرا بنوع القيادة ، حيث أن المؤسسات اليوم تعيش في عالم متغير ومتقلب ، فنحن بحاجة أكثر من أي وقت مضى إلى قيادة فعالة تأخذ بعين الاعتبار جميع العوامل والظروف في صنع قراراتها لمواكبة التطورات الحالية ، نحتاج إلى قيادة واعية قائمة على قاعدة صحيحة ، تسعى جاهدة لتحقيق أهدافها المنشودة ، نحتاج فعلا على قادة يفهمون التغيرات والتحديات المعاصرة ومتطلباتها ويفهمون كيفية التحول من مجرد تسيير المؤسسة إلى قيادتها حتى تستطيع اللحاق بركب التقدم في ضل الواقع العالمي الجديد .

المراجع

قائمة المراجع :

1/ الكتب العربية :

- 1- أحمد إبراهيم، نحو تطوير الإدارة المدرسية، دار المطبوعات الجديدة، القاهرة، مصر، 1994.
- 2- إسماعيل أحمد حجي ، إدارة بيئة التعليم (النظرية والممارسة في الفصل والمدرسة) ، الطبعة الثانية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 2000.
- 3- البياع محمد حسن عبد الهادي ، القيادة الإدارية بين المنهج العلمي والممارسة ، دار واسط ، لندن ، 1985.
- 4- المرهون والجزراوي إبراهيم ، تحليل السلوك التنظيمي ، الطبعة الأولى ، المركز العربي للخدمات الطلابية ، عمان، 1959.
- 5- الهواري سيد ، المدير الفعال (دراسة تحليلية لأنماط المديرين)، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1976.
- 6- رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، الطبعة الأولى، دار هومة للنشر، الجزائر ، 2008.
- 7- زكي محمود هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية، الطبعة الثانية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1998.
- 8- طريف شوقي، السلوك القيادي فعالية الإدارة، دار غريب، القاهرة، مصر، 2004.
- 9- صقر عاشور أحمد ، إدارة الأفراد ، الطبعة الثانية ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1983.
- 10- عبد العزيز عطاالله المعاينة ، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر ، الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2007.
- 11- عبدالله محمد الشريف ، مناهج البحث العلمي ، دار الكتب الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ، مصر ، 1996 .
- 12- عبدو عبد القادر ، إدارة المدرسة الابتدائية ، الجزء الثالث ، مكتبة النهضة ، القاهرة ، 2000 .
- 13- على غربي ، أبعاد المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية ، البعة الأولى ، 2000 .
- 14- عمار بوحوش ، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجزائرية ، 1995.
- 15- فضيل دليو ، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية ، منشورات جامعة منتوري ، قسنطينة ، الجزائر، 1999.
- 16- كمال عبد الحميد زيتون ، التدريس (نماذجه ومهاراته) ، عالم الكتب للنشر ، القاهرة ، مصر ، 2005.
- 17- محمد الحناوي ، السلوك التنظيمي ، دار الجامعات المصرية ، الاسكندرية ، 1947 .
- 18- محمد حسين العجمي، القيادة التربوية ، الإشراف التربوي الفعال والإدارة الحافزة ، دار الجامعة الجديدة ، الأزاريطة ، 2008.
- 19- محمد ناصر علي ، الإدارة والإشراف التربوي ، الطبعة الأولى ، دار الشروق ، عمان ، الأردن ، 2006 .
- 20- محمد نصر الله، تدني مستوى التحصيل والإنجاز المدرسي (اسبابه وعلاجه) الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004.

21- هاني عبد الرحمن الطويل، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي الطبعة الأولى، دار وائل للنشر ، عمان ، 1997.

2/ الكتب المترجمة :

1- تشارلز بودرمان وآخرون، وهيب سمعان، الإشراف الفني في التعليم، مكتبة القاهرة، 1963.

2- موريس أنجرس، منهجية البحث في العلوم الانسانية (تدريبات عملية)، الطبعة الثانية، دار القصبه للنشر والتوزيع، الجزائر، 2006.

3/ الرسائل الجامعية :

1- إسماعيل محمد الأفندي، عوامل الرضا الوظيفي وتطوير أداء المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم ، الجامعة المفتوحة، فلسين، 2008.

2- المخلافي أمل، الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في مدينة صنعاء من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها برضاهم الوظيفي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان ، الأردن ، 2008 .

3- حكيم أعراب ، دور القيادة المباشرة في رضا العمال ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، قسم علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2008.

4- فضيل دليو، الهاشمي لوكيا، ميلود سفاري، إشكالية المشاركة الديمقراطية في الجامعة الجزائرية ، منشورات جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2001.

5- موافق أحمد شحاتة العجارمة، الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة الأداء من وجهة نظر المعلمين، ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2012.

4/ المجالات والدوريات :

1- سعيد نضال محمد، مفهوم الأنماط القيادية الإدارية، مجلة المعارف العربية، المجلد 11، ع 22، بغداد، 1991.

5/ المعاجم والقواميس :

1- أمل عبد العزيز محمود ، الأداء، القاموس العربي الشامل، الطبعة الأولى، دار الراتب الجامعية، هيئة الأبحاث والترجمة، بيروت، 1997.

2- غيث محمد عاطف، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، مطبعة الانتصار، 1989.

6/بحوث منشورة على الانترنت :

1- بدير منال رشاد عبد الفتاح، العلاقة بين نمط الإدارة المدرسية وفعالية العملية التربوية، بمرحلة الثانوية والتعليم العام، دراسة ميدانية على المحافظة القليوبية، 1993.

2- دخل الله تركي شموين، مشاركة القيادة الإدارية في اتخاذ القرارات وأثرها على أدائهم في الكليات التقنية رسالة دكتوراه ، المملكة العربية السعودية، 2005.

- 3- فائزة محمد خير ،القيادة الإدارية وأثرها على الأداء ،دراسة ميدانية بمصنع سكر الجنيد ، ولاية الخرطوم، 2003 .
- 4- محمد نشوان الواكي ، القيادة الإدارية وأثرها على كفاءة الأداء، رسالة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال بجامعة النيل، 2003.

الملاحق

قائمة اسمية للأساتذة المحكمين

الجامعة	الدرجة العلمية	اسم المحكم
جامعة المسيلة	أستاذ التعليم العالي	الدكتور مختار رحاب
جامعة المسيلة	محاضر " أ "	الدكتورة حرية علي شريف
جامعة المسيلة	محاضر " أ "	الدكتورة مامش نجية
جامعة المسيلة	محاضر " أ "	الدكتورة بلوم اسمهان
جامعة المسيلة	محاضر " ب "	الدكتورة بنتقة
جامعة المسيلة	محاضر " أ "	الدكتورة شباح

الإستمارة الأولى

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استمارة استبيان موجهة للتحكيم

أساتذتي الكرام:

أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي كنت قد أعدته من أجل معالجة موضوع بحثي والذي وسمته بعنوان: "أنماط القيادة المدرسية وعلاقتها بالأداء التربوي للمؤسسة التعليمية". وقد جمعت البنود المكونة له بعد الاطلاع على التراث النظري للدراسة ومجموعة من المقاييس المعدة مسبقا في الدراسات التي تناولت المتغيرين، ثم قمت بالتعديلات التي رأيتها ضرورية ليتكيف مع طبيعة موضوعي وعينة بحثي، والآن أطلب منكم إفادتي بخبرتكم ومعرفتكم في التخصص بتحكيم عباراته واستبعاد التي ترون أنها غير مناسبة وتعديل التي تتطلب ذلك، كما أحيطكم علما أنني قد انطلقت من الفرضيات التالية:

الفرضية العامة: توجد علاقة بين أنماط القيادة وكفاءة الأداء التربوي للمؤسسة التعليمية.
الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة بين النمط القيادي الاوتوقراطي وكفاءة الاداء التربوي للمؤسسة التعليمية
- توجد علاقة بين النمط القيادي الديمقراطي وكفاءة الاداء التربوي للمؤسسة التعليمية
- توجد علاقة بين النمط القيادي التسيبي وكفاءة الاداء التربوي للمؤسسة التعليمية
- توجد علاقة بين النمط القيادي الاوتوقراطي ونسبة النجاح بالمؤسسة التعليمية
- توجد علاقة بين النمط القيادي الديمقراطي ونسبة النجاح بالمؤسسة التعليمية
- توجد علاقة بين النمط القيادي التسيبي ونسبة النجاح بالمؤسسة التعليمية

وفي الاخير تقبلوا مني فائق الشكر والتقدير

الطالبة: أرفيس زكية.

المشرف: د. قندوز منير

المحور الأول: أنماط القيادة.

الرقم	العبارات	تقيس	لا تقيس	تعديل
النمط الأوتوقراطي (التسلطي الديكتاتوري)				
01	يتخذ المدير القرارات دون أخذ رأي المعلمين			
02	يهتم المدير بالعمل أكثر من اهتمامه بالمعلمين			
03	المدير يوجه تعليمات غير قابلة للنقاش			
04	يهتم المدير بتطبيق القوانين حرفياً وبصرامة			
05	يستعمل المدير أسلوب الترهيب ليفرض سلطته على الجميع			
06	المدير يخصم يوم من راتب المعلم الغائب دون أن يعرف سبب المبرر			
07	لا يقف المدير إلى جانب المعلمين عندما يتطلب الأمر			
08	يعتبر المدير المناقشة وإبداء الرأي مضيعة للوقت			
09	يعتمد المدير على أسلوب الأمر والنهي مع أعضاء هيئة التدريس			
10	المدير يتدخل في أعمال ليست من مهامه			
النمط الديمقراطي				
01	يشرك المدير المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية			
02	يتعامل المدير مع المدرسين بصدق ووضوح			
03	يدعم المدير العمل ضمن روح الفريق			
04	يمتلك المدير القدرة على الإقناع والاقتراع			
05	يشجع المدير المعلمين على الابتكار والتطوير			
06	يتجنب المدير أسلوب التهديد في التعامل مع المدرسين			
07	يهتم المدير باقتراحات المعلمين ويعمل بها			
08	يعطي المدير للمعلمين فرصة التحدث عن أوضاعهم الاجتماعية والشخصية			
09	يؤمن مدير المدرسة بقدرات المعلمين وإمكاناتهم			
10	يوزع مدير المدرسة المسؤوليات التربوية			
11	يتقبل المدير انتقادات المعلمين برحابة صدر			
النمط التساهلي (المتساهل)				
01	يهمل مدير المدرسة الاجتماعات المدرسية مع المعلمين			
02	المدير يمنح المعلمين حرية صنع القرارات المتعلقة بالعمل			
03	يعقد المدير اجتماعات مع المعلمين بشكل غير منتظم			
04	يخصص المدير وقتاً غير كاف لمناقشة القضايا التربوية مع المعلمين			
05	رأي المدير أقل قوة من رأي الفريق التربوي			
06	المدير لا يهتم لغياب المعلمين داخل المدرسة			
07	يهمل المدير متابعته للمهام الموكلة للمعلمين			
08	يتردد المدير في قراراته الإدارية			
09	يتساهل المدير مع المعلمين المقصرين في أداء واجباتهم			
10	يصدر المدير قراراته عهن طريق الآخرين			

المحور الثاني: الأداء التربوي

الرقم	العبارات	تقيس	لا تقيس	تعديل
الكفاءة				
01	تمتلك القدرة على التخطيط للدرس في ضوء الأهداف المعرفية والوجدانية			
02	تتلقى عبارات الشكر والتقدير من المدير على ما تقوم به من جهد			
03	لديك القدرة على تحقيق الانضباط داخل القسم			
04	تحرص على حضور الندوات والمؤتمرات			
05	تستخدم وسائل تعليمية متعددة لتوصيل المعلومات للتلاميذ			
06	تحرص دائما على استخدام فعال للتقويم المدرسي			
07	تمتلك القدرة على تحليل المناهج والكتب الدراسية وتقييمها			
08	لديك القدرة على استخدام أساليب تربوية إبداعية (تكنولوجية حديثة) في التدريس			
09	تستخدم أساليب الترغيب والتحفيز في تعاملك مع التلاميذ لتحسين أدائهم التعليمي			
10	طريقة تدريسك توصف مع قبل المدير بالجيدة			
11	لديك قدرة التفاعل اللفظي مع التلاميذ داخل القسم			
12	تعتبر عملية تقييم المدير لأدائك عملية مهمة			
13	تتعامل مع زملائك في بناء رؤية مستقبلية للمدرسة			
نسبة النجاح				
01	تبذل الجهد الكافي في التدريس لتحصل على أكبر نسبة نجاح للتلاميذ			
02	حضوركم للدورات التدريبية يطور أداءك التربوي			
03	مراقبة مديرك للتحضير اليومي يزيد من أدائك			
04	اهتمام المدير بك زاد من إخلاصك في عملك			
05	اختيارك لأساليب التقويم المناسبة يزيد نسبة النجاح			
06	تنوافق نسبة نجاح التلاميذ في الامتحانات مع ما تخططه مستقبلا			
07	تشارك في الاحتفالات والمناسبات التي تقيمها المدرسة			
08	تحس أن نسبة نجاح تلاميذك في تزايد			
09	استخدام المنهج بفعالية زاد في تحقيق أهداف التعليم والتعلم			
10	ترى نسبة نجاح التلاميذ في مدرستكم تفوق السنوات السابقة			
11	تحس أن طريقة تدريسك جعلت تلاميذك يمتلكون مهارات التعامل والحفاظ على البيئة			

الإستمارة النهائية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة - محمد بوضياف المسيلة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم : علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع التربوي

استمارة البحث

أنماط القيادة المدرسية وعلاقتها بالأداء التربوي للمؤسسة التعليمية ببلدية جبل امساعد

سيدي /سيدتي :

تهدف هذه الاستمارة لمعرفة رأيك حول موضوع " أنماط القيادة المدرسية وعلاقتها بالأداء التربوي للمؤسسة التعليمية " لديك في إطار انجاز مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر - تخصص علم الاجتماع التربوي - لذا فإن نجاح هذا البحث يعتمد على مدى مساهمتكم في الإجابة بكل صدق عن أسئلة الاستمارة ما نؤكد بأن إجاباتكم ستوظف لأغراض علمية لا غير .

وشكرا على حسن تعاونكم

ملاحظة: الإجابة تكون بوضع علامة (x) أمام الخانة المناسبة

إشراف الدكتور:

قندوز منير

إعداد الطالبة:

أرفيس زكية

البيانات الشخصية:

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2-السن: 20- 30- سنة 40- 30 سنة 40 فما فوق
- 3-الخبرة: أقل من 05 سنوات 05 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات
- 4- المؤهل العلمي : ثانوي ليسانس ماستر

المحور الأول: أنماط القيادة.

الرقم	العبارات	دائما	أحيانا	أبدا
01	يتخذ المدير القرارات دون أخذ رأي المعلمين			
02	يهتم المدير بالعمل أكثر من اهتمامه بالمعلمين			
03	المدير يوجه تعليمات غير قابلة للنقاش			
04	يهتم المدير بتطبيق القوانين حرفيا وبصرامة			
05	يستعمل المدير أسلوب الترهيب ليفرض سلطته على الجميع			
06	المدير يخصص يوم من راتب المعلم الغائب دون أن يعرف السبب			
07	لا يقف المدير إلى جانب المعلمين عندما يتطلب الأمر			
08	يعتبر المدير المناقشة وإبداء الرأي مضيعة للوقت			
09	يعتمد المدير على أسلوب الأمر والنهي مع أعضاء هيئة التدريس			
10	المدير يتدخل في اعمال ليست من مهامه			
11	يشرك المدير المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية			
12	يتعامل المدير مع المدرسين بصدق			
13	يدعم المدير العمل ضمن روح الفريق			
14	يمتلك المدير القدرة على الإقناع			
15	يشجع المدير المعلمين على الابتكار			
16	يتجنب المدير أسلوب التهديد في التعامل مع المدرسين			
17	يهتم المدير باقتراحات المعلمين ويعمل بها			
18	يعطي المدير للمعلمين فرصة التحدث عن أوضاعهم الاجتماعية والشخصية			
19	يؤمن مدير المدرسة بقدرات المعلمين وإمكاناتهم			
20	يوزع مدير المدرسة المسؤوليات التربوية			
21	يهمل مدير المدرسة الاجتماعات المدرسية مع المعلمين			
22	المدير يمنح المعلمين حرية صنع القرارات المتعلقة بالعمل			
23	يعقد المدير اجتماعات مع المعلمين بشكل غير منتظم			
24	يخصص المدير وقتا غير كاف لمناقشة الأمور التربوية مع المعلمين			
25	رأي المدير أقل قوة من رأي الفريق التربوي			
26	المدير لا يهتم لغياب المعلمين داخل المدرسة			
27	يهمل المدير متابعته للمهام الموكلة للمعلمين			
28	ينتردد المدير في قراراته الإدارية			
29	يتساهل المدير مع المعلمين المقصرين في أداء واجباتهم			
30	يصدر المدير قراراته عهن طريق الآخرين			

المحور الثاني: الأداء التربوي

الرقم	العبارات	دائما	أحيانا	أبدا
01	تمتلك القدرة على التخطيط للدرس في ضوء الأهداف المعرفية والوجدانية			
02	تتلقى عبارات الشكر والتقدير من المدير على ما تقوم به من جهد			
03	لديك القدرة على تحقيق الانضباط داخل القسم			
04	تحرص على حضور الندوات والمؤتمرات			
05	تستخدم وسائل تعليمية متعددة لتوصيل المعلومات للتلاميذ			
06	تحرص دائما على استخدام فعال للتقويم المدرسي			
07	تمتلك القدرة على تحليل المناهج والكتب الدراسية وتقويمها			
08	لديك القدرة على استخدام أساليب تربوية إبداعية (تكنولوجية حديثة) في التدريس			
09	تستخدم أساليب التحفيز في تعاملك مع التلاميذ لتحسين أدائهم التعليمي			
10	طريقة تدريسك توصف مع قبل المدير بالجيدة			
11	لديك قدرة التفاعل اللفظي مع التلاميذ داخل القسم			
12	تعتبر عملية تقييم المدير لأدائك عملية مهمة			
13	تبذل الجهد الكافي في التدريس لتحصل على أكبر نسبة نجاح للتلاميذ			
14	حضوركم للدورات التدريبية يطور أداءك التربوي			
15	مراقبة مديرك للتحضير اليومي يزيد من أدائك			
16	اهتمام المدير بك زاد من إخلاصك في عملك			
17	اختيارك لأساليب التقويم المناسبة يزيد نسبة النجاح			
18	تتوافق نسبة نجاح التلاميذ في الامتحانات مع ما تخططه مستقبلا			
19	تشارك في الاحتفالات والمناسبات التي تقيمها المدرسة			
20	تحس أن نسبة نجاح تلاميذك في تزايد			
21	استخدام المنهج بفعالية زاد في تحقيق أهداف التعليم والتعلم			
22	ترى نسبة نجاح التلاميذ في مدرستكم تفوق السنوات السابقة			
23	تحس أن طريقة تدريسك جعلت تلاميذك يمتلكون مهارات التعامل والحفاظ على البيئة			
24	لا تعاني من الاكتظاظ في الحجرة الدراسية			

مُرْجِدُ اللَّهِ