



جامعة ابن خلدون تيارت

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة ماستر الطور الثاني ل.م.د.
في علم النفس المدرسي

دور النمط القيادي لمدير الثانوية على أداء الأساتذة

دراسة ميدانية

الإشراف:

يونس جميلة

إعداد الطالبين:

- بلغيث عبد الحق
- بن سويح أنور

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	الأستاذ(ة)
رئيسا	أستاذ محاضر - أ -	بلعالية محمد
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر - أ -	يونس جميلة
مناقشا	أستاذ محاضر - ب -	بوراس كهينة

السنة الجامعية: 2021 - 2022

شكر وعرّفان

الحمد لله رب العالمين الذي بعث فينا محمدا صلى الله عليه و سلم هاديا و بشيرا ، و الحمد لله على ما انعم على عباده من نعم ظاهرة و باطنة ، فلك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك و عظيم سلطانك .

اما بعد اود ان اتقدم بجزيل الشكر و العرفان للاستاذة الفاضلة و مشرفتنا الاستاذة يونس جميلة لتفضلها بالاشراف على هذا العمل ، كما نود ان نتقدم لها بكامل اعتذارتنا عما بدر منا من تقصير في حقها ، فشكرا جزيلا لك و جزاك الله خيرا عن كل جهد قدمته في سبيل تقدم العلم و المعرفة .

كما نتقدم بالشكر الجزيل للسادة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة ، و إلى جميع أساتذتنا الذين رافقونا في مشورنا الدراسي بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة ابن خلدون
-تبارت-

إهداء

إلى من علماني السلوك والأدب، و علماني الصبر والعطاء، و
الذين ربباني صغيراً و كبيراً، الى أبي و أمي مفضلهما الله و اطال
في عمرهما، و متعهما بالصحة و العافية، و الى اخوتي و اخطي،
الى كل عزيز على قلبي اهدىهم جميعاً هذا الجهد العلمي
المتواضع

عبد الحق بلغيث

ملخص الدراسة

• ملخص الدراسة باللغة العربية

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن مدى وجود علاقة بين الأنماط القيادية (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي والنمط الحر) لمديري الثانويات على الأداء الوظيفي للأساتذة وأيضا تطرقت إلى الكشف عن اذا ما كانت هناك فروق في مستوى الأداء الوظيفي للأساتذة تعزى لمتغير (الجنس الخبرة السن) وسعيا لتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الطالبان في دراستهم الحالية على المنهج الوصفي كونه يعتبر الأنسب لدراسة طبيعة الموضوع واعتمد الطالبان أيضا على استخدام مقياس يخص النمط القيادي من إعداد الطالب بن معتوق حمزة (2021/2020) ومقياس الأداء الوظيفي من إعداد الطالبة بلقاسمي منصورية (2016/2015) وتم تطبيق هاتين الأداتين على عينة تم اختيارهم عشوائيا من الأساتذة في ثانوية محمد حيرش تيارت بلغ عددهم (39) أستاذ (11) ذكر (28) أنثى وللوصول إلى نتائج الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية تمثلت في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية معامل الارتباط بيرسون معامل الثبات ألفا كرونباخ واختبار التوزيع الطبيعي واختبار التوزيع الطبيعي وتحصلت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

❖ توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين النمط القيادي لمديري مدارس الثانوي والأداء الوظيفي للأساتذة.

❖ توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين النمط القيادي الديمقراطي والأداء الوظيفي للأساتذة

❖ لا توجد علاقة دالة إحصائيا بين النمط القيادي الأوتوقراطي والأداء الوظيفي للأساتذة

❖ لا توجد علاقة دالة إحصائيا بين النمط القيادي الحر والأداء الوظيفي للأساتذة

❖ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي تعزى لمتغير الجنس.

❖ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم

الثانوي تعزى لمتغير الخبرة لصالح الأساتذة فوق 40 سنة.

الكلمات المفتاحية: النمط القيادي، الأداء الوظيفي.

• ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية

The current study aimed to discover the extent to which the continuous pattern exists in the pattern pattern, the old pattern and the free pattern (the old pattern, the autocratic pattern and the free pattern), the pattern and job performance and gradation to reveal the level of job performance for the induction performance of the variable (gender experience) and in order to obtain On the objectives of the approved study, the student in their current study is based on the descriptive approach, as it is considered the most appropriate for a general study of the subject, and Maatan relied on the scale of using the standard style scale prepared by the student in the style of measurement (2020/2021), and the functional performance scale prepared by the student Belkacemi Mansouriah (2015/2016). The application of these two tools on a randomly selected sample of teachers at Mohamed Hirash Tiaret High School, their number was (39) (11) male (28) male (28) female. To reach the results of the study, the correlation coefficient was relied on. Alfonbach's KR multiplication, the normal distribution test, and the normal distribution test, and the results of the study get the following:

- ❖ There is a statistically significant relationship between the typical pattern of secondary school principals and the job performance of teachers.
- ❖ There is a statistically significant relationship between the democratic leadership style and the job performance of the teachers
- ❖ There is a statistical relationship between the autocratic leadership style and the job performance of teachers
- ❖ There is a statistical relationship between the free leadership style and the job performance of the teachers
- ❖ There are no statistically significant differences in the level of job performance among secondary education teachers due to the gender variable.
- ❖ There are statistically significant differences in the level of job performance among secondary education teachers due to the variable of experience in favor of teachers over 40 years old.

Keywords: leadership style, job performance.

● ملخص الدراسة باللغة الفرنسية

L'étude actuelle visait à découvrir dans quelle mesure le modèle continu existe dans le modèle de modèle, l'ancien modèle et le modèle libre (l'ancien modèle, le modèle autocratique et le modèle libre), le modèle et la performance au travail et la gradation pour révéler le niveau de performance au travail pour la performance d'induction de la variable (expérience de genre)

et afin d'obtenir Sur les objectifs de l'étude approuvée, l'étudiant dans son étude actuelle est basé sur l'approche descriptive, car elle est considérée comme la plus appropriée pour un étude générale du sujet, et Maatan s'est appuyé sur l'échelle d'utilisation de l'échelle de style standard préparée par l'étudiant dans le style de mesure (2020/2021), et l'échelle de performance fonctionnelle préparée par l'étudiant Belkacemi Mansouriah (2015/2016). L'application de ces deux outils à un échantillon d'enseignants sélectionnés au hasard au lycée Mohamed Hirash Tiaret, leur nombre était de (39) (11) hommes (28) femmes. Pour arriver aux résultats de l'étude, le coefficient de corrélation on s'est fié. La multiplication KR d'Alfonbach, le test de distribution normale et le test de distribution normale, et les résultats de l'étude obtiennent ce qui suit:

- ❖ Il existe une relation statistiquement significative entre le modèle typique des directeurs d'écoles secondaires et le rendement au travail des enseignants.
- ❖ Il existe une relation statistiquement significative entre le style de leadership démocratique et la performance professionnelle des enseignants
- ❖ Il existe une relation statistique entre le style de leadership autocratique et la performance professionnelle des enseignants

- ❖ **Il existe une relation statistique entre le style de leadership libre et la performance professionnelle des enseignants**
- ❖ **Il n'y a pas de différences statistiquement significatives dans le niveau de performance professionnelle des enseignants du secondaire en raison de la variable de genre.**
- ❖ **Il existe des différences statistiquement significatives dans le niveau de performance professionnelle des enseignants du secondaire en raison de la variable d'expérience en faveur des enseignants de plus de 40 ans.**

Mots-clés : style de leadership, performance au travail.

قائمة المحتويات

الفهرس

ج	ملخص الدراسة	9
9	قائمة المحتويات	10
10	الفهرس	14
14	قائمة الأشكال	14
14	قائمة الجداول	16
16	مقدمة	19
19	الفصل الأول	19
19	الإطار التمهيدي	20
20	تمهيد	20
20	1. اشكالية الدراسة	23
23	2. فروض الدراسة	24
24	3. اهداف الدراسة	24
24	4. أهمية الدراسة	25
25	5. التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة	26
26	6. الدراسات السابقة	34
34	7. التعقيب على الدراسات السابقة	36
36	الفصل الثاني	36
36	الإطار النظري	37
37	تمهيد	

37	أولاً: القيادة (The Leadership)
37	1. مفهوم القيادة
39	2. النمط القيادي
39	3. عناصر القيادة
40	4. مصادر القيادة
41	5. وظائف القيادة التربوية
43	6. أهمية القيادة التربوية
44	7. أنماط القيادة الإدارية
48	8. المداخل النظرية لدراسة الأنماط القيادية
60	ثانياً: الأداء الوظيفي
60	1. مفهوم الأداء الوظيفي
62	2. الالتزام الوظيفي
64	3. أنواع الأداء الوظيفي
66	4. محددات الأداء الوظيفي
66	5. العوامل البيئية المؤثرة على الأداء الوظيفي
67	6. مظاهر ضعف الأداء الوظيفي
68	7. إجراءات تحسين الأداء الوظيفي
68	8. طرق تحسين الأداء الوظيفي
70	9. تقييم الأداء الوظيفي
73	الفصل الثالث
73	الإجراءات المنهجية للدراسة
74	تمهيد

74	1. الدراسة الاستطلاعية.....
74	تعتبر الدراسة الاستطلاعية في اي دراسة او بحث خطوة اولية لا بد منها و اساس نجاح الدراسة الاساسية
74	1.1 اهداف الدراسة الاستطلاعية.....
74	المساعدة على تحديد الوسيلة التي سيتم استخدامها في جمع البيانات
74	حسن اختيار العينة حتى تكون ممثلة للمجتمع الاصلي
74	التأكد من الخصائص السيكو مترية لأدوات البحث
74	2. منهج الدراسة.....
93	الفصل الرابع.....
93	عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة.....
94	تمهيد.....
94	1.1. عرض نتائج الفرضية:.....
96	2.1. مناقشة نتائج الفرضية العامة:.....
97	2. عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى:.....
97	1.2. عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى:.....
99	2.2. مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى:.....
99	3. عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية:.....
99	1.3. عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية:.....
103	1.4. عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:.....
105	2.4. مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:.....
105	5. عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:.....
105	1.5. عرض نتائج الفرضية الجزئية الرابعة.....
107	2.5. مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:.....

107	6. عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الخامسة:.....
107	1.6. عرض نتائج الفرضية الجزئية الخامسة:.....
109	خلاصة الفصل.....
110	الخاتمة.....
111	اقتراحات.....
112	قائمة الملاحق.....

قائمة الأشكال

- الشكل رقم 1 التداخل بين عناصر الأداء الوظيفي.....64
- الشكل رقم 2 أنواع الأداء65
- الشكل رقم 3 يوضح العوامل البيئية المؤثرة على الأداء الوظيفي67
- الشكل رقم 4 العلاقة بين ضغوط العمل والأداء72

قائمة الجداول

- الجدول رقم 1 يوضح خصائص عينة الدراسة حسب متغير الجنس76
- الجدول رقم 2 يوضح توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي77
- الجدول رقم 3 يوضح توزيع مستويات الموافقة و ما يقابلها من فئات77
- الجدول رقم 4 مصفوفة ارتباطات عبارات النمط القيادي الديمقراطي مع الدرجة الكلية للمحور79
- الجدول رقم 5 يمثل مصفوفة ارتباطات عبارات محور النمط القيادي الأوتوقراطي مع الدرجة الكلية للمحور ...80
- الجدول رقم 6 يوضح مصفوفة ارتباطات محور النمط القيادي الفوضوي مع الدرجة الكلية للمحور81
- الجدول رقم 7 يوضح العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية لاستبيان القيادة و ابعاده الفرعية82
- الجدول رقم 8 يوضح معامل ألفا كرونباخ لاستبيان انماط القيادة83
- الجدول رقم 9 يوضح نسبة قبول من طرف الاساتذة المحكمين لكل فقرة من فقرات الاداء الوظيفي84
- الجدول رقم 10 يوضح ملاحظات المحكمين المختصين في علم النفس85
- الجدول رقم 11 يوضح معامل الارتباط بين الدرجة الكلية مع فقراته85
- الجدول رقم 12 يوضح معامل ثبات بين الدرجة الكلية للاستبيان و الابعاد87
- الجدول رقم 13 يبين نتيجة معامل ألفا كرونباخ للثبات:87
- الجدول رقم 14 يوضح قيمة الارتباط بين كل درجة والدرجة الكلية للبعد:88

الجدول رقم 15	يوضح قيمة الارتباط بين كل درجة والدرجة الكلية للبعد: 88.....
الجدول رقم 16	يوضح قيمة الارتباط بين كل درجة والدرجة الكلية للبعد: 89.....
الجدول رقم 17	يبين درجة الارتباط بين درجة البعد والدرجة الكلية للمقياس: 89.....
الجدول رقم 18	يبين نتيجة معامل ألفا كرونباخ للثبات: 90.....
الجدول رقم 19	يوضح قيمة الارتباط بين كل درجة والدرجة الكلية للمقياس: 90.....
الجدول رقم 20	يوضح اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيري الفرضية العامة: 94.....
الجدول رقم 21	يبين نتائج اختبار صحة الفرضية العامة: 95.....
الجدول رقم 22	يوضح إختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيري الفرضية الجزئية الأولى: 97.....
الجدول رقم 23	يوضح نتائج إختبار صحة الفرضية الجزئية الأولى: 98.....
الجدول رقم 24	يوضح اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيري الفرضية الجزئية الثانية: 99.....
الجدول رقم 25	يوضح نتائج إختبار صحة الفرضية الجزئية الثانية: 100.....
الجدول رقم 26	يوضح إختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيري الفرضية الجزئية الثالثة: 103.....
الجدول رقم 27	يوضح نتائج اختبار صحة الفرضية الجزئية الثالثة: 104.....
الجدول رقم 28	يوضح اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الأداء الوظيفي حسب متغير الجنس: 105.....
الجدول رقم 29	يبين نتائج إختبار صحة الفرضية الجزئية الرابعة: 106.....
الجدول رقم 30	يوضح إختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الأداء الوظيفي حسب متغير الخبرة: 107.....
الجدول رقم 31	يبين نتائج اختبار صحة الفرضية الجزئية الخامسة: 108.....
الجدول رقم 32	يوضح اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الأداء الوظيفي حسب متغير السن: Erreur !

Signet non défini.

الجدول رقم 33 يبين نتائج اختبار صحة الفرضية الجزئية السادسة: **Erreur ! Signet non défini.**

مقدمة

مقدمة

تعتبر المدرسة احدى مؤسسات المجتمع الفعالة وتقوم بوظيفتها الأساسية المتمثلة بالاهتمام بكل ما يخص المتعلم وأعضاء أسرة المدرسة والمنهاج الدراسي وظروف التدريس والنشاطات والوسائل التعليمية الأمر الذي يجعل مديرها بمثابة القائد التربوي لها والذي يشارك في تقرير تنظيمها ومناهجها والهيئة القائمة عليها وهذا الموقع القيادي يترك تأثيرا كبيرا في سير العملية التعليمية نظرا لطبيعة الموقع من جهة ولخصوصية العلاقة بين المدير والمعلمين من جهة أخرى.

و بما انه القائم الأول على تنفيذ السياسة التعليمية داخل مدرسته وأمام الدور المنوط به وتنوع مهامه وأهميتها وتعدد الأهداف التي ينبغي عليه تحقيقها وتباين الفئات التي يتعامل معها سواء داخل المدرسة أو خارجها فان الكثير من مديري المدارس تعترضهم بعض المشكلات في التعامل كالتى تتعلق بطبيعة السلوك وأنماط التفاعل والعلاقات مع المعلمين والموظفين. و يعتبر النمط القيادي لمدير المدرسة هو الطريقة أو الأسلوب الذي يدير به مدرسته , و من اهم العوامل التي قد تؤثر في الأداء الوظيفي للمعلمين والذي يعبر عنه في كيفية قيام المعلمين بواجباتهم الوظيفية ومدى جودتها وتحقيقها للأهداف المرسومة مسبقا .

و تعد القيادة عملية إنسانية تحفز المعلمين نحو تحقيق أهداف المدرسة والقائد الناجح هو الذي يستطيع كسب تعاون وتفاهم العاملين وإقناعهم بان تحقيق أهداف المدرسة هو نجاح لهم وتحقيق لأهدافهم الشخصية وبالتالي تصبح وظيفة القائد الأساسية هي تحقيق التجانس والتوافق بين حاجات ورغبات المعلمين والعاملين بالمدرسة وكذلك أحداث تأثير إيجابي في الروح المعنوية للعاملين بها وإنتاجياتهم من خلال أحداث التوازن وعدم التناقض بين أهداف العاملين وأهداف المدرسة.

(العدواني 2.2013)

و عليه فلا بد من الاهتمام بالأساتذة العاملين في المؤسسات التربوية بالغ الاهتمام كقدرة الإدارة على إشباع حاجياتهم ورغباتهم وعدم التفرقة بينهم والاعتراف بقيمتهم ولهذا أي مؤسسة لن تستطيع تحقيق أهدافها مهما توافرت لها الإمكانيات ما لم تهتم بالعنصر البشري والارتقاء بمستوى أدائه والعمل على تشجيعه وتحفيزه ماديا ومعنويا وخلق جو من العلاقات الإنسانية التي تساعد على تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

ولأهمية هذا الأمر ارتأينا تسليط الضوء على علاقة الأنماط القيادية لمديري الثانوي والأداء الوظيفي للأساتذة حيث قمنا بتقسيم العمل إلى أربعة فصول كل فصل منها غطى جوانبا مهمة ولا غنى عنها وفيما يلي عرض لاهم ما تضمنته هذه الفصول.

الفصل الأول مدخل إلى الدراسة ويضم إشكالية الدراسة وفروضها وأهدافها وأهميتها وقمنا فيه بتقديم تعريفات إجرائية لمتغيري الدراسة وكذلك عرض الدراسات السابقة

الفصل الثاني ويتمثل في عرض الجانب النظري لمتغيري الدراسة من تعاريف وخصائص ونظريات مفسرة.

الفصل الثالث قمنا فيه بعرض مختلف الإجراءات المنهجية التي تم العمل بها للوصول إلى نتائج الدراسة اذا قمنا بتحديد المنهج المناسب والحدود الزمانية والمكانية لإجراء الدراسة كما قمنا بتقديم خصائص وصف العينة وكيفية اختيارها وكذا الأدوات المستخدمة لجمع البيانات والأساليب الإحصائية المعتمد عليها في الدراسة.

الفصل الرابع يتم فيه عرض النتائج التي خلصت إليها الدراسة الميدانية ومناقشتها في ضوء الدراسات السابقة.

الفصل الأول

الإطار التمهيدي

تمهيد

إن البحث في موضوع القيادة في هذا الوقت الحالي هو ضرورة لا بد منها لكي يطلع المختصون على المفاهيم وكل ما يدخل في موضوع القيادة وخاصة أن كل أعمال المؤسسات أصبحت بحاجة إلى قيادة كفؤة لكي تصل إلى ما تريد من أهداف وغايات تساهم في تحسين الأداء

1. اشكالية الدراسة:

تعتبر المدرسة منظمة تعليمية تربوية مهمة، ، تضم مجموعة العاملين ولذلك فانه من المطلوب ان يتوفر بها قيادة تعمل على التأثير في العاملين وتنسيق جهودهم، لبلوغ الأهداف المنشودة عبر التشاركية والاحترام، وعدم الاستبداد بالرأي والمركزية، فلم يعد المدير في الوقت الراهن مجرد مطبق للاحترام، أو أداة تنفيذية للقرارات، بل تعدى ذلك ليصبح قائدا للمدرسة وقادرا على التطوير

(ريان، 2010:18)

و يعد عنصر القيادة عنصرا جوهريا يسهم في تشكيل مواقف العاملين اتجاه منظماتهم التي يعملون بها وربما يعتبر من ابرز المتغيرات المؤثرة في أدائهم ،فهو يمثل مجموعة السلوك التي يوجه بها القائد رؤوسه ومن بين هذه السلوكيات غرس ثقافة الالتزام لدى المرؤوسين ومحاولة إيجاد السبل الكفيلة التي تؤمنها القيادة للحصول على التزام شامل للفرد حيال المنظمة

(الشنطي، 2016:23)

و على الرغم من تعدد أنماط القيادة المستخدمة الا انه لا يوجد نمط قيادي محدد أو ثابت يمكن تعميمه على جميع المؤسسات، فيندرج تحت هذا المتغير عدة أنماط كالنمط القيادي

الديمقراطي والنمط الأوتوقراطي والنمط التسيبي الحر ولذا فانه على القادة اتباع النمط القيادي الذي يستطع العاملون في المدرسة التعامل مع مشكلاتهم ولذلك قامت العديد من الدراسات على معالجة اثر الأنماط القيادية الثلاثة النمط الديمقراطي الأوتوقراطي الحر ودورها على تسيير المؤسسات التربوية و في دراسة قام بها الطالبان الشايبي همبازة والهادي سرايه توصلوا إلى أن النمط القيادي السائد في المؤسسات التربوية التعليمية هو النمط الديمقراطي حيث تكون طريقة التعامل لأساتذة فيها نوع من الاحترام والتقدير عكس طريقة القيادة التي فيه نوع من التسلط والظلم ضدهم وهذا ما يبرهن وجود اختلافات في النمط وطريقة القيادة داخل المؤسسات.

(الشايبي:2021،25)

ويرى بعض الباحثين التربويين أن العاملين يكونون أكثر دافعيةً لتطبيق أهداف برنامج المنظمة، عندما يعملون لدى رئيس لديه قدرة عالية في مهارات السلوك القيادي، ولديه المهارة اللازمة على موازنة مصالح النظام مع مصالح العاملين لديه، فنقطة الارتكاز في العملية الإدارية هي التي تتوازن عندها مطالب الفرد مع مطالب التنظيم الذي يعمل فيه. وعلاقة القائد بالعاملين قد تعتبر مصدرا من مصادر الأمان العاطفي والوظيفي، إذا كانت تميل إلى الإنسانية من جهة القائد، والديمقراطية بالتعامل، وبالعكس من ذلك، فقد تعتبر القيادة مصدرا للإجهاد والضغط، إذا كانت تميل للأوتوقراطية والشدة.

(حسنين:2014:30)

إلى جانب النمط القيادي يوجد متغير آخر لا يقل أهمية عنه في المجال التربوي ألا وهو الأداء الوظيفي حيث أن تحسينه يعتبر غاية تسعى إليها كل مؤسسة، حيث تزداد أهمية تقويمه بتزايد الوعي بما يمكن أن يقدمه لعمليات التخطيط والتنظيم والتدريب والتوظيف في أي مؤسسة تعليمية.

(محمود وآخرون، 2019)

و لو نظرنا إلى واقع أداء العاملين في المؤسسات لوجدناه يتأثر بالكثير من الضغوطات والمؤثرات بعضها يؤدي إلى رفع مستوى الأداء والبعض الآخر يؤدي إلى عكس ذلك ولا بد للقائد أن يعرف كيف يختار النمط الذي يناسب بيئة العمل ويناسب أيضا ظروف العاملين فتمط القيادة مهما كان نوعه هو العامل الأساسي في رفع أو تدني مستوى أداء العاملين لان العديد من الدراسات التي اجريت في هذا المجال تؤكد انه هناك علاقة بين النمط القيادي والأداء الوظيفي سواء بالسلب أو الإيجاب.

(هادفي يسرى)

هذا وقد تناول العديد من الباحثين في المجال التربوي هذا المتغير بالغ الأهمية بالدراسة ويختلف مستوى الأداء الوظيفي عند الأساتذة حسب عدة متغيرات سوسيوديمغرافية منها متغير الجنس وهذا ما خلصت إليه دراسة دراسة محمد عبدالله صالح العمري 2018 و مما سبق طرحه يمكننا تحديد مشكلة البحث كالآتي:

1.1. التساؤل العام:

- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين النمط القيادي لمديري الثانوية والأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي.

1.2. التسؤلات الفرعية: الأبعاد التي سيتم ذكرها في الفرضيات الجزئية هي أبعاد خاصة بمتغير النمط القيادي.

- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين النمط القيادي الديكتاتوري لمديري المؤسسات الثانوية والأداء الوظيفي للأساتذة التعليم الثانوي؟
- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين النمط القيادي الديمقراطي لمديري المؤسسات الثانوية والأداء الوظيفي للأساتذة التعليم الثانوي؟

- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين النمط القيادي التسيبي لمديري المؤسسات الثانوية و الأداء الوظيفي للأساتذة التعليم الثانوي ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي تعزى لمتغير الجنس؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي تعزى لمتغير الخبرة؟

2.فروض الدراسة:

1.2.الفرضية العامة:

- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين النمط القيادي لمديري المؤسسات الثانوية والأداء الوظيفي للأساتذة.

2.2.الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين النمط القيادي الديكتاتوري لمديري المؤسسات الثانوية والأداء الوظيفي للأساتذة التعليم الثانوي.
- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين النمط القيادي الديمقراطي لمديري المؤسسات الثانوية والأداء الوظيفي للأساتذة التعليم الثانوي.
- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين النمط القيادي التسيبي لمديري المؤسسات الثانوية و الأداء الوظيفي للأساتذة التعليم الثانوي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي تعزى لمتغير الجنس.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي تعزى لمتغير الخبرة.

3.اهداف الدراسة:

- الكشف عن العلاقة بين النمط القيادي لمديري المؤسسات الثانوية والأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي.
- الكشف عن العلاقة بين النمط القيادي الديكتاتوري لمديري المؤسسات الثانوية والأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي.
- الكشف عن العلاقة بين النمط القيادي الديمقراطي لمديري المؤسسات الثانوية والأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي.
- الكشف عن العلاقة بين النمط القيادي التسبيبي لمديري المؤسسات الثانوية و الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي.
- الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي تعزى لمتغير الجنس . .
- الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي تعزى لمتغير الخبرة.

4.أهمية الدراسة:

1.4.الأهمية النظرية:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الدور الذي يلعبه المديرون في المؤسسات التربوية، والذي يشكل أساس التطور والتحديث اللازم لمواكبة التغيرات الاقتصادية والإدارية، التي تشهدها المؤسسات التربوية ، فالدور القيادي للمدير والنمط والسمة التي تحكم سلوكه ساهم

بشكل كبير في تحديد اتجاهات التطور الذي تشهده المؤسسات التربوية، كما لا يخفى على أحد ما للأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس من دور في معنويات العاملين.

2.4. الأهمية التطبيقية:

1 التعرف على اثر كل نمط من الأنماط القيادية على مردود الأساتذة في العملية التعليمية

5. التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة:

أ/ متغير النمط القيادي:

هو النشاط الذي يمارسه القائد داخل التنظيم للتأثير في سلوك العمال وجعلهم يتعاونون لتحقيق الاهداف المرغوبة من طرف المنظمة من جهة ومن طرف العمال من جهة أخرى وينقسم إلى النمط القيادي الديمقراطي، النمط القيادي البيروقراطي، النمط القيادي الفوضوي

(كنعان، 1999، ص95)

هو الدرجة الكلية التي يتحصل عليها الأستاذ من خلال استجابة على مقياس النمط القيادي

المعد من طرف بن معتوق حمزة (2021)

ب/ متغير الأداء الوظيفي:

يعبر مفهوم الاداء الوظيفي عن الاثر الصافي لجهود الفرد التي تبءه بالقدرات وادراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد

- إجرائيا:

هو الدرجة الكلية التي يتحصل عليها الاستاذ من خلال استجابته على مقياس الاداء الوظيفي المعد من طرف بلقاسمي منصورية(2016)

6. الدراسات السابقة:

1.6. دراسات تناولت متغير النمط القيادي :

- دراسات باللغة العربية:

دراسة محمد عبود الحراشة 2008 بعنوان النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلية هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس وعلاقته بالرضا الوظيفي للمعلمين في مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلية واثر كل من الجنس والتخصص وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين وقد تكونت عينة الدراسة من 235 معلما ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية وقد استخدم الباحث أداتين لجمع المعلومات من اعداده وقد خلصت نتائج الدراسة الى:

*عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس التربية والتعليم في محافظة الطفيلية تعزى إلى الجنس التخصص الخبرة والمؤهل العلمي

*هناك علاقة إيجابية بين النمط القيادي ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين

دراسة محمد حسين عواضة 2019 بعنوان النمط القيادي لمدير المدرسة واثره في الأداء الوظيفي عند المعلمين هدفت هذه الدراسة للوقوف على ابرز المفاهيم المتعلقة بالإدارة المدرسية والقيادة ونظرياتها وأنماطها فضلا عن النمط القيادي للمدير فالأداء الوظيفي للمعلمين وتسليط الضوء على العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة ة الأداء الوظيفي للمعلمين ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي بما يتضمنه من وصف إحصاء

وتحليل في حين بلغ مجتمع الدراسة 34 مدرسة وعدد المعلمين 1504 معلما ومعلمة اما عينة الدراسة بلغت 16 مدرسة أي بنسبة 47.05 وعدد المعلمين 410 أي بنسبة 27.26/ وكانت أداة الدراسة عبارة عن استمارة موجهة إلى المعلمين من اجل الوقوف على آرائهم لتحديد النمط القيادي للمدير وما يمكن أن يتركه من تأثير في أداء المعلمين توصلت الدراسة إلى

*وجود علاقة ارتباطية بين النمط القيادي والداء الوظيفي مؤداها أن النمط القيادي الديمقراطي هو اكثر الأنماط له تأثيرا إيجابيا في الأداء الوظيفي بينما يؤثر النمط الديكتاتوري والتراسلي على الأداء الوظيفي

دراسة نايف بن العبدى الحربي 2020 بعنوان النمط القيادية الإدارية في مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي لدى المعلمين هدفت الدراسة إلى الوقوف على النمط القيادي الإداري في مدارس التعليم العام وعلاقته بالاحتراق الوظيفي لدى المعلمين وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي وقد تم تطبيق أداة الدراسة على 368 من معلمي المدارس التعليم العام بمنطقة القصيم وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن النمط القيادي الإداري الذي يستخدمه القادة التربويين في مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم كان النمط الديمقراطي تلاه النمط الاوتوقراطي ثم النمط النسبي وقد هدفت الدراسة إلى

هنالك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادية والاحتراق الوظيفي حيث كانت العلاقة سلبية مع نمط القيادي الديمقراطي وإيجابية مع نمط العلاقة الأوتوقراطي والنسبي

دراسة د/ هناء محمد جلال جمال الدين لظفي بعنوان الأنماط القيادية السائدة لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنوفية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لمعلميهم من وجهة نظرهم هدفت الدراسة إلى إبراز العلاقة بين النمط القيادي للمديرين بالتعليم الثانوي العام

بمحافظة المنوفية ومستوى الولاء التنظيمي لمعلميهم وفق نموذج هيرسي وبلانشارد وكذلك البحث عن النمط القيادي السائد بالتعليم العام والكشف عن مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين العاملين بالتعليم الثانوي العام وعن مدى ارتباطه ببعض المتغيرات الشخصية والتمثلة في الجنس الخبرة العمر وذلك باتباع المنهج الوصفي التحليلي وقد طبق البحث على عينة تبلغ 250 معلما ومعلمة موزعين على 63 مدرسة ثانوية من اجمالي 129 مدرسة ثانوي

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ولائهم التنظيمي يعزى لمتغير الجنس الخبرة المهنية

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء يعزى إلى متغير العمر لصالح فئة المعلمين اكثر من 50 سنة

وجود علاقة ارتباطية بين كل الأنماط

القيادية النمط المشارك نمط الإبلاغ النمط المفوض النمط المسوق الممارسة من طرف مديري مدارس التعليم الثانوي العام ومستوى الولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين

دراسة عبد الكريم صالحى بعنوان النمط 2020 بعنوان النمط القيادي لمديري التعليم الثانوي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى الأساتذة على ضوء نموذج باس وافوليو هدفت الدراسة إلى الكشف عن النمط القيادي السائد لدى مديري التعليم الثانوي من وجهة نظر الأساتذة في ضوء نموذج باس و افوليو ببعض الثانويات بولاية المدية كما هدفت الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة ودلالاتها بين النمط القيادي للمدراء والدافعية للإنجاز لدى الأساتذة وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية تتكون من 200 أستاذ وأستاذة بالاعتماد على المنهج الوصفي كما اعتمد الباحث على اداتين هما مقياس القيادة متعددة العوامل لي باس و افوليو

بعد ترجمته من لغته الأصلية الإنجليزية إلى اللغة العربية ومقياس الدافعية للإنجاز من إعداد الباحث وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

* ان النمط القيادي السائد حسب نموذج باس ة افوليو لدى عينة الدراسة هو النمط التحويلي
* وجود علاقة ارتباطية بين الأنماط القيادية التحويلية التبادلية التسيبية والدافعية للإنجاز لدى أساتذة التعليم الثانوي

دراسة الهادي سرية والشابي همبازة 2021 بعنوان النمط القيادي في الوسط التربوي سعت هذه الدراسة المعنونة بالنمط القيادي في الوسط التربوي دراسة ميدانية على عينة من أساتذة التعليم المتوسط بتمنراست للكشف عن نوعية النمط القيادي السائد ديمقراطي اوتوقراطي حر في المؤسسات التربوية وهذا حسب رأي الأساتذة التعليم المتوسط بتمنراست ويظهر ذلك من خلال ممارسة القائد وهو مدير المدرسة لسلوك معين يطلق عليه النمط وتهدف هذه الدراسة كذلك لكشف الفروق الفردية في درجة النمط القيادي التي تعزى للمتغيرات الوسطية الجنس الأقدمية وتكونت عينة الدراسة من 50 أستاذ وأستاذة تم اختيارهم بصفة العينة العشوائية التطبيقية من أساتذة التعليم المتوسط بتمنراست واتبع الباحث المنهج الوصفي لمناسبته نوعية الدراسة التي تصف طرق وأساليب التعامل داخل المؤسسات التربوية التعليمية بين المدير والأساتذة

وقد توصلت الدراسة إلى

*النمط السائد في المؤسسات التربوية التعليمية هو النمط الديمقراطي

*توجد فروق ذات دلالة إحصائية في نوع النمط القيادي تعزى لمتغير الجنس

*توجد فروق ذات دلالة إحصائية في نوع النمط القيادي تعزى لمتغير الاقدمية

دراسة دريوش راضية بعنوان الأنماط القيادية السائدة لدى مديري التعليم الثانوي وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى هيئة التدريس هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة لدى مديري الثانوي وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى الاساتذة اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي واستعملت الأداة لجمع البيانات تمثلت في مقياس للنمط القيادي ومقياس الأداء الوظيفي وقد بلغ حجم العينة 134 معلم ومعلمة اختيرو بالطريقة العشوائية ببعض ثانويات تيزي وزو أسفرت نتائج الدراسة عن

- وجود علاقة دالة إحصائيا بين أنماط القيادة وأبعادها الثلاثة (النمط الأوتوقراطي النمط الديمقراطي النمط الحر)

- دراسات باللغة الأجنبية

دراسة **wessam al chibani** تم اعداد هذه الدراسة لاستكشاف أنماط القيادة بين مديري المدارس كما تم قياسها بواسطة استبيان توجيهات القيادة LOQ الذي طوره بولمان وديل 1991 احدهم مصنف ذاتيا من قبل المديرين والآخر موجه لمعلمي المدارس لتقييم مديريهم على بعدين السلوك والقيادة عينة الدراسة شملت 8 مديري مدارس و158 مدرسا من اربع مدارس في جبل لبنان وأظهرت النتائج الرئيسة أن تصنيف المديرين كان الأكثر كاطار للموارد البشرية.

2.6. الدراسات التي تناولت الأداء الوظيفي

دراسة **محمد بدر عبدالسلام صيام 2007** بعنوان دور الأساليب التربوي في تطوير الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة غزة هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على دور أساليب الاشراف التربوي في تطوير الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة غزة والكشف عن التقديرات المتوقعة لأساليب الإشراف التربوي في تطوير الأداء المهني للمعلمين وتحديد مدى الفروق بين التقديرات المتوقعة لأساليب الإشراف التربوي التي

تساهم في تطوير الأداء المهني وفق المتغيرات الجنس المؤهل الاكاديمي سنوات الخدمة التخصص وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث تكون مجتمع الدراسة 1186 معلما ومعلمة وتم اختيار عينة عشوائية 226 معلما ومعلمة وقد توصلت الدراسة إلى

* لا توجد فروق فردية عند مستوى دلالة إحصائية متساوي 0.05 في التقديرات المتوقعة لدور أساليب الاشراف التربوي التي تساهم في تطوير الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية تعزى كل من الجنس المؤهل الاكاديمي التخصص في مجال التخطيط وتنفيذ التدريس والإدارة الصفية

دراسة محمد احمد عيسى 2012 بعنوان برنامج تدريبي مقترح لتطوير الأداء التدريسي لمعلمي التربية الإسلامية بالمرحلة الثانوية في ضوء المعايير المهنية لجودة الأداء هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى الأداء التدريسي لمعلمي التربية الإسلامية بالمرحلة الثانوية في ضوء المعايير المهنية لجودة الأداء اللازمة لهم بما يناسب مجالهم وأدوارهم وعلاقة مستوى هذا الأداء ببعض المتغيرات سنوات الخبرة نصاب الحصص كثافة الطلاب ومن ثم إعداد برنامج تدريبي مقترح لتطوير الأداء التدريسي لهؤلاء المعلمين في ضوء واقع أدائهم لتلك المعايير وقد تمثلت عينة البحث من 30 معلم و قد توصلت هذه الدراسة إلى

* لا توجد فروق دالة بين مستويات أداء المعلمين في مجالات المعايير المهنية تعزى إلى الخبرة كثافة الفصل

* توجد فروق دالة في بقية المجالات للمعلمين ذوي الفصول _ اقل من 30 طالب) وفي مجالات المعايير المهنية للمعلمين ذوي النصاب من 20 فاقل

دراسة د/ بلجوهر فيصل 2016 بعنوان تقويم الأداء التدريسي لأساتذة التربية البدنية والرياضة في المرحلة الثانوية في ضوء معايير الجودة الشاملة في التعليم هدفت الدراسة إلى تقويم الأداء التدريسي لأساتذة التربية البدنية والرياضة في المرحلة الثانوية في ضوء معايير الجودة الشاملة في التعليم هذا وقد استعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملائته لمثل هذه البحوث العلمية بعينة قدرت ب23 أستاذ موزعين على بعض ثانويات وهران وقام باستعمال بطاقة ملاحظة الأداء التدريسي كأداة لجمع البيانات واستعمل الباحث برنامج SPSS كأداة إحصائية هذا وتوصلت النتائج إلى انه يتراوح مستوى أداء الكفاءات التدريسية في ضوء معايير الجودة الشاملة في التعليم بين المقبول والجيد في كفاءات تنفيذ الدرس وإدارة القسم ينخفض هذا الأداء في كفاءات التخطيط والتنفيذ إضافة إلى

* وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء الكفاءات التدريسية بين أساتذة التربية البدنية تعزى لمتغير الجنس

* وجود فروق فردية ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء الكفاءات التدريسية بين أساتذة التربية البدنية تعزى لمتغير الخبرة المهنية

دراسة بادي نواره بعنوان فعالية الذات الأكاديمية وعلاقتها بالأداء المهني لدى أستاذ التعليم الثانوي هدفت الدراسة الحالية للكشف عن العلاقة بين فعالية الذات الأكاديمية والأداء المهني لدى أساتذة التعليم الثانوي ولتحقيق هدف هذه الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي في البحث وذلك بتطبيق مقياس فعالية الذات الأكاديمية ومقياس الأداء المهني للأساتذة كأدوات لجمع البيانات على عينة قوامها 70 أستاذ لتتم المعالجة الإحصائية باستخدام معامل الارتباط بيرسون وعلى ذلك توصلت الدراسة إلى

* وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين فعالية الذات الأكاديمية والأداء المهني لدى أساتذة التعليم الثانوي

دراسة **محمد عبدالله صالح العمري 2018** بعنوان أهمية معايير جودة التعليم للأداء التدريسي لمعلمي التربية الإسلامية في المرحلة الثانوية في امانة العاصمة هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة أهمية معايير الجودة الشاملة للأداء التدريسي لدى معلمي التربية الإسلامية في مرحلة الثانوية والتعرف على الفروق في درجة أهمية المعايير وفقا لمتغير الجنس وتكونت عينة الدراس من 76 معلما ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مدارس أمانة العاصمة صنعاء واستخدم الباحث استبيان من إعدادهِ وإشارة النتائج إلى إن درجة أهمية معايير الجودة الشاملة لدى معلمي التربية الإسلامية كانت كبيرة جدا للدرجة الكلية على الاستبانة وكبيرة جدا أيضا على جميع مجالات الاستبانة ما عدا مجال التقويم فقد كانت درجة الأهمية كبيرة كما أظهرت النتائج انه.

* توجد فروق دالة إحصائيا في درجة أهمية معايير الجودة الشاملة تعزى لمتغير نوع المعلم /معلم معلمة / لصالح المعلمات

دراسة **حنان عبد الكبير 2020** بعنوان دور التكوين البيداغوجي في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة المساعدين الجدد هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التكوين البيداغوجي في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة المساعدين الجدد بجامعة محمد بوضياف المسيلة ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعداد استبيان مكون من 34 فقرة وزعت على 4 مجالات هي مساهمة التكوين البيداغوجي في تطوير قدرات الأساتذة المساعدين الجدد مساهمة برنامج التكوين البيداغوجي في إنجاح عملية التكوين الأساتذة المساعدين الجدد مساهمة المكون في إنجاح عملية تكوين الأساتذة المساعدين الجدد وبعد التأكد من خصائصه السيكومترية تم تطبيقه على عينة الدراسة البالغة 34 أستاذ وأستاذة من الأساتذة المساعدين الجدد الذين اجروا التكوين البيداغوجي واستفادوا من البرنامج تم اختيارهم بطريقة عشوائية كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلى

يساهم التكوين البيداغوجي في تطوير قدرات الأساتذة المساعدين الجدد

يساهم برنامج التكوين البيداغوجي في الرفع من مستوى أداء الأساتذة المساعدين الجدد

يساهم الأستاذ المكون في تحسين مستوى أداء الأساتذة المساعدين الجدد

7. التعقيب على الدراسات السابقة:

1.7. أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

اعتمدت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة سאלفة العرض في اعتمادها على المنهج الوصفي وكذا العينة المختارة للدراسة فكأها اختارت الأساتذة كمجتمع بحث واتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات مثل دراسة **محمد عبود الحراشة 2008** بعنوان النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفلية التي توصلت إلى هناك علاقة إيجابية بين النمط القيادي ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين إضافة إلى دراسة **محمد حسين عواضة 2019** من أجل الوقوف على آرائهم لتحديد النمط القيادي للمدير وما يمكن أن يتركه من تأثير في أداء المعلمين توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين النمط القيادي والداء الوظيفي مؤداها أن النمط القيادي الديمقراطي هو أكثر الأنماط له تأثيرا إيجابيا في الأداء الوظيفي بينما يؤثر النمط الديكتاتوري والترسلي على الأداء الوظيفي

2.7. أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات في تناولها العلاقة بين النمط القيادي بأبعاده الثلاثة الأوتوقراطي والنمط الديمقراطي والنمط التسيبي الحر كدراسة **عبد الكريم صالح 2020** التي وضحت ان النمط القيادي السائد حسب نموذج باس وافوليو لدى عينة الدراسة هو النمط التحويلي وجود علاقة ارتباطية بين الأنماط القيادية التحويلية التبادلية التسيبية والدافعية للإنجاز لدى أساتذة التعليم الثانوي

1.7. أوجه استفادة دراسة الحالية من الدراسات السابقة:

كان للدراسة تأثير كبير على الدراسة الحالية فقد ساعدتنا في اختيار المنهج المناسب للدراسة والادوات المناسبة لجمع البيانات وكذلك صياغة الفرضيات وحتى الاساليب الإحصائية المعتمدة في اختيار صحة هذه الفرضيات

خلاصة الفصل:

قدمنا في هذا الفصل مجموعة من العناصر المنهجية الهامة في دراستنا و التي كانت بمثابة تمهيد او منطلق للدراسة فهذه الخطوة ساعدتنا كثيرا في فهم مجريات الدراسة و كذلك معرفة توجهه و طريق الذي ستسلكه دراستنا

الفصل الثاني

الإطار النظري

تمهيد

يتضمن الإطار النظري لمبحثين : الأول: يتضمن القيادة من حيث مفهومها، مصادرها، أهميتها، نظرياتها، وأنماطه ا. والمبحث الثاني: تناول الالتزام التنظيمي من حيث (المفهوم، الأهمية، الأبعاد، العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي، وبناء ثقافة الالتزام التنظيمي) وفيما يلي عرض لذلك.

أولاً: القيادة (The Leadership)

تعد القيادة إحدى المرتكزات الأساسية في العملية التربوية، ولقد تمت مناقشتها بمعظم الكتب والدراسات، وبمختلف العلوم، سواء أكانت النفسية، أو الاجتماعية، أو الإدارية، وذلك لأهميتها، وتأثيرها القوي على المنظمات، حيث إن معظم المنظمات البارزة والناجحة اتضح أنها تمتلك قيادات متميزة، استطاعت أن تحقق أهدافها، وتقود تلك المنظمات إلى النجاح. ويرتبط مفهوم القيادة بالدور الوظيفي والمسؤولية ارتباطاً وثيقاً، وبنمط الشخصية والمهارات الإدارية، والفنية اللازمة للقائد، حيث يتم من خلال عملية القيادة توجيه الأفراد نحو تحقيق عملٍ مشترك، وتظهر أهمية التعاون، والاعتماد المتبادل بين الناس في العلاقات الاجتماعية، وفي السلوك الجماعي الهادف .

(البناء، 2013: 355)

لذا تحتاج المنظمات إلى إدارة مرنة، قادرة على القيام بواجباتهم بفتنة ودراية، وكفاءة وإخلاص

(كنعان، 2009: 14)

1. مفهوم القيادة:

لقد اختلف المفكرون والباحثون في تعريف القيادة، إلا أن أغلبهم أجمعوا على أهمية تأثير سلوك القائد في سلوك العاملين معه، ولقد تعددت تعريفاتها، وتتنوعت بين المهنيين بعلم

الإدارة تبع النوعية الدراسات، وبيئة المنظمات المدروسة، وما يحيط بها من عوامل مؤثرة، بالإضافة إلى اتجاهات هؤلاء الكتاب نحو القيادة. (بن دهيش وآخرون، 2009:

(100

ولا يمكن القول بأن هناك تعريفاً مثالي اتفق عليه جميع المؤلفين، ولكن اختلفت التعريفات باختلاف الزوايا التي ينظر منها هؤلاء المفكرون في القيادة.

(النمر وآخرون، 2011: 369)

وتعرف القيادة اصطلاحاً بالعديد من التعريفات، منها أنها : "التأثير الذي يتركه القادة على الأفراد والمنظمات من خلال السلطة التي يتمتعون بها بموجب الأنظمة واللوائح، أو هي قبول الأفراد بسلطة القائد عليهم"

(اليوسف، 2014:

(203

كما يمكن تعريف القيادة من خلال أدائه الوظيفتين ، هم ا: تقديم التوجيه فالقادة يعملون مع الآخرين (Directing)، وممارسه التأثير (Influence). ويدفعونهم لتحقيق الأهداف المشتركة "

(الزكي، 2016: 214)

وهي العملية التي يتمكن من خلالها الفرد من توجيه وإرشاد الآخرين، والتأثير على أفكارهم، وسلوكهم، وشعورهم.

(الجميلي،

(6 :2008

ويركز السامرائي على أهمية العلاقات الإنسانية في تعريف القيادة، حيث يعرفها بأنها: "عملية إنسانية تعمل على تحفيز العاملين نحو تحقيق أهداف التنظيم، وهي ليست خاصة، ولكنها نتاج مركب معقد من القائد، وجماعه العمل، وظروف التنظيم، وتستهدف تحقيق

التجانس، والتوافق بين حاجات ورغبات أفراد المجموعة، وإمكانات واحتياجات التنظيم الذي ينتمون إليه." (السامرائي 20:2012)

2. النمط القيادي:

يعرف النمط القيادي بأنه: "الأساليب التي يمارسها القائد في تأدية دوره القيادي في الجماعة" (الحريري، 2010: 135).

كما يعرف أيضا بأنه: "تلك الأنشطة والتصرفات التي يتبناها القائد في تعامله مع أتباعه، ويتخذ منه نهجا، وطريقة مميزه في التعامل، وهي تشكل أسلوبا، أو نمطا عاما، يميز طريقة التعامل." (القحطاني، 2008: 72).

3. عناصر القيادة:

إنه من خلال الاطلاع على معظم الأدبيات، ووجد أن للقيادة عناصر يلزم وجودها جميعا، لتحقيق الفاعلية بالقيادة، ولا بد من توافرها ولقد أجمع عدد من الباحثين والكتاب:

حيث حددت في إنها متغيرات رئيسة، يلزم تفاعلها: وتكاملها مع بعضها البعض ويؤثر كل منها في الآخر ومن خلالها تتحقق الأهداف والرؤى، وتتمثل هذه المتغيرات في التالي:

1- الجماعة أو المرؤوسين: حيث هم الذين يمنحون السلطة والنجاح للقيادة وللمنظمة في

حال تفاعلهم واستجاباتهم لكي ما يطلب منهم من قبل القائد وتأدية كل الاعمال الموكلة إليهم بنجاح.

2- القائد: وهو من أهم عناصر العملية القيادية لما لخبراته وقدراته ومؤهلاته وصفاته الشخصية من اهمية في نجاح العملية القيادية والرقي بها الى مصاف العمليات.

3-الهدف: يسعى القائد دائما نحو تحقيق هدف القيادة عن طريق المرؤوسين، وذلك بحثهم والتأثير في سلوكهم من اجل القيام بالمهام المطلوبة منهم وبكفاءة عالية.

4-الانظمة والتعليمات والقواعد: فهي تمكن القائد من التأثير في سلوك المرؤوسين ايجابيا عن طريق الثواب والعقاب، بالإضافة الى خصائصه الشخصية ومهاراته وقدراته وخبراته التي يمتاز بها.

5- الظرف (الموقف): لا بد من وجود موقف أو ظرف ما يكون بين القائد والمرؤوسين في المنظمة ويؤثر على تفاعلهم وتعاملهم بعضهم البعض، وذكره بانه البيئة الذي تمارس فيه القيادة، إذ لا بد من وجود ظرف لممارسة القائد لدوره في قيادة هذه المجموعة من الأشخاص، وفي هذا الظرف تحدث عملية التأثير.

6-الجماعة: توافر جماعة منظمة للأفراد تتميز عن الجماعة الفردية بتبيان مسئوليات أعضائها وظهور شخص بين أفرادها في قدرته على التوجيه والتأثير في أعضائها.

7-التأثير: عملية التأثير الايجابي الذي يقوم به القائد نحو أفراد الجماعة بهدف هو ناتج عن السلوك الذي يتبعه القائد مع الآخرين والذي من خلاله يتم تغير سلوكهم بالاتجاه الذي يرغبه ويعتبر التأثير حجر الأساس في القيادة. (السعود،

2012: 74)

4. مصادر القيادة:

تناول الكثير من كتاب الإدارة ظاهرة القيادة محورين معرفة مصدر السلطة التي تجعل من القائد قائدا فعالا، وذكروا بأن مصدر السلطة هو تأثيره الشخصي على أفراد الجماعة. فهناك السلطة الرسمية، والسلطة غير الرسمية (النمر وآخرون، 2013: 361).

ويعتمد تأثير أي قائد على نوع ومصدر القوة التي يمارس من خلالها قيادة الآخرين، بحيث يزداد تأثيره على الأفراد؛ بقدر ما يمتلك من تلك المصادر، والتي ذكرت (البناء، 2013:

361)

- قوة القدوة: وهي مدى إعجاب التابعين بقائدهم، واقتدائهم به.

- قوة المعلومات: والتي من خلالها يستطيع القائد التحكم بنوع وكمية المعلومات، وتسييرها، وتحليلها للأفراد، وللتأثير على سلوكهم.
- القوى الكاريزمية: قوة شخصية القائد، وقدرته على التأثير في الآخرين، وجذب ثقتهم فيه؛ لتكوين علاقات إنسانية نشطة وإيجابية.
- قوة الإقناع: حيث يلجأ القائد إلى استمالة المرؤوسين، وإقناعهم بأن السلوك المطلوب أدائه يمثل أفضل الطرق لإشباع حاجاتهم، أو لتحقيق طموحاتهم. وترى الدراسة أن القيادة -كأية مهنة- تكتسب عن طريق التعليم والتدريب، حيث نجد أن العديد من الأفراد لديهم موهبة القيادة، اعتماداً على امتلاكهم خصال وصفات، وميول قوية نحو القيادة، ويمكن القول: إن الموهبة قد تدعم القائد إذا كان هناك ميل واتجاهات إيجابية نحو القيادة، ولا يأتي ذلك إلا بعد التدريب؛ حتى يستطيع القائد أن يتماشى مع التطورات، والتغيرات الخاصة، والنجاح في ميدان القيادة، كغيره من القادة المتميزين.

5. وظائف القيادة التربوية:

تحتل القيادة قمة الهيكل التنظيمي في المنظمة، ويؤدي القائد العديد من الميادين التي يمكن إجمالها كالآتي:

- التخطيط:

ويقصد به تحديد الأهداف، ورسم السياسات ووضع البرامج في ضوء الاحتمالات المستقبلية، ويتطلب من القائد سعة الأفق، وبعد النظر وحسن الاختيار من بين البدائل المحتملة، ووضع الخطة التي تكمل تحقيق الأهداف.

- التنظيم:

وهو الجمع بين مختلف الوسائل المادية او البشرية المتعاونة في تحقيق الهدف المشترك، وترتيبها أحسن ترتيب ممكن، وتحديد مسؤولية المرؤوسين وسمطاتهم بصورة دقيقة وتحفيزهم على العمل.

- التوجيه:

وهو نشاط القائد المستمر والمتعمق بإرشاد المرؤوسين لتنفيذ الاعمال الموكلة إليهم، ومتابعة تنفيذها على الوجه المطلوب وتوجيههم نحو العمل الصحيح.

- التحفيز:

يجب أن يحرص القائد على حق أداء مرؤوسيه حتى يمكن تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، ولذلك فهو يسعى دائما إلى وضع نظام عادل للحوافز المادية والمعنوية.

- الاتصال:

يجب أن يهتم القائد بإقامة اتصالات مستمرة، متعددة وشاملة لكل وحدات التنظي ويتحقق ذلك بتنظيم الاتصالات من أعلى إلى أسفل لإصدار التعميمات والتوجيهيات والأوامر المتعمقة بإنجاز العمل ومن أسفل إلى أعلى لتلقي البيانات والمعلومات.

- الرقابة:

وتعني اهتمام القائد بالرقابة على تنظيمه وسرعة حل ما يحدث من خلافات ومنازعات والتصدي بحزم لما يحدث من مشاكل قد تعوق تحقيق هدف التنظيم.

- التنسيق:

ينسق القائد بين الوحدات المختلفة، وأعضاء التنظيم ويوجه جميع الاتجاهات الفردية والجماعية في التنظيم نحو تحقيق أهداف التنظيم بأعلى قدر ممكن من الكفاءة الفاعلية

(الخطيب 2015: 31-32).

6. أهمية القيادة التربوية:

يتوقف نجاح الإدارة التعليمية والمدرسية على القيادة ذلك أن القائد التربوي يلعب دورا هاما في تحديد الأهداف وفي رسم الطرق وتحديد الوسائل الموصلة إليها، وله دور هام في وضع خطط النشاط المختلفة ومعنى أن القائد يلعب دورا فهناك أدورا أخرى للجماعة تتسق مع دور قائدها، وأن القائد يعمل على تنظيم جهود جماعته والتنسيق بين اعضائها.

(السيد آوخراف، 2015: 30).

كما تكمن أهمية القيادة في أنها:

- تمثل حلقة وصل بين العاملين.
- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة
- تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة

(الخطيب، 2015: 319)

كما تبرز أهمية القيادة التربوية من خلال:

- فهم الفروق بينها وبين الإدارة التربوية، فإذا كانت الإدارة التربوية معنية بتسيير العمل في المؤسسة التربوية بشكل روتيني، فإن القيادة التربوية معنية بالتجديد والتطوير إضفاء الصبغة الحيوية على العمل ومد جوانب العمل بالروح التي تحيل العمل إلى المتعة.

(السعود، 2013: 90)

وعليه يمكن القول أن للقيادة التربوية في القطاع التعليمي دور هما وفعال ذو أهمية بالغة، وذلك لما تقوم به من دور هام بغية تحقيق الأهداف التربوية والتعميمية عن طريق اتخاذ القرارات الملزمة بالنظم والتي تؤدي بدورها وعليه يمكن القول أن للقيادة التربوية في القطاع التعليمي دور هما وفعال ذو أهمية بالغة، وذلك لما تقوم به من دور هام بغية تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية عن طريق اتخاذ القرارات الملزمة بالنظم والتي تؤدي بدورها إلى تنمية القادة وتدريبهم.

7. أنماط القيادة الإدارية:

تأثرت العلاقة بين القائد ومرؤوسيه بظهور مفاهيم متباينة وفلسفات متنوعة حول ماهية العلاقة بين القائد ومرؤوسيه، هل هي علاقة تسلط وسيطرة، أم هي علاقة تعاطف وتأخ، أم هي علاقة تجمع بين العلاقتين؟ لذلك ظهرت أنماط وأساليب متعددة للقيادة الإدارية.

ومما سبق يتبين أن أشهر الأنماط القيادية السائدة لدى المديرين تتمثل في الآتي:

1.7 القيادة الأوتوقراطية (الديكتاتورية):

يتميز القائد الأوتوقراطي بمحاولة تركيز جميع السلطات والصلاحيات في يده، فهو يتولى القيام بكل صغيرة وكبيرة، فلا يشرك معه أحدا في مباشرة وظيفته، فهو يتخذ من المركزية المطلقة أسلوبا في العمل، فلا يفوض سلطاته، حتى البسيطة منها، بل يسعى دائما لتوسيع دائرة سلطاته وصلاحياته. وينفرد القائد في هذا النمط بوظيفة اتخاذ القرارات ووضع السياسات والخطط دون مشاركة من مرؤوسيه أو حتى استشارتهم في ذلك. ولهذا، فلا تتوفر فلسفة تجريبية للقائد الأوتوقراطي ذات خصائص معينة، ولا يدع فرصة لخلق أو إبداع ولا مبادأة، ولا ينظر إلى الفرد كإنسان له القدرة على اتخاذ القرارات. ويستعين القائد هنا بأساليب القهر والتهديد. ويؤدي هذا السلوك إلى تفشي صفات سيئة مثل الخضوع والقلق والكرهية وعدم المبادأة والخلق والتجديد، فضلا عن توقف النمو المهني وانخفاض الروح المعنوية لدى

(الحقيل، 2004: 64-65)

العاملين

ومن أبرز الأنماط السلوكية للقائد الأوتوقراطي:

2.7- القيادة الأوتوقراطية المتسلطة: تتميز بالنظر إلى الإنسان أداة تعمل ومصدرة للإنتاج، ويلجأ القائد إلى استخدام سلطته المستمدة من مركزه الوظيفي بتأثيره في المرؤوسين دون مشاورتهم وأخذ رأيهم حين اتخاذه القرارات والتعليمات. كما يقوم القائد بالعقاب دون اهتمام بمشاعر وعواطف المرؤوسين، وفي حال ظهور خلافات في العمل فإنه يحاول إيقافها، ويعتقد أن هذا الأسلوب هو الأمثل في التعامل مع المرؤوسين.

(حسان والصيد، 1986)

3.7- القيادة الأوتوقراطية الخيرة أو الصالحة: يستخدم القائد أسلوب الإقناع في معاملة مرؤوسيه، فضلاً عن تحليه بالطيبة والرفقة عندما يريد من مرؤوسيه تنفيذ عمل ما، ولكنه يلجأ للقسوة والإكراه عندما يشعر أن مرؤوسيه لم ينفذوا عملهم بشكل جيد، ويؤمن القائد بالمشاركة في اتخاذ القرارات في بعض الأحيان.

4.7- القيادة الأوتوقراطية المناورة (اللبقة): وتقترب من النمط الديمقراطي، إذ يعتقد القائد أن مشاركة مرؤوسيه في صنع القرارات وسيلة غير مجدية، لكنه يخلق فيهم الشعور بالمشاركة الفعلية، ولا يأخذ القائد آراء المرؤوسين بعين الجدية مهما كانت فعالة.

ويؤدي النمط القيادي الأوتوقراطي، وبكافة أنماطه، إلى تهديد الجماعة بالانحلال إذا انسحب القائد، ومن ثم هبوط الروح المعنوية للجماعة، وضعف قدرتها على المواجهة وتحمل المسؤوليات، فلا يتمتع الأعضاء بأي نصيب من الحرية في اختيار رفاق العمل، بل يقوم القائد بتعيين الرفاق، وتنتشر العداوة في ظل هذا النمط من القيادة، ويتولد التذمر دون أن يظهر على السطح .

(احمد، 2006: 39)

5.7- القيادة الديمقراطية:

تقوم فلسفة هذه القيادة على مبدأ المشاركة وتفويض السلطات، فالقائد الديمقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة ويشركهم في عملية اتخاذ القرارات، ويتوسع في تفويض السلطات والصلاحيات لمرؤوسيه، فهو يباشر مهامه من خلال التنظيم الجماعي. فالسياسات تتحدد من خلال الاتفاق والمناقشة الجماعية لأعضاء التنظيم، وتلعب القيادة دورها في بلورة ما تتفق عليه الجماعة من آراء وأفكار إلى قرارات وسياسات، فالقرار في النهاية يأتي من تفكير ومبادرة الجماعة. ومن مزايا هذا الأسلوب رفع معنويات المرؤوسين، وخلق الثقة في نفوسهم، وزيادة التعاون، ومضاعفة الإنتاج، وفي هذا الأسلوب يشعر أفراد التنظيم بأن القرار قرارهم، فيتمسكون به ويعملون على تنفيذه التنفيذ السليم لارتباطهم العضوي به. وبذلك تعد قيادة إنسانية وجماعية تضمن التفاف الجماعة حول القائد الذي يمثلهم.

(البدي، 2005 : 101)

وقد حدد مزايا القيادة الديمقراطية بالعديد من الصفات، ومن أبرزها:

(

- موضوعية القائد في الثناء والنقد ومحاولته تعميم الاتجاه الموضوعي على الجماعة.
- يمتلك القائد القدرة العالية على تحديد الاتجاهات التي تتسجم مع الجماعة بحكم الاتصال والاحتكاك المستمر معهم.
- يُعبر القائد عن رأي الأغلبية في القرارات المتخذة من قبله.
- يتسم القائد بالروح الاجتماعية المتفاعلة والثقة العالية في إنجاز المهمات بالمشاركة الهادفة مع الجماعة.
- تتسم الجماعة بالتماسك والتفاعل الاجتماعي والمعنوية العالية والاتصالات الفعالة وروح الثقة والمودة والتعاون البناء في تحقيق أهداف المؤسسة.

ويتمثل هذا النمط القيادي لدى المعلمين والقيادات الإدارية في إدارة الغرفة الصفية في القيادة التي تعتمد أساساً على العلاقات الإنسانية، والمشاركة، وتفويض السلطة. فهي تعتمد أساساً على العلاقات الإنسانية السليمة بين المعلم قائداً والطلبة مرؤوسين له، والإدارة قائدة والمعلمين مرؤوسين لها، والتي تقوم على إشباع القائد لحاجاتهم، وإطلاق قدراتهم وطاقاتهم الكامنة، وخلق التعاون فيما بينهم، وحل مشكلاتهم.

(الزهيري، 2008 : 35)

6.7- القيادة المتسببة (الحرّة):

تكون القيادة هنا وكأنها غير موجودة، فالقائد في ظل هذا النمط من القيادة يتنازل المرؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرارات. فهو يقوم عادة بتوصيل المعلومات إلى أفراد مجموعته، ويترك لهم حرية التصرف في العمل دون أي تدخل منه. ويمكن إبراز أكثر التصرفات الشائعة لدى القيادة الحرة في الآتي:

- تكون مشاركة الأعضاء على مستوى منخفض من الإنتاجية.
- عدم الجدية في الحديث والمناقشة.
- تأخر الأعضاء عن موعد الاجتماع وكثرة تخلفهم.
- التهور في تقديم القرارات.
- التبرم من تحمل مسؤوليات أخرى.

(الزهيري، 2008 : 113)

وفيما يتعلق بنمط القيادة المتسبب (الحر) في المؤسسات التربوية، فتكون القيادة لدى المدير أو المعلم على حد سواء هنا وكأنها غير موجودة، فهو في ظل هذا النمط من القيادة يتنازل للطلبة عن سلطة اتخاذ القرارات. إذ يقوم عادة بتوصيل المعلومات إليهم، ويترك لهم حرية

التصرف في العمل دون أي تدخل منه. وبالتالي، يتخذ هذا النمط القيادي من المعلمين دورة سلبية ويترك الحرية كاملة للطلبة لاتخاذ القرارات حول الأنشطة، سواء كانت فردية أو جماعية، وأنه يوضح تماما ما يمكن أن يوفره من مواد تعليمية ومعلومات ومعارف. ولا تعمل الإدارة المدرسية على اتخاذ أي قرار يعمل على توجيه المعلمين في إدارة الغرفة الصفية. (الزهيري، 2008 : 22)

8. المداخل النظرية لدراسة الأنماط القيادية:

انصب الاهتمام ومنذ القدم بدراسة موضوع القيادة، وقد تبلور ذلك الاهتمام بمدخل أساسية للقيادة وتلك المداخل هي كالتالي:

1.8- المدخل الفردي (the individual approach)

ويضم هذا المدخل أصحاب النظريات التقليدية، التي تحاول أن تفسر القيادة على أنها مجموعة من الخصائص والصفات، أو السمات الشخصية التي يفترض أن تتوفر في الشخص المعني حتى يكون قائداً، وهذا المدخل يعتبر من أقدم المداخل التي تناولت ظاهرة القيادة، ويضم نظريات التالية: نظرية الرجل العظيم، نظرية السمات، ونظرية التابعين.

(عساف، 2009 : 150).

1.1.8 - نظرية الرجل العظيم the great man theory

تعطي القائد قدرة غير عادية (خارقة) على التأثير في الأتباع، وقد برزت هذه النظرية واضحة في سياق الفكر السياسي بشكل رئيسي، وبخاصة الفكر الألماني، والفكر الأوروبي بعد عصر النهضة، حيث كان الفلاسفة الألمان يتحدثون بدرجة أساسية عن أهمية أن يتوفر الألمانية ذلك القائد البطل الذي يمكنه أن يستلهم خيال الشعب الألماني، فيعمل على توحيد ألمانيا ومن أبرز هؤلاء الفلاسفة " نيتيشيه " في كتابه " السوبرمان "، والفيلسوف "فيخته" الذي تحدث عن نموذج "البطل" ، والفيلسوف " هيجل " الذي تحدث عن الملك "، وقد تأثر

بذلك الفلاسفة الآخرون في أوربا ، فتحدث " ميكافيلي " في إيطاليا عن شخصية الأمير " ، وتحدث "هونز" في بريطانيا عن شخصية " العملاق" ، وذلك على اختلاف الفلاسفة الفرنسيين مثل " جون لوك" توجون جاك روسو" ، ويجمع كل هؤلاء الفلاسفة على أنه لا يمكن صنع هذه القيادة، وأن الحصول عليها أو نشأتها يرتبط بإرادة الله ومشئته حيث أنه عندما يشاء الله لمجتمع أن ينهض ويتقدم، فإنه يبسر له بروز هذه القيادة، ولا يمكن الأحد أن يتدخل في هذه المشيئة.

(عساف، 2009: 154)

ومعظم رواد هذه النظرية بنوا فكرة "الرجل العظيم " الذي يحدث في الجماعة تغييرات متى كانت مستعدة لتقبلها، وبحثوا في معايير الشخصية التي تصنع هذا البطل، وهذه النظرة للقيادة ترجع إلى الفكر الذي كان سائدا في تلك الفترة وهو أسطورة القائد " البطل " الذي يمتاز عن غيره من الأفراد بمواهب خارقة للطبيعة البشرية منحه الله إياها.

ويرى "عياصرة" بأن هذه النظرية قد ظلت موضع اهتمام من قبل الباحثين والدارسين على مدار فترات طويلة خلال هذا القرن، ويوافق الرأي "كنعان" عن الأهمية النظرية بقوله " بأنه لا يمكن إنكار أثر هذا التفكير القديم حول موضوع القيادة على كثير من العلماء والباحثين والمحدثين والذين صاغوا على هديها نظرياتهم العلمية"، وظهرت نظرية " السمات " والتي تركزت جهود روادها حول اختبار فروض نظرية الرجل العظيم.

(كنعان، 2007 : 310)

كما تعتبر من أولى المحاولات التي ظهرت في إطار المدخل الفردي لتفسير ظاهرة القيادة والكشف عن السمات المشتركة للقادة الناجحين.

وترى الباحثة بأن ما يعاب على هذه النظرية هو افتقارها إلى الشواهد التجريبية في التأكيد على صحة فروضها حيث اعتمدت على التأمل، وكذلك إهمالها لكيفية أداء الوظائف القيادية والمواقف التي تساهم في بروز القائد، وكذلك لدور المرؤوسين وحاجاتهم، هذا كله من الأشياء والجوانب النقدية التي قدمت ضد هذه النظرية، فالقيادة ليست صفة مطلقة يتمتع بها

الفرد دون غيره، بل للظروف والمحيط بها أثر كبير في بروز هذه القيادة وظهورها في الجماعة مهما كان نوعها.

2.1.8 - نظرية السمات (the trait theory)

مع أقول نجم نظرية الرجل العظيم اتضح السعي من قبل علماء النفس والباحثين، نحو اكتشاف السمات الشخصية والنفسية والمادية التي يتسم بها القائد الفعال، هذا هو الافتراض الأساسي الذي تقوم عليه نظرية السمات، أي أنه يوجد مجموعة من السمات الرئيسية التي يمكن استخدامها للتمييز بين القادة وغيرهم من الأفراد، وأنه إذا ما تم التعرف على هذه السمات فإنه يمكن استخدامها للحكم على القدرات القيادية للأفراد المؤهلين لمناصب قيادية، وانطلاقاً من هذا الفهم انهالت الدراسات خلال العقود الأولى من هذا القرن في محاولة للتعرف على أهم السمات المميزة للقيادة الفعالة.

(المرسي، ادريس، 2000: 219)

كما افترضت هذه النظرية إمكانية اكتساب السمات القيادية عن طريق التعلم والتجربة واعتمادها لهذه السمات كمعيار للتمييز بين القادة وغيرهم، بمعنى أن نجاح القائد في عمله يعد نتاجاً لسمات شخصية وحدها، وقد أسفرت نتائج الدراسات التي أجريت حول هذه النظرية إلى وجود عدد من السمات في القائد منها جسيمة، عقلية، معرفية، انفعالية، اجتماعية وسمات عامة، ومن رواد هذه النظرية "باسن (ban basen)، كارل (carrel)، وجيزيل (ghisell)، وستوجديل (stogdill)

(حسن، 2004: 30)

تعرضت هذه النظرية لمأخذ، وانتقادات كثيرة منه:

- فشل هذه الدراسات في إيجاد نمط متسق موحد للسمات التي تميز القادة يمكن تطبيقه في اختيار القادة.

- إن الكثير من السمات التي افترض أنصار هذه النظرية أنها سمات لا توجد إلا في القادة، يمكن توفرها في غير القادة، الأمر الذي لا يمكن من خلاله التسليم بأن وجود هذه السمات عند شخص ما يجعل منه بالضرورة قائدا ناجحا.
- أنه لا يوجد اتفاق بين أنصار هذه النظرية على مجموعة محددة من السمات وهذا ما يراه "حسن" بقوله " أن هذه النظرية لم تصمد أمام نقادها لسبب بسيط، وهو إخفاق مؤيديها في التوصل إلى قائمة تحدد السمات التي يجب توفرها في القائد".
(حسن ، 2004 : 31)

- أنه من غير الممكن عمليا العثور على الأشخاص الذين يتمتعون بكل تلك الصفات أو معظمها بالأعداد المطلوبة حتى في المجتمعات المتقدمة.
- إن النظرية تجاهلت الطبيعة الموقفية للقيادة، بالمعنى أنها لم تعط أهمية لأثر عوامل الموقف في القيادة، ذلك أن السمات المطلوب توفرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقع القيادي المطلوب شغله، وعلى نوع الموقف الذي يعمل فيه القائد.
(عبد الباقي، 2002 : 230-231)

3.1.8 - نظرية التابعين (the followers theory)

حيث يرى القائلون بهذه النظرية بأن الأفراد يميلون لتسليم زمام قيادتهم، واتباع الشخص الذي يعتقدون أن لديه القدرة على تحقيق رغباتهم الشخصية، وعليه فتولي شخص ما قيادة جماعة من الجماعات، رهن بنظرة أفراد تلك الجماعة لذلك الشخص، واعتقادهم بأن ذلك الشخص أكثر تقديرا لرغباتهم، وعلى ذلك يتضح لنا أن المرتكز الرئيسي لنشأة وظهور القيادة وفق هذه النظرية هم التابعون، أي أعضاء الجماعة ومدى الرضا النفسي والقبول من طرف التابعين لهذا القائد.

(الحريري، 2010 : 133)

2.8 - المدخل الاجتماعي:

ويسمى كذلك بالمدخل الموقفي، وقد ساهم في تطويره كل من علماء الاجتماع، وعلماء النفس ويعتقد علماء الاجتماع أن القيادة لا تكمن في السمات الشخصية، وإنما في القدرة على إظهار الكفاءة في مواقف معينة، والقيادة في نظرهم دالة الموقف الاجتماعي الذي يحدد نجاح القادة وأما السمات فإنها تحدد عظمة القادة ويدل علماء الاجتماع على أهمية الموقف كما يذكر نواف كنعان " كالتالي:

- اختلاف المجتمعات يؤدي إلى الاختلاف في النظرة للقيادة .
- واختلاف المواقف الإدارية يتطلب سمات مختلفة من القادة، فسمات المديرين في الأجهزة الأمنية تختلف عن سمات المديرين في القطاع الخاص.
- اختلاف المستويات يتطلب سمات مختلفة من القادة في هذه المستويات.
- اختلاف مراحل التنظيم تتطلب سمات مختلفة من القادة، فالقادة الذين ينجحون في مراحل التأسيس من خلال التركيز على العمل قد لا ينجحون بعد انتهاء مرحلة التأسيس.

ويلاحظ اختلاف السمات المطلوبة كلما اختلف الموقف الإداري، وبهذا تكتسب القيادة

(الطراونة، 2012)

الإدارية الجانب الديناميكي

(142:

كما يرى أصحاب هذا المدخل ويصرون على أهمية المناخ الاجتماعي (social chima) كعامل هام في تحديد خصائص القيادة، وأهمية البيئة العامة التي تحيط بالقائد فهي التي تحدد نجاحه، وفي إطار هذا المدخل ظهرت نظريات مثل النظرية الموقفية، والنظرية الوظيفية، وكان ظهورهما كرد فعل لفشل نظرية السمات.

1.2.4 النظرية الوظيفية (the funcnional theory)

والقيادة في هذه النظرية لا تتعلق بشخص ما في حد ذاته، بل هي وظيفة تؤدي، حيث يتطلب الموقف القيادي أنواعا محددة من الإجراءات، والأعمال ينبغي تأديتها وعلى ذلك

فالقيادة هي القيام بتلك الأعمال والوظائف التي يتطلبها الموقف، وكذلك فن القيادة وفق هذا المفهوم لا تعني القائد فالقائد هنا إن هو إلا أداة يتم من خلالها تنفيذ هذه الإجراءات المؤدية إلى تحقيق الحل الملائم، طبقا للمتطلبات الموقف القيادي، حيث يسهم في تحديد وتوزيع الأدوار على أعضاء الجماعة، والتنسيق بين هذه الأدوار، بهدف مساعدة الجماعة على تحقيق المهام الموكلة إليها، أو الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

(أبو الفضل، 1996: 21)

وبالتالي فالنظرية الوظيفية محددة في إطار الوظائف والأشخاص الذين يقومون بها، أي أن القيادة تقوم على التفاعل الوظيفي بين الأشخاص، والظروف المحيطة بهم.

(الحمدان، الفضلى:583)

كما يضيف (قوارية) بأن القيادة في هذه النظرية تقوم بوظائف الجماعة، فتساعد الجماعة على تحقيق أهدافها، وتحريك أفراد الجماعة وتحسين العلاقات القائمة بين الأعضاء، وحفظ التماسك الجماعي، وعلى ذلك فإنه ليس من الضروري أن يقوم بالقيادة شخص واحد، بل يقوم بها عدة أشخاص.

(قوارية، 2007: 269)

ويضيف "جابر" بأن القيادة بهذه النظرية هي وظيفة تنظيمية غايتها القيام بمجموعة من الوظائف التي تحقق أهداف الجماعة، والقيادة توجد حينما توجد جماعة تقوم بإنجاز مهمة معينة.

ويمكن تلخيص أهم وظائف القائد في الجماعة فيما يلي:

- التخطيط لأهداف الجماعة.
- وضع السياسة الخاصة بالجماعة.
- يحدد الاستراتيجية العامة للجماعة.

- يزود التابعين بالخبرة العامة للجماعة.
- يحكم بين أعضاء الجماعة في حالة الصراعات.

القائد هو مصدر الثواب والعقاب، وهو ما يمكنه من المحافظة على النظام والضبط والربط ومن أبرز رواد هذه النظرية ومفكريها " جون أدير (jhon adir) " وأفكاره حول قيادة التركيز على الفعل، وفاعلية القائد تتوقف على تحقيق ثلاثة أنواع من الوظائف في نطاق الجماعة هي:

- وظائف المهمة.
- وظائف الفريق.
- الوظائف الفردية.

والقائد الفعال هو الذي يحقق وبطريقة صحيحة حاجات المهمة، وحاجات الجماعة، وحاجات الفرد، فالقيادة هنا شخص أو عدة أشخاص، إذ لكل عضو من أعضائها دور معين من أجل تحقيق هدف الجماعة ، أما دور القائد فيتجسد في وظيفة تنظيم الجماعة.

(جابر، لوكيا، 2006:159)

1.2.8 النظرية الموقفية the situation theory

ويطلق عليها البعض النظرية البيئية " the situation theory " ، أو النظرية الاحتمالية "theory contingency"، وتقوم هذه النظرية على افتراض أساسي مؤداه أن أي قائد لا يمكن أن يظهر كقائد إلا إذا تهيأت في البيئة المحيطة ظروف مواتية لاستخدام مهارته وتحقيق تطلعاته.

(العجمي، 2008 :33)

بمعنى أن القيادة هنا تصبح قيادة نابعة من الموقف "situation" وليس من الوظيفة أو الشيء آخر، وطبيعة الثقافة التي تعيش فيها، والبيئة والطبيعة، والحياة الاجتماعية التي

توجد فيها، ونوع العمل المطلوب تحقيقه، وعلى ذلك فلكل موقف.

(حسن، 2004: 41)

وفق هذه النظرية متطلباته القيادية، والشخص الذي يملك قدرا أكبر من المهارات والخصائص، والقدرات التي تستجيب لمتطلبات هذه الأبعاد والعناصر المكونة للموقف، سوف يكون هو أنسب الأشخاص لتولي القيادة في ظل هذا الموقف،

(أبو الفضل 1996: 589)

وهذا ما يراه " ليم" وجنكينز (william et jenkins) "بقوله أن العامل المشترك بين القادة ليس هو سمات معينة، ولكنه مقدرة القائد على إظهار معرفة أفضل، وكفاءة أكثر من غيره في مواقف معينة أي أن القيادة موقفية

(العجمي، 2008: 33)

فنظرية الموقف إذن تربط بين السمات وصفات القائد والموقف الإداري، فهي لا تتكر ما تحتاج القيادة إليه من سمات وخصائص، ولكن تربطهما بالطرف الذي يعيشه القائد أو بالموقف الإداري الذي يتعرض له على أساس أن عوامل الموقف والمتغيرات المرتبطة به هي التي تحدد السمات التي تبرز القائد وتعمل على تحقيق فاعلية القيادة

(عوض، 2008: 211).

وبالتالي فإن الهدف من النظرية الموقفية يكمن في التعرف على العوامل الموقفية وبيان كيفية تفاعلها لتحديد السلوك القيادي المناسب.

(المرسي، إدريس، 2000: 579)

بمعنى أن تطور الأحداث وما يحيط الجماعة من ظروف مادية واجتماعية، وهي عناصر خارجية عن الفرد هي التي تدفع بأشخاص معينين إلى دور القيادة، فالقائد هنا هو الرجل المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب"

(معوض، 1999: 294).

وعليه فإن الفرد الذي يكون قائداً في موقف معين، قد يكون تابعا في موقف آخر، فالقيادة تتغير من موقف لآخر، بالإضافة إلى عدم وجود نمط قيادي نموذجي يصح لجميع المواقف، أما عن ماهية تلك العوامل الموقفية وأهمية كل منها في تحديد الشكل والنمط القيادي، فقد تعددت المواقف وتباينت بين الباحثين فهناك من يحددها كالتالي:

(معوض، 2008: 293)

- شخصية القائد وخبرته وتطلعاته.
- سلوك وتطلعات الإدارة العليا في المنظمة.
- متطلبات العمل والمهام.
- خصائص المرؤوسين وتطلعاتهم (طموحاتهم).
- سياسة وثقافة المنظمة

(زيارة، 2009: 337-338)

ونخلص بالقول بأن نظرية الموقف قدمت مفهوماً ديناميكياً للقيادة لأنها لا تربط القيادة بالسمات الشخصية للفرد فقط، وإنما تربطها بالموقف الإداري على أساس أن عوامل الموقف والمتغيرات المرتبطة به، هي التي تحدد السمات التي يمكن أن تعزز مكانه ومركز الشخص القائد ونجاحه.

(كنعان، 2007: 357)

وبالرغم من ذلك فقد تعرضت هذه النظرية لأوجه من النقد كون القيادة لا يمكن أن تكون وفقاً للموقف أو الظروف فقط، وأن الفروق الفردية تؤثر في إدراك الأفراد اجتماعياً للآخرين ومن ثم تلعب دورها الهام في تحديد ما هو مناسب من المواقف لظروفهم كقادة، وبالتالي يعاب على هذه النظرية مغالاتها في تقدير أثر الظروف.

2.2.8 - النظرية التفاعلية (interactionist theory)

تقوم هذه النظرية على فكرة الامتزاج والتفاعل بين المتغيرات التي نادى بها النظريات الأخرى التي سبقتها، فهي تأخذ في الاعتبار السمات الشخصية، والظروف الموقفية

والعوامل الوظيفية مع العجمي، فيرى أنصار هذه النظرية أن ظهور ونشأة القيادة مرهون بمدى التكامل والتفاعل بين عدد من المتغيرات الرئيسية وهي كالتالي:

- المتغيرات الخاصة بالقائد نفسه وتشمل قيم القائد، ومدى السلطة التي يتمتع بها ثقة القائد في المرؤوسين وفي مستوى كفاءتهم ومعارفهم، وقدرته على الإحساس بالأمان في الظروف الغامضة أو الأزمات، وخصائص وقدراته، ومهاراته الشخصية الأخرى.
- المتغيرات الخاصة بالمرؤوسين وتشمل بشكل أساسي:
 - ✓ مدى إحساس المرؤوسين بالحاجة إلى الاستقلالية.
 - ✓ مدى الاستعداد لتحمل المسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرارات.
 - ✓ مدى القدرة على تحمل الغموض وقلة المعلومات.
 - ✓ منظومة احتياجاتهم ودوافعهم ودرجة تبدلها وتغيرها.
 - ✓ مدى الخبرة والمعرفة المتوفرة لبعضهم، فيما يخص العمل ومشاكله وأساليب حلها.
 - ✓ مدى الفهم الأهداف المنظمة، ومدى الترابط بينهما وبين أهدافهم.
 - ✓ مدى الثقة في القيادة ومدى احترامهم وتقديرهم لها.
- المتغيرات الخاصة بالظروف والمواقف المحيطة بالقائد وأهمها:
 - ✓ نوع المنظمة ونوع التنظيم (قيمها، وتقاليدها، شكلها التنظيمي، سياساتها ...).
 - ✓ مدى استقرار المنظمة والتنظيم والإحساس بالأمن داخلها.
 - ✓ مدى فعالية الجماعات داخل المنظمة، ومدى الاستعداد للعمل كفريق.
 - ✓ الإمكانيات المتاحة والتكنولوجية المتوفرة في التنظيم.
 - ✓ ضغوط البيئة الاجتماعية الخارجية، ومطالبها ودرجات تأييدها أو تأثيرها في المنظمة وقياداتها.

وعلى ذلك فالقيادة وفق هذه النظرية هي نتاج عملية تفاعل اجتماعي، تتم بين القائد وهذه المتغيرات التي تعمل لتشكّل معاً نمط القيادة المناسب.

(عساف، 2009: 157-158)

وبالتالي فهذه النظرية تعطي اهتماماً بشخصية القائد، ومدى إدراكه لنفسه وللآخرين، ومدى إدراك الآخرين له وإدراك كل من القائد والآخرين للجماعة وللموقف (أبو الفضل، 1996، ص 24)، ومن المساهمين في هذه النظرية "جوردن (gordon) الذي يرى بأن هدف القيادة هو توزيع مسؤولياتها على أفراد الجماعة بحيث تنطلق طاقاتهم من عقالها، وينفتح المجال أمام ابتكاراتهم، فتسخر كل هذه الطاقات والابتكارات في خدمة الجماعة وفي حل مشكلاتها. (جابر، لوكيا، 2006، ص 161)

ويضيف "جوردن" بأن خصائص القيادة تحدد على أساس التفاعل بين شخصية القائد، وعناصر الموقف، ومتطلبات المرؤوسين باعتبار أن القيادة تقوم أساساً على التفاعل بين هذه القوى الثلاثة.

(كنعان، 2007: 388)

وترى الباحثة بأن هذه النظرية كانت كرد فعل لقصور النظرية الموقفية، إذ أن الدراسات التي قام بها أنصار النظرية الموقفية لم تأخذ في اعتبارها أهمية دور المرؤوسين كعامل مهم في تحديد فعالية القيادة، وبالتالي فقد أسهمت النظرية التفاعلية إيجابياً في تحديد خصائص القيادة الإدارية على أساس الأبعاد الثلاثة القائد، والموقف والمرؤوسين، كما أن هذه النظرية تبدو أكثر واقعية في تحليلها للخصائص القيادية، إذ ترى بأن نجاح القائد يرتبط من ناحية بمدى قدرته على تمثيل أهداف مرؤوسيه وإشباع حاجاتهم، كما يرتبط كذلك بمدى إدراك المرؤوسين بأنه أصلح شخص للقيام بمطالب الدور القيادي.

3.2.8 - النظريات التبادلية: (exchange theory)

قام مجموعة من الباحثين ورجال الفكر بتأسيس هذا الاتجاه انطلاقاً من الافتراض القائل بأن التفاعل الاجتماعي ما هو إلا تعبير عن نموذج أو شكل من أشكال التبادل الذي فيه يقوم أعضاء الجماعة بالتضحية بجهودهم لصالح آخرين، مادام هناك آخرون يقومون في المقابل بالتضحية بجهودهم لصالح هؤلاء الأعضاء، ويستمر التفاعل الاجتماعي داخل الجماعة مادام أعضاؤها يحققون من وراء التبادل الاجتماعي منافع متبادلة.

ويرى "بلو" (blau) على ضوء هذا المفهوم أنه على قدر إسهام القائد ودوره المتميز في معاونة وتنمية أعضاء الجماعة وتعاونهم مع القائد، يكون إسهام وعطاء القائد ومعاونته لهؤلاء الأعضاء وعلى ذلك فإن القائد يستفيد كثيراً كما يستفيد أعضاء الجماعة من اتباع نصائحه الجيدة والتميزة، حيث إن افتقارها لنصائحه وتقديرهم لها، يكسبه مزيداً من الإمكانيات القيادية، أما "جاكوبس" (Jacobs) فقد قدم نظرية التبادل الاجتماعي، ودعمها بالعديد من الدراسات الواسعة، وهو يرى بأن الجماعة تقدم القائد المكانة والمركز والتقدير كمكافأة له نظير خدماته ومساهماته المتميزة، والفريدة من أجل تحقيق أهدافها، وأن دور القائد حتى في المنظمات الرسمية إنما يركز بصفة أساسية على حث أعضاء الجماعة على أداء وإنجاز الأعمال الموكلة إليهم بدون استخدام القوة أو الجبر، فالقيادة من وجهة نظره إنما تتضمن قيام علاقات تبادلية متكافئة بين القائد والتابعين وبدون هذه العلاقة لا تتحقق القيادة.

(أبو الفضل، 2008: 24)

ثانيا: الأداء الوظيفي

1. مفهوم الأداء الوظيفي

أشار مفهوم الأداء إلى مدى تحقيق وإنجاز المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، ويعتبر الأداء من أحد الحدود التي تشير على الكفاءة لدى العاملين ووصولهم لمستوى الإنجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة، وقد يحدث التماس وتداخل بين مفهوم الأداء والجهد، حيث إن الجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، بينما الأداء فيشير إلى النتائج التي حققها الفرد.

(حسن، 2001: 49)

ويعبر مفهوم الأداء الوظيفي عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.

(سلطان، 2004: 37)

ويقصد أيضا بالأداء الوظيفي أنه ما يفعله الفرد نتيجة الاستجابة لمهمة معينة قام بها من تلقا نفسه أو فرضها عليه الآخرون، وهذه الاستجابة تحدث تغيير في البيئة نتيجة لتحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات بمواصفات فنية ومعدلات محددة.

(المطرفي، 2006: 28-29)

وقد عرف الأداء الوظيفي بأنه مجموعة من السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ والخبرة الفنية في الوظيفة فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص.

(العوامل، 2004: 58)

كما ويشير تعريف الأداء الوظيفي بأنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.

(ناصر، 2010: 65)

أهمية الأداء الوظيفي:

تكمن أهمية الأداء الوظيفي في كونه الناتج النهائي لجميع أنشطة المنظمة سواء كان ذلك على مستوى الفرد أو مستوى المنظمة ككل، ويمثل الأداء الوظيفي العنصر الأساسي في استقرار المنظمة وذلك لما للأداء الوظيفي من أثر في تحقيق المنفعة العائدة على المنظمة، فالأداء الوظيفي يلعب دوراً مهماً في تحقيق رؤية ورسالة المنظمة، وهو أساس بقاء واستمرارية المنظمة.

كما ويرتبط الأداء بدورة حياة المنظمة في مراحلها المختلفة: وهي مرحلة الظهور، ومرحلة البقاء والاستمرارية، ومرحلة النمو والتميز، ولهذا فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدم، يتوقف على مستويات الأداء

(الشريف، 2004: 42)

عناصر الأداء الوظيفي

يتكون الأداء الوظيفي مجموعة من العناصر أهمها

(السكران، 2004)

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** تشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- **نوعية العمل:** حيث تشير إلى مدى إدراك الفرد لعمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفي العمل دون الوقوع في الأخطاء.

- **كمية العمل المنجز:** وتتمثل في مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار السرعة في الإنجاز.
 - **المثابرة والثوق:** تتمثل في الجدية والتفاني والإخلاص في العمل، وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة الموظف للتوجيه من قبل المشرفين.
- كما ويوجد عناصر أخرى للأداء بالإضافة للأربعة التي سبق ذكرها وهي:

2. الالتزام الوظيفي:

وهو الارتباط الوظيفي الذي يربط الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها، مما يدفعه إلى الاندماج في العمل، وتبني قيم هذه المنظمة.

(العمرى، 2004: 98)

وقد حدد كل من (Meyer, & Allen, 2004) ثلاث مكونات للالتزام الوظيفي تصنف أشكاله المتعددة والمعقدة، وهذه المكونات تتمثل في الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري والالتزام الاستمراري، وبدلاً من وجود هذه الالتزامات في معزل عن بعضها البعض فإنها قد تظهر معا بصورة متزامنة.

- **الولاء الوظيفي:** وهو درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة، حيث أن هذا المفهوم يتصف بالشمولية والإيجابية، فالعلاقة يجب أن تكون قوية وإيجابية وديناميكية وتقوم على الاقتناع الداخلي بأهداف أو غايات التنظيم، ليس لمجرد تقييم لما حصل عليه الفرد من مزايا ومنافع مختلفة، فالارتباط الوجداني الذي يتمثل في ولاءه للمنظمة ويعزز رغبته في البقاء في العمل والاستمرار فيه.
- (عبدالباقي، 2004: 45)

ويشير الولاء الوظيفي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.

(حنونة، 2006: 24)

• **الانضباط الوظيفي:** ويشير إلى تصرف العاملين في المنظمة بشكل يراعي قواعد ومعايير السلوك المحددة، وأنه قد يتم بقبول من العاملين (الانضباط الذاتي) أو يفرض من قبل الإدارة لمنع الإخلال بالقواعد المراعاة للسلوك والأداء في المنظمة "العقاب" وضرورة وضوح وعدالة التعليمات والأوامر والتصرفات من قبل الإدارة، حتى تكتمل عملية الانضباط بشقيها "المتعلق بالعاملين والمتعلق بالإدارة".

(عقلان، 2009: 29)

ويتحقق انضباط الأفراد من خلال:

- مراعاة قواعد السلوك المتعارف عليها في المنظمة مهنية وأخلاقيا.
- الأداء الوظيفي طبقا للمعايير المحددة في المنظمة.

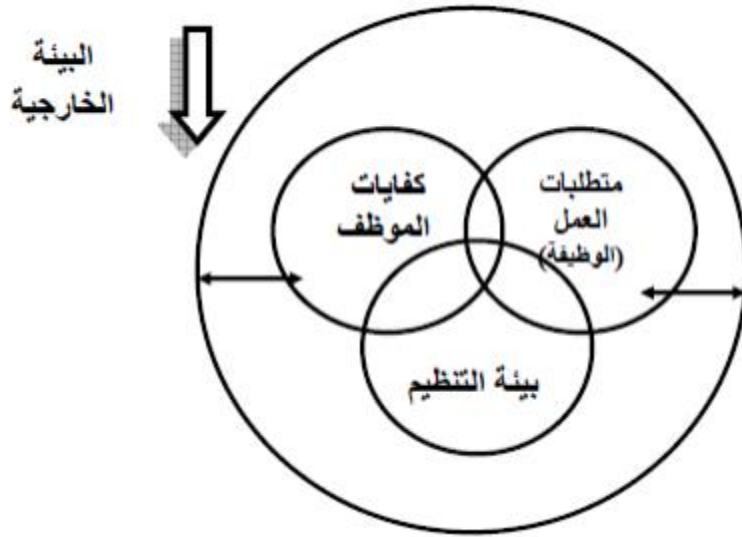
وبالإضافة إلى ما سبق فقد أشار إلى عناصر أخرى للأداء تتمثل في الآتي:

- **كفايات الموظف:** ويقصد بها معلومات الموظف ومهاراته واتجاهاته وقيمه، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تقود إلى أداء فقال يقوم به ذلك الموظف.

(درة والصباغ، 2008)

- **متطلبات العمل الوظيفية:** وهي المهام والمسؤوليات أو الأدوار التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.
- **بيئة التنظيم:** حيث تكون من عوامل داخلية وخارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال للموظف: التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة فيه، أما العوامل الخارجية فهي تشكل بيئة التنظيم وتؤثر في الأداء الفعال فهي العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية.

والشكل التالي يوضح التداخل بين عناصر الأداء الوظيفي:



الشكل رقم 1 التداخل بين عناصر الأداء الوظيفي

(الصباغ، 2008: 64)

3. أنواع الأداء الوظيفي

صنف الأداء الوظيفي إلى ثلاثة أنواع وهي:

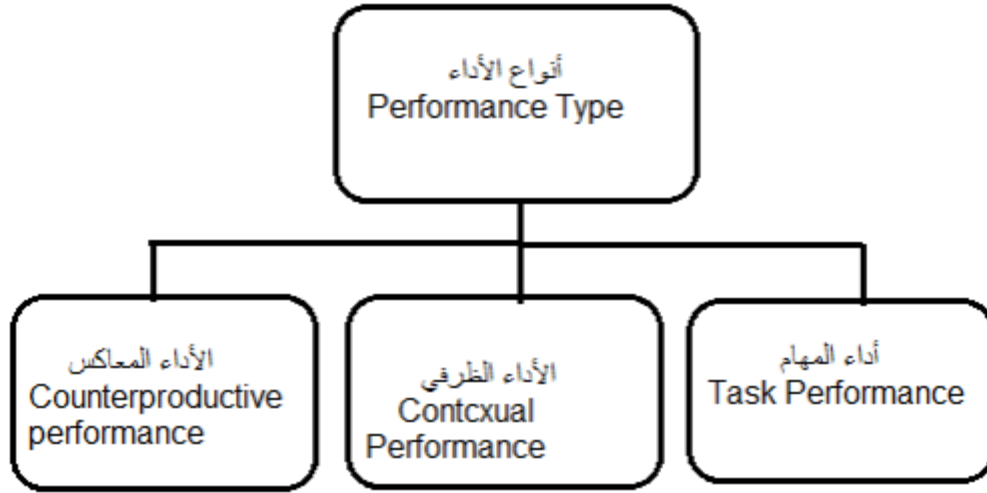
- **أداء المهام:** وهو السلوكيات التي تساهم في إنجاز العمليات الجوهرية في المنظمة، مثل الإنتاج امبار للبضائع والخدمات، والبيع، وجرد المخزون، وكل أداء يسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة.
- **الأداء الظرفي:** هو كل السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة، وهذه السلوكيات تسهم في تشكل كل من الثقافة، والمناخ التنظيمي، والأداء هنا ليس دورة إضافية في طبيعته وإنما يكون خارج نطاق مهام الوظيفة الأساسية، ويعتمد على الظرف التي تجري فيه معالجة العمليات.

• الأداء المعاكس أو المجابه: يختلف عن النوعين السابقين، حيث يتميز بسلوك سلبي

في العمل مثل التأخير عن مواعيد العمل أو الغياب، ويشمل سلوكيات، مثل:

الانحراف، والعدوان، وسوء الاستخدام والعنف وروح الانتقام والمهاجمة.

كما ويوضح الشكل أنواع الأداء



الشكل رقم 2 أنواع الأداء

4. محددات الأداء الوظيفي

يمثل الأداء الوظيفي الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام، وقد تم وضع نموذجاً نظرياً واضح فيه أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من:

- **الجهد المبذول:** هو كمية الطاقة التي يبذلها الموظف في أداء مهام عمله، وهو يختلف عن أداء العمل نفسه لارتباطه بقوة الدافعية، وقد تعتمد كمية الجهد على تقييم المكافأة (الجزء مادية أو معنوية)، حيث يقاس الجهد بالنتائج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) بالمقارنة مع الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

(الغصين، 2012: 61)

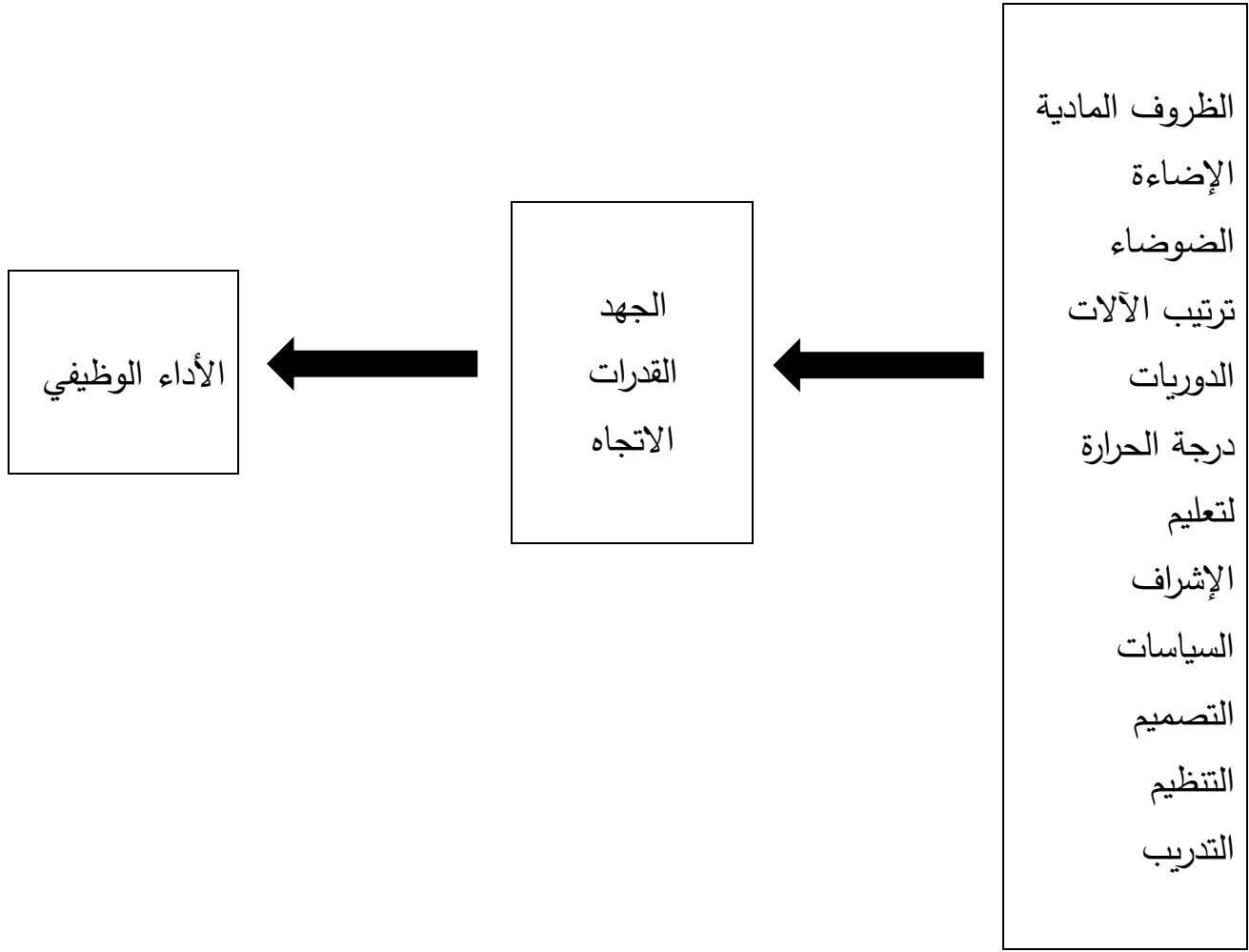
- **قدرات الفرد وخبراته السابقة:** وهي الخصائص الشخصية المستخدمة، وأداء الوظيفة التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول ويشمل ذلك التعليم والتدريب والخبرات.
- **إدراك الفرد لدوره الوظيفي:** مدى إلمام العامل بعمله، بمعنى أن تتجسد في مخيلته تصورات وانطباعات عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله، بجانب كيفية ممارسة دوره في المنظمة.

(قوي وسلمى، 2006: 94)

5. العوامل البيئية المؤثرة على الأداء الوظيفي

يوجد بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار، إلا أنها يجب أن تؤخذ في الاعتبار، لأنها حقيقية وموجودة بالفعل.

(حسن، 2001: 27-28)



الشكل رقم 3 يوضح العوامل البيئية المؤثرة على الأداء الوظيفي

(حسن، 2001: 2012)

6. مظاهر ضعف الأداء الوظيفي

- ضعف كفاءة ومواصفات الإنتاجية، والتأخر في تسليم الأعمال في الوقت المناسب.
- الصدام المستمر بين الإدارة والموظفين وخاصة الجدد.
- عدم التوافق مع ثقافة المنظمة السائدة، وارتفاع نسبة اللامبالاة لدى الأفراد.
- عدم وجود الرغبة في نمو والترقي الوظيفي.
- ضعف في المعرفة والمهارات، وفقدان روح المخاطرة، والتأخير في اتخاذ القرارات.

(رمضان، 2009: 38-40)

7. إجراءات تحسين الأداء الوظيفي

هناك بعض الإجراءات التي يمكن للإدارة القيام بها لتحسين الأداء الوظيفي، وذلك من خلال الخطوات التالية: (عباس، 2003: 21-

(23

- 1- تحديد الأسباب الرئيسية للمشاكل الأداء: حيث إن تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري أهمية عند كل من الإدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن عملية التقييم وعما إذا كانت عملية التقييم تمت بموضوعية.
- 2- تقليل الصراعات التنظيمية بين الإدارة والأداء: وذلك من خلال تحديد أسباب تدني أداء العاملين، ومن هذه الأسباب الدوافع والفاعلية والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة.
- 3- تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول: وذلك من خلال وضع خطة عمل للحد من مشاكل الأداء ووضع الحلول المناسبة لها وذلك بالتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة وبين الإدارة والجهات الاستشارية المختصة في تطوير الأداء من جهة أخرى.
- 4- الاتصالات المباشرة: إن الاتصالات المباشرة بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء، لذا يجب تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماطه المناسبة.

8. طرق تحسين الأداء الوظيفي

إن هدف تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومستوياته، وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه، والبحث عن الأساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل، وفلسفة تحسين الأداء تمثل سياسة عامة تنتهجها المنظمات الحديثة حيث يسود الاقتناع بضرورة التحسين والتطوير المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المنظمة والتي تؤثر على أداء العاملين فيها بدءاً بالقيادات العليا وانتهاءً بالمستويات التنظيمية في كل مجالات

النشاط.

(الفايدي، 2008)

(19-20):

وقد تم تحديد ثلاثة مداخل لتحسين الأداء:

1- حسين الموظف: حيث يرى أن تحسين الموظف أكثر العوامل صعوبة في التغيير من بين العوامل الأخرى، ويحدث التحسين من خلال ما يلي:

التركيز على نواحي القوة لدى الموظف، واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها، والاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل، وإدراك حقيقة بأنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف، وتركيز جهود التحسين في الأداء من خلال الاستفادة مما لدى الموظف من مواهب والعمل على تميمها.

- التركيز على التوازن بين ما يرغب الفرد في عمل، وبين ما يؤديه الفرد بامتياز، وأن وجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى احتمال حدوث الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون أو يبحثون عن أدائها، وهذا يعني توفير الانسجام بين الأفراد واهتماماتهم والعمل الذي يؤديه في المنظمة.
- الربط بالأهداف الفردية: حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة ومنسجمة مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار أن التحسين المرغوب في الأداء سوف يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة من قبل الموظف.

(جبر، 2010: 42)

2- تحسين الوظيفة: إن الاختلاف في المهام الوظيفية يوفر فرصة لتحسين الأداء، حيث تساهم واجبات الوظيفة في تدني مستوى الأداء إذا كانت تفوق قدرات ومهارات الموظف، ولتحسين الأداء في وظيفة معينة يجب معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة،

خصوصا مع إمكانية الاستمرار في أداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها، بالإضافة أنه يجب إتاحة الفرصة للموظفين بالمشاركة في فرق العمل، أو مجموعات، أو لجان، وإتاحة المجال لهم بأن يساهموا في حل مشاكل المنظمة المختلفة، ولا بد من توسيع نطاق الوظيفة وأثرها الوظيفية، وذلك من خلال تجميع مزيد من المهام التي تطلب نفس المستوى من المهارة بهدف زيادة الارتباط بين الموظف والمنتج النهائي، أما أثرها الوظيفية يتم من خلال زيادة مستويات المسؤولية المعطاة للموظف. (رضا، 2003: 84)

3- تحسين الموقف: لا يتأثر سلوك الفرد في موقف معين بما يملكه من معارف ومهارات وقدرات وسمات شخصية فقط، وإنما يتأثر أيضا بطبيعة الموقف الذي يواجهه الفرد، والموقف التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصة للتغيير، والذي يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية، والطريقة التي يتم بها تنظيم الجماعة، ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال، والمسؤولية وفاعلية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى مع الجمهور المستفيد من الخدمة. (الفايدي، 2008: 61)

9. تقييم الأداء الوظيفي

تعددت مفاهيم تقييم الأداء، حيث عرفها على أنه "تقييم كل شخص من العاملين في المنشأة على أساس الأعمال التي أتمها خلال فترة زمنية معينة، وتصرفاته مع من يعملون معه." (زويلف، 2003: 12)

ويذكر أن تقييم أداء العاملين عبارة عن وظيفة أخرى لإدارة الأداء في المنظمة، ويقصد به "عملية قياس المنظمة لنقاط قوة الفرد وضعفه في الوظيفة أو العمل في فترة زمنية معينة وفق معايير محددة"، كما ويعرف بأنه "عملية قياس موضوعية لكفاءة العاملين، ومدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم، والحكم على سلوكهم وتصرفاتهم في العمل في فترة زمنية معينة، وفق معايير أداء محددة." (عليان، 2008: 59)

كما وعرف تقييم الأداء الوظيفي أنه "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانية النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله مسؤوليات أكبر، أو ترقية لوظيفة أخرى.

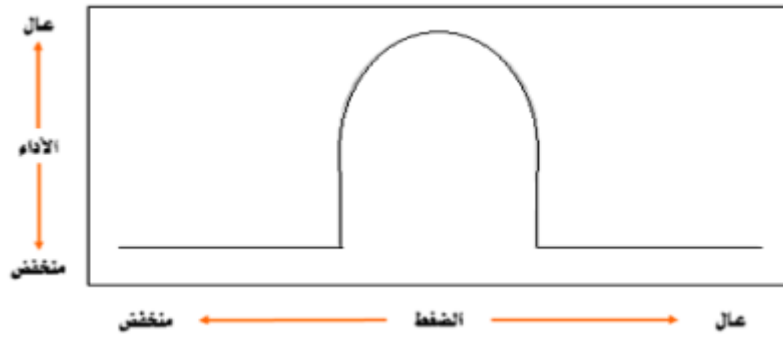
. (عبد الباقي، 2002: 25)

وترى الباحثة أن تقييم الأداء الوظيفي عبارة عن قياس الأداء الأفراد العاملين وذلك حسب المهام والواجبات الوظيفية في ضوء فاعلية الإنجاز للفرد ومدى استجابته لتحسين الإنجاز الذي يقدمه، وتقييم الأداء يساعد الفرد على معرفة نقاط القوة والضعف في الأداء الذي يقدمه، من أجل تجاوز جوانب الضعف والنهوض بجوانب القوة.

العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي

يرى بأن ضغوط العمل ليس بالضرورة أن يكون أثرها سلبيا على أداء الفرد، وذلك لأن تعرض الفرد لمستوى معين من الضغط قد يشكل له حافز، وتحديا ويثير نشاطه وحماسه للعمل على مواجهة ذلك التحدي، فالضغط عندما يكون معتدلا فإنه يكون بمثابة مثير صحي يشجع الفرد على الاستجابة للتحديات، ويستمر أدائه في التحسن حتى يبلغ ذروته

والشكل الأكثر شيوعا في توضيح العلاقة بين الضغط والأداء، عبارة عن حرف U بالمقلوب، الشكل (٢٧) يبين أن مستويات الضغط المنخفضة والمتوسطة تعمل على تحفيز الجسم، وتقود إلى زيادة القابلية على رد الفعل، وغالبا ما يقود ذلك الارتفاع مستوى الأداء.



الشكل رقم 4 العلاقة بين ضغوط العمل والأداء

(العطية، 2003: 69)

الفصل الثالث

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

يمثل هذا الفصل أهمية بالغة نظرا لما تقدمه للباحث من معطيات تمكنه من الاستمرار في طرح وتحليل الظاهرة، بطريقة تستند الى أدوات علمية موضوعية، فهي تساعده على الاطلاع عن قرب على الدراسة ، كما تساعد على تصميم وسيلة جمع البيانات و في هذا الفصل سيتم توضيح المنهج المتبع و حدود الدراسة و عينتها و ادواتها

1. الدراسة الاستطلاعية

تعتبر الدراسة الاستطلاعية في اي دراسة او بحث خطوة اولية لا بد منها و اساس نجاح الدراسة الاساسية

1.1 اهداف الدراسة الاستطلاعية

المساعدة على تحديد الوسيلة التي سيتم استخدامها في جمع البيانات
حسن اختيار العينة حتى تكون ممثلة للمجتمع الاصلي
التأكد من الخصائص السيكومترية لأدوات البحث

2. منهج الدراسة

انه من الاهمية ان تتوفر لدى اي باحث وصف دقيق لما يقوم بدراسته من ظواهر قبل ان يمضي في خطوات واضحة لحل المشكلات التي اقتضت دراسة هذه الظواهر و على سبيل المثال يستطيع الباحث ان يحل مشكلة الانماط القيادية و تأثيرها على الاداء الوظيفي للأساتذة عندما يتوافر لديه اوصاف دقيقة لكل من المتغيرات

و يقوم المنهج الوصفي بالبحث عن اوصاف دقيقة للظاهرة المدراستها عن طريق مجموعة من الاسئلة هي

1 ما الوضع الحالي للدراسة

2. من اين نبدأ الدراسة

3. ما العلاقات بين الظاهرة المحددة و الظواهر الأخرى

4. ما النتائج المتوقعة من دراسة الظاهرة

ولا يقتصر البحث الوصفي على جمع البيانات و الحقائق و تصنيفها و تبويبها بل يتضمن قدرا من التفسير لهذه النتائج لذلك كثيرا ما يقترن الوصف بالمقارنة بالضافة الى استخدام اساليب القياس و التصنيف و التفسير بهدف استخراج الاستنتاجات ذات الدلالة ثم الوصول الى تعميمات بشأن الظاهرة موضوع الدراسة

(فاطمة عوض و اخرون 2007 :88)

و بذلك فالمنهج الوصفي يحتل مرتبة رائدة من البحث العلمي في العلوم الاجتماعية و الانسانية فهو الاقدر على الاستجابة لخصوصية موضوعاتها فهو يتتبع رهن الظاهرة تتبعا وصفيا مما يتيح للباحث ادراكها واقعا بدون المساس بعناصرها الاساسية

(سعد الحاج، 2019: 22)

3.حدود الدراسة

الحدود المكانية تم اجراء الدراسة الميدانية على غينة من الاساتذة في الطور الثانوي بمؤسسة محمد حيرش بولاية تيارت

الحدود الزمانية اجريت الدراسة في بداية شهر ماي من العام الدراسي 2021/2022 الى اواخر شهر ماي من نفس الموسم الدراسي

4. **الدراسة الأساسية:** تم إجراء الدراسة الأساسية بنفس المؤسسة التي تم فيها إجراء الدراسة الإستطلاعية، وذلك بعد التأكد من توفر متغيرات الدراسة لدى هذه العينة التي تكونت من 39 أستاذا.

العينة و خصائصها

تكونت عينة الدراسة من / / استاذ واستاذة في الطور الثانوي بولاية تيارت و نظرا لطبيعة دراستنا تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مطبقة على الاساتذة بالموسم الدراسي

2022/2021 و العينة العشوائية البسيطة هي العينة التي يتم فيها حصر و معرفة كامل العناصر التي يتكون منها مجتمع الدراسة الاصيلي
خصائص عينة الدراسة

الجدول رقم 1 يوضح خصائص عينة الدراسة حسب متغير الجنس .

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	11	%28.82
انثى	28	%71.79
الاجمالي	39	%100

الجدول رقم 3 يوضح خصائص العينة حسب متغير الخبرة

العينة	اكثر من 10 سنوات	اقل من 10 سنوات
العدد	20	19

5. أدوات الدراسة

- وصف ادوات الدراسة:

- مقياس النمط القيادي:

طبيعة النمط القيادي الاداري السائد من وجهة نظر الاساتذة

و يتكون هذا المحور من 30 بندا يتناول الانماط القيادية الثلاثة بحيث ان النمط القيادي يبدا

من 1 الى البند 10 و النمط القيادي الأوتوقراطي يبدا من البند 11 الى غاية البند 20 و

النمط القيادي الفوضوي يبدا من البند رقم 21 الى غاية البند رقم 30

و قد اعتمد الباحث في دراسته على مقياس ليكرت الخماسي (Likert scqle) و هو

مقياس فنوي مكون من (5) درجات لتحديد درجة موافقة مفردات العينة على كل فقرة من

فقرات الاستبيان و تحويلها الى معطيات كمية يمكن قياسها احصائيا وفق ما بينه الجدول التالي :

الجدول رقم 2 يوضح توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي

مستوى الموافقة	لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	اوافق	اوافق بشدة
درجة الموافقة	1	2	3	4	5

المدى

و لتحديد مستويات الموافقة قام الباحث بحساب المدى كالتالي

أ- عدد البدائل (1-) و النتيجة تقسم على عدد البدائل

ب- النتيجة المحصل عليها تسمى طول الفئة 4 (4 = 5-1) طول المدى 4

ج- ثم نقوم بجمع طول الفئة مع بدائل الاجابة مثلا (4 = 5-1) و $0.85 = 1/4$

ثم نقوم بجمع $1.8 + 1 = 1 + 0.8$ و $2.6 = 0.8 + 1.8$ و $0.8 + 2.6 =$ وهكذا

د/ نقوم بضرب عدد العبارات في المجالات التي تم تحيها فمثلا

عبارات المحور 10 ضرب 1.8 = 18منخفض جدا و هكذا

-الجدول رقم 3 يوضح توزيع مستويات الموافقة و ما يقابلها من فئات

طول الفئة	من 0.8 الى	من 1.8 الى	من 2.6 الى	من 3.4 الى	من 4.2 الى
مستويات الموافقة	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

-الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

-الصدق البنائي لاستبيان النمط القيادي حسب بن معتوق 2021 تم حساب صدق الاستبيان عبر حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات المحور النمط القيادي الديمقراطي مع الدرجة الكلية للمحور

الجدول رقم 4 مصفوفة ارتباطات عبارات النمط القيادي الديمقراطي مع الدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل بيرسون	مستوى الدلالة	الدلالة
1	0.67	0.00	دالة
2	0.39	0.005	دالة
3	0.56	0.00	دالة
4	0.57	0.00	دالة
5	0.44	0.00	دالة
6	0.46	0.00	دالة
7	0.53	0.00	دالة
8	0.56	0.00	دالة
9	0.53	0.00	دالة
10	0.48	0.00	دالة

• الارتباط دال عند 0.05

• الارتباط دال عند 0.01

من خلال الجدول اعلاه نجد ان قيم معاملات الارتباط لفقرات النمط القيادي الديمقراطي و الدرجة الكلية للمحور جاءت دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$) حيث تراوحت جميعها بين (0.35) و (0.67) وهذا ما يؤكد مدى التجانس و قوة الاتساق الداخلي حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات محور النمط القيادي الأوتوقراطي مع الدرجة الكلية للمحور.

الجدول رقم 5 يمثل مصفوفة ارتباطات عبارات محور النمط القيادي الأوتوقراطي مع الدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
11	0.46	0.00	دال
12	0.60	0.00	دال
13	0.56	0.00	دال
14	0.62	0.00	دال
15	0.52	0.00	دال
16	0.64	0.00	دال
17	0.70	0.00	دال
18	0.48	0.00	دال
19	0.59	0.00	دال
20	0.65	0.00	دال

• الارتباط دال عند 0.05

• الارتباط دال عند 0.01

توضح البيانات في الجدول ان قيم معاملات الارتباط لفقرات النمط القيادي الأوتوقراطي و الدرجة الكلية للمحور جاءت دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$) حيث تراوحت جميعها بين (0.46) و (0.70) و هذا يؤكد مدى تجانس و قوة الاتساق الداخلي للمحور الثاني

حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات المحور النمط القيادي الفوضوي مع الدرجة الكلية للمحور

الجدول رقم 6 يوضح مفوفة ارتباطات محور النمط القيادي الفوضوي مع الدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
21	0.56	0.00	دال
22	0.41	0.001	دال
23	0.59	0.00	دال
24	0.63	0.00	دال
25	0.50	0.00	دال
26	0.54	0.00	دال
27	0.61	0.00	دال
28	0.69	0.00	دال

دال	0.00	0.62	29
دال	0.002	0.38	30

• الارتباط دال عند 0.05

• الارتباط دال عند 0.01

من خلال البيانات الموضحة في الجدول اعلاه نجد ان قيم معاملات الارتباط لفقرات محور النمط القيادي الاوتوقراطي جاءت دالة احصائيا عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.01)$ حيث تراوحت جميعها بين (0.38) و (0.69) و هذ يؤكد مدى تجانس و قوة الاتساق الداخلي للمحور الثالث

ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية للاستبيان

الجدول التالي يوضح العلاقة بين الدرجة الكلية للاستبيان و ابعاده الفرعية

الجدول رقم 7 يوضح العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية لاستبيان القيادة و ابعاده الفرعية

مستوى الارتباط	معامل الارتباط	ابعاد الاستبيان و الدرجة الكلية
0.01	0.957**	النمط القيادي الديمقراطي
0.01	0.876**	النمط القيادي الاوتوقراطي
0.01	854**	النمط القيادي الفوضوي

تتضح من خلال البيانات الموجودة في الجدول ان جميع قيم معاملات الارتباط لأبعاد استبيان انماط القيادة كلها دالو احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$) حيث بلغت قيمها على التوالي (0.85 / 0.87 / 0.95) و هذا ما يؤكد مدى تجانس و قوة الاتساق الداخلي للاستبيان كمؤشر لصدق التكوين قي قياس انماط القيادة.

2. ثبات الاستبيان

تم التأكد من ثبات استبيان انماط القيادة من خلال حساب معامل الثبات الفا كرونباخ للتانسق الداخلي لهذا الاستبيان فتحصلوا على النتائج التالية.

الجدول رقم 8 يوضح معامل الفا كرونباخ لاستبيان انماط القيادة

عدد العبارات	معامل الفا كرونباخ	ابعاد الاستبيان و الدرجة الكلية
10	0.721	النمط القيادي الديمقراطي
10	0.743	النمط القيادي الاتوقراطي
10	0.73	النمط القيادي الفوضوي
30	086	الدرجة الكلية للاستبيان(انماط القيادة)

يتضح من الجدول ان جميع معاملات الفا كرونباخ لابعاد انماط القيادة كانت مرتفعة حيث تراوحت قيمها على التوالي (0.73 و 0.74 و 0.72) بينما بلغ معامل الفا كرونباخ لاستبيا ككل (0.86) و هذا بمثابة مؤشر دال على ثبات الاستبيان مما يجعله صالحا للاستعمال في الدراسة الاساسية

(بن معنوق 2021 243)

مقياس الاداء الوظيفي

اعتمدت الباحثة بلقاسمي منصورية (2016) على خطوتين في بناء الاختبار:

الخطوة الأولى كتابة فقرات الاختبار الذي يحتوي على 31 فقرة في صورتها النهائية

الخطوة الثانية تحقيق صدق الاداء قامت الباحثة بعرض على 05 اساتذة محكمين من ذوي الاختصاص في مجال علم النفس لتحكيمها من حيث ملائمة الفقرات لأعراض الدراسة و مدى صحتها اللغوية و بعد الاطلاع على اراء و ملاحظات الاساتذة المحكمين حول استبيان الاداء اسفرت نتائج التحكيم على حصول معظم الفقرات على درجة اتفاق بين المحكمين تزيد عن 80 % و الجدول الموالي يوضح ذلك

الجدول رقم 9 يوضح نسبة قبول من طرف الاساتذة المحكمين لكل فقرة من فقرات الاداء

الوظيفي

رقم الفقرة	نسبة القبول %	رقم الفقرة	نسبة القبول %	رقم الفقرة	نسبة القبول %	رقم الفقرة	نسبة القبول %
1	100	9	100	17	100	25	100
2	100	10	40	18	100	26	100
3	100	11	100	19	100	27	100
4	100	12	100	20	100	28	100
5	100	13	100	21	100	29	100
6	80	14	100	22	100	30	100
7	100	15	80	23	100	31	100
8	100	16	60	24	100	32	100

و اجمع الاساتذة على وضع التعليمة و ان بدائل الجوبة مناسبة و عدد الفقرات كافية في حين أشاروا الى بعض التعديلات و التصحيحات اللغوية و حذف بعض الفقرات التي لا تقيس و الجدول التالي يوضح ملاحظة الاساتذة المحكمين من حيث وضوح التعليمة و عدد الفقرات و بدائل الجوبة

الجدول رقم 10 يوضح ملاحظات المحكمين المختصين في علم النفس

ملاحظات الأساتذة المحكمين	عدد المحكمين	طبيعة التحكيم
واضحة	05	التعليمات
مناسبة	05	بدائل الاجوبة
كافية	05	عدد الفقرات
اجراء بعض التعديلات و التصحيحات اللغوية على الفقرات(6.15)	05	محتوى الفقرات

الخصائص السيكو مترية للأداة

طريقة تصحيحه بما ان المقياس يحتوي على سلم التقدير الثلاثي (دائما. احيانا. ابدأ) تم تقدير اجابات الاساتذة على النحو التالي

- دائما (3 درجات)
- احيانا (2 درجات)
- ابدأ (1 درجة)

صدق الاداة تم حساب صدق الاستبيان عن طريق الاتساق الداخلي حيث تم حساب معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للاستبيان و الابعاد

الجدول رقم 11 يوضح معامل الارتباط بين الدرجة الكلية مع فقراته

الفقرات	معامل الارتباط	الدالة
01	0.13	غير دالة
02	0.36	دالة
03	0.03	غير دالة
04	0.53	دالة
05	0.15	غير دالة

دالة	0.29	06
دالة	0.36	07
دالة	0.37	08
غير دالة	0.08	09
دالة	0.20	10
دالة	0.24	11
دالة	0.20	12
غير دالة	0.15	13
دالة	0.31	14
دالة	0.36	15
دالة	0.27	16
دالة	0.20	17
دالة	0.38	18
دالة	0.46	19
دالة	0.70	20
دالة	0.64	21
دالة	0.57	22
دالة	0.38	23
دالة	0.29	24
دالة	0.53	25
دالة	0.35	26
دالة	0.60	27
دالة	0.66	28
دالة	0.25	29
دالة	0.58	30
دالة	0.42	31

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان معامل الارتباط يتراوح بين (0.08 و 0.70) و هذا يعني ان معظم فقراته دالة غي ر الفقرات 13.9.5.3.1

ثبات الاداة تم استعمال معامل الفا كرونباخ لحساب لإثبات الاداة

الجدول رقم 12 يوضح معامل ثبات بين الدرجة الكلية للاستبيان و الابعاد

العينة	معامل الفا كرونباخ
30	0.63

من خلال ما تم عرضه من نتائج الصدق و الثبات للاستبيان الاداء الوظيفي فهذه الاداة تتمتع بخصائص سيكو مترية تسمح باستعمال هذه الاداة في الدراسة الحالية .

الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة المحسوبة في الدراسة الحالية:

- الخصائص السيكومترية لمقياس النمط القيادي:

أ/ ثبات المقياس:

الجدول رقم 13 يبين نتيجة معامل ألفا كرونباخ للثبات:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.949	30

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن قيمة معامل لآلفا كرونباخ قدرت ب 0.94 وهذا يدل على أن مقياس النمط القيادي يتمتع بدرجة عالية من الثبات تسمح بتوظيفه في الدراسة الحالية.

ب/ صدق الاتساق الداخلي للمقياس:

- صدق الاتساق الداخلي لبعده النمط القيادي الديمقراطي:

الجدول رقم 14 يوضح قيمة الارتباط بين كل درجة والدرجة الكلية للبعد:

رقم العبارة	معامل بيرسون	مستوى الدلالة	الدلالة
1	**0.735	0.000	دال
2	**0.886	0.000	دال
3	**0.903	0.000	دال
4	**0.947	0.000	دال
5	**0.849	0.000	دال
6	**0.906	0.000	دال
7	**0.924	0.000	دال
8	**0.883	0.000	دال
9	**0.918	0.000	دال
10	0.895	0.000	دال

- صدق الاتساق الداخلي لبعد النمط القيادي الأوتوقراطي:

الجدول رقم 15 يوضح قيمة الارتباط بين كل درجة والدرجة الكلية للبعد:

رقم العبارة	معامل بيرسون	مستوى الدلالة	الدلالة
11	**0.762	0.000	دال
12	**0.909	0.000	دال
13	**0.903	0.000	دال
14	**0.880	0.000	دال
15	**0.882	0.000	دال
16	**0.917	0.000	دال
17	**0.914	0.000	دال

18	**0.909	0.000	دال
19	**0.911	0.000	دال
20	**0.862	0.000	دال

- صدق الاتساق الداخلي لبعء النمط القيادي التسيبي:

الجدول رقم 16 يوضح قيمة الارتباط بين كل درجة والدرجة الكلية للبعء:

رقم العبارة	معامل بيرسون	مستوى الدلالة	الدلالة
21	**0.784	0.000	دال
22	**0.910	0.000	دال
23	**0.879	0.000	دال
24	**0.950	0.000	دال
25	**0.898	0.000	دال
26	**0.899	0.000	دال
27	**0.916	0.000	دال
28	**0.901	0.000	دال
29	**0.894	0.000	دال
30	**0.802	0.000	دال

بملاحظة الجداول السابقة يتضح لنا أن كل العبارات كانت تتمتع بدرجة ارتباط عالية ودالة إحصائية مع الدرجة الكلية للبعء الذي تنتمي إليه وقد كانت كلها دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.00. هذا وقد تم حساب قيمة الارتباط بين درجة كل بعء مع الدرجة الكلية للمقياس كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم 17 يبين درجة الارتباط بين درجة البعء والدرجة الكلية للمقياس:

البعء	معامل بيرسون	مستوى الدلالة	الدلالة
النمط الديمقراطي	0.584**	0.000	دال

النمط الأوتوقراطي	0.735**	0.000	دال
النمط التسبيبي	0.840**	0.000	دال

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمقياس مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.00 حيث تراوحت ما بين 0.58 و 0.84 وهذا ما يؤكد أن مقياس النمط القيادي يتمتع بدرجة عالية من الصدق مما يجعله مناسباً لتوظيفه في الدراسة الحالية.

– الخصائص السيكومترية لمقياس الأداء الوظيفي:

أ/ ثبات المقياس:

الجدول رقم 18 يبين نتيجة معامل ألفا كرونباخ للثبات:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.973	32

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل لآلفا كرونباخ قدرت ب 0.973 وهذا يدل على أن مقياس الأداء الوظيفي يتمتع بدرجة عالية من الثبات تسمح بتوظيفه في الدراسة الحالية.

ب/ صدق الاتساق الداخلي للمقياس:

– صدق الاتساق الداخلي لمقياس الأداء الوظيفي:

الجدول رقم 19 يوضح قيمة الارتباط بين كل درجة والدرجة الكلية للمقياس:

رقم العبارة	معامل بيرسون	مستوى الدلالة	الدلالة
1	**0.725	0.000	دال

دال	0.000	**0.788	2
دال	0.000	**0.570	3
دال	0.000	**0.848	4
دال	0.000	**0.586	5
دال	0.000	**0.976	6
دال	0.000	**0.686	7
دال	0.000	**0.872	8
دال	0.000	**0.500	9
دال	0.000	**0.854	10
دال	0.000	**0.665	11
دال	0.000	**0.665	12
دال	0.000	**0.817	13
دال	0.000	**0.783	14
دال	0.000	**0.899	15
دال	0.000	**0.824	16
دال	0.000	**0.491	17
دال	0.000	**0.586	18
دال	0.000	**0.495	19
دال	0.000	**0.884	20
دال	0.000	**0.861	21
دال	0.030	*0.347	22
دال	0.000	**0.875	23
دال	0.000	**0.764	24
دال	0.000	**0.764	25
دال	0.000	**0.709	26
دال	0.000	**0.678	27

دال	0.000	**0.878	28
دال	0.000	**0.761	29
دال	0.000	**0.861	30
دال	0.000	**0.923	31
دال	0.000	**0.834	32

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن جميع العبارات تتمتع بدرجة ارتباط دالة إحصائية مع الدرجة الكلية للمقياس وهذا يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة جيدة من الصدق تسمح بتوظيفه في هذه الدراسة.

6. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

- المتوسطات الحسابية.

- الانحرافات المعيارية.

- معامل الارتباط بيرسون.

- معامل الثبات ألفا كرونباخ.

- اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogrov-smirnov.

- اختبار التوزيع الطبيعي Shapiro-wilk.

- معامل الارتباط Spearman-rho.

- معامل الارتباط Kendall-tau.

الفصل الرابع

عرض وتحليل وتفسير ومناقشة

نتائج الدراسة

تمهيد:

بعد تفرغ استجابات أفراد العينة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وذلك بهدف التحقق من فرضيات البحث فمن خلال هذا الفصل يتم عرض ما توصل إليه الطلبة من نتائج حول الفرضيات المقترحة وتقديم تفسير وتحليل لها في ضوء الدراسات السابقة والنظريات تم الخروج باستنتاج عام وخلاصة عامة.

1. عرض ومناقشة نتائج الفرضية العامة:

تنص هذه الفرضية على أنه "توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية والأداء الوظيفي للأساتذة"

1.1. عرض نتائج الفرضية:

الجدول رقم 20 يوضح اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيري الفرضية العامة:

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
النمط_القيادي	.115	39	.200*	.939	39	.035
ي						
الأداء_الوظيفي	.354	39	.000	.705	39	.000
يفي						

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

بما أن عدد أفراد العينة أكبر من 30 نستخدم اختبار K.S فنجد أن بيانات متغير الأداء الوظيفي لا تتبع التوزيع الطبيعي إذ كانت الدلالة الإحصائية 0.000 ولاختبار صحة هذه الفرضية قمنا بتطبيق معاملي الارتباط لمعاملين سييرمان رو وكيندل تاو وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم 21 يبين نتائج اختبار صحة الفرضية العامة:

Correlations

		النمط_القيادي	الأداء_الوظيفي
Kendall's tau_b	Correlation	1.000	.356**
	Coefficient		
	Sig. (2-tailed)	.	.002
	N	39	39
Spearman's rho	Correlation	.356**	1.000
	Coefficient		
	Sig. (2-tailed)	.002	.
	N	39	39
Kendall's tau_b	Correlation	1.000	.445**
	Coefficient		
	Sig. (2-tailed)	.	.005
	N	39	39
Spearman's rho	Correlation	.445**	1.000
	Coefficient		
	Sig. (2-tailed)	.005	.
	N	39	39

N	39	39
---	----	----

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن قيمة معاملي الارتباط سيبرمان كيندل تاو وسيبرمان رو بين متغير النمط القيادي والأداء الوظيفي كانت 0.356 و0.445 على التوالي وهذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 وبالتالي نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل وبالتالي فالفرضية العامة قد تحققت.

2.1. مناقشة نتائج الفرضية العامة:

تنص هذه الفرضية على أنه "توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية والأداء الوظيفي للأساتذة" من خلال النتائج المعطاة فيمكننا القول بان الفرضية العامة قد تحققت وبالتالي تحقق اول اهداف الدراسة وفي نفس السياق تتماشى هذه النتيجة مع دراسة دريوش راضية التي مفادها انه توجد علاقة دالة احصائيا بين انماط القيادة وابعادها الثلاثة (النمط الاوتوقراطي النمط الديمقراطي النمط التسبيبي)

2. عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

1.2. عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

الجدول رقم 22 يوضح إختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيري الفرضية الجزئية الأولى:

Tests of Normality

	Kolmogorov–Smirnov ^a			Shapiro–Wilk		
	Statisti		Sig.	Statisti		Sig.
	c	df		c	Df	
النمط_القيادي_ا لديمقراطي	.276	39	.000	.787	39	.000
الأداء_الوظيفي	.354	39	.000	.705	39	.000

a. Lilliefors Significance Correction

بما أن عدد أفراد العينة أكبر من 30 نستخدم اختبار K.S فنجد أن بيانات المتغيرين لا تتبع التوزيع الطبيعي إذ كانت الدلالة الإحصائية 0.000 ولاختبار صحة هذه الفرضية قمنا بتطبيق معاملي الارتباط اللامعلميين سبيرمان رو وكيندل تاو وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم 23 يوضح نتائج إختبار صحة الفرضية الجزئية الأولى:

Correlations

		النمط_القياد	الأداء_الو
		ي_الديمقراط	ظيفي
		ي	ي
Kendall's tau_b	النمط_القيادي_ا	Correlation	1.000
	الديمقراطي	Coefficient	.312**
		Sig. (2-tailed)	.
		N	39
	الأداء_الوظيفي	Correlation	.312**
		Coefficient	1.000
		Sig. (2-tailed)	.009
		N	39
Spearman' s rho	النمط_القيادي_ا	Correlation	1.000
	الديمقراطي	Coefficient	.397*
		Sig. (2-tailed)	.
		N	39
	الأداء_الوظيفي	Correlation	.397*
		Coefficient	1.000
		Sig. (2-tailed)	.012
		N	39

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن قيمة معاملي الارتباط سبيرمان كيندل تاو وسبيرمان رو بين متغير النمط القيادي الديمقراطي والأداء الوظيفي كانت 0.312 و0.397 على التوالي وهذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 وبالتالي نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل وبالتالي فالفرضية الجزئية الأولى قد تحققت.

2.2. مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

تنص هذه الفرضية على أنه "توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين النمط القيادي الديمقراطي لمديري المدارس الثانوية والأداء الوظيفي للأساتذة" وعليه يمكننا القول بان ان الفرضية الجزئية الولى تحققت كما ان النتيجة تتوافق مع دراسة **محمد حسين 2019** التي اسفرت عن وجود علاقة ارتباطية والاداء الوظيفي مفادها ان النمط القيادي الديمقراطي هو اكثر الانماط له تاثيرا ايجابيا في الاداء الوظيفي

3. عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

تنص هذه الفرضية على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الأوتوقراطي لمديري المدارس الثانوية والأداء الوظيفي للأساتذة"

1.3. عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

الجدول رقم 24 يوضح اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيري الفرضية الجزئية الثانية:

Tests of Normality

Kolmogorov-Smirnov^a

Shapiro-Wilk

	Statisti c	Df	Sig.	Statisti c	df	Sig.
الأداء_الوظيفي	.354	39	.000	.705	39	.000
النمط_القيادي_الا وتقراطي	.261	39	.000	.781	39	.000

a. Lilliefors Significance Correction

بما أن عدد أفراد العينة أكبر من 30 نستخدم اختبار K.S فنجد أن بيانات المتغيرين لا تتبع التوزيع الطبيعي إذ كانت الدلالة الإحصائية 0.000 ولاختبار صحة هذه الفرضية قمنا بتطبيق معاملي الارتباط اللامعلميين سبيرمان رو وكيندل تاو وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم 25 يوضح نتائج إختبار صحة الفرضية الجزئية الثانية:

Correlations

		النمط_القياد ي_الاو تقراطي	الأداء_الو ظيفي
Kendall's tau_b	النمط_القيادي_ا لاوتقراطي	Correlation Coefficient	1.000 .041
		Sig. (2-tailed)	. .731
		N	39 39
	الأداء_الوظيفي	Correlation Coefficient	.041 1.000

	Sig. (2-tailed)	.731	.
	N	39	39
Spearman's rho	النمط_القيادي_ا لاوتقراطي	Correlation	1.000
		Coefficient	.059
	Sig. (2-tailed)	.	.721
	N	39	39
	الأداء_الوظيفي	Correlation	.059
		Coefficient	1.000
	Sig. (2-tailed)	.721	.
	N	39	39

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن قيمة معاملي الارتباط سبيرمان كيندل تاو وسبيرمان رو بين متغير النمط القيادي الأوتوقراطي والأداء الوظيفي كانت 0.041 و0.059 على التوالي وهذا الارتباط غير دال إحصائياً وبالتالي نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل وبالتالي فالفرضية الجزئية الثانية لم تتحقق.

2.3. مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية:2

اقرت نتائج الفرضية الجزئية الثانية ان لا توجد علاقة دالة احصائيا بين النمط القيادي الاوتوقراطي لمديري الثانوي والاداء الوظيفي للأساتذة مما يعني ان النمط القيادي الاوتوقراطي يساهم في انخفاض مستوى الاداء للأساتذة من وجهة نظرهم وتتماشى هذه النتيجة مع دراسة محمد حسين عواضة التي توصلت الى ان النمط القيادي الاوتوقراطي يؤثر بالسلب على الاداء الوظيفي

4. عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

تنص هذه الفرضية على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي التسيبي لمديري المدارس الثانوية والأداء الوظيفي للأساتذة"

1.4. عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

الجدول رقم 26 يوضح إختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيري الفرضية الجزئية الثالثة:

	Tests of Normality					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statisti			Statisti		
	c	df	Sig.	c	Df	Sig.
الأداء_الوظيفي	.354	39	.000	.705	39	.000
النمط_القيادي	.268	39	.000	.777	39	.000
_التسيبي						

a. Lilliefors Significance Correction

بما أن عدد أفراد العينة أكبر من 30 نستخدم اختبار K.S فنجد أن بيانات المتغيرين لا تتبع التوزيع الطبيعي إذ كانت الدلالة الإحصائية 0.000 ولاختبار صحة هذه الفرضية قمنا بتطبيق معاملي الارتباط اللامعلميين سبيرمان رو وكيندل تاو وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم 27 يوضح نتائج اختبار صحة الفرضية الجزئية الثالثة:

Correlations

		النمط_القياد	الأداء_الو
		ي_التسيبي	ظيفي
Kendall's tau_b	النمط_القيادي	Correlation	1.000
	التسيبي	Coefficient	.189
		Sig. (2-tailed)	.
		N	39
	الأداء_الوظيفي	Correlation	.189
	في	Coefficient	1.000
		Sig. (2-tailed)	.115
		N	39
Spearman' s rho	النمط_القيادي	Correlation	1.000
	التسيبي	Coefficient	.237
		Sig. (2-tailed)	.
		N	39
	الأداء_الوظيفي	Correlation	.237
	في	Coefficient	1.000
		Sig. (2-tailed)	.146
		N	39

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن قيمة معاملي الارتباط سبيرمان كيندل تاو وسبيرمان رو بين متغير النمط القيادي الأوتوقراطي والأداء الوظيفي كانت 0.189 و 0.237 على التوالي

وهذا الارتباط غير دال إحصائياً وبالتالي نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل وبالتالي فالفرضية الجزئية الثالثة لم تتحقق.

2.4. مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

أقرت نتائج اختبار صحة الفرضية الجزئية الثالثة بعدم وجود علاقة دالة إحصائية بين النمط القيادي الحر والاداء الوظيفي للأساتذة في الطور الثانوي يعني انه كلما ساد النمط القيادي الحر كلما انخفض الاداء الوظيفي وهذا ما تتافى مع جل الدراسات الموجدة التي تقر بانه توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين النمط القيادي الحر والاداء الوظيفي مثل دراسة

هنا جلال وجمال الدين لطفي

5. عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:

تنص هذه الفرضية على أنه «توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لدى الأساتذة تعزى لمتغير الجنس»

1.5. عرض نتائج الفرضية الجزئية الرابعة

الجدول رقم 28 يوضح اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الأداء الوظيفي حسب متغير الجنس:

Tests of Normality						
Kolmogorov–Smirnov ^a				Shapiro–Wilk		
	Statisti			Statisti		
الجنس	c	df	Sig.	c	df	Sig.
الأداء_الو	.415	11	.000	.612	11	.000
أنثى	.324	28	.000	.726	28	.000

a. Lilliefors Significance Correction

- بما أن عدد أفراد عيني الإناث والذكور أقل من 30 نأخذ باختبار Shapiro-wilk فنجد أن بيانات المجموعتين لا تتبع التوزيع الطبيعي إذ كانت قيمة الدلالة الإحصائية 0.000 وهي أقل من 0.05.

ولاختبار صحة هذه الفرضية قمنا بحساب اختبار Mann-whitney للمقارنة بين متوسطي المجموعتين وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم 29 يبين نتائج اختبار صحة الفرضية الجزئية الرابعة:

المتغير	العينة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة لإختبار مان ويتني
الأداء الوظيفي	ذكور	11	84.81	12.16	0.061 (غير دال)
	إناث	28	75.10	18.86	

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لعينة الذكور البالغ عددهم (11) قدر بـ 84.81 والانحراف المعياري 12.16 في حين أن الإناث البالغ عددهن (28) فمتوسطهن الحسابي قدر بـ 75.10 بانحراف معياري 18.86 وللتأكد من وجود فروق بين الجنسين قمنا بمقارنة المتوسطين باستخدام معامل Mann-whitney u test لعينتين مستقلتين حيث قدرت قيمة الدلالة الإحصائية بـ 0.061 وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 إذا فالتباين بين المجموعتين ليس دالا إحصائيا وبالتالي لا توجد فروق

في مستوى الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي تعزى لمتغير الجنس. فنقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل. وعليه فالفرضية المشار إليها سابقا لم تتحقق.

2.5. مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:

اقرت نتائج اختبار صحة هذه الفرضية بانه لا توجد فروق في مستوى الاداء الوظيفي لدى اساتذة التعليم الثانوي تعزى لمتغير الجنس وبالتالي فالفرضية لم تتحقق وهذه النتيجة تعارضت مع دراسة محمد عبدالله العمري الذي اسفرت نتائج بحثه الى عدم وجود فروق دالة احصائيا في الاداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس

6. عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الخامسة:

تنص هذه الفرضية على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي تعزى لمتغير الخبرة"

1.6. عرض نتائج الفرضية الجزئية الخامسة:

الجدول رقم 30 يوضح إختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الأداء الوظيفي حسب متغير الخبرة:

Tests of Normality							
Kolmogorov–Smirnov ^a				Shapiro–Wilk			
Statisti الخبرة		Statisti					
c	df	Sig.	c	df	Sig.		
الأداء_الو ظيفي	أقل من 10 سنوات	.300	19	.000	.761	19	.000

أكثر من 10 سنوات	.344	20	.000	.662	20	.000
------------------	------	----	------	------	----	------

a. Lilliefors Significance Correction

- بما أن عدد أفراد العينتين أقل من 30 نأخذ باختبار Shapiro-wilk فنجد أن بينات المجموعتين لا تتبع التوزيع الطبيعي إذ كانت قيمة الدلالة الإحصائية 0.000 وهي أقل من 0.05.

ولإختبار صحة هذه الفرضية قمنا بحساب اختبار Mann-whitney للمقارنة بين متوسطي المجموعتين وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم 31 يبين نتائج اختبار صحة الفرضية الجزئية الخامسة:

المتغير	العينة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة لاختبار مان ويتني
الأداء الوظيفي	أقل من 10 سنوات	19	71.21	21.83	0.126 (غير دال)
	أكثر من 10 سنوات	20	84.15	9.23	

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لعينة الأساتذة ذوي الخبرة أقل من 10 سنوات البالغ عددهم (19) قدر بـ 71.21 والانحراف المعياري 21.83 في حين أن الأساتذة ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات البالغ عددهم (20) فمتوسطهم الحسابي قدر بـ 84.15 بانحراف معياري 9.23 وللتأكد من وجود فروق بين العينتين قمنا بمقارنة المتوسطين باستخدام معامل Mann-whitney u test لعينتين مستقلتين حيث قدرت قيمة الدلالة الإحصائية بـ 0.126 وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 إذا فالتباين بين المجموعتين ليس دالا إحصائيا وبالتالي لا توجد فروق في مستوى الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي تعزى لمتغير الخبرة. فنقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل. وعليه فالفرضية المشار إليها سابقا لم تتحقق.

2.6.. مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الخامسة:

اقرت نتائج اختبار صحة هذه الفرضية انه لا توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا في مستوى الاداء الوظيفي للأساتذة الثانوي تعزى لمتغير الخبرة وبالتالي فالفرضية لم تتحقق وهذه النتيجة تنافت مع دراسة محمد عيسى التي توصلت الى عدم وجود فروق دالة احصائيا بين مستويات اداء المعلمين تعزى لمتغير الخبرة

خلاصة الفصل :

تم التطرق في هذا الفصل إلى عرض وتحليل النتائج، كما قام الطلبة بمناقشتها وتفسيرها بناء على الدراسات السابقة.

الخاتمة

من خلال معطيات هذه الدراسة نستخلص ان موضوع القيادة كونه احد اهم الموضوعات المهمة التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام الباحثين فيها لأنها تمثل جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وعاملا مهما في فشل ونجاح المؤسسات حيث ان تقدم المجتمع وتطور مؤسساته يعتمد بشكل اساسي على انماط القيادة المعتمدة فالقيادة الناجحة او الفعالة هي التي يعدل فيها القادة انماطهم القيادية و في دراستنا هذه التي اشتملت اربعة فصول متكاملة وانطلاقا من فكرة مفادها ان للنمط القيادي للمدير له علاقة بالأداء الوظيفي للأساتذة توصلت الدراسة الى انه توجد علاقة بين الانماط القيادية بأبعادها الثلاثة النمط القيادي الديمقراطي والنمط القيادي الأوتوقراطي والنمط الحر والاداء الوظيفي للأساتذة وكما توصلنا الى ان النمط القيادي الديمقراطي اكثر تأثيرا على اداء الاساتذة ايجابا عكس النمط الاوتوقراطي والحر التي اسفرت بانها تعود سلبا على الاداء الوظيفي و فيما يخص الاداء الوظيفي فلم تتحقق فرضية التي تعزى لصالح الجنس في حين تحققت الفرضية التي تنص بان هناك فروق فردية تعزى لمتغير الخبرة لصالح الاساتذة اكثر من 40 سنة.

اقتراحات

- توجيه الباحثين بمستوى الدراسات العليا بضرورة الاهتمام من السلوكات القيادية في دراساتهم البحثية و ابراز دورها في بناء الشخصية الانسانية
- التركيز على الممارسات القيادية التي تؤدي الى زيادة الانسجام و التوافق بين العاملين
- توعية المدراء بأهمية مكانتهم باعتبارهم قادة و الخصائص و المهارات الواجب توفرها فيهم و دورهم في التأثير على غيرهم من المرؤوسين
- العمل على تعزيز النمط القيادي الاوتوقراطي لدى قادات الثانوي
- ضرورة اجراء دراسات مستقبلية في مجال الاداء الوظيفي في المؤسسات التربوية و ربطها بالعوامل المساعدة على رفعها

قائمة المصادر والمراجع:

- احمد، احمد. (2006). نحو تطوير الادارة المدرسية دراسات نظرية و ميدانية الاسكندرية. مكتبة المعارف الحديثة
- البدري، طارق. (2005). الاساليب القيادية و الادارية في المؤسسات التعليمية. ط2، عمان: دار الفكر
- بن دهيش، خالدعبدالله، عبدالرحمان بن سليمان (2009). الادارة و التخطيط التربوي ط3. الرياض: مكتبة الرشد
- البناء، هالة مصباح. (2013). الادارة المدرسية المعاصرة. عمان. دار الابتكار للنشر و التوزيع
- جمال الدين مرسي، عبدالرحمان ادريس. (2000). السلوك التنظيمي نظريات و نماذج و تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، مصر، السكندرية
- الحريري رفداه. (2010). القيادة و ادارة الجودة في التعليم العالي. عمان: دار الثقافة لنشر و التوزيع
- حسنين احمد جابر 2014 اسلوب القيادة الادارية بالتجسس و القضاء عليه ط2 القاهرة
- الحقييل، سليمان. (2004). الادارة المدرسية و تعبئة قواها البشرية. ط3. الرياض: دار المعرفة
- ريان عادل (2010) العلاقة بين انماط السلوك القيادي و الحتراق الوظيفي لدى المرؤوسين مجلة البحوث التجارية المعاصرة كلية التجارة بسوهاج مصر
- الزكي، احمدعبدالفتاح. (2016). الادارة التربوية (اسسها و تطبيقاتها). الرياض: مكتبة الرشد
- الزهيرى، ابراهيم عباس. (2008). الادارة المدرسية و الصفية، ط1، القاهرة: دار الفكر العربي
- سعد الحاج بن جخدل 2019 ثلاثة مناهج لبحث علمي رائد ط1 دار البداية و النشر عمان الاردن
- السعود، راتب. (2012). القيادة التربوية مفاهيم و افاق. عمان: دار صفاء للطباعة
- الشنطي محمود عبدالرحمان 2017 العلاقة بين الانماط القيادية و الالتزام التنظيمي مجلة جامعة القدس المفتوحة للابحاث و الدراسات الادارية المجلد 7 ط2
- عبد المعطي عساف. (2009). مبادئ الادارة العامة، عمان، الاردن: دار الزهران للنشر والتوزيع

- فاطمة عوض صابر ميرفت على خفاجة اسس ومبادئ البحث العلمي 2007 كلية التربية الرياضية مصر
- كتب
- كنعان ، نواف (1999 .) القيادة الإدارية . عمان : دار الثقافة .
- كنعان نواف.(2009). القيادة الادارية. ط3. عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع
- ماهر مُجدِّ صالح حسن. (2004). القيادة اساسيات و نظريات و مفاهيم، دار الكندي. الأردن
- مُجدِّ حسنين العجمي، (2008). الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية و التنمية البشرية، عمان، الاردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع
- محمود سماليي سعيدة بن عمارة 2019 الأساليب الحديثة في تقويم أداء التدريسي للأستاذ الجامعي بين المامول و واقع التنفيذ في الجزائر مجلة ميلاف للبحوث و الدراسات المجلد 5 العدد 2
- نواف كنعان. (2007). القيادة الادارية، ط7، عمان. الاردن: دار الثقافة للنشر و التوزيع
- هادفي يسرى النمط القيادي و علاقته بالاداء الوظيفي في المكتبات الجامعية جامعة باجي مختار عنابة رسائل جامعية:
- بلقاسمي منصورية المناخ المدرسي و علاقته بالاداء الوظيفي للاساتذة التعليم الابتدائي 2016 مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم النفس جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
- بن معتوق حمزة . القيادة المدرسية و اثرها على تحقيق الالتزام التنظيمي للمعلمين 2021 اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع
- السمرائي برهان الدين .(2012). دور القيادة في تطبيق اسس ومبادئ ادارة الجودة الشاملة. رسالة ماجستير. الاكاديمية العربية للتعليم العالي

WESSAM al chibani . 2013. leadership styles of school principals in ebanon.procedia social and behavioral sciences

- ايف بن العبد الحربي 2020 النمط القيادية الدارية في مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم و علاقتها بالاحتراق الوظيفي لدى المعلمين مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية و النفسية المجلد 29 العدد 3
- بادي نوارة فعالية الذات الاكاديمية و علاقتها بالاداء المهني لى أساتذة التعليم الثانوي المدرسة العليا للأساتذة القبة الجزائر
- بلجوهر فيصل 2016 تقويم الأداء التدريسي لاساتذة التربية البدنية و الرياضية في المرحلة الثانوية في ضوء معايير الجودم الشاملة في التعليم مجلة تفوق في علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضيو العدد 1 جامعة شلف
- حمد عبدالله صالح العمري 2018 أهمية معايير جودة التعليم للاداء التدريسي لمعلمي التربية الإسلامية في المرحلة الثانوية في امانة العاصمة كلية التربية جامعة الحديدة العدد 9
- حنان عبد الكبير 2020 دور التكوين البيدغوجي في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة المساعدين الجدد دراسة ميدانية عى عينة من الأساتذة المساعدين الجدد بجامعة مُجد بوضياف مجلة الجامع في الدراسات النفسية و العلوم التربية المجلد 5 العدد1 دراسات سابقة:
- دريوش راضية 2015 الانمط القيادية السائدة لدى مديري التعليم الثانوي و علاقتها بالرضا الوظيفي لدى هيئة التدريس دراسة ميدانية تيزي وزو
- عبد الكريم صالح 2020 النمط القيادي لمديري التعليم الثانوي و علاقتة بالدافعية للإنجاز لدى الأساتذة على ضوء نموذج باس و افوليو مجلة سوسيوولوجيا المدرسة العليا للأساتذة قسنطينة الجزائر

- العدواني حنان نصر 2013 الانماط القيادية لدى مديري المدارس الكويتية و علاقتها بالظغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم رسالة ماجستير جامعة الشرق الوسط الاردن
- محمد احمد عيسى 2012 برنامج تدريبي مقترح لتطوير الأداء التدريسي لمعلمي التربية الإسلامية بالمرحلة الثانوية في ضوء المعايير المهنية لجودة الأداء مجلة العلوم التربوية و النفسية المجلد 13 العدد 4
- محمد بدر عبدالسلام صيام 2007 دور أساليب لإشراف التربوي في تطوير الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة غزة الجامعة الإسلامية غزة
- محمد حسين عواضة 2019 النمط القيادي لمدير المدرسة و اثره في أداء الوظيفي عند المعلمين asjp بيروت العدد 14
- محمد عبود الحارشة 2008 النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس و علاقه بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في مديرية التربية و التعليم في محافظة الطفيلية مجلة جامعة دمشق المجلد 24 العدد الأول
- الهادي سرايه و الشابي همبازة 2021 النمط القيادي في الوسط التربوي دراسة ميدانية على عينة من أساتذة التعليم المتوسط بتمنراست مجلة الجامع في الدراسات النفسية و العلوم التربوية المجلد 6 العدد 1
- هناء محمد جلال جمال الدين لطفي الأنماط القيادية السائدة لدى مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنوفية و علاقتها بالولاء التنظيمي لمعلميهم من وجهة نظرهم كلية التربية بشبين الكوم جامعة المنوفية

قائمة الملاحق

إستبيان الأداء الوظيفي:

طريقة التصحيح:

-إذا كانت الإجابة دائما نعطي العلامة (3)

-إذا كانت الإجابة أحيانا نعطي العلامة (2)

-إذا كانت الإجابة أبدا نعطي العلامة (1)

الرقم	الفقرات	دائما	أحيانا	أبدا
1	أفضل التفرغ بشكل تام لمهنة التعليم			
2	ألتزم بما تتفق عليه الهيئة التدريسية في الاجتماعات			
3	أشارك في إقامة الأنشطة التربوية المختلفة			
4	أحاول الاطلاع على الجديد لتحسين مستوى المهنة			
5	أشارك في مختلف اللجان التي تقدم خدمات للمدرسة			
6	أقوم بمساعدة زملائي المعلمين			
7	أقيم علاقة ودية مع زملائي المعلمين			
8	أبذل مجهودا أكبر في سبيل نجاح العملية التعليمية التعلمية			
9	أراعي أوقات عملي بانتظام			
10	أعمل جاهدا للتقدم في عملي			
11	أتعامل مع مدرسي المواد الأخرى لتكامل العملية			

			التعليمية	
			أتمن عملي بإخلاص	12
			أقوم تلاميذي بطريقة موضوعية	13
			أفني لدى تلاميذي العادات الحميدة	14
			أمتلك القدرة على تطوير عملي والإبداع فيه	15
			أستخدم أساليب التشجيع والتحفيز لتلاميذي	16
			أتمكن من حل مشكلات تلاميذي	17
			أعمل جاهدا على إيصال الأفكار لتلاميذي	18
			أعتني بتصحيح الواجبات المدرسية	19
			أقوم بمراجعة الدرس السابق لتلاميذي كل بداية الحصة	20
			استعمل الوسائل الإيضاحية أثناء التدريس	21
			أفاعل مع كل التلاميذ في الحجرة الدراسية	22
			أستخدم إستراتيجيات التدريس المتنوعة	23
			أغير من أسلوب العمل الروتيني	24
			أثري الحصة التدريسية بأمثلة من الواقع	25
			أمتلك القدرة على تنظيم الحصص التدريسية	26
			أشجع تلاميذي على المناقشة وإبداء الاقتراحات	27

			أطبق الأفكار الجديدة التي يقترحها تلاميذي	28
			أحرص على إثارة وتعزيز دافعية التلاميذ	29
			أنشط الدرس بحماس في الحجرة الدراسية	30
			أناقش وأحلل الأسئلة التي يطرحها التلاميذ	31
			أتعاون مع أولياء الأمور في حل المشاكل التي تواجه التلاميذ	32

مقياس النمط القيادي:

طريقة التصحيح:

- إذا كانت الإجابة موافق بشدة نعطي العلامة (5)
- إذا كانت الإجابة موافق نعطي العلامة (4)
- إذا كانت الإجابة محايد نعطي العلامة (3)
- إذا كانت الإجابة لا أوافق نعطي العلامة (2)
- إذا كانت الإجابة لا أوافق بشدة نعطي العلامة (1)

رقم الفقرة	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا بشدة
أ- النمط القيادي الديمقراطي						
1	يحرص المدير على إشراك جميع المعلمين في إتخاذ القرارات المدرسية					
2	يمنح المدير للمعلمين فرصة التحدث عن أوضاعهم الاجتماعية والشخصية					
3	يصر مدير المدرسة على تكوين علاقات جيدة مع جميع المعلمين					
4	يحاول المدير التوفيق بين متطلبات المدرسة وحاجات المعلمين					
5	يهتم المدير بتنسيق الجهود بين المعلمين					
6	يفوض المدير بعض صلاحياته للمعلمين ويسمح لهم بأخذ دور قيادي					
7	يستمتع المدير للمعلم عندما يشرح له درجة تقدمه في إنجاز برنامجه السنوي					
8	يراعي المدير قدرات المعلمين عند توزيع المهام عليهم					
9	دائما يعترف المدير بأخطائه ولا يلصقها بالمعلمين					

					يلجأ المدير لإستعمال التصويت للمصادقة على بعض القرارات.	10
ب- النمط القيادي الأوتوقراطي						
					يهتم مدير المدرسة بأداء العمل أكثر من اهتمامه بالمعلمين	11
					يقوم المدير بتطبيق عقوبات على المعلمين دون مراعاة ظروفهم الخاصة	12
					لا يبدي المدير الاهتمام بشأن الإقتراحات التي يبديها المعلمين ويعتبرها مضيعة للوقت	13
					يعتبر المدير الولاء الشخصي له مقياسا لحصول المعلمين على بعض الإمتيازات	14
					يطالب مدير المدرسة المعلمين بإتباع تعليماته حرفيا	15
					يشعر المعلمين بالراحة في عملهم إلا أثناء غياب المدير	16
					يحرص مدير المدرسة على تنفيذ توجيهاته حتى وإن كانت خاطئة	17
					يراقب المدير عملية دوام المعلمين بشدة ويعاقب المقصرين في أداء أعمالهم	18
					يتدخل مدير المدرسة في أعمال ليست من مهامه	19
					لا يزود مدير المدرسة المعلمين بالمعلومات التي	20

					تخص مجال عملهم	
ج- النمط القيادي الفوضوي						
					يتخذ مدير المدرسة موقفا محايدا في حالة وجود صراع داخل المؤسسة	21
					يمنح المدير الحرية للمعلمين في عمل ما يشاؤون ويفوض جميع مهامه لهم	22
					تتميز الاجتماعات التي يقوم بها المدير بالعقوبة وطول المدة دون الوصول لحلول واضحة	23
					يجد مدير المدرسة صعوبة في تنظيم وقته ولا يضع برنامج عمله اليومي	24
					يقوم مدير المدرسة بعملية الإشراف والتوجيه للمعلمين إذا طلبوا منه ذلك فقط	25
					لا يبذل المدير الجهد الكافي من أجل تطوير المعلمين من الناحية المهنية	26
					لا يعطي المعلمون أهمية كبيرة للمدير وحضوره أو غيابه عن العمل لا يشكل فرقا بالنسبة لهم	27
					لا يمكث مدير المؤسسة كثيرا في عمله فهو منشغل بمصالحه الخاصة	28
					يصدر مدير المؤسسة أوامره بإستعمال الآخرين ولا يظهر موقفه من القضايا المطروحة في العمل	29

					يخشى المدير الدخول في صراعات مع المعلمين بسبب تصيرهم في مهامهم	30
--	--	--	--	--	---	----

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون تيارت

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

إلى السيد : مدير ثانوية محمد
حيرش.

الموضوع طلب الترخيص بإجراء دراسة ميدانية

تحية طيبة وبعد:

في إطار تتمين وترقية البحث العلمي لطلبة قسم العلوم الاجتماعية يشرفني أن ألتبس من سيادتكم الترخيص

للطالبة: .. بلخيريت .. عميد .. الترتي ..

السنة الثانية ماستر علم النفس المدرسي لإجراء دراسة ميدانية لمدة

تيارت في:

العميد



الأستاذ الدكتور: تاج محمد
عميد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
جامعة ابن خلدون - تيارت



جامعة ابن خلدون - تيارت
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 2020/12/27 المتعلق بالوقاية ومحاربة السرقة العلمية)

أنا الممضي أدناه،

السيدة (ة) .. بلعيت عبد الحفيظ ..

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم : 200 14/8 2007 والصادرة بتاريخ : 01/01/2016

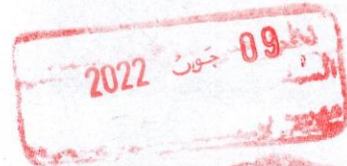
المسجل (ة) بكلية : العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم : العلوم الاجتماعية
و المكلف بإنجاز أعمال بحث مذكرة التخرج ماستر عنونها :

دور النضال العلمي لدى السيد محمد بن عبد الوهاب في الفكر الإسلامي

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية النزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

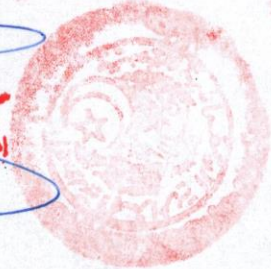
التاريخ 06/01/2022

إمضاء المعني



مقرات عمادة الدراسات والبحوث
المؤرخة 09 جوت 2022
المؤرخة 09 جوت 2022

عضو مجلس التدبير
و يتفويض منه
إمضاء ملحق رئيسي للإدارة الإقليمية
في تيارت



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون تيارت

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

إلى السيد : مدير ثانوية محمد
حيرش.

الموضوع طلب الترخيص بإجراء دراسة ميدانية

تحية طيبة وبعد:

في إطار تسمين وترقية البحث العلمي لطلبة قسم العلوم الاجتماعية يشرفني أن ألتبس من سيادتكم الترخيص

للطالبة: .. بلخيرت سعيد التيق.

السنة الثانية ماستر علم النفس المدرسي لإجراء دراسة ميدانية لمدة

تيارت في:

العميد



الأستاذ الدكتور: تاج محمد
عميد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
جامعة ابن خلدون - تيارت