وزارة التعليمة العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف – المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

الرقم التسلسلي:...../2024

رقم التسجيل:

العنوان

الأنماط القيادية لدى مدراس المدارس وعلاقتها بفعالية أداء العاملين

دراسة ميدانية ببعض ابتدائيات بلدية المسيلة

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع التربية

إعداد الطالبتين:

– دومي نعيمة

– مشطة أسماء

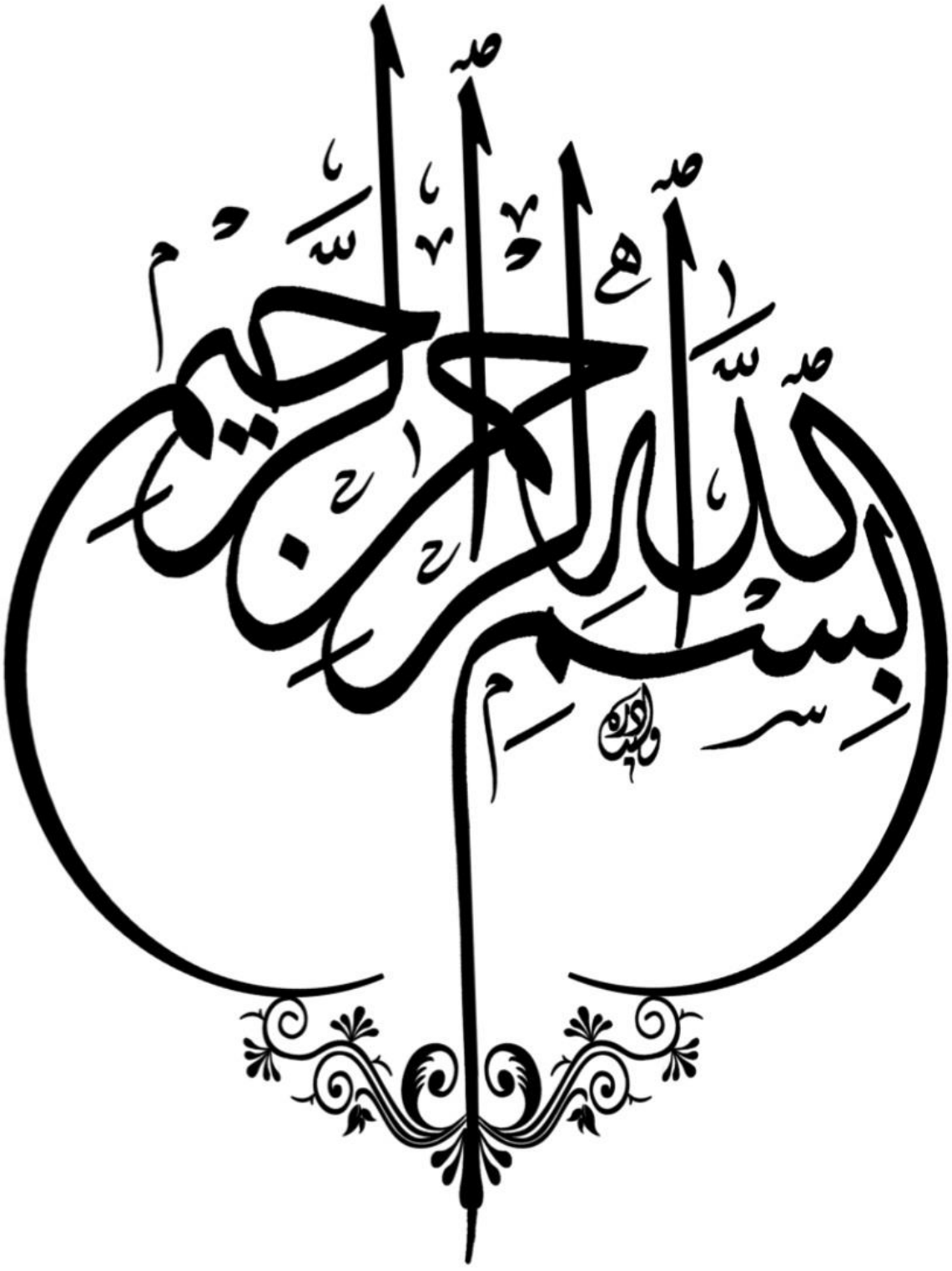
إشراف الدكتورة:

– بعجي حنان

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	المؤسسة	الصفة
د. بونويقة نصيرة	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد بوضياف- المسيلة	رئيسا
د. بعجي حنان	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد بوضياف- المسيلة	مشرفا ومقررا
د. عيواز نور الدين	أستاذ مساعد	جامعة محمد بوضياف- المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2024/2023


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، نشكر الله الذي وفقني وأعانني على إنجاز هذا العمل المتواضع.

أتقدم بالشكر الجزيل إلى:

" الدكتورة بعجي حنان "

على قبولها الإشراف على هذا العمل والتي لم تبخل على بتوجيهاتها ونصائحها القيمة فيما يخص هذه المذكرة، فلها مني كل الاحترام والتقدير وجزاها الله كل خير؛

خالص الشكر إلى عائلتي التي كانت سندي ومسندي والداعم الأول في مشواري الدراسي أدامكم الله سندا لي.

الإهداء

شكرا لله أولا وأخيرا على أن وفقنا وساعدنا على ذلك، وألف شكر لمعلم البشرية أجمعين الهادي الأمين صلى الله عليه وسلم، إلى من تعجز الكلمات عن إيفائه حقه.

أهدي تخرجي إلى سكبت دموعها أياما و ليالي لترى البسمة مرسومة على وجوهنا، إلى من نذرت حياتها لنا فنسيت بذلك نفسها، إلى التي جاورت قلبها قبل أن تراني عيناها، إلى أعظم هبة وهبها الله لي، إلى أعذب لفظ تلفظت به شفاه البشرية، إلى من ألتمس خطواتي برضاها، إلى نورعيني و ضياء حياتي أمي رحمها الله، إلى من أرجو رضائه على الدوام، إلى عزي و فخري أبي، إلى من طال بهم الشوق ليجنوا ثمار صبرهم و يفرح بنتاج محصولهم، إلى من أعطوني بدون مقابل و أحبوني بلا حدود دلوني على الطريق و سلموني مفتاح النجاح، إلى سعادتي من أفتخر بأنهم أخوتي، إلى من أسأل الله أن يدمهن و يحفظهن و يرعاهن ليبقين لي السند و الملجأ و شاطئ الأمان الذي نرتاح عند سماع صوتهم الذين عندما أسمعهم يطمئن قلبي و تسكن جوارحي، إلى من يجري حبهم في عروقي. زوجي وأطفالي.

وعامة إلى عائلتي الحبيبة عائلتي التي قضيت معهم أيام جميلة، إلى من تحلو الحياة برفقتهم شلة الصفاء أصدقائي وأحبائي، فإن وفقت فمن الله، وإن أخطأت فمن الشيطان.

أختكم الخريجة

فهرس المحتويات

شكر وعرفان

إهداء

ملخص

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

مقدمة:..... 1

أولا: تحديد الإشكالية وصياغتها:..... 4

ثانيا: أهمية وأسباب اختيار موضوع الدراسة:..... 6

ثالثا: أهداف الدراسة:..... 7

رابعا فرضيات الدراسة..... 7

خامسا الدراسات السابقة:..... 7

تمهيد:..... 11

أولا: الاسهاب المفاهيمي للقيادة..... 12

ثانيا: ميكانيزمات القيادة..... 14

ثالثا: محددات فعالية القيادة..... 17

رابعا: أنماط القيادة..... 20

خامسا: المقاربات النظرية للقيادة وأنماطها..... 24

خلاصة الفصل:..... 29

الفصل الثالث..... 30

تمهيد: 31
1-مفهوم أداء العاملين. 32
2-مؤشرات وطرق قياس أداء العاملين: 34
ثالثا: تقييم أداء العاملين 44
3-1- تقييمات الأداء الوظيفي: 44
3-2- خصائص الأداء الفعال: 45
3-3-مناهج تقييم أداء العامل: 46
رابعا: مشاكل وصعوبات تقييم أداء العاملين 46
4-1- أخطاء المسؤول على التقييم، ومنها.....47
4-2- صعوبات تتعلق بالبيئة الداخلية للمؤسسة.....48
خامسا: النمط القيادي وعلاقته بأداء العاملين.....48
خلاصة الفصل:.....50
تمهيد: 52
أولا- منهج الدراسة المستخدم والمتبع.....53
1-الدراسة الاستطلاعية: 54
ثانيا- مجالات الدراسة.....54
ثالثا: أدوات جمع بيانات الدراسة 55
رابعا: أسلوب اختيار العينة ومجتمع البحث:.....58
خامسا: المعالجة الإحصائية لخصائص العينة.....58
عرض النتائج في ضوء الفرضيات 102

خاتمة.....105

فهرس الجداول

الجدول رقم (1): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.....59
الجدول رقم (2) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن. 60
الجدول رقم (3): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الأجتماعية.....61
الجدول رقم (4): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.....62
الجدول رقم (5): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية 63
الجدول رقم (6): يوضح توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة 64
الجدول رقم (7): يوضح علاقة بين تقدير الأداء في العمل من قبل المدير وخبرة العاملين. 68
الجدول رقم (8): يوضح العلاقة بين الشعور بالمسؤولية مع طبيعة المعاملة بين مدير المؤسسة و الموظفين 69
الجدول رقم (9) :يوضح العلاقة التي تربط بين حب الأعمال التي تتطلب البحث مع التقدير الذي يحظى به العامل من قبل مدير المؤسسة.....71
الجدول رقم (10): يوضح العلاقة بين الالتزام بتعليمات إدارة المؤسسة والدعم الذي يحصل عليه العامل من طرف المدير.....72
الجدول رقم (11): يوضح العلاقة بين تشجيع المدير العاملين ومشاركتهم في إتخاذ القرارات التي تخص العمل.....74
الجدول رقم (12): يوضح العلاقة بين تكوين العلاقات الاجتماعية من طرف المدير والسماح للعاملين بإتخاذ القرارات التي تخص العمل. 75
الجدول رقم (13): يوضح العلاقة بين مدى حرص المدير على محاسبة العاملين على الغياب و التأخر العاملين من حيث الجنس (ذكر و أنثى).....76
الجدول رقم (14): يوضح العلاقة بين مدير المدرسة ومدى إكتراثه بكل صغيرة وكبيرة تحدث في المؤسسة.....78
الجدول رقم (1): يوضح العلاقة بين سماح المدير للعامل مزاولة أنشطة أخرى و محاسبته على التأخر و الغياب. 79

الجدول رقم (16): يوضح العلاقة بين سماح المدير بالغياب نتيجة سبب دراسي و اٴطاء الملاحظات لسلوكيات العاملين داخل المؤسسة. 80
الجدول رقم (17): يوضح مدى تشجيع مدير المؤسسة على قيام العاملين بدورات تكوينية ومدى إهتمام المدير بعقد اجتماعات تخص شؤون المؤسسة.....82
الجدول رقم (18): يوضح العلاقة بين سماح المدير للعاملين بالغياب ومجى السماح لهم تأجيل العمل التربوي وتغيير الحصص بين المعلمين.....83
الجدول رقم (19): يوضح العلاقة بين تشجيع المدير للعاملين من أجل تلقي دورات تكوينية وغياب المدير.....85
الجدول رقم (20: يوضح العلاقة بين تشجيع المدير للعامل من أجل الترقية ومدى اكتراثه بكل صغيرة و كبيرة تحدث في المدرسة.....86
الجدول رقم (21): يوضح العلاقة بين مدى مساهمة المدير في أبرزا طاقة العاملين ونمط وظيفتهم.....88
الجدول رقم (22): يوضح العلاقة بين مدى تشجيع مدير المدرسة للعاملين على إضهار قدراتهم ومدى اعتماد المدير على أسلوب الترهيب لفرض السيطرة. 89
الجدول رقم23) يوضح العلاقة بين بذل العامل لمجهود من أجل التفوق و مدى تقبل المدير لأراء و اقتراحات العاملين.....91
الجدول رقم (24) يوضح العلاقة بين مدى سعي العامل لتحقيق أهدافه و إصرار المدير على تطبيق اللوائح التنظيمية.....93
الجدول رقم (25) :يوضح العلاقة بين مدى مساهمة العامل في حل مشاكل المؤسسة و رفض المدير للاستماع للعمال بخصوص القرارات المهنية.....95
الجدول رقم (26) يوضح مدى علاقة التزام العاملين بالباس الرسمي مقابل قيام المدير بإجراءات الخصم مباشرة دون معرفة سبب الغياب.....96
الجدول رقم (27: يوضح العلاقة بين مدى التزام العامل بالباس المهني والانتقادات التي يقوم المدير بتوجيهها لعاملين ومدى تأثيرها على النفسية.....98

مقدمة

مقدمة:

إن إدارة المؤسسات، بغض النظر عن المجال الذي تنشط فيه أو التخصص الذي تتبناه، تلعب دورًا حاسمًا في نجاح هذه المؤسسات. وعندما يتعلق الأمر بالمؤسسات التعليمية، التي تعتبر مهمتها من أنبل المهام في التاريخ، فإن دور الإدارة يصبح أكثر أهمية، حيث تُعتبر هذه المؤسسات الأساس الذي يُبنى عليه إنشاء مؤسسات أخرى في مجالات متعددة. إن قيادة مؤسسة تربوية، مثل المدرسة، ليست بالمهمة السهلة؛ فهي تُعد نقطة انطلاق قاطرة العلم والمعرفة.

سنقوم في هذا السياق بدراسة تأثير أسلوب إدارة المدير على أداء العاملين في المدرسة. وهذا ما يُعرف بتأثير الأنماط القيادية على أداء الموظفين. لقد أولى المختصون اهتمامًا بالغًا في مجال تحسين أداء العاملين، حيث قاموا بدراسة سلوكياتهم وظروفهم الاجتماعية ومدى تأثير هذه العوامل على أدائهم.

من جهة أخرى، تمت دراسة تأثير سلوك القائد أو المسؤول وطريقة تعامله مع العاملين، وكيفية انعكاس ذلك على أدائهم، سواء بالسلب أو الإيجاب. تم إجراء العديد من الدراسات في هذا المجال، مستندةً إلى مختلف الجوانب الاقتصادية، بغرض التوصل إلى نتائج تعزز من تحسين الظروف الاجتماعية والمهنية للعاملين.

كما أن المعاملة اللائقة التي تُقدم لهم تُسهم في تحسين أدائهم، مما يؤدي إلى زيادة مردوديتهم وجعل عملهم أكثر ربحية مما كان عليه سابقًا. تعتبر هذه الدراسات مرجعًا لكل باحث في هذا المجال، إذ تهدف إلى تقديم نظرية ملائمة لمختلف المجالات الاقتصادية والخدمية.

دراستنا هذه تركز على تعريف الأنماط القيادية ومدى تأثيرها على أداء العاملين في مجال التعليم، وبالتالي، اخترنا خطة بحث شاملة تتناول هذه الجوانب.

الفصل الأول: الاطار العام للدراسة، تناولنا فيه الإشكالية، فرضيات الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، تحديد المفاهيم، الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: الأنماط القيادية، تطرقنا فيها إلى القيادة وأنماطها، تعريف القيادة وعناصرها، أهمية القيادة، مهام القائد ومهارته، مصادر القوة و تأثيرها القيادي، أنماط ونظريات القيادة.

الفصل الثالث: أداء العاملين، تناولنا فيه مفهوم أداء العاملين، مؤشرات وطرق قياس أداء العاملين، تقييم أداء العاملين، مشاكل وصعوبات تقييم أداء العاملين، نمط القيادة وعلاقته بأداء العاملين.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة تناولنا فيه الدراسة الإستطلاعية والأساسية للدراسة بالإضافة إلى المنهج ومجالات الدراسة، المجتمع وعينة الدراسة، الأساليب الإحصائية المعتمدة.

الفصل الخامس، تم تخصصيه لعرض ومناقشة نتائج الدراسة.

وفي الأخير خاتمة وقائمة للمراجع المعتمدة وملاحق.

الفصل الأول:

الإطار المنهجي للدراسة

النظرية

أولا: تحديد الإشكالية وصياغتها:

أكدت الدراسات والأبحاث الحديثة على أهمية دراسة النسق االتربوي المدرسي كغيره من الأنساق التنظيمية التي تتفاعل بشكل مباشر مع الفرد العامل (معلمين/مشرفين)، لكونه بنية أساسية يعتمد عليها في ضبط وتوجيه سلوكياته باعتباره المكون الأهم والأساسي داخلها، ومما لاشك فيه أن نجاح هذه البنية التعليمية متوقفا على فعالية أداء العاملين(معلمين/مشرفين) داخلها ومدى توفيرها لبيئة مدرسية تعليمية فعالة وفاعلة قائمة على مجموع من المحددات التي ترسخ ذلك قوامها الممارسات القيادية التعليمية الداعمة والممكنة بشتى الطرق والوسائل العقلانية، مما ينعكس ذلك بالإيجاب على سلوكه وعلى مستوى فعالية أدائه و مهامه وعمله المدرسي التربوي الفاعل.

ويمثل مفهوم أداء العاملين (للمعلمين/للمشرفين) من المفاهيم الهامة التي تلقى اهتماما كبيرا في مجال الدراسات الاجتماعية و السلوكية للتعرف على مسببات السلوك الفاعل و البناء لتحريكه نحو الفعالية العالية ضمن بيئة اجتماعية متميزة لذلك تسعى مختلف المؤسسات التربوية المدرسية إلى تحقيق فعالية أداء العاملين (معلمين/مشرفين) بانتهاج جملة من المقومات التي تعمل على تحقيق الفعالية وتساعد على ذلك بما يتناسب وأهدافها نحو العمل التربوي الهادف...كما أن عدم الاهتمام بهذه المقومات يترتب عن هذا انخفاض مستويات الأداء وفعاليته باتباع سلوكيات سلبية تعيق العمل التربوي الفعال فيخلق بذلك عدم انسجام الفرد العامل (معلمين/مشرفين) وعدم الرضا وعدم تقبل القرارات المتخذة في ظل غياب مختلف الممارسات و مؤشرات دافعية الإنجاز و الكفاءة المهنية وكذا التمكين الوظيفي لتوفير الجو المهني الملائم داخل البيئة المدرسية...

ويمثل موضوع النمط القيادي لمدراء المدارس نقطة مهمة وأساسية باتساقه مع المؤسسات التعليمية المدرسية كونه احد ابرز المواضيع المعتمد عليها لإنجاح أي مؤسسة تعليمية نحو الازدهار و الرقي على حسب نوعية النمط القيادة المتبع فيها المتبلورة في الأنماط الثلاث الأساسية للقيادة و المتمثلة في النمط الديمقراطي التشاركي الذي يعتمد على تشجيع الأفكار الإبداعية و المشاركة في القرارات المدرسية وكذا الاستماع إلى مشاكل العاملين والنمط الفوضوي التسيبي الحر الذي

يترك حرية التصرف دون أي تدخل من القائد فيه و النمط التسلطي الديكتاتوري الذي يعتمد على مركزية السلطة واتخاذ القرارات...

ونظرا لارتباط مفهوم فعالية أداء العاملين بسلوكيات الفرد العامل(معلمين/مشرفين) فانه يصعب تحديد العوامل المؤثرة فيه أي في فعاليته بصفة مباشرة ودقيقة وهذا لطبيعة السلوك ولطبيعة الفرد العامل وفقا للتغيرات الاجتماعية حيث يبرز ذلك باتصاله بمفهوم النمط القيادي داخل الإدارة المدرسية كعامل من هذه العوامل التي تثبت أصحية العلاقة بين المتغيرين التي تضمن بدورها تفعيل وتحقيق فتثمين فعالية أداء العاملين من خلال المعالم الثلاث للأنماط القيادية في ضوء معالجة أبعاد فعالية الأداء الثلاث المتمثلة في دافعية الإنجاز والتمكين الوظيفي و الكفاءة المهنية بالإسقاط على مجموعة من المدارس لولاية المسيلة للبحث عن واقع النمط القيادي لمديري المدارس الذي يسهم بدوره بشكل إيجابي في تحقيق فعالية أداء العاملين(معلمين/مشرفين)...بزيادة قدرتهم ورغبتهم في العمل التربوي وإتقان العمل المدرسي وكذا تحقيق فرص للتقدم والنمو والقدرة على تحقيق أهدافهم وطموحاتهم...

ولعلى هذا ما تعاني منه غالبية المؤسسات الجزائرية عامة والمؤسسات التعليمية خاصة من افتقار لمثل هذه المعالم والمؤشرات وهذا لإهمالها النمط المناسب والأمثل في القيادة وكذا لإهمالهم لأهميته ولأهمية تأثيره على العاملين(معلمين/مشرفين) وعلى أدائهم مما نلتمس غياب المؤشرات الإيجابية الدالة على فعالية الأداء للعاملين داخل الواقع المؤسساتي التعليمي المدرسي الجزائري.

وعليه في ظل ما هذا اتجهت بنا معطيات الدراسة البحثية إلى إجراء دراسة حول متغيرين الأنماط القيادية لمديري المدارس وفعالية أداء العاملين(معلمين/مشرفين) داخل المدارس للبحث عن العلاقة بينهما بحيث نحدد بذلك السؤال الرئيسي أي سؤال الانطلاق كالتالي:

ما علاقة الأنماط القيادية لدى مدراء المدارس بفعالية أداء العاملين؟

ولتضمين معالم الوضوح في سياقها المنهجي والمعرفي وللإجابة على هذه الإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

ما علاقة النمط التسلطي القهري بالكفاءة المهنية للعاملين؟

ما علاقة النمط الفوضوي التسيبي بالتمكين الوظيفي للعاملين؟

ما علاقة النمط الديمقراطي التشاركي بدافعية الإنجاز للعاملين؟

ثانيا: أهمية وأسباب اختيار موضوع الدراسة:

إن الأهمية الكامنة وراء هذه الدراسة هي معرفة قيمة العلاقة بين النمط التسييري لمدراء المدارس على فعالية أداء العاملين بالمدارس، كما أن أسباب اختيار الموضوع تنقسم إلى أسباب ذاتية وأسباب موضوعية:

أسباب ذاتية:

إن اختيار موضوع الدراسة كان من منطلق ذاتي لإحساسنا بمشكلة فعالية الأداء وارتباطها بالنمط القيادي المتبع في المدارس خاصة في المدرسة التي نعمل بها وقد لاحظنا بعض المؤشرات الدالة على طبيعة العلاقة بين المدير والمعلمين ومختلف العاملين بالمدرسة، لهذا تم اختيار الموضوع لتسليط الضوء على هذه المؤشرات واستكشافها.

أسباب موضوعية:

تم اختيار الموضوع لأهميته وقيمته العلمية والعملية وهذا لاهتمام الدراسات و الأبحاث حول فعالية العنصر البشري وذلك بفهم طبيعة دوافعه باعتبارها احد خصائص السلوك الإنساني قصد تحقيق الأهداف المرجوة داخل البيئة المدرسية بالتعرف على اهم المقومات التي تجعل منه يزيد من فعالية أدائه بشكل هادف وبهذا فان النمط التسييري للمدارس يعتبر بمثابة الدعامة الأساسية للعملية السلوكية وتنشيطها التي تظهر من خلال مردودية أداء العاملين و مهاراتهم داخل البيئة المدرسية لذا على الإدارات التعليمية تهيئة الجو المناسب للعمل التربوي لتحقيق اعلى مستويات الفعالية في الأداء وكدا سير العمل الناجح والهادف تربويا.

ثالثا: أهداف الدراسة:

لكل دراسة أهداف نصبو إليها قصد الوصول إليها لذا نسعى من إنجاز هذه الدراسة بلورة الأهداف المحورية التالية:

-محاولة الوقوف على مظاهر الأنماط القيادية الثلاث داخل بعض المدارس محل الدراسة.

-الكشف عن ميكانيزمات التي تنمي وتفعل أداء العاملين من خلال النمط القيادي.

-الوقوف على واقع فعالية أداء العاملين داخل بعض المدراس محل الدراسة.

-معرفة محددات فعالية الأداء العاملين داخل البيئة المدرسية واهم المعوقات التي تدحض فعاليته.

-التعرف على الآليات الكفيلة بتعزيز وتفعيل أداء العاملين من خلال تفعيل معالمها ومؤشراتها داخل بعض المدارس محل الدراسة.

رابعا فرضيات الدراسة

الفرضية العامة:

للأنماط القيادية لدى مدراء المدارس علاقة مباشرة بفعالية أداء العاملين داخل المدارس.

الفرضيات الفرعية:

للنمط التسلطي القهري علاقة في زيادة الكفاءة المهنية للعاملين داخل المدارس.

للنمط الفوضوي التسيبي علاقة في تحقيق التمكين الوظيفي للعاملين داخل المدارس.

للنمط الديمقراطي التشاركي علاقة في ارتفاع دافعية الإنجاز للعاملين داخل المدارس.

خامسا الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة من اهم مراحل البحث العلمي الواجب التركيز عليها بغية الاستفادة منها التي من شانها تزويد الباحث في معارفه وتمكنه من تعزيز المقاربة المنهجية النظرية وقد تم اختيار بعض الدراسات في مجال علم اجتماع المرتبطة بموضوع بحثنا وهي كالتالي:

الدراسات العربية:

الدراسة الأولى:

دراسة طلال عبد الملك الشريف "**بعنوان الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة مكرمة** وهي دراسة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الادارية"2004.

وقد طرح تساؤلات لإشكالية التالية:

- ماهي أنماط القيادة السائدة في إمارة مكة المكرمة؟
- ما مدى فعالية الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة مكة المكرمة؟
- ما علاقة الأنماط القيادية السائدة بالأداء الوظيفي للعاملين بإمارة مكة المكرمة؟

استخدم **المنهج الوصفي** لتطبيقه على واقع الأنماط القيادية وكذا الأداء الوظيفي

كما استخدم أدوات جمع البيانات التالية **الاستبانة** لتطبيقها على مدخل المسح الاجتماعي

اهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة:

-تبين أن هنالك توافر الأنماط القيادية الثلاثة حيث يمارس القادة في إمارة مكة المكرمة النمط القيادي الديمقراطي بدرجة عالية والنمط الحر بدرجة متوسطة والأوتوقراطي بدرجة اقل

-تبين وجود عوامل وخصائص تؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي وأخرى تؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي.

-تبين أن هناك علاقة ارتباط دالة إحصائيا وموجبة بين نمط القيادة الديمقراطي ومستوى الأداء الوظيفي في حين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية سلبية وبين نمط القيادة ومستوى الأداء الوظيفي لدى كل من نمط القيادة الحر ونمط القيادة الأوتوقراطي.

الاستفادة من الدراسات السابقة في المتغير المستقل والمتغير التابع:

تمت الاستفادة الحالية من الدراسات السابقة لكلى المتغيرين بحيث تم الاستعانة بهم في تحديدنا لأهمية الموضوع والمفاهيم المتعلقة بالمتغيرين مما سيفيدنا في تدعيم الإطار النظري للفصلين كما تمت الاستفادة من الاطلاع على أسئلة الأبعاد الثلاث للأنماط القيادية لتكوين حوصلة عامة

حول طرح الأسئلة المتعلقة بالاستمارة والمقابلة وكذا الأسلوب الإحصائي لمعالجة البيانات فيما تم الاختلاف معهم من ناحية مجتمع البحث والدراسة الميدانية...

وبالتالي تمت الاستفادة من تكوين تصور شامل للاطلاع النظري والاطلاع على الطرق المنهجية بالإضافة إلى الاستفادة من المراجع الواردة فيها فمن خلال الدراسات السابقة تم الإحاطة بموضوع الدراسة أكثر فاكثر كما أن وجودها ضروري في المرحلة الأخيرة من البحث والتي من شاننا الاستعانة بها في تحليلنا وتفسيرنا للنتائج المتحصل عليها وبما أن موضوع دراستنا اشتمل على **الأنماط القيادية وعلاقتها بفعالية أداء العاملين** وجب معالجة الموضوع بصورة بحثية وراهنة اعتمد فيها على دراسات تتعلق بكلى المتغيرين وبالتالي تم تدعيم دراستنا بالرصيد المعرفي والانغماس النظري مع الأخذ بعين الاعتبار الجوانب الناقصة أو التي لم يتم التركيز عليها في الدراسات السابقة كانطلاقة مكملة لدراستنا.

الفصل الثاني

الأنماط القيادية

تمهيد:

يعد موضوع القيادة من المواضيع البارزة التي حظي باهتمام الباحثين والمفكرين، وهذا يعود لأهميته في نجاح أي مؤسسة تربوية فالمدير بالمؤسسات التعليمية هو المسؤول عن تنسيق جهود المعلمين والموظفين بأساليب وتحفيزهم وتوفير الأجواء المناسبة للعمل ضمن بيئة مدرسية تعلمية فعالة بمختلف مؤشراتها ومن أجل هذا يجب أن يكون مدير يتمتع بقيادة تعليمية وفقا لمواصفات هذه القيادة من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة، وسنتطرق في هذا الفصل إلى جملة من التفصيلات الملمة بموضوع القيادة وأنماطها.

أولا: الاسهاب المفاهيمي للقيادة

التحديدات المفاهيمية القيادة لغة:

في قاموس اللغة العربية لابن منظور لسان العرب، القيادة من قاد، يقود، قود، يقود الدابة من أمامها يسوقها من خلفها، فالقود من الأمام، والسوق من الخلف، يقال أقاده خيلا بمعنى أعطاه إياها يقودها، ومنها الانقياد بمعنى الخضوع، ومنها قادة هو جمع قائد[1].

وفي الترجمة الفرنسية يعني القود القيادة تكون على رأس وفي مقدمة الشيء، قد اختلف معناها مع الوقت باختلاف السياق الذي يتم فيه استعمال هذا المصطلح نظرا لاختلاف السياق الثقافي الذي يستعمل فيه[2].

تعريف القيادة اصطلاحا:

بالنسبة لتعريفها في علم النفس فهي:" ظاهرة نفسية اجتماعية ناتجة عن التفاعل بين مجموعة من الأفراد التابعين الذين يعملون لتحقيق هدف معين من حيث يستطيع القائد توحيد نشاطهم وتوحيد قوتهم لتحقيق الهدف".

إذا **كتعريف إجرائي فالقيادة** هي الأسلوب المتبع الذي يمارسه المسؤول الاول عن العمل(مدير/رئيس) للتأثير على نشاط وممارسات العاملين مهما كان نوع هذه القيادة فهو يعتبر طريقة متبعة للتأثير عليهم بالطرق التي يراها مناسبة لتحقيق الأهداف المرجوة.

كما يعرف **النمط القيادي إجرائيا على انه العلاقة التي تكون بين الذي يمتلك السلطة و الممارس عليهم هذه السلطة بطريقة تؤثر عليهم ليجعلهم يعملون وفقا للشكل المطلوب في العمل مهما كانت الوسيلة ومهما كان النمط المتبع وبالتالي تمثل الطريقة التي يعتمدها القيادي لقياس أداء موظفيه**

---

[1]– ابن منظور، لسان العرب، المجلد12،ط1، بيروت، دار صادر، ص315.

[2]- Yukl Gary(2008), Leadership in Organizations, 7th edition, Prentice –Hall Inc, New Jersey, usa, p2

أما **القيادة الإدارية:** فهي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والأشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة قصد تحقيق هدف معين. وهي ممارسة القائد الإداري لسلطاته في أعمال التخطيط والتنظيم والتوجيه والتسويق والرقابة قصد أهداف معينة.

تعريف القيادة التربوية:

عرفها كونتز وأدونيل:" بأنها عملية التأثير التي يحدثها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني.

عرفها سيكلر هدسون: " بأنها التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معا في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري[1]."

عرفها أوردوي تيد: " هي النشاط المتخصص الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه."

عرفها الفكر العربي: على أنها التأثير الفعال على نشاط العاملين في التنظيم وتوجيههم نحو الأهداف المرجوة، وتتمثل هذه الوظيفة في الأعمال التالية: حث الموظفين على الإبداع والابتكار لتحقيق الأهداف المبتغاة وتشجيعهم على التفكير المستقل وحل منازعاتهم وخلافاتهم وتفويض الصلاحيات وتوزيع المسؤوليات عليهم.

يعرفها درويش: "بأنها القدرة التي يؤثر بها المدير على مرؤوسيه ليوجههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم وولائهم في سبيل تحقيق هدف.[2]"

[1]– سعيد جاسم الأسدي، مروان عبد المجيد إبراهيم، الإشراف التربوي، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان،2003،ص169.

[2]– راتب سلامة السعود، القيادة التربوية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2013، ص77.

وتعرف أيضا: "بأنها نشاط إيجابي يقوم به شخص بقرار رسمي تتوافر به سمات وخصائص قيادية يشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير واستخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة[1]".

إذن فالقيادة التربوية كتعريف إجرائي هي قدرة مدير المدرسة على التأثير في سلوك واتجاهات االعاملين (المعلمين، المشرفين)، وتحفيزهم وكسب ثقتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية (المدرسة).

ثانيا: ميكانيزمات القيادة

هناك من يحدد عناصر القيادة ب: الثقة، والشفافية، والتعلم من الفشل، والجدية، وآخر من يحدد عناصرها ب: القائد، والعاملين، والموقف والأهداف، والنظم والتعليمات، سوف نتطرق لكلا الرائيين ونقارن بينهما:

1-2-1-الرأي **الأول:**

1-2-1-1-الثقة :هي أهم المبادئ الأساسية التي يجب توافرها في عملية القيادة، فالقيادة هي دائمًا للأشخاص الأقوياء الذين يملكون القوة اللازمة لمواجهة الأمور ومحطات الفشل التي من الممكن أن يمر بها العمل، والثقة هي من إحدى الأمور التي تضيف طابع من الأمان من ناحية السلطة.

1-2-1-2-الشفافية :هي واحدة من عناصر القيادة التي يجب توافرها وتعني أن يتحلى بالصدق والقدرة على مواجهة الأشخاص بأخطائهم ولكن مع تجنب تحقير أعمالهم، الشفافية من إحدى عناصر القيادة التي يتطلب لتحقيقها وجود العديد من الأمور منها النقاش المُستنير والعمل على اتخاذ القرار المشترك.

[1]- رافد عمر الحريري، سعد زناد دروش القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان،2010، ص119.

1-2-1-3-التعلم من الفشل :من إحدى العناصر الأخرى التي يجب أن تتوافر في عملية القيادة، في بيئة العمل من المُحتمل أن تحدث بعض الأخطاء والتي قد تؤدي إلى الفشل في بعض الأحيان، ولكن لا يوجد قائد ناجح لا يتعلم من الفشل والعمل على الخروج من مرحلة الفشل بأقل خسائر ممكنة، وتحمل مخاطر الفشل من إحدى الأمور التي تبني الثقة بين القائد والأتباع.

1-2-1-4-الجدية :أو الحسم يجب توافر نوع من الجدية من قبل القائد، والتي تلعب دور في القدرة على السيطرة على سير العمل وتحقيق الأهداف الصغيرة للوصول إلى الهدف الكبير وهو نجاح المنظومة، تشير الكثير من الدراسات أن العلاقات الخالية من الجدية خاصَّة في بيئة العمل هي من العلاقات الرخوة التي لا يتوافر بها الإنتاج بالشكل المطلوب[1].

1-2-2-الرأي الثاني:

1-2-2-1-القائد: ويعد من أهم العناصر لأنه يؤثر في الأفراد ويحقق لهم ما يرغبون ويلبي حاجاتهم وطموحاتهم فهو الذي يرسم السياسات ويتخذ القرارات ويسعى دوما لإيجاد التوازن بين الوظائف والعمليات التي يتولى إدارتها ويميل إلى الابتعاد عن عنصر المخاطرة، ويسعى القائد دائما إلى التغيير لمواكبة المستجدات وتبنى الأساليب الحديثة والإبداع فيها فضلا عن قدرته على التحليل والتقييم من خلال امتلاكه رؤية مستقبلية وقدره على تحويل هذه الرؤية إلى حقيقة.

1-2-2-2-العاملين: وهذه من العناصر الأساسية في القيادة وأنهم الوسيلة التي بواسطتها ستتحقق الأهداف وقد عرف علماء النفس هذه الجماعة بأنها وحدة تتألف من مجموعة من الأفراد يدركون وحدتهم الجماعية ولديهم القدرة على العمل أو يعملون بالفعل بطريقة متحدة إزاء البيئة التي تجمعهم.[2]

---

[1]- https://www.almrsal.com/post/1046850 كتابة رانا عمر، آخر تحديث16 :، 07:01 الاطلاع يوم:2024/04/22، سا12:44.

[2]- هشام عدنان موسى حجازين، علي أحمد عياصرة، القرارات الإدارية في الإدارة التربوية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص110.

1-2-2-3-الموقف: يتفاعل القائد مع مرؤوسيه بوجود مواقف محددة حيث تظهر بعض المشكلات أو المعيقات والتي تفرض نفسها على طبيعة العلاقة القائمة بين القائد والمرؤوسين، إن الموقف يعمل على خلق القيادات كما قد يفرض بعض الشروط التي تكون خارجة عن إرادة القائد وعندها يستطيع أن يحدد القائد أسلوبه القيادي في تعامله مع هذا الموقف .

1-2-2-4-النظم والتعليمات: يتعامل القائد مع المرؤوسين ضمن قواعد وتعليمات ونظم معينة تصدرها الإدارة العليا أو الدولة وفي ضوء هذه القواعد تتحدد العلاقات بين القائد والمرؤوسين وترسم ملامح الأدوار لتحقيق الأهداف والقيادة الفعالة هي القادرة على الاستفادة من هذه النظم والقوانين والتعليمات في سبيل تحقيق أهداف العاملين وأهداف المنظمة ولعل دور القائد يتجلى في إيجاد وابتداع الثقافة التنظيمية التي تساعد على تطوير المنظمة ونموها واستكشاف الاحتياجات المستقبلية.

1-2-2-5-الأهداف: تعد الأهداف بمثابة النتائج التي تعمل المنظمة من أجلها من خلال استخدام الموارد المادية والبشرية والطاقات المتاحة، ويسعى القائد في إدارته إلى تحقيق جميع الأهداف بفاعلية حيث توجد أهداف تخص الجماعة وأخرى تخص المنظمة، والثالثة تخص القائد نفسه، فكيف للقائد أن يرضي جميع الأطراف على الرغم من حدوث تعارض بين الأهداف وهنا تأتي براعة وقدرة القائد.[1]

من خلال مما سبق التعرف عليه من الرائيين، نرى بان الراي الأول حصر عناصر القيادة بمفهومها الضيق الذي يعتمد على القائد ولا يراعي العاملين، أما الراي الثاني فانه يرى عناصر القيادة بمفهومها الأوسع حتى انه أضاف الأهداف من القيادة، ونحن نرى ان كلا الرائيين يكمل عناصر القيادة، لذا قمنا بعرضهما معا.

[1]- هشام عدنان موسى حجازين، علي أحمد عياصرة، نفس المرجع، ص113.

ثالثا: محددات فعالية القيادة

لابد للمجتمعات البشرية من قيادة ترتب حياتها وتقيم العدل بينها حتى لقد أمر النبي صلى الله عليه وسلم بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حين قال عليه الصلاة والسلام (إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمروا أحدهم) ؛ رواه أبو داوود، قال الخطابي: إنما أمر بذلك ليكون أمرهم جميعاً ولا يتفرق بهم الرأي ولا يقع بينهم الاختلاف، وقديماً قال القائد الفرنسي نابليون (جيش من الأرانب يقوده أسد، أفضل من جيش من أسود يقوده أرنب) وعليه فأهمية القيادة تكمن في:

1) أنها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
2) أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
3) تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
4) السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
5) تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
6) مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
7) أنها التي تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.

يوجد في أغلب كليات الإدارة بالجامعات الغربية أقسام للقيادة كما يوجد في جامعاتهم مراكز متخصصة لأبحاث القيادة.[1]

1- مهام القائد ومهاراته:

مهام ومهاراته القائد من أهمها:

- مهام ذاتية "فطرية": كالتفكير والتخطيط والإبداع والقدرة على التصور.
- مهارات إنسانية "اجتماعية": كالعلاقات والاتصال والتحفيز.

[1]- https://kenanaonline.com/users/skills/posts/85625 المصدر: أحمد بن عبد المحسن العساف –المفكرة الدعوية.

- مهارات فنية "تخصصية": كحل المشكلات واتخاذ القرارات.

صفات القادة الملتزمين بالمبادئ: كما يراها "ستيفن كوفي" في كتابه القيادة على ضوء المبادئ هي:

2-1- أنهم يتعلمون باستمرار: القراءة، التدريب، الدورات، الاستماع.

2-2-أنهم يسارعون إلى تقديم الخدمات: ينظرون إلى الحياة كرسالة ومهمة لا كمهنة، إنهم يشعرون بالحمل الثقيل وبالمسؤولية.

2-3-أنهم يشعون طاقة إيجابية: فالقائد مبتهج سعيد نشيط مشرق الوجه باسم الثغر طلق المحيا تقاسيم وجهه هادئة لا يعرف العبوس والتقطيب إلا في موضعهما، متفائل إيجابي، وتمثل طاقتهم شحنة للضعيف ونزعاً لسلبية القوي[1].

2-4-أنهم يثقون بالآخرين: لا يبالغ القائد في رد الفعل تجاه التصرفات السلبية أو الضعف الإنساني، ويعلمون أن هناك فرقاً كبيراً بين الإمكانات والسلوك، فلدى الناس إمكانات غير مرئية للتصحيح واتخاذ المسار السليم.

2-5-أنهم يعيشون حياة متوازنة: فهم نشيطون اجتماعياً، ومتميزون ثقافياً، ويتمتعون بصحة نفسية وجسدية طيبة، ويشعرون بقيمة أنفسهم ولا يقعون أسارى للألقاب والممتلكات، وهم أبعد ما يكونون عن المبالغة وعن تقسيم الأشياء إلى نقيضين، ويفرحون بإنجازات الآخرين، وإذا ما أخفقوا في عمل رأوا هذا الإخفاق بداية النجاح.

2-6-أنهم يرون الحياة كمغامرة: ينبع الأمان لديهم من الداخل وليس من الخارج ولذا فهم سباقون للمبادرة تواقون للإبداع، ويرون أحداث الحياة، ولقاء الناس كأفضل فرصة للاستكشاف وكسب الخبرات الجديدة، إنهم رواد الحياة الغنية الثرية بالخبرات الجديدة.

[1]- ستيفن آر. كوفي، القيادة المرتكزة على مبادئ، من مصنفات مؤلف كتاب العادات السبع لناس الأكثر فعالية الذي تصدر قائمة النيويورك تايمز للكتب الأكثر مبيعا، مؤسسة فرانكلين كوفي، مكتبة جرير، ط1، المملكة العربية السعودية،2005، ص47-50.

2-7- أنهم متكاملون مع غيرهم: يتكاملون مع غيرهم ويحسنون أي وضع يدخلون فيه، ويعملون مع الآخرين بروح الفريق لسد النقص والاستفادة من الميزات، ولا يترددون في إيكال الأعمال إلى غيرهم بسبب مواطن القوة لديهم.

2-8- أنهم يدربون أنفسهم على تجديد الذات: يدربون أنفسهم على ممارسة الأبعاد الأربعة للشخصية الإنسانية: [البدنية، العقلية، الانفعالية، والروحية] فهم يمارسون الرياضة والقراءة والكتابة والتفكير ويتحلون بالصبر وكظم الغيظ ويتدربون على فن الاستماع للآخرين مع المشاركة الوجدانية، ومن الناحية الروحية يصلون، يصومون ويتصدقون، ويتأملون في ملكوت الله[1] (ويقرأون القرآن) ويتدارسون الدين، ولا يوجد وقت في يومهم أكثر عطاء من الوقت الذي يخصصونه للتدرب على الأبعاد الأربعة للشخصية الإنسانية.

3- مصادر القوة وتأثيرها القيادي:

يمكن للقائد الحصول على القوة من مصادر عدة أهمها:

3-1- المرجعية أو الإعجاب: يكون الإعجاب مصدر قوة القائد من شخصيته، أي بإعجاب العاملين بشخصية قائدهم أو مديرهم، من سمات وجاذبيته (الكاريزما) التي يتمتع بها، ويكون تأثيرها على العاملين بحبهم وانصياعهم وطاعة أوامره.

3-2- الخبرة: تكون الخبرة مصدر للقوة، بانها تمثل مزيج من المعرفة والمهارة المتراكمة، فتميز القائد أو المدير عن غيره، بحيث تزيده قوة بين عماله، فتؤثر فيهم من خلال لجؤهم إليه في حل مشكلاتهم التي تواجههم في العمل بحكم ثقتهم فيهن وفي معلوماته ومهاراته.

3-3- الإكراه أو العقاب: منوط هذا المصدر بالموقع الوظيفي، وهي قدرة القائد أو المدير على إيقاع العقاب على عماله، اذا لم يستجيبوا لأوامره وتعليماته، وعندما ينخفض مستوى أدائهم في العمل، ويعتمد هذا المصدر على خوف العمال من العقاب المادي أو المعنوي مثل: خصم من الراتب أو التوبيخ، إلا أن تأثيرها يكون الخوف والحذر، إلا أن استخدام هذا

[1]- ستيفن آر. كوفي، نفس المرجع، ص51-60.

المصدر على المدى البعيد ن يمكن أن يؤدي إلى حالة من التبلد والجبن وغياب الإبداع، كما أن الإفراط في استعماله يؤدي لنتائج عكسية كانعدام العلاقة الإيجابية بين القائد أو المدير والعمال.[1]

3-4- الحافز والمكافأة: أن هذا المصدر للقوة يعتمد على الموقع الوظيفي وقدرة القائد أو المدير على منح الحوافز المادية والمعنوية أو حجبها، بحيث أن يعرف القائد أو المدير المكافآت المفضلة لدى العمال، ويرتبها حسب الأهمية، ويكون تأثير هذا المصدر على العمال، حيث أن أمل العمال أو توقعهم للمكافأة يدفعهم لبذل الجهد الأكبر لتعزيز الإنتاجية والالتزام بالتعليمات، وكلما قويت المكافأة كان الالتزام أكبر.

3-5- الشرعية أو القانونية: ويستمد هذا المصدر قوته من الموقع الوظيفي للقائد أو المدير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، والتي تقوم على أساس أن السلطة تناسب من الأعلى إلى الأسفل في الهيكل، ومن حق صاحب السلطة الأعلى إصدار الأوامر والقرارات لمن دونه، ويكون تأثيره غلى العاملين طاعة التعليمات والقرارات لأنها صادرة من سلطة اعلى تحوز الشرعية، أو تتوفر على احترام القانون.[2]

رابعا: أنماط القيادة

3-6- أنماط القيادة عند الغربيين:

لعل من بين الأساليب التي جعلت القيادة تحظى بأهمية بالغة في المنظمات هو امتيازها بعدد من أنماط مختلفة فكل يؤثر على مرؤوسيه بنمط معين من هذه الأنماط وبطبيعة الحال فلا بدا أن يكون نمط ما أفضل من الأنماط الأخرى، ولهذا ظهرت عدة تقسيمات للقيادة من طرف عدة علماء ومن بين هذه التقسيمات:

---

[1]- احمد صقر عاشور "إدارة القوى العاملة أسس سلوكية وادوات البحث العلمي"، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت،،2001 ص60.

[2]- - احمد صقر عاشور، نفس المرجع، ص62.

4-1-1- **تقسيم "ليفين، ووايت"**: يتمثل في القيادة الاستبدادية والقيادة الديمقراطية والقيادة الفوضوية[1].

4-1-1-1- **القيادة الديمقراطية:** كلمة الديمقراطية أصلها يوناني وهي مكونة من كلمتين "ديموس" معناها الشعب، و"كراتوس" تعني السلطة، ولهذا تعني سلطة الشعب أو حكم الشعب[2]، ففي هذا النمط، القائد لا يصدر الأوامر إلا بعد مشاورة الجماعة، ويأخذ في اعتباره أن السياسة ترسم في مناقشة جماعية ويشارك القائد في الجماعة على أنه عضو فيها[3].

4-1-1-2- **القيادة الاستبدادية:** تعتمد على أساس مبدأ الاستبداد بالرأي مستخدمة الفرض والإجبار والإكراه والتخوف لإجبار العمال على القيام بالأعمال وتنفيذها سواء كانت معبرة عن مشاعرهم أم لا.[4]

4-1-1-3- **القيادة الفوضوية:** هنا القائد لا يشارك ولا يحد أدنى في اتخاذ القرارات ولا يظهر أي استعداد للمساعدة فهو يترك المسؤولية للفرد والجماعة, ونجد أن تعليقاته عن العمل سطحية وفي نظره لا يوجد ما يسمى بالعقاب[5]، فالقائد الفوضوي يمثل الرئيس الذي يلقي المسؤولية، ومعظم العمال على ظهر أتباعه لذلك نجدهم دائما في فوضى دون وجود قائد يوجههم أو يملي عليهم ما يجب القيام به، فهنا القائد غير لائق للقيادة فهو قائد افتراضي، وهنا تنشأ قيادة غير رسمية هي التي تقوده لأنه لا يمكن تصور جماعة تؤدي عمل دون قائد[6].

---

[1]- أحمد معروف، القائد السائدة في المدارس الابتدائية، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد علم النفس التربوي، معهد الجزائر، 1985، ص110-111.

[2]-أحمد عبد الرحمان عياصرة، القيادة الدافعية في الإدارة التربوية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص43.

[3]-طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع والتنظيم، د ط، مكتب غريب، القاهرة، 1993، ص61.

[4]- هناء حافظ بدوي، إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية، د ط، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002، ص53.

[5]- بوجمعة بولقريعات، القيادة الإدارية ودورها في تطوير الإدارة الجزائر، رسالة ماجستير في الإدارة المالية، معهد الحقوق والعلوم الإدارية، 1982، ص25.

[6]- احمد معروف، المرجع السابق، ص117.

4-1-2- **تقسيم " روبرت هاوس":** بعد الدراسات التي قام بها "روبرت هاوس" سنة 1982 في مجال القيادة توصل إلى تحديد أربعة أنماط للسلوك وهي:

4-1-2-1- **القيادة الموجهة** :هي القيادة التي تعطي تعليمات وأوامر وإرشادات وتحديد جداول عمل, وتضع معايير ولا تسمح بأي مشاركة في اتخاذ القرار وهذا النمط. كما يرى " هاوس " يلائم الأفراد الذين يعملون في مهام صعبة أو بها غموض وعدم معرفة من المرؤوسين.

4-1-2-2- **القيادة المؤيدة:** هو النمط الذي يعامل المرؤوسين بعلاقات طيبة وودية, كما يرى "هاوس" مناسب للأفراد الذين يعملون في مهام ذات مصادر ضغط وإحباط لهم.

4-1-2-3- **القيادة المشاركة:** هو النمط الذي يشارك المرؤوسين في اتخاذ القرارات, وهو كما يرى " هاوس" ملائم للأفراد الذين يؤدون مهام تعبر عن ذاتهم، وكذلك عندما تكون مهام العمل غامضة للمرؤوسين.

4-1-2-4- **القيادة الموجهة للإنجاز:** هو النمط القيادي المهتم بإنجاز الأداء المطلوب وبذل قصارى الجهد من قبل المرؤوسين, وهذا النمط كما يرى "هاوس" ملائم في حالة المهام الصعبة غير المتكررة[1].

4-1-3- **تقسيم "بلاك، وموتون":**

4-1-3-1- **النمط البيروقراطي:** يمارس القائد الحد الأدنى من السلطة واهتمام قليل بالإنتاج والأفراد، فهو يعطي قليلا ويترك الأفراد أحرارا في أداء أعمالهم، ويتسم بإعطاء معايير غير محددة وبدون أهداف محددة للعمل، فهو يتجنب وضع برامج ويترك العاملين ينقدون أهدافهم وأعمالهم وبرامجهم بالطريقة التي يرونها.

4-1-3-2- **النمط الأوتوقراطي:** يعتبر هذا الأسلوب أسلوب متمركز على القائد الذي يقوم باتخاذ كل القرارات الهامة، والتابعون يقبلون به دون سؤاله أي سؤال، فيقبل الموظفون أفكاره

[1]- توفيق درويش، فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2010، ص36.

وآراءه وأهدافه ويتبعون إجراءاته بصرامة، فنادرا ما يتشاور ذلك القائد التسلط مع من يعملون تحت إشرافه، فيطوع أعمال الآخرين حتى يتناسب مع خططه، فهو يعرف ما يريد ويعمل على إنجازه.

4-1-3-3- **النمط المتفاوض:** يحدث هذا النمط عندما يعطى الإداري اهتماما معتدلا بالإنتاج والأفراد أي أنه يحافظ على التوازن بين بعدي العمل والعاملين, بحيث لا يعطي أي من البعدين على الآخر, فالبعد الإنساني في ظروف العمل مهم تماما كأهمية البعد الإنتاجي ويفترض هذا النموذج أن الأفراد يعملون برغبة بموجب التعليمات التي تعطى لهم إذا لقت هذه التعليمات تفسيرا واضحا من جانبهم، لهذا يعمل هذا النموذج على توفير الاتصال الحر مع أعضاء المنظمة حتى يبقيهم على علم بكل ما يجرى مستخدما في ذلك الطرق الرسمية وغير الرسمية.

4-1-3-4- **النمط الديمقراطي:** يعطى هذا النمط القيادي اهتمامه الأكبر للعاملين ولبناء علاقات إنسانية واجتماعية على الود والرضا، ويعتقد " بلاك " بأنه لا يحتم أن يؤدي مثل هذا الأسلوب إلى التفكير الذي تحتاجه المؤسسة للإنتاج الأفضل، وقد يؤدي أيضا إلى علاقات إنسانية دائمة وثابتة, لأن موقفه إزاء الإحباط أو الصراع ليس علاجيا بل موقف مصالحة وتهدئة، كما أن القرارات التي تتخذها لا تكون موجهة نحو الأغراض الإنتاجية بقدر ما هي موجهة نحو المحافظة على الأمن الشخصي للأفراد وراحتهم وتوفير شروط العمل المرضية لهم.

4-1-3-5- **نمط قيادة الفريق:** حسب " بلاك وموتون" فإن القائد في هذا النمط يولي أقصى اهتمامه لكل من الإنتاج والمؤسسين ويكون الإنتاج في أقصى مستوياته ويكون الأفراد ملتزمين بأهداف المؤسسة وتسود علاقاتهم الثقة والاحترام المتبادل وتعتبر الإدارة هذا النمط من أفضل الأنماط وأكثرها تحفيزا للعاملين.[1]

3-7- أنماط القيادة في الإسلام: هناك خمسة (05) أنماط:

[1]- أحمد عبد الرحمان عياصرة، المرجع السابق، ص60.

4-2-1- **نمط القيادة النبوية** (القيادة المثلى):هو نمط مثالي، كان النبي صلى الله عليه وسلم يستشير أصحابه في الأمور التي لم ينزل بها الوحي مثل استشارته عليه الصلاة والسلام للأنصار في دخول معركة " بدر" واستشارته للصحابة في قضية اسرى " بدر".

4-2-2- **نمط القيادة العمرية** (القيادة الحازمة): كان " عمر ابن الخطاب " رضي الله عنه، أبرز القادة المسلمين الذين ساعدوا في تطوير الفكر الإسلامي في القيادة الإدارية من خلال تبنيه أسلوب القيادة الحازمة، وقد كان أسلوبه القيادي يقوم على الشدة في غير عنف واللين في غير ضعف.

4-2-3- **نمط قيادة "عثمان ابن عفان** " (القيادة اللينة): كان هو لين في قيادته وتعامله مع الرعية حتى أن البعض اعتبر ذلك ضعفا.

4-2-4- **نمط القيادة المستبدة:** هذا النمط ينسب ل " الحجاج ابن يوسف الثقفي " الذي تميز بالسلبية والتشدد الصريح نتيجة التعصب العرقي والسياسي الذي ساد في العراق آنذاك، ولكن هذا النمط لا يمكن أن ينسب للقيادة الإسلامية ولكنه نمط ظهر في فترة الحكم الإسلامي وتكرر وشاع استخدامه في الحضارة الإسلامية.

4-2-5- نمط القيادة الهشة: هي التي تتصف بالفوضوية واللامبالاة والأمور بلا مراقبة ولا متابعة، وهذا النمط تجسد في شخصية " الخليفة العباسي المعتصم[1].

خامسا: المقاربات النظرية للقيادة وأنماطها

منطلقات الرجل العظيم والممارسات القيادية (ان القادة العظام قد ولدو عظاما..."افلاطون")

يعبر النمط القيادي الممارس عن السلوكيات التي يتبناها القائد والذي بدوره يسهم في تعزيز الدافعية والروح المعنوية أو إحباطها بما يتناسب من الممارسات تلاؤمية داعمة ومساندة، كما يسهم الدعم الممارساتي القيادي في بناء الفعالية لأداء العاملين داخل النسق المؤسساتي، باعتباره احد مقوماته وأبعاده المحددة لوجوده مما يؤثر على تصرفات وسلوكيات العاملين بشكل مباشر.

[1]- هاني محمود الكايد، علم النفس السلوك القيادي، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 368.

كما يقصد بالممارسات القيادية بتلك الممارسات والإجراءات والسياسات والأنشطة والمعاملات التي تمارسها أصحاب السلطة والمناصب اتجاه الموظفين، الأمر الذي ينعكس على مستوى إدراكاتهم واعتقاداتهم وتصرفاتهم وسلوكياتهم ومساهماتهم داخله... بتأثرهم بهذه الممارسات التي تتسم بصفات ومميزات لممارسي هذه القيادة وهذا ما ارتكزت عليه المنطلقات النظرية لنظرية السمات.

سادت أفكار هذه النظرية الفكر الإداري في مجال القيادة أواخر القرن الثامن عشر ميلادي حيث بنى دعاة هذه النظرية رايهم حول مسلمة تقول أن القيادة طبيعة موروثة وأن القادة يولدون وقد وهبوا القيادة كما توجد فيهم سمات تميزهم كما اعتبرها العديد من الرواد و الباحثين في هذا المجال أنها الأب الشرعي لكل تفكير في موضوع القيادة **(علي عياصرة: 2006، ص 52)**

تشمل إسهامات **نظرية السمات** على مجموعة من الركائز الأساسية لدراسة القيادة وأنماطها وفق تحليلات نظرية **(الرجل العظيم)** حيث تقوم هذه النظرية على افتراض أن الأحداث والنتائج العظيمة يقوم بها رجال عظماء، والمبدأ الأساسي لهذه النظرية هو أن الأفراد الذين يظهرون صفات قيادية قادرون على أن يكونوا قادة في جميع المواقف، وطبقا لمبدأ نظرية الرجل العظيم فإن القادة يولدون ويرثون مجموعة من المميزات والخصائص والتي تعتبر مرغوبة من قبل أتباعهم.

من جهة أخرى فإن تحديد صفات القائد واستخدام هذه الصفات في التنبؤ بمدى فعالية القائد بسبق أن استخدمت في النصف الأول من القرن العشرين، فمدخل السمات والصفات القيادية ما هو إلا امتداد لنظرية الرجل العظيم، حيث أن من مسلمات نظرية السمات والصفات وجود صفات وسمات خاصة يمكن تحديدها ولا يملكه إلا القائد.

وقد توصل "باس" (bass) في أبحاثه ودراسته للقيادة* أن السمات القيادية اشتملت على الخصائص التالية:

أ-القدرة مثل: الذكاء – الاستعداد – القدرة على التحدث.

ب-الإنجاز: التقييم – المعرفة الواسعة – القدرات والمهارات على الإنجاز-مستوى الثقافة.

ج-تحمل المسؤولية: الاعتماد على النفس – المبادأة – المثابرة-الثقة بالنفس.

د-روح المشاركة: النشاط – حس العلاقات – المساهمة والتعاون-الروح الاجتماعية.

هـ-المركز الاجتماعي: الحالة الاجتماعية – المكانة الاجتماعية.

(سعد الكلابي: 2001، ص 13)

إن العلاقة بين ممارسي القيادة والموظفين تعتمد على العلاقة الاجتماعية مثل الاحترام والتقدير والتوافق والدعم والقيادة الداعمة تشير إلى درجة المساندة والاحترام والتأييد التي يدركها الموظف لرئيسه.**(باديس بوخلوة وسهيلة قمو: 2016، ص 6)**

وعليه التمسنا أهمية دور الممارسات القيادية في المؤسسات التعليمية نظرا لما يمثله ويشغله فئات الإدارة المدرسية(مديري المدارس) من أدوار ومهام إدارية وبيداغوجية متعددة لذا فهو بحاجة إلى سمات قيادية ومهارات وصفات متميزة تمكنه التأثير في سلوك العاملين المعلمين و المشرفين وبقية العاملين واتجاههم بالتماسه احتياجاتهم بتعزيز سلوكياتهم الإيجابية وبالتالي فهو يعد عاملا إما محفز بانتهاجه ممارسات قيادية فعالة و مثبطا له بانتهاجه ممارسات سلطوية قهرية، مما يتطلب وجود قدرا من التوافقية والتكاملية لعلاقة إيجابية قوية بينهما ومنه تحقيق مطلب الموائمة والملائمة بين أهداف العامل كعنصر فاعل داخل المدرسة وأهداف المدرسة وبالتالي تعزيز مستوى الفعالية التربوية..

*- القيادة: هي القدرة على معاملة الأفراد والتأثير عليهم وعلى سلوكياتهم لتوجيهه نحو هدف معين يضمن بها ثقتكم واحترامهم وتعاونهم.

لعل من المهام الأساسية لممارسي القيادة الفعالة في ظل سمات شخصياتهم وطباعهم التركيز والاعتماد على مجموعة الأساليب الداعمة كمعالجة المشاكل والتذمرات من خلال الاهتمام بمساعدة الموظفين في حل المشكلات التي تواجههم عند التعرض لها والتغاضي عن بعض الأخطاء ومحاولة معالجتها بطرق عقلانية ولينة، بالإضافة إلى تقدير الجهود للأفراد الموظفين الذين يقومون بأعمال إضافية مضاعفة، ويقدم لهم الدعم مع تقدير ظروفهم الخاصة وكذا الاهتمام بمصلحة العامل والأخذ بالحسبان أرائه ومقترحاته المهنية لخلق بيئة قائمة على الثقة والعلاقات الحسنة بين الطرفين. **(أنور علي: 2017، ص 24)**

فيما طرحت بعض الأبحاث أن مدخل السمات يقوم على افتراض أساسي هو أن القادة لديهم سمات ذاتية مميزة أهمها السمات المتعلقة بالشخصية التي تهتم بالدفع العالي للإنجاز، كما انتقل الاهتمام إلى اكتشاف السمات الخاصة بالمهارات الإطارية والفنية المطلوبة للقيادة وممارستها وذلك لتزايد الاهتمام بموضوع الإدارة عموما.

وتقسم السمات حسب هذه النظرية على النحو التالية:

- سمات مشتركة: يتسم بها الأفراد جميعا.
- سمات سطحية: وهي السمات الواضحة والظاهرية.
- سمات مصدرية: وهي السمات الكامنة التي تعتبر أساس السمات السطحية.
- سمات دينامية: تهيء الفرد وتدفعه نحو الأهداف.
- سمات مقدرية: تتعلق بمدى مقدرة أو قدرة الفرد على تحقيق الأهداف المرجوة.

(هالة مصباح البنا: 2013، ص 368)

في خضم التحليلات السابقة للنظرية يتضح لنا جليا أن ممارس القيادة داخل المؤسسات التعليمية يجب أن يتجلى بسلوكيات وبممارسات داعمة وفعالة وملهمة تدفع بالمعلم أو المشرف أي العاملين نحو الإيجابية للسلوك من خلال تأثيره الإيجابي وقدرته على التواصل المستمر معه.

- تشجيع الآراء البناء والهادفة.

- دحض منظومة التنمر الفكري والتعصب الفكري.
- القيام بمعاملات الأنسنة وفق ممارسات تلاؤمية أكثر قصد بيئة مدرسية داعمة.
- تنمية التقدير الذاتي لدى العامل كمؤشر فاعل لآليات الدعم والمساندة.
- كل هذه المؤشرات الإيجابية الدعامة والمساندة في فحواها التطبيق تعمل على الدعم العالي للإنجاز ورفع الروح المعنوية وكذا تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي الذي أساسه الممارسات التي يقوم بها أعضاء الهيئة الإدارية القيادية المدرسية التي تتماشى جنبا إلى جنب وفق سمات وخصائص شخصيتهم القيادية نحو العلم الهادف والبناء.

خلاصة الفصل:

إن مسؤولية القيادة من أصعب المسؤوليات وأعقدها لأن القائد أو المدير بصدد التعامل مع أفراد لتحقيق أهداف المؤسسة، وذلك من خلال عملهم، ولهذا كان الاهتمام بالقيادة كبير وواسع، فكما تبين من خلال كل الدراسات والنظريات حول القيادة أنها تؤثر على العامل ورضاه، فالعامل يتأثر حتما بنمط القيادة ولا يريد أن يرى في قائده أو مديره القوة وإصدار الأوامر فقط وإنما يريد أيضا أن يشاركه في اتخاذ القرارات والتخطيط للعمل، فالقائد أو المدير هو المعني بالقرار في هذه المسألة سواء يدفع عماله إلى الرفع من أدائهم وفعالية هذا الأداء نحو الأحسن والأفضل أو العكس وهذا ما دفع بالباحثين إلى البحث عن النمط الذي سيتجاوب مع العمال إيجابياالعدوان الإسرائيلي.

الفصل الثالث

أداء العاملين:

تمهيد:

عملية تقييم أداء العاملين في المؤسسات التعليمية كباقي المؤسسات العمومية هي نظام مدروس يتم التخطيط له وبناؤه انطلاقا من فلسفة المؤسسة وسياستها، بهدف زيادة فعاليتها وتحقيق أهدافها.

يتكون هذا النظام من مجموعة من العناصر المتناسقة والمترابطة فيما بينها، وتتجسد هذه العناصر من خلال الإدارة الفعلية لعملية التقييم، والتي تخضع لإطار قانوني يحدد أهم القواعد التي تقوم عليها هذه العلمية ويستمد منه هذا النظام أهم إجراءاته.

وسنتناول في هذا الفصل عملية تقييم أداء العاملين في المدارس بوصفها نظام من خلال التطرق إلى: مفهوم أداء العاملين، مؤشرات وطرق قياس أداء العاملين، تقييم أداء العاملين، مشاكل وصعوبات تقييم أداء العاملين، نمط القيادة وعلاقته بأداء العاملين.

1-مفهوم أداء العاملين.

أ- **تعريف الأداء لغويا:** أدى الشيء :أوصله، والاسم الأداء، وأدى دينه تأدية أي: قضاه[1]

أداء: تسديد أو دَفْع ما هو واجب ومستحقّ

- "كان أداء الممثِّل أمام الجمهور أكثر من رائع"
- تلاوة القرآن كما يتلوه القُرَّاء من إعطاء الأصوات حقَّها من الوضوح والضغط والنبر "لابدَّ لقارئ القرآن أن يكون حسن الأداء." إخراج الحروف من مخارجها أو إعطاء الأصوات حقّها من الضغط والنبر والوضوح.
- تأدية، طريقة القيام بعمل ما "الأداء الحكوميّ.
- أداء فرديّ: فن قطعة تمثيليَّة يؤدِّيها ممثّل منفرد.

ب- **تعريف الأداء الوظيفي اصطلاحا:**

- تعريف احمد صقر عاشور: " هو قيام العامل بأنشطة والمهام المختلفة" .[2]
- تعريف ريم بنت عمر بن منصور الشريف: " هو ناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من أعمال المنظمة"[3]
- تعريف كيراكيم: الأداء عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المحددة.
- تعريف بدوي: الأداء من الناحية الإدارية(كما ورد تعريفه في معجم المصطلحات الاجتماعية) هو القيام بمهام الوظيفة من المسؤولية والواجبات وفقا للمعدل المتوقع أو المرغوب أداؤه من العامل الكفء المدرب.

---

[1]- لسان العرب لابن منظور مادة أدا 37/1.

[2]- أحمد صقر عاشور، إدارة القوة العاملة، دار النهضة العربية، لبنان،،1971، ص 19.

[3]- ريم بنت عمر بن منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2013، ص55.

- يعرف الأداء كذلك على انه الاستخدام الكفء للموارد (العمل، رأس المال، الأرض، المعدات، الطاقة، المعلومات...الخ) وذلك لاستغلال السلع والخدمات.
- وهناك تعريف أخر: الأداء هو النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد فكريا كان أو عقليا لو عضليا بغية إتمام المهمة الموكلة إليه وهو سلوك يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة من قبل المنظمة.
- الأداء الوظيفي للعاملين: هو تنفيذ العامل لأعماله التي تكلفه بها المنظمة، أي النتائج التي يحققها العامل في المنظمة.[1]

أن الأداء الوظيفي هو " الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد[2] "

كما يلقي توماس جلبرت الضوء على الأداء، إذ يرى أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملونها، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز أي أنه مجموع السلوك والإنجاز، أي مجموع السلوك، والنتائج التي تحققت معا[3].

كما عرف الأداء على أنه التفاعل بين السلوك والإنجاز، وأنه مجموع السلوك والنتائج، حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس"

كما يرى علي سلمي أن " الرغبة والقدرة يتفاعلان معا لتحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة، ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى في الأداء[4].

إذن الأداء هو سلوك وظيفي هادف يقوم به الفرد لإنجاز العمل المكلف به، أو بمعنى أدق مستوى قيامه بالعمل، فبناءا على هذا المستوى يتحدد أداء الفرد إذا كان جيدا أو متوسط أو متدنيا، وهذا

---

[1]– عبد الحميد بورحومة، بودراع امينة، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية، جملة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية المركز الجامعي تمنراست، ع10، ديسمبر 2016، ص 202.

[2]– محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية،،2003 ص 219

[3]– صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي بين إنتاجية المالية والعلمية، الدار الجامعية، مصر،،2005 ص 175

[4]– عبد الباري إبراهيم درة، تكنو لوجيا الأداء في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003 25.ص280.

يتوقف على عدة عوامل خارجية تتضمن مؤشرات البيئة الخارجية كمناخ العمل والعلاقة بالزملاء والرؤساء والتجهيزات المكتبية ومدى ملائمة مكان العمل ومستوى ضغوط العمل، وعوامل داخلية تتضمن قدرات ومهارات الفرد واستعداداته واتجاهاته نحو العمل ورضاه الوظيفي، وهذه ترتبط إلى حد كبير بالعوامل البيئية والوسط الثقافي المحيط بالفرد، ونوع التعلم والخبرات المكتسبة.[1]

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نحدد عناصر تعريف الأداء الوظيفي في النقاط التالية:

1- هو الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام.

2- هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة.

3- هو سلوك وظيفي هادف يقوم به الفرد لإنجاز العمل المكلف به.

2-مؤشرات وطرق قياس أداء العاملين:

أن مؤشرات طرق قياس أداء العاملين تعتمد على دراسة العوامل المؤثرة في أداء العاملين وهي:

2-1- العوامل الداخلية المؤثرة في فعالية أداء العاملين:

2-1-1- عوامل تتعلق ببيئة العمل:

تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها:

2-1-1-1- العنصر البشري: يشكل أهم مورد في المنظمة، فنمو التنافسية وتطور المنظمة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وقدراتها على الانسجام في الجماعة، ومدى العناية التي تعطيها لتنمية وتطوير ممتلكاتها والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهد أكبر وأداء أفضل.

2-1-1-2- الإدارة:[2] إن للإدارة مسؤولية في كبيرة تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها وسيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المنظمة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المنظمة.

---

[1]- صلاح الدين عبد الباقي، مرجع س قب ذكره، ص281

[2]- عمر سرار، الرضا عن العمل وأثره على الأداء، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تخطيط، جامعة الجزائر، 2003،ص 71.

2-1-1-3- التنظيم: يشمل على توزيع و تحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات على العمال داخل المنظمة أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة، درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من أن شأنها تؤثر على الأداء لذا وجب أن تكون لأي منظمة مرونة ديناميكية أي في تنظيم بشكل تجعله قابلة للتغيير وفق المستجدات الراهنة.

2-1-1-4- بيئة العمل: تشير على مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأدية وظيفته، إن عدم الانتظام في العمل والانسحاب والغيابات والتسيب الإداري والحوادث يعود سببه الرئيسي لسلبية بيئة العمل.[1]

2-1-1-5- طبيعة العمل: يشير الى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى توفر فرص النمو والترقية المتاحة أمامه حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك إلي زيادة دافعيته وحبه للعمل وولائه لمؤسسته.

2-1-1-6- العوامل الفنية: إن العوامل التكنولوجية في آلات ومعدات ووسائل اتصال وغيرها تؤثر تأثيرا كبيرا على لأداء الجيد، ولا يكفي هذا بل يجب ان يكون الفرد على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.[2]

2-1-2- العوامل التي تتعلق بالفرد العامل في المنظمة:

تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها:

2-1-2-1- العوامل المؤثرة على إدراك الفرد: يتأثر إدراك الفرد لدوره الوظيفي بعاملين أساسيين، وهما:

2-1-2-1-1- غموض الدور: يشير غموض الدور إلى عدم وضوح المهام والواجبات، الاختصاصات والسلطات، أو هو الفرق بين ما هو مطلوب وما هو مفهوم، ودون وجود صورة

[1]- عمر سرار، المرجع السابق، ص70.

[2]- عزالدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع، تسير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008،ص 33.

واضحة في ذهن الفرد عن العمل الواجب إنجازه لن يكون باستطاعته تقييم تقدمه، أو التأكد من أنه أتم العمل بالشكل الصحيح، ويتميز العمل الإداري بالغموض عن العمل الفني والتخصصي، وإذا كان لبعض الصفات الشخصية تأثير على شعور الفرد بغموض الدور كالثقة في النفس، لأن الشخص الواثق بنفسه أقل شعور بهذا الغموض من الشخص الأقل ثقة بنفسه، إلا أن أهم مسببات غموض الدور تتمثل إما في عدم وجود توقعات، تعليمات وتوجيهات عمل محددة، أو أنها موجودة لكنها غير واضحة. من الأمور التي بإمكانها القضاء على غموض الدور هي ضمان وجود ووضوح الوصف الوظيفي مسؤوليات، أولويات وصلاحيات العمل، ومعايير أو أهداف الأداء.[1]

2-1-2-1-2- صراع الدور: ويقصد بصراع الدور أو تعارض الدور " تعارض مطالب العمل التي ينبغي على الفرد الوفاء بها"، ولصراع الدور أسباب عديدة لكن ما يؤثر على إدراك الفرد لدوره الوظيفي هو تلقيه تعليمات متضاربة ومتعارضة ومزدوجة ومتكررة من رئيسه أو من أكثر من رئيس، وقد يؤدي ذلك أيضا إلى شعور الفرد بالتوتر والضغوط النفسية والاضطرابات العصبية في العمل، مما يؤثر على أدائه بالسلب.

2-1-2-2- العوامل المؤثرة على قدرة الأفراد :

من أهم العوامل المؤثرة على قدرة الأفراد:

2-1-2-2-1- التعليم: ويمثل " تلك المعارف التي تم الحصول عليها عبر الطرق البيداغوجية والأكاديمية المختلفة "، وكلما كان هناك ارتباط بين ما تعلمه الفرد وبين مهام عمله، كلما زاد إدراكه لدوره ومن ثم ممارسته له بالشكل المطلوب.

2-1-2-2-2- التدريب: يعرف التدريب على أنه " جهد مخطط لتغيير سلوك ومهارات العاملين وتوجهاتهم وأرائيهم باستخدام طرق تدريبية وإرشادية مختلفة، لتهيئتهم لأداء الأعمال المطلوبة وفقا لمعايير العمل بشكل مقبول،ويمكن أن يتم التدريب وفق برامج تدريبية منظمة أو

[1]-أحمد قطامين، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع،عمان،الأردن،1996، ص144.

أثناء تأدية العمل، ومن الواضح أنه كلما تلقى الفرد التدريب المناسب كلما انعكس ذلك على مستوى أدائه الوظيفي.[1]

2-1-2-2-3- الخبرات: إن للخبرة علاقة مباشرة بأقدمية الفرد في العمل، حيث يحصل من خلالها على قدر هائل من المعلومات و المعارف والمهارات يضعها في خدمة العمل، مما ينعكس على اهتمامه بالجانب الفني والتخصصي في الأداء، وفي بعض الوظائف يمكن لسنوات الخبرة تعويض متطلبات التعليم.

2-1-2-3- العوامل المؤثرة على دوافع الأفراد: تتحكم في دوافع الأفراد عوامل جزئية متعددة، بعضها عائد إلى الأفراد مثل الحاجات، وبعضها متعلق بالعوامل التنظيمية، وسنذكر فيما يأتي أهم هذه العوامل:

2-1-2-3-1- الأجور والمكافآت: الإنسان كائن ذو حاجات متعددة، يجتهد ويعمل في سبيل إشباعها، ويسعى لتحقيق ذلك تلبية لدوافع داخلية تنطلق من ذاته وتثير فيه رغبة إلى تحقيق هدف معين، وتشكل المكافآت أهم وسيلة لتلبية معظم هذه الحاجات، وقد تكون أفضل مثير لدوافعه حتى ولو أن " هرزبيرغ " خالف هذا الرأي في نظريته عندما أكد بأن الأجر هو من الحاجات الدنيا التي لا تؤدي إلى الرضا، وإنما فقط تمنع عدم الرضا، ويمكن أن تكافئ المؤسسة العاملين فيها عن الجهد الذي يقدمونه، والأداء الذي يحققونه بثلاثة وسائل رئيسية هي: الأجور و/أو الرواتب التي تمنحها لهم عن جهد محدد يؤدونه، امتيازات مادية إضافية تمنحها، كالنقل والسكن وغيرها، حوافز لأداء جهد يتجاوز ما يتقاضون من الأجر الأساسي عنه كالعلاوات، وتبقى الأجور أهم الحوافز باعتبارها السبب المباشر لوجود الفرد في منصب عمله، لذا تستخدمها المؤسسات في استقطاب اليد العاملة المؤهلة والمحافظة عليها، بالإضافة إلى رفع مستويات الأداء

[1]-إبراهيم عبد الله، حميدة مختار، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية (العدد السابع، فيفري 2005)،جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 243.244.

لدى العاملين باستعمالها كمحفز لزيادة رضاهم الوظيفي، ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا بوجود نظام عادل، شفاف وواضح للأجور يضمن حقوقهم ويغذي فيهم روح الولاء والانتماء إلى المنظمة.[1]

2-1-2-3-2- عدالة العائد: أوضح كل من " بورتر ولولير" أن إحساس الفرد بعدم تناسب مقدار المكافأة المحصلة مع أدائه المحقق يؤثر بشكل مباشر على رضاه الوظيفي، كما أوضح " آدمز في" نظرية العدالة بأن الفرد يقارن معدل عوائده المستلمة قياسا بمدخلاته (مهارات، كفاءات، ساعات العمل، خبرات، المستوى التعليمي...إلخ) مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياسا بمدخلاتهم، وإن نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدل ما يستلمه غيره يشعره بعدم العدالة وتكون النتيجة الاستياء وعدم الرضا،ومن بين النظم التي تعمل على تحقيق العدالة في المكافآت، هي نظم الأجور المرتبطة بمستوى الأداء، ومن بين النظم التي تعمل على تحقيق العدالة في المكافآت، هي نظم الأجور المرتبطة بمستوى الأداء.

2-1-2-3-3- فرص التطور والترقية المتاحة للفرد: إن المنظمة التي تتيح للأفراد فرصة الترقية وتطوير المسار الوظيفي، تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، إذ أن إشباع الحاجات العليا (التطور والنمو) ذو أهمية لدى الأفراد ذوي الحاجات العليا، وقد يؤدي وجود بعض المشاكل في هذا النظام إلى عدم رضا العاملين، ومن ثم التأثير على مستوى أدائهم، ويمكن أن نوضح أهم هذه المشاكل فيما يأتي:

2-1-2-3-3-1- عدم الموضوعية في بعض الأحيان: ففي ظل نظام غير واضح للترقيات، قد يتم تجاوز بعض الموظفين الأجدر بالترقية، وترقية من هم أقل كفاءة أو أقدمية منهم لاعتبارات غير موضوعية، وهو أمر لا تخفى آثاره السلبية على العاملين، وبالتالي على أدائهم ومستوى إنتاجهم.[2]

[1]- أحمد قطامين، المرجع السابق، ص152.

[2]- ابراهيم عبد الله، المرجع السابق،253.

2-1-2-3-3-2- تردد قبول بعض العاملين في الترقي: إذا كانوا يحبون وظائفهم الحالية أو يخشون أن يخسر والأمن الوظيفي الذي قد لا يتوفر لهم في الوظائف العليا.

2-1-2-3-3-3- خشية بعض المديرين من ترقية العاملين: إن خوف بعض المديرين من ترقية العاملين في دوائرهم ستؤدي إلى تسرب الكفاءات إلى دوائر أخرى من ناحية، أو لعدم وجود ثقة كافية لديهم بأنفسهم، والتخوف من أن يحل هؤلاء محلهم في المستقبل، ويمكن معالجة الناحية الأولى بتقدير الرؤساء الذين يدربون موظفيهم بطريقة جيدة ماديا ومعنويا، تجعل فرص الترقية أمامهم أسرع مما يشبع حاجاتهم ويقلل من القلق لديهم.

2-1-2-3-3-4- عدم تكافؤ فرص الترقية بين العاملين: وينطبق ذلك على الموظفين الفنيين والتخصصيين، إذ أن فرص التحرك في السلم الوظيفي لديهم أقل من غيرهم من أصحاب الخلفيات العامة الذين لديهم فرص للوصول لوظائف إدارية كالإداريين، ويمكن معالجة ذلك بإيجاد حوافز مادية لهؤلاء لتعويض قلة فرصهم للترقية.

2-1-2-3-3-5- نمط القيادة أو الإشراف: تعتبر القيادة أو الإشراف من العمليات الأكثر تأثيرا على دافعية الأفراد للأداء، وكذا مستوى رضاهم عن العمل، حيث يمكن تلخيص ظاهرة القيادة في انها ظاهرة محورها التأثير في الأخرين سواء كانوا مرؤوسين في العمل، زملاء، أو أعضاء في المجموعة أو تنظيم غير رسمي، وهذا التأثير يتم من خلال شخص يتمتع بصفات معينة تجعله قادرا على ممارسة هذا التأثير بفعالية، وهو ما يطلق عليه بالقائد.[1]

2-1-2-3-3-6- الظروف المادية: وهي تعبر عن مختلف العوامل التي تشكل مناخ العمل مثل: الإضاءة، التهوية، فترات الراحة، التدفئة الرطوبة، الضوضاء، التي لها تأثيرات نفسية على العامل وبدورها تؤثر بصفة مباشرة على أداءه في العمل.

[1]- سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية جامعة ورقلة، 08 – 09 مارس 2005، الجزائر.

2-1-2-3-3-7- المكانة الوظيفية: إن المكانة الوظيفية أحد الأسباب الرئيسية لارتفاع معدلات الضغوط في بيئة العمل لدى كثير من العاملين خاصة في المراكز القيادية التي لها علاقة مع الجمهور، فكلما كان الموظف له مكانة وظيفي مرموقة ويعتمد جزء من وقته على التركيز في القرارات وما يصاحبها من مسؤوليات نرى كثيرا منهم يتعرض لعوامل الضغط نتيجة لطبيعة الأدوار التي يعملونها، على أن الضغوط الناجمة عن المكانة الوظيفية لا ترتبط فقط بالمستويات الإدارية العليا، بل إنها تشمل الأشخاص الذين هم في الإدارة الوسطى والإشرافية على حد سواء، إن الوظائف ومكانتها برغم اختلاف مستواها تفرض على شاغليها عددا من المسؤوليات والواجبات تجعلهم أكثر عرضة للضغوط بسبب الأدوار التي يشغلونها.

2-1-2-3-3-8- طبيعة العلاقات داخل التنظيم: إن أغلب الأعمال التي يقوم بها الأفراد داخل المنظمة، لا تتم بصفة مستقلة عن باقي الأعمال، بل أن أداء الفرد يتم من خلال علاقات عمل متداخلة قد تكون بين رؤساء ومرؤوسين أو زملاء فيما بينهم، وهنا يظهر دور العلاقات غير الرسمية في توجيه سلوك الأفراد وزيادة روحهم المعنوية، ما ينعكس على أدائهم للعمل، فإذا كانت علاقات الأفراد فيما بينهم علاقة تعاون وانسجام ترتفع روحهم المعنوية، ويعطون إنتاجية أكبر ويظهرون كفاءة أعلى في الأداء، ويحدث العكس إذا كانت هذه العلاقات يسودها نوع من الصراع وعدم التفاهم، فقد يؤدي ذلك إلى انخفاض معنوية الأفراد ولا يتحقق أدائهم بالفعالية المطلوبة.[1]

2-1-2-3-3-9- تضخم العمالة: ان زيادة عدد العاملين أكثر مما يتطلب العمل نتيجة عمليات التوظيف العشوائية، تعوق حركة سير العمل والتأخر في إنجاز الأعمال، نتيجة تواكل الموظفين واعتمادهم على بعضهم البعض في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم كما أن هذه الزيادة تؤدي إلى تعطيل الإنجاز وتعقيد الإجراءات وتداخل الاختصاصات، والتكرار أو الازدواجية في

[1]- بلكيير بومدين، فؤاد بوفطيمة، ثقافة المنظمة كمدخل لتحقيق الأداء المميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 8-9 مارس، 2005، الجزائر، ص282.

الأعمال، وإعاقة الخدمات للجمهور، وبالتالي يكون لتضخم العمالة أثار سلبية تعكس مظاهر الانحراف المتمثلة في الإهمال والتكاسل.

2-1-2-3-3-10- محتوى العمل: يعد مبدأ التخصص وتقسيم العمل من أقدم مبادئ التنظيم جميعا، يرتكز هذا المبدأ على أن يؤدي كل فرد العمل الذي يتقنه، وذلك حتى يستطيع أن يؤدي عمله على الوجه المطلوب من الدقة والإتقان، حيث ينصرف إلى هذا العمل بالذات، يركز مجهوداته وجميع اهتماماته إليه.

2-2- العوامل الخارجية المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي

العوامل الخارجية هي كل ما هو خارج المنظمة، و باعتبارها في علاقة دائمة مع المحيط الخارجي تؤثر فيه وتتأثر به ويمكن ذكر بعض هذه العوامل الخارجية المؤثرة في أداء المؤسسة فيما يلي:

2-2-1- العوامل السياسية والقانونية:

إن إضفاء صفة العمومية والشخصية القانونية يمكن المنظمات العمومية من الاستفادة من كافة الوسائل التي يوفرها القانون الإداري ومنها:

2-2-1-1- أن أموالها أموال عامة تخضع لقواعد القانون العام مالم يرد نص صريح خلاف ذلك.

2-2-1-2- أن نشاطاتها او خدماتها ذات صفة عامة.

2-2-1-3- أن المنظمة العمومية تخضع لرقابة من قبل السلطة المركزية لضمان ربطها بالإدارة العامة للدولة وضمان احترامها للمصالح العامة.[1]

2-2-2- العوامل الاقتصادية :

[1]- محمد الصيرفي، إدارة الأعمال الحكومية،مؤسسة دروس الدولية للنشر والتوزيع،، الإسكندرية،مصر 2005،،ص 126.142.

تشير إلى خصائص وتوجيهات النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمة وتشمل وضع ميزان مدفوعات الدولة، طريقة توزيع الدخل على السكان والسياسات النقدية والمالية التي تتخذها الدولة لعلاج حالات التضخم توافر رؤوس الأموال والأيدي العاملة.

2-2-3- العوامل الاجتماعية والثقافية :

تتضمن التقاليد ونمط معيشة الأفراد ومستواها، القيم والأطر الأخلاقية للأفراد الذين ينتمون للمجتمع الذي تعمل فيه المنظمة، وتؤثر هذه المتغيرات على القدرة التسويقية لها وعلى الوظائف التي تؤديها للمجتمع، بالإضافة لذلك هناك بعض الجوانب التي تؤثر على أداء المنظمة والتي تنتمي إلى البيئة الاجتماعية ومن أهمها :

2-2-3-1- التغيرات السكانية ومستوى التعليم لدى الأفراد في المجتمع والقيم وقواعد السلوك الاجتماعي المرتبط بالعمل، فهذه العوامل تنعكس مباشرة على أداء المنظمة، وتؤثر في المنظمة والمسؤولية الاجتماعية والأطر الأخلاقية في مدى فعاليتها فهي تستمد قيمتها السلوكية من مجموع القيم السائدة في المجتمع الذي توجد فيه، لذا فإن قدرتها على تحقيق أهدافها تستند إلى نوعية القيم التاريخية والأخلاقية التي يسير عليها أفراد المجتمع.

2-2-3-2- العوامل الثقافية حيث كلما ارتفع مستوى التعليم والثقافة والخبرات نتج عنه عناصر بشرية مؤهلة تتولى الوظائف العامة ومن ثم يتولد لدينا مؤسسة عمومية تتميز بالقدرة على إنجاز المهام الموكلة لها بكفاءة وإمكانية مبدعة لاستخدام التكنولوجيات المتطورة واتخاذ القرارات المبدعة.

2-2-4- العوامل التكنولوجية : تتمثل في التغيرات التي تحدث في البيئة التقنية مثل زيادة الاعتماد على الانترنيت الحاسبات الآلية [1]والتي تحقق فوائد عديدة في مجال رفع مستوى الأداء من خلال:

2-2-4-1- توفير المعلومات الدقيقة والحديثة لدعم اتخاذ القرار.

2-2-4-2- توفير خدمات أفضل للموظفين مما ينعكس إيجابيا على المنظمة.

2-2-4-3- القضاء على هدر الوقت والجهد والموارد.

2-2-4-4- تقديم الخدمات بشكل أسرع وبتكلفة أقل.

2-2-4-5- تعمل وسائل التكنولوجيات على تقليل نسبة التدخل البشري في المعلومات المذكورة وتحسن صورة مخرجات وأداء المؤسسات وتسريع عمليات تبادل المعلومات وتساعد كذلك في اتخاذ القرار المناسب والسريع.

2-2-5- الزبائن :

باعتبار المؤسسات العمومية مسؤولة على تقديم خدمات يطلبها المواطنين كالأمن والتعليم والصحة وغيرها ،فهي خدمات تشبع حاجة جماعية لا يستطيع القطاع الخاص إشباعها، لذا فإن المواطن هو الرقيب على أداء هذه المؤسسات لأنه يستطيع استخدام وسائل الإعلام والمحاكم لتصحيح أي انحراف في أدائها وهذه الطريقة يكون تأثير المواطنين على أداء المؤسسات العمومية مشابها لتأثير السوق (مدى إقبال الزبائن) بالنسبة لأداء القطاع الخاص[2].

وبالنظر إلى مستعمل الخدمة العمومية أو المستفيد منها إلى أنه زبون يجعل المؤسسة العمومية تسعى إلى تقديم الخدمات المنتظرة من طرف الزبائن في الوقت المناسب وبأعلى جودة ممكنة مما يجعل كذلك أداءها يرتبط أساسا بالزبون.[3]

---

[1]-إبراهيم بختي، صناعة التكنولوجيا المعلومات والاتصالات و علاقتها بتنمية و تطوير الأداء، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، 8-9 مارس،2005، جامعة ورقلة، ص317.

[2]- إخلاص عبد الله، موضي حمود، الإدارة الحكومية،وزارة التربية،الكويت،1982،ص28.

[3]-UNPAN1. UN ORGHINTRA DOC/GROUPS /PUBLIC/DOCUMENTS/ CARFARD/UN PAN 002329.PDF-67 K.

كما أنه يمكن البحث عن فعالية المنظمة مع التركيز على الإطار الشامل أي المجتمع الذي تعتبر المنظمة جزءا منه، و تقاس فعالية المنظمة في هذه الحالة. بمدى مساهمتها في تحقيق الكفاءة والقدرة على البقاء والتعامل مع بيئة النظام الاجتماعي بكامله أي (مواطني الدولة)، وفي هذه الحالة نحكم على فعالية المؤسسة من خلال تحقيقها لأقصى قدر من العوائد والمنافع للمجتمع.

ثالثا: تقييم أداء العاملين

3-1- تقييمات الأداء الوظيفي:

3-1-1- تقييم الأداء عملية قياس ووصف لسلوك العامل و إنجازاته خلال فترة محددة، بهدف تحسين أداء العامل.[1]

3-1-2- تقييم الأداء هو العملية التي يتم من خلالها تقويم المساهمات التي يقدمها الفرد للمنظمة خلال فترة محددة من الزمن، و توفير تغذية عكسية عن الأداء تمكن العاملين في التعرف على مستوى أدائهم مقارنة بالمعايير التنظيمية[2].

3-1-3- تقييم الأداء هو محاولة الوصول لتقييم مدى مساهمة العامل في إنجاز الأعمال الموكلة إليه و كذلك سلوكه و تصرفاته في علاقاته بزملائه و رؤسائه و المتعاملين معه، و أيضا قدراته و إمكانياته الشخصية خلال فترة زمنية محددة[3].

3-1-4- تقييم الأداء هو عملية متطورة باستمرار لتقويم و إدارة كل من السلوك، و النتائج في مكان العمل[4].

---

[1]- يورك برس، تقييم الأداء مكتبة لبنان ناشرون، الشركة المصرية العالمية للنشر، ط1،2007، ص7.

[2]- زاهد محمد ديري، الرقابة الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة، دار المسيرة، ط1، عمان،،2011 ص 56.

[3]- برنوطي سعاد نايف، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان،2003، ص85.

[4]- فارس رشيد البياتي، محاسبة الأداء في المؤسسات الخدمية، دار آيلة، عمان،2008، ص16.

3-1-5- تقييم الأداء يشير إلى مراجعة و تقويم دوري لأداء كل فرد خلال فترة زمنية محددة، قد تكون ثالثة أشهر، ستة أشهر، سنة أو عدد محدد من ساعات العمل[1].

3-1-6- تقييم الأداء هو عملية إصدار حكم على النشاطات التي تم ممارستها من طرف العامل في زمن محدد بالمنظمة، و يعد ذلك حكم مثالي لاعتماده على مقاييس أداء واضحة و معايير مستخرجة بطريقة تسمح للمشرف بتكوين رأي شامل و موضوعي غير متحيز على أداء الفرد العامل.

3-2- خصائص الأداء الفعال:

نختار خصائص التعريف الأكثر قبولا من التعارف المذكورة سابقا يمكن الوقوف على أهم الخصائص و المميزات التي يتصف بها تقييم الأداء، و ما يهمنا في هذا الصدد هو توضيح معنى تقييم الأداء و ليس التعرف إلى التعريفات على معنى تقييم الأداء، و من اجل معرفة التعريف الأكثر قبولا يجب أن نلاحظ به توافر عدة خصائص يشير إليها التعريف تتمثل في العمليات التالية:

1- عملية إدارية منتظمة.

2- عملية دورية و مستمرة.

3- عملية مراجعة شاملة.

4- عملية عادلة و موضوعية.

5- عملية تطويرية و هادفة.

6- عملية مراقبة إدارية.

7- عملية قياس و مقارنة.

[1]- راوية حسن، ادارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر، 2011، ص237.

إن لكل عملية جانب معين يجسد الإطار العام الذي يتم من خلاله عملية التقييم الشاملة لأداء العمل.[1]

3-3-مناهج تقييم أداء العامل:

تختلف المناهج المستخدمة في تقييم أداء العمال، حسب الأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها من عملية التقييم ذاتها، كأن يتم اختيار من يتولى مناصب عليا، أو من أجل تطوير مستوى أداء الأفراد نتيجة إدخال تكنولوجيا جديدة، أو من أجل تقليص عدد الوظائف وغيرها.

كما تتوقف مناهج التقييم كذلك على عدة عوامل أخرى، منها ما يتعلق بطبيعة الوظيفة ذاتها، أو بطبيعة الأعباء التي تتحملها المؤسسة من عملية التقييم سواء كانت أعباء مالية أو أعباء الجهد و الوقت المبذول في إجراء التقييم، و قد لوحظ أن هناك شبه اتفاق حول عدد المناهج التي تقوم عليها عملية التقييم تتمثل في ثالثة مناهج هي:

3-3-1- منهج ير تكز على تقييم نتائج العمل (ناتج الأداء).

3-3-2- منهج يرتكز على تقييم السلوك في الأداء.

3-3-3- منهج يرتكز على تقييم السمات الشخصية للعامل.[2]

رابعا: مشاكل وصعوبات تقييم أداء العاملين

وتتمثل هذه الصعوبات في بعض الأخطاء التي يقع فيها المسؤول في عملية التقييم أو تلك الصعوبات المتعلقة بالبيئة الداخلية للمؤسسة العمومية، ويمكن اختصارها على النحو التالي :

[1]- يورك برس، المرجع السابق،ص10.

[2]- برنوطي سعاد نايف، المرجع السابق، ص21.

4-1- أخطاء المسؤول على التقييم، ومنها

4-1-1- **أثر الهالة:** في كثير من الأحيان يشكل المشرف على التقييم تصورا إيجابيا أو سلبيا على الموظف المقَّيم، بسبب تمتعه بصفة غالبة على باقي صفاته، هذا التصور يؤثر على نتيجة تقييم الموظف.[1]

4-1-2- **حداثة التقييم:** قد يعطي المقِّيم تقييما أكبر للأعمال المنجزة في الفترات الأخيرة من السنة على حساب إنجازات الموظف في بداية السنة، والتي قد ينساها بسبب عدم استخدامه لسجل الموظفين لتدوين إنجازاتهم.

4-1-3- **التحيز الشخصي:** قد يتحيز المقيم إيجابا أو سلبا في التقييم ضد مرؤوسيه لأسباب عديدة منها الانتماء الحزبي أو الديني أو العرقي.

4-1-4- **أسلوب التشدد واللين:** يتبع المشرف على التقييم أسلوب متشدد أو لين في التقييم، حيث يتغاضى على بعض مرؤوسيه بينما يحاسب الآخرين على كل صغيرة وكبيرة، كما قد يميل إلى وضع تقديرات متدنية لأغلب الموظفين حتى أصحاب الأداء الجيد أو المتوسط، والعكس[2].

4-1-5- **الميل نحو الوسط (النزعة المركزية):** يميل المقِّيم إلى تقييم الموظفين التابعين له في مدى متوسط، بالرغم من وجود معايير مختلفة للتقييم، وفي هذه الحالة يتضاءل الفرق بين مستويات الموظفين[3].

---

[1]- اسماعيل حجازي، معاليم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، عمان، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1،2013، ص 57.

[2]- نصر الله حنا، إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع، 2009، ص178.

[3]- احمد سيد مصطفى، ادارة الموارد البشرية . رؤية استراتيجية معاصرة، القاهرة، مصر، مطابع الدار الهندسية، ط،20082، ص. 389 -390.

4-1-6- **عدم فهم معايير التقييم:** وذلك أن عدم فهم معاير التقييم، أو تأويلها غير الصحيح من طرف المقيم يؤثر على عملية التقييم[1].

4-2- صعوبات تتعلق بالبيئة الداخلية للمؤسسة: وتتمثل فيما يلي:

4-2-1- عدم تفهم المقِّيمين لما يترتب على نتائج التقييم من آثار على الموظف أو المؤسسة.

4-2-2- غلبة الصفة العقابية على استخدامات نتائج التقييم.

4-2-3- إعطاء بعض العناصر أهمية في التقييم بالرغم من أنها ليست ذات علاقة بالوظيفة التي يشغلها الموظف المقيَّم أو لوجود صعوبة في قياسها.

4-2-4- التقييم من أجل التقييم دون النظر إلى تحقيق غرض مباشر منه، مثل إعداد تقارير التقييم ووضعها في ملف الموظف، واتخاذ قرارات متعلقة بالموظفين من غير الرجوع إلى هذه التقارير.

خامسا: النمط القيادي وعلاقته بأداء العاملين

5-1- النمط الدكتاتوري وعلاقته بأداء العاملين:

5-1-1- انخفاض الروح المعنوية للأفراد وبالتالي عدم الرضى الوظيفي لديهم.

5-1-2- تولد الكراهية والعداء بين القائد والتابعين للقائد.

5-1-3- يؤدي إلى عدم ولاء التابعين للقائد.

5-1-4- قتل روح المبادأة والأبداع لدى المرؤوسين.

5-1-5- انعدام الاتصال الصاعد وبالتالي انعدام التفاهم المتبادل.

5-1-6- يؤدي إلى خلق التنظيمات غير الرسمية للتخفيف من القلق النفسي والتوتر والإحباط لدى المرؤوسين مما يؤثر على الأداء بسبب الصراع بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي.

---

[1]- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية،، د. ط،2004، ص286.

5-1-7- ارتفاع نسبة التذمر والشكاوي والتظلمات والغياب ودو ارن العمل[1]

5-2- النمط الديمقراطي وعلاقته بأداء العاملين:

5-2-1- رفع الروح المعنوية للعاملين وإقبالهم على العمل برغبة ونشاط.

5-2-2- تحقيق الترابط الجماعي وخلق جو اجتماعي سليم.

5-2-3- تعميم الإحساس بالانتماء للجماعة.

5-2-4- تحقيق الاستقرار النفسي والأمان للعاملين.

5-3- النمط الفوضوي وعلاقته بأداء العاملين:

5-3-1- يؤدي إلى تشجيع الأفراد على التقدم والمساهمة بالفكر المستقل وتحقيق الإبداع الشخصي والحصول على الخبرة عن طريق الاستقلال في العمل ويتم التفويض إلى المرؤوسين الأكفاء ونتيجة الثقة يتجاوب هؤلاء المرؤوسين.

5-3-2- يضعف الاهتمام بالعمل ويساعد على الهروب من المسؤولية.

5-3-3- يؤدي إلى إفساد مناخ العمل حيث تسود الفوضى والقلق ويفقد التوجيه السليم والرقابة الفعالة[2].

[1]- فريدة مفتوح، دور الاتصال في تفعيل الأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر3، 2017-2018، ص 62.

[2]- شهيناز، دريوش، اثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، رسالة ماجيستر، كلية العلوم الاقتصادية جامعة منتوري قسنطينة، 2011-2012، ص36.

خلاصة الفصل:

إن تقييم أداء العاملين في المدارس العمومية يقوم على مجموعة من العناصر المترابطة والمتكاملة فيما بينها، من أجل تحقيق الأهداف التي وضع من أجلها، وكذا من اجل تحقيق الفعالية لها يتجسد هذا النظام واقعيا من خلال الإدارة الفعلية لعملية التقييم.

لكن من الناحية الواقعية فان تحقيق فعالية أداء العاملين في المدارس العمومية تشوبه صعوبات كثيرة، تشكل عن فقدانه لفعاليته وعدم استجابته للأهداف المرجوة منه، هذه الإشكاليات ناتجة بالأساس من مجموعة من العوامل والأسباب، ولعل أهمها ما يفرزه الإطار القانوني المنظم للعملية، حيث يفرض معايير جامدة، وطرق تقييم غير مجدية، مما يجعل من عملية تقييم أداء العاملين عملية روتينية ومجرد إجراء إداري بحت، لا توليه المؤسسة وحتى الموظف أهمية كبيرة، مما يلزم إتباع الحلول المناسبة لتفعيل هذه العملية وبالتالي تحقيق أهدافها المرجوة.

الفصل الرابع:

تمهيد:

يهدف هذا الفصل من هذه الدراسة، إلى عرض مختلف الخطوات المنهجية الميدانية التي اعتمدنا عليها لتحقيق الأهداف المذكورة سابقا من هذه الدراسة، بعد الإلمام بالجانب النظري الذي مهد لنا مشكلة الدراسة، الفرضيات، وأهمية وأهداف الدراسة بالإضافة إلى الفصل النظري، وفي هذا الفصل بعنوان الجانب المنهجي للدراسة الميدانية الذي من خلاله سعينا لتبيان المنهجية المتبعة في الدراسة من أجل الوصول إلى النتائج المرجوة من الدراسة.

كما تبرز أهمية الدراسة الميدانية في أهمية التقنيات العلمية الفنية فالمنهجية المتبعة في جمع المعلومات حول موضوع الدراسة قصد الوصول إلى النتائج المرجوة بالإضافة إلى الاعتماد على المنهج المناسب وأدوات الاستقصاء الميداني المستخدمة، في خضم هذا الطرح تم بلورة مجموعة من الإجراءات المنهجية والمعرفية وفقا للموضوع وللتساؤلات المنطلق منها في بداية الدراسة.

أولا- منهج الدراسة المستخدم والمتبع

لكل دراسة منهج خاص يتبعه من أجل البحث السليم وطبيعة المشكلة محل الدراسة هي التي هي التي تحدد طبيعة المنهج المتبع، وبما أن موضوع دراستنا يهدف إلى الكشف عن العلاقة بين الأنماط القيادية لمديري المدارس وفعالية أداء العاملين، فمن خلال الاطلاع على مناهج البحث العلمي المعتمدة في الدراسات والبحوث، تم اختيار المنهج الوصفي لملائمته وخصائص الدراسة ولأن هذا المنهج غالبا ما يرتبط بدراسات العلوم الاجتماعية والإنسانية وكذا وصف واقع الظاهرة كما هي في الميدان مع وصف وتفسير نوعية العلاقة الموجودة بين المتغيرين.

كما أن لكل دراسة علمية هدف يراد الوصول إليه من اجل **للدراسة المعمقة** من خلال جملة من الإجراءات الفنية الممنهجة الواجب مراعاتها واتباعها لذا وجب إتباع واختيار منهج واضح ومحدد يساعد على دراسة المشكلة وتشخيصها وبالتالي تختلف المناهج وتتعدد بتعدد واختلاف المواضيع المتناولة والمدروسة وعليه نقول أن اختيار منهج بعينه يعتمد بالدرجة الأولى على طبيعة الموضوع المدروس والأهداف المراد تحقيقها.

وبهذا نضمن **المنهج الوصفي** الذي يهدف إلى دراسة ظاهرة لها خصائصها وأبعادها ويقوم على جمع البيانات وتصنيفها ومحاولة تفسيرها وتحليلها استنادا إلى البيانات المجملة حولها من أجل معرفة تأثير العوامل التي تتحكم فيها وبالتالي الوصول إلى نتائج.

(عثمان حسن عثمان، بدون سنة، ص:.24)

وعليه انطلاقا من هذا ولتحقق دراستنا أهدافها والتأكد من صدق فروضها دعت الإجراءات الفنية والمنهجية تماشيا وطبيعة الموضوع وتوجهاته النظرية لإتباع المنهج الوصفي لقدرته على **وصف واقع أداء العاملين** وكذا **السلوك الادائي** الممارس داخل المدارس محل الدراسة بمعالمه السلبية الثلاث المتجسدة في **الكفاءة المهنية و التمكين الوظيفي و دافعية الانجاز** وما يتضمنه في مضمونهم من مؤشرات معبرة على هاذ الأبعاد الثلاث كممارسات عينية داخل المدارس ليغدو بذلك هذا المنحى المنهجي للبحث عن آليات تزيد وتفعل هذه المؤشرات

وهذا من خلال الوقوف على محددات تثمن الممارسات القيادية الفاعلة الممكنة لتعزيز بيئة عمل مدرسية إيجابية داعمة كمحددات كفيلة وفعالة تساعد على تضمين معالم الكفاءة ولتحقيق الممارسات العادلة مع جميع العاملين وكذا تعزيز والتشجيع على الإنتاج المعرفي والبحث العلمي من خلال منظومة التمكين الوظيفي داخل المدارس محل الدراسة.

1-الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية مرحلة في البحث العلمي، من أجل التحكم في حيثيات الموضوع ولتحقيق مجموعة من الأهداف، فالدراسة الاستطلاعية دراسة فرعية يقوم الباحث في بداية بحثه النظري و الميداني بهدف التعرف على ميدان الدراسة وتحديد مدى توافر الحالات الممثلة لمجموعة الدراسة ومعرفة مدى ملائمة أدوات الدراسة.

2-1- أهداف الدراسة الاستطلاعية

- التعرف على مجتمع الدراسة.
- التعرف على ميدان الدراسة وعلى بعض الصعوبات التي تواجه البحث.
- تحديد مصدر العينة ونوعها وكيفية اختيارها.
- التأكد من الخصائص السيكومترية لأدوات القياس.

ثانيا- مجالات الدراسة

المجال الزمني: يعبر هذا المجال عن المدة الزمنية التي يستغرقها الباحث لتجسيد واقع الأنماط القيادية لمديري المدارس وعلاقته بفعالية أداء العاملين وذلك وفقا لخصائص وسمات المنهجية، حيث كان النزول الأولي لميدان الدراسة يوم **2024/04/09** على الساعة **10.00صباحا** بحيث تم تولي طلبي لإجراء الدراسة الميدانية والتماس للمساعدة بالمدارس المبلور ضمن قائمة الملاحق، حيث تم، لتجريب استمارة الاستبيان وإجراء تقنية المقابلة الحرة.

المجال المكاني: يعبر هذا البعد كمدلول مفاهيمي عن الحيز أو السياق الامبريقي الذي يحوي مجتمع البحث والذي تم تضمينه في خضم طبيعة الموضوع ومميزات المنهج المتبع، لذا دعت

منا المعطيات البحثية إلى إجراء دراسة ميدانية بجموعة من المدارس الابتدائي ببلدية غزال ولاية المسيلة

المجال البشري:.....

ثالثا: أدوات جمع بيانات الدراسة

. إن أداة جمع المعطيات تمثل نقطة التلاقي بين البناء المفهومي للمشكلة البحثية من جهة والواقع المراد دراسته من جهة أخرى...*موريس انجرس*

لتعميق الفهم وجمع اكبر قدر من المعلومات وتماشيا مع الإجراءات المنهجية ووفقا لطبيعة وسمات المنهج المتبع وكذا خصائص أفراد البحث يصح لنا الولوج لاختيار التقنيات المستعملة بغية الوصول إلى المصداقية وحقائق ايجابية دقيقة تفسر الظاهرة المدروسة وعليه تم الاستعانة والإعتماد على كل من الملاحظة المباشرة واستمارة استبيان ودليل المقابلة الحرة.

1-الاستمارة

تعد أداة الاستمارة من أكثر الأدوات الملائمة في البحوث الوصفية وهي أداة أساسية لجمع البيانات أما باقي الأدوات فهي تقنياتمدعمةومكملة لها وتعرف على أنها نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف.

(رشيد زرواتي: 2002، ص123).

ولتضمينها في الواقع الامبريقي لتحقيق المطلب المنهجي اشتملت الااستمارة على (.....) سؤال موزعة على ثلاث محاور تضمنت الأسئلة المفتوحة والمغلقة تم تبويبها وتوزيعها على ثلاث محاور وجهت إلى عينة البحث المعلمين و المشرفين ببعض المدارس

فتضمن المحور الأول الخصائص الاجتماعية والمهنية مجموعة من الأسئلة تتبلور حول أهم الخصائص المهنية للعينة بحيث يتضمن..... **أسئلة.**

والمحور الثاني متعلق بالأنماط القيادية احتوى على..... **سؤال** موزعين على محاور فرعية تتماشى ومؤشرات المحور فتضمن هذا المحور كمنوال منهجي للوقوف على أسس

الممارسات القيادية الديمقراطية و الفوضوية والتسلطية وتم وضع سؤال مفتوح في كل محور لمعرفة مستوى النمط الغالب من القيادة داخل المدارسمحل الدراسة.

أما المحور الثالث المتعلق فعالية الأداء عاملين بنفس المنوال تضمن.....**سؤال** موزعة على ثلاث محاور فرعية تتضمن مؤشرات الدراسة تكشف في سياقها عن **مظاهر الكفاءة المهنية و التمكين الوظيفي و كذا دافعية الإنجاز**

3-1 صدق أداة الاستمارة

للتأكد من صدق الأداة تم الاعتماد على صدق المحكمين حيث عرضت الاستمارة الاستبيان بصورتها الأولية على المحكمين والأساتذة المتخصصين

-كما قد تم إبداء رأي الأساتذة المتخصصين حول مدى أصحية العبارات وتناسبها مع واقع الأنماط القيادية و فعالية الأداء للعاملين بالمدارس محل الدراسة مع إمكانية الحذف والإضافة للعبارات اللائقة التي تتماشى وخصوصية الموضوع ومن ثم إجراء التعديلات اللازمة للخروج باستمارة الاستبيان في صورتها النهائية

دليل المقابلة الحرة

إن ما يؤسس المقابلة هو إنتاج كلام اجتماعي لا يكون مجرد وصف أو إعادة إنتاج لما هو موجود لكنه اتصال حول ما يجب أن للأشياء ووسيلة تبادل بين الأشخاص كما تتأسس المقابلة على خصوصية وهي إنتاج خطاب في عين المكان وهذا ما يجعلها وضعية اجتماعية الالتقاء والتبادل وليس مجرد اخذ للمعلومات.

(سعيد سبعون وحفصة جرادي: 2012، ص73-74)

وقد قولبت المعطيات البحثية أداة المقابلة كآلية منهجية فعالة لقدرتها على الغوص في خبايا الموضوع وتفسير وتحليل متغيري الدراسة لذا، تضمنت دليلا للمقابلة موجه للمعلمين و المشرفين تدعيما لإجاباتهم على الاستمارة الاستبيان.

بناءا على ما سبق تم إجراء المقابلات على النحو التالي

مقابلة مع بعض المعلمين و المشرفين في الأيام التالية

2024/05/22على الساعة الثانية زوالا

2024/05/23 على الساعة العاشرة صباحا

2024/05/25 على الساعة التاسعة صباحا

دليل الملاحظة المباشرة

يشاع استخدام أداة الملاحظة المباشرة كثيرا للحصول على أدق المعلومات التي تفيد الموضوع والتعمق أكثر لمنطلقات الإشكالية في إطار الغوص وفهم أفراد العينة من خلال ممارساتهم وعلاقاتهم التي تشير إلى تطابق الواقع الامبريقي مع المنطلقات النظرية.

وقد تم الاعتماد على **الملاحظة بمالشاركة** التي تتميز بمشاركة الباحث في أي نشاط أو ممارسة للطاهرة المدروسة...

بعد تحديدنا لإطار الملاحظة نشخص ضمنيا دليلا للملاحظة المباشرة كتقنية أو كأداة لملاحظة المظاهر والممارسات السلوكية كإرهاصات لمدلول فعالية الأداء للعاملين وكمعالم تدعيمية لمدلولاته التي من شانها تساهم في استيعاب الموضوع أكثر والتعمق فيه ومعرفته بشكل اكبر داخل المدارس محل الدراسة.

ولأكثر تعمقا وشمولية في المعطيات الميدانية عمدت الدراسة إلى إعداد دليل ملاحظة تماشيا وإشكالية الدراسة بأبعادها ومؤشراتها ويكمن هذا الطرح في النقاط التالية:

1. ملاحظة سلوكيات المعلمين و المشرفين أثناء تفاعلاتهم مع إدارة المدرسة.
2. ملاحظة البيئة الفيزيقية للمدارس ولقاعات التدريس محل الدراسة
3. ملاحظة الوسائل والتجهيزات البيداغوجية التدريسية
4. ملاحظة التعابير الجسدية وطريقة التحدث وكلام المعلمين و المشرفين
5. ملاحظة المباني وقاعات التدريس ومدى ملائمتها صيفا وشتاءا

6. ملاحظة مدى توافر المدارس على قاعات لاستقبال أنشطة التكوين الأكاديمي والمتواصل للمعلمين.

7. ملاحظة رد فعل الأساتذة أثناء الكلام عن الإدارة المدرسية وفئاتها.

رابعا: أسلوب اختيار العينة ومجتمع البحث:

.مهما كان نوع البحث ومن اجل تحديد موع المعاينة الذي سيستعمل لابد من مراعاة عاملين هامين "إمكانية الإنجاز والتكلفة"...

(موريس انجريس 2004 ص 297)

تعتبر المعاينة من العمليات التي تهدف إلى بناء عينة تمثيلية لمجتمع البحث وبعد التعرف على الإطار الذي ستؤخذ منه العينة أي العدد الكلي لمجتمع البحث وتماشيا مع المعطيات المنهجية استخدمنا المعاينة الاحتمالية وتحديدا العينة العشوائية البسيطة التي يعتمد عليها لاختيار عينات عشوائية من مجتمع البحث المتجانس من حيث طبيعة الموضوع والمجتمع

وبما أن حجم مجتمع البحث هو (.....) مفردة تم تحديد حجم العينة لتطبيق استمارة الاستبانة وفقا للقاعدة أو الصيغة التالية:

خامسا: المعالجة الإحصائية لخصائص العينة

للفهم المتكامل لعينة البحث وخصائصها جسدت المعطيات البحثية بعد جمع البيانات الكمية ووضع خطة محددة لمعالجتها وتحليلها إحصائيا تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية للوصول إلى أهداف الدراسة وتحليل البيانات قمنا بجمعها هي كالتالي:

*التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة وتحديد استجابات أفرادها إزاء المحور الأول للدراسة المتعلق بالخصائص المهنية والاجتماعية ليلمعلمين و المشرفين ومنه كالتالي:

*مجموع التكرارات × 100/عدد أفراد العينة.

*تم الاعتماد على التقنية الإحصائيةSPSS

ولتحديد خصائص مجتمع عينة الدراسة الذي يميزه عن غيره في ظل دراسة وتحليل متغيرات الدراسة تم الوقوف على الخلفية الاجتماعية والمهنية لمفردات العينة المبينة كالتالي:

المحور الأول : الخلفية المهنية و الأجتماعية بين العاملين في قطاع التربية و التعليم

الجدول رقم (1): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

النوع	ذكر	أنثى
	10	37

من خلال تحليل نتائج الجدول أعلاه نجد ان توزيع افراد العينة بلغ 37 عامل من جنس (الأناث) وبلغ عدد العاملين 10 من جنس (الذكور).

عند تحليل بيانات العاملين في قطاع التربية والتعليم في الجزائر وفقا للجنس، يمكننا استكشاف عدة جوانب رئيسية. أولاً، يُفحص توزيع المعلمين والإداريين والتقنيين بين الذكور والإناث، حيث يدرس التوازن بين الجنسين في مختلف المراحل التعليمية والمناصب الإدارية، وكذلك في الوظائف التقنية والإدارية كما يحلل التطور المهني لكل جنس، بما في ذلك فرص التدريب والتطوير والترقيات، ويستكشف تأثير الجنس على الأداء الوظيفي والتحديات التي قد يواجهها العاملون وفي نفس السياق ينظر في التوزيع الجغرافي للعاملين في المناطق الحضرية مقابل الريفية، وتُقارن معدلات التوظيف والرواتب بين الذكور والإناث، للتحقق من وجود تفاوتات أو عدم توازن كما يحلل التغير على مدى الزمن لفهم كيف تطورت نسب الجنسين بين العاملين في القطاع، مع التركيز على التحديات والفرص الخاصة بكل جنس، بهدف تحسين التوازن والفرص المتساوية في القطاع التعليمي.

الجدول رقم (2) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

السن	أقل من 30 سنة	من 30 ألى 35 سنة	أكثر من 35 سنة
	12	25	10

من خلال تحليل نتائج الجدول أعلاه نجد أن الفئة العمرية (من 30 إلى 35 سنة) كانت لها أكبر نسبة من عدد التكرارات بمعدل 25 تكرار، وبعدها نجد الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بلغ عددها (12) فرد، تليها الفئة العمرية (أكثر من 35 سنة) والتي بلغ عددها 10 أفراد

عند تحليل توزيع العاملين في قطاع التربية والتعليم في الجزائر حسب الفئات العمرية، يتبين أن الفئة العمرية من 30 إلى 35 سنة هي الأكثر تمثيلا، حيث يبلغ عددهم 25 فردًا، مما يشير إلى أن هذه الفئة تتمتع بالخبرة الكافية ولديها الاستقرار المهني الكافي لتولي المناصب المتوسطة إلى العليا في القطاع يليهم العاملون تحت سن 30 عاما، والذين بلغ عددهم 12 فرًا، مما يدل على وجود فرصة لتطوير برامج جذب وتدريب لتوسيع قاعدة الشباب العاملين في القطاع أما الفئة العمرية التي تتجاوز 35 سنة، فتتكون من 10 أفراد فقط، مما قد يعكس تحديات تتعلق بالاحتفاظ بالخبرات القديمة أو تقاعدهم المحتمل، مما يستدعي تبني استراتيجيات فعالة للاحتفاظ بالموظفين ذوي الخبرة وتسهيل انتقال المعرفة بين الأجيال المختلفة هذه التوزيعات العمرية تشير إلى ضرورة تحقيق توازن بين جذب الشباب وتعزيز استقرار العاملين ذوي الخبرة لضمان الاستدامة والنمو الفعّال في القطاع التعليمي.

الجدول رقم (3): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الأجتماعية

الحالة الاجتماعية	أعزب	متزوج	مطلق	أرمل
	09	28	06	4

من خلال تحليل نتائج الجدول أعلاه نجد الحالة الاجتماعية تختلف للعاملين في قطاع التربية و التعليم حيث بلغ عدد الأفراد (المتزوجون) 28 فرد، وبلغ عدد الأفراد (العزاب) 09، وبعدها بلغ عدد الأفراد (المطلقون) 06 أفراد، يليها الأفراد بصفة (أرامل) 04 أفراد.

تحليل الحالة الاجتماعية للعاملين في قطاع التربية والتعليم في الجزائر يكشف عن توزيع غير متوازن بين الفئات الاجتماعية المختلفة، حيث يشكل **الأفراد المتزوجون** الأغلبية الكبرى بعدد 28 فدرا، مما يشير إلى أن الاستقرار العائلي قد يعزز الاستقرار المهني والتزامهم في العمل يليهم **الأفراد العزاب** الذين يبلغ عددهم 9 أفراد، وهو ما قد يعكس تحديات في جذب الشباب غير المتزوجين إلى القطاع أو الحاجة إلى استراتيجيات لجذبهم أما **الأفراد المطلقون**، فيشكلون 6 أفراد مما يعكس نسبة متوسطة من هذه الفئة التي قد تستفيد من دعم خاص لمواجهة التحديات الشخصية التي قد تؤثر على أدائهم المهني وأخيا، يشكل **الأفراد الأرامل** أقل عددا، حيث يبلغ عددهم 4 أفراد، ما يبرز الحاجة إلى توفير دعم اجتماعي ونفسي خاص لهذه الفئة لضمان توازنهم بين الحياة الشخصية والمهنية بشكل عام، يشير التحليل إلى أهمية توفير استراتيجيات دعم وتطوير تتناسب مع احتياجات كل حالة اجتماعية لتحسين الأداء والاستقرار في القطاع التعليمي.

الجدول رقم (4): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	معهد	ليسانس	ماستر
	05	18	24

من خلال تحليل نتائج الجدول أعلاه نجد ان أكبر نسبة من أفراد عينة تمتلك مؤهل (ماستر) بمعدل 24 فرد وبعدها نجد الفئة الثانية التي تمتلك المؤهل العلمي (ليسانس) بمعدل 18 فرد يليها الأفراد الحاملين لشهادة من المعاهد والبالغ عددهم 05 أفراد.

تحليل توزيع المؤهلات العلمية للعاملين في قطاع التربية والتعليم في الجزائر يظهر أن **الأفراد الحاصلين على شهادة ماستر** يمثلون النسبة الأكبر، حيث يبلغ عددهم 24 فردا، مما يشير إلى تركيز القطاع على استقطاب وتوظيف كوادر تعليمية ذات مؤهلات متقدمة تعزز من جودة التعليم والخبرة الأكاديمية يليهم **الأفراد الحاصلين على شهادة ليسانس** بعدد 18 فردا، ما يدل على وجود نسبة معتبرة من العاملين بمؤهلات جامعية أساسية، والتي قد تحتاج إلى مزيد من التطوير والتدريب لتحسين أدائهم وزيادة كفاءتهم المهنية أما **الأفراد الحاصلين على شهادات من المعاهد**، فهم الأقل عددا، حيث يبلغ عددهم 5 أفراد فقط، مما يعكس أن هذا المستوى من التأهيل أقل شيوعا في القطاع، وقد يتطلب مراجعة لتقييم دوره وتأثيره في النظام التعليمي يشير التحليل إلى تركيز القطاع على تعيين أفراد ذوي مؤهلات علمية عالية مع ضرورة تعزيز فرص التعليم والتدريب للكوادر الأقل تأهيلا لضمان تحقيق تحسين شامل في جودة التعليم.

الجدول رقم (5): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة	أقل من 05 سنوات	من 05-10 سنوات	10 سنوات فأكثر
	16	08	23

من خلال تحليل توزيع الخبرة بين العاملين في قطاع التربية والتعليم في الجزائر يكشف عن توازن مهم بين الخبرات المختلفة **الأفراد ذوو الخبرة التي تتجاوز 10 سنوات** يشكلون النسبة الأكبر بعدد 23 فردا، مما يشير إلى قوة الخبرة المتراكمة التي تسهم في الاستقرار والفعالية في العملية التعليمية تليهم **الفئة التي تمتلك خبرة بين 5 و10 سنوات**، حيث يبلغ عددهم 8 أفراد، مما يعكس وجود مجموعة ذات خبرة متوسطة تساهم بشكل ملحوظ في العملية التعليمية وتحتاج إلى دعم مستمر للتقدم أما **الأفراد الذين لديهم أقل من 5 سنوات من الخبرة**، وهم الأكثر عددا بعدد 16 فردا، فإنهم يمثلون نسبة كبيرة من الموظفين الجدد الذين قد يحتاجون إلى برامج تدريب وتطوير قوية لتعزيز مهاراتهم وكفاءاتهم بما يتناسب مع متطلبات القطاع.

يشير التحليل إلى ضرورة تعزيز استراتيجيات التدريب والتوجيه لدمج الموظفين الجدد بفعالية مع الاستفادة من خبرات الأفراد ذوي التجارب الطويلة لضمان تحسين الأداء وجودة التعليم في القطاع.

الجدول رقم (6): يوضح توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة

الوظيفة	أستاذ	مشرف تربوي
	38	09

تحليل توزيع الوظائف بين العاملين في قطاع التربية والتعليم في الجزائر يوضح أن **الأستاذ** يشكل النسبة الأكبر من العاملين بعدد 38 فردا، مما يشير إلى أن الدور الأساسي في المؤسسات التربوية يتمحور حول التدريس المباشر وتقديم المواد الدراسية، وهو ما يعكس التركيز الكبير على الجوانب التعليمية الأساسية. بالمقابل، **المشرف التربوي** يمثل عدد أقل بكثير من العاملين، حيث يبلغ عددهم 9 أفراد فقط، مما يبرز أن الأدوار الإشرافية والتوجيهية التي تشمل متابعة الأداء الأكاديمي وتقديم الدعم للمعلمين، تشكل جزءا أقل من التوزيع الوظيفي هذا التفاوت يشير إلى ضرورة تقييم كيفية توزيع الأدوار الإشرافية داخل المؤسسات التربوية وتعزيزها إذا لزم الأمر لضمان تقديم الدعم الكافي للمعلمين وتحسين جودة التعليم الشاملة.

الفصل الخامس

			س7- هل ترى أن طبيعة المعاملة التي يتبعها معك مدير مدرستك في العمل ديمقراطية تشاركية		
			نعم	لا	المجموع
النوع	ذكر	التكرار	5	5	10
		النسبة	11%	11%	21%
	أنثى	التكرار	24	13	37
		النسبة	51%	28%	79%
	المجموع	التكرار	29	18	47
		النسبة	62%	38%	100%

الجدول رقم (..) يوضح العلاقة بين طبيعة المعاملة التي يتبعها مدير المدرسة ونوع جنس العاملين (ذكر وأنثى)

من خلال تحليل نتائج الجدول يظهر وجود اختلافات ملحوظة في تصورات المعاملة الديمقراطية

المصدر س1 و س7

لغرض كشف العلاقة بين طبيعة المعاملة التي يتبعها مديري المدارس و الخاصية النوعية لمعرفة مدى استعمال النوع القيادي الديموقراطي التشاركي في المعالمة مع العاملين داخل المدارس محل الدراسة وهذا مايتماشى ومعطيات الجدول التي اقرت بناءً على النوع من بين

الذكور، كانت النسبة بين الذين يرون أن المعاملة ديمقراطية تشاركية والذين لا يرون ذلك متساوية، حيث بلغت 50% لكل فئة أما الإناث، فكان لديهم ميل أكبر للاعتقاد بأن المعاملة ديمقراطية تشاركية، حيث بلغت النسبة 62% مقارنة 38% ممن لا يرون ذلك. عند النظر إلى البيانات بشكل عام نجد أن 62% من المشاركين يرون أن المعاملة ديمقراطية تشاركية، في حين أن 38% لا يشاركون هذا الرأي هذا يشير إلى توجه إيجابي عام نحو أسلوب القيادة الديمقراطية التشاركية في المدرسة وهذا ما اكدته التحليلات الكيفية التي عبر عنها المبحوثين .

الاختلاف بين الذكور والإناث يشير إلى أن الإناث بشكل عام يعتبرن أن المعاملة ديمقراطية تشاركية أكثر من الذكور، وهذا قد يعكس تجارب أو وجهات نظر مختلفة حول أسلوب القيادة والإدارة للتأكد من فهم الأسباب وراء هذه الاختلافات، قد يكون من المفيد إجراء مقابلات أو استبيانات إضافية لفهم أعمق حول هذه التصورات، مما قد يساعد في تحسين أساليب القيادة والتواصل داخل المؤسسة.

الجدول رقم (7): يوضح علاقة بين تقدير الأداء في العمل من قبل المدير وخبرة العاملين.

الخبرة			س8- هل تحظى بتقدير لأدائك في العمل من قبل مدير مدرستك		
			نعم	لا	المجموع
	أقل من 5 سنوات	التكرار	12	4	16
		النسبة	26%	9%	34%
	5-10 سنوات	التكرار	4	4	8
		النسبة	9%	9%	17%
	10ا سنوات فأكثر	التكرار	15	8	23
		النسبة	32%	17%	49%
	المجموع	التكرار	31	16	47
		النسبة	66%	34%	100%

من خلال تحليل بيانات الجدول يكشف عن أن التقدير لأداء العمل من قبل المدير يختلف بشكل ملحوظ بناء على مدة الخبرة فبالنسبة للموظفين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات، هناك نسبة عالية تصل إلى 75% يرون أنهم يحظون بتقدير لأدائهم، مما يشير إلى أن المديرين يركزون على تقديم تقدير إيجابي للموظفين الجدد في المقابل نجد أن الموظفين ذوي الخبرة من 5 إلى 10 سنوات يظهرون تباينا ملحوظا حيث يحصل 50% منهم على تقدير و50% لا يحصلون عليه مما قد يدل على حالة من الاستقرار أو عدم وضوح في تقييم الأداء لهذه الفئة

أما بالنسبة للموظفين ذوي الخبرة الطويلة (10 سنوات فأكثر) فإن 65% منهم يشعرون بتقدير لأدائهم وهي نسبة أقل من تلك الخاصة بالموظفين الجدد ولكن أعلى من فئة 5-10 سنوات بشكل عام، 66% من جميع الموظفين يرون أنهم يحصلون على تقدير لأدائهم، مما يعكس ميلًا إيجابيا تجاه تقدير الأداء من قبل الإدارة ويمكن أن يكون من المفيد النظر في تحسين أساليب التقدير والتقييم لتلبية احتياجات جميع فئات الخبرة بشكل أكثر توازنا، لضمان تحقيق رضا وتحفيز مستمر بين الموظفين بمختلف مستويات خبرتهم.

الجدول رقم (8): يوضح العلاقة بين الشعور بالمسؤولية مع طبيعة المعاملة بين مدير المؤسسة و الموظفين

س7-هل ترى أن طبيعة المعاملة التي يتبعها معك مدير مدرستك في العمل ديمقراطية تشاركية		س30- هل تشعر بالمسؤولية وتتحملها إتجاه عملك المدرسي في المدرسة			
			نعم	لا	المجموع
	نعم	التكرار	28	1	29
		النسبة	60%	2%	62%
	لا	التكرار	18	0	18
		النسبة	38%	0%	38%
	المجموع	التكرار	46	1	47
		النسبة	98%	2%	100%

من خلال الجدول أعلاه نجد أن الاتجاه العام والمتمثل في نسبة 62% من مفردات العينة والذين يرون أن طبيعة التعامل بينهم وبين مديرهم هي معاملة تتسم بالديمقراطية التشاركية، ومن خلال

دراستنا للبيانات الجزئية المتعلقة بهذه الفئة نجد نسبة 60% من مفردات العينة يشعرون بالمسؤولية أتجاه عملهم المدرسي ، في حين نجد نسبة 02% من أفراد العينة لا يشعرون

من خلال دراستنا للبيانات المتعلقة بالفئة التي ترى أن طبيعة العلاقة بينهم وبين مديرهم علاقة ليست ديمقراطية تشاركية نجد أن نسبتهم بلغت 38%، حيث نلاحظ أنهم لا يشعرون بالمسؤولية إتجاه عملهم المدرسي في المدرسة والتي بلغت نسبتهم00%.

يبرز التحليل أن نمط القيادة الديمقراطية التشاركية يرتبط بشكل إيجابي بشعور الموظفين بالمسؤولية، مما يدل على أن المعاملة التشاركية قد تعزز من التزام الموظفين وتحملهم المسؤولية لتعزيز هذا الشعور لدى جميع الموظفين، من المستحسن أن تعزز الإدارة من أساليب القيادة الديمقراطية وتقييم أثرها على المسؤولية والالتزام في العمل.

الجدول رقم (9) :يوضح العلاقة التي تربط بين حب الأعمال التي تتطلب البحث مع التقدير

س8- هل تحظى بتقدير لأدائك في العمل من قبل مدير مرستك			س32- هل تحب الأعمال التي تتطلب المزيد من البحث		
			نعم	لا	المجموع
	نعم	التكرار	10	21	31
		النسبة	21%	45%	66%
	لا	التكرار	7	9	16
		النسبة	15%	19%	34%
	المجموع	التكرار	17	30	47
		النسبة	36%	64%	100%

الذي يحظى به العامل من قبل مدير المؤسسة.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن الاتجاه العام والمتمثل في نسبة 66% من مفردات العينة والذين لا يحبون الأعمال التي تتطلب مزيد من البحث ، ومن خلال دراستنا للبيانات الجزئية المتعلقة بهذه الفئة نجد نسبة 45% من مفردات العينة لا يحبذون الأعمال التي تتطلب مزيد من البحث ، في حين نجد نسبة 21% من أفراد العينة يحبون الأعمال التي تتطلب مزيد من البحث

من خلال دراستنا للبيانات المتعلقة بالفئة التي ترى أنهم لا يحظون بتقدير المدير نجد أن نسبتهم بلغت 34% ، حيث نلاحظ أنهم لا يحظون بأي تقدير من طرف مديرهم و التي بلغت

نسبتهم 19 % في حين نجد أن نسبة 15% ترى أنهم يحظون بالتقدير من طرف مدير مؤسستهم نظير أدائهم.

من خلال تحليل هذه البيانات تشير إلى أن معظم الموظفين لا يميلون إلى الاهتمام بالأعمال البحثية، مهما كان مستوى تقديرهم يبرز التحليل أن الاهتمام بالأعمال البحثية ليس سمة بارزة بين معظم الموظفين، ويعكس تباينا ملحوظا في الاهتمامات بين من يتلقون تقديرا ومن لا يتلقونه لتعزيز التقدير وزيادة الرضا الوظيفي، يمكن للمديرين توفير فرص لمشاركة الموظفين في مشاريع بحثية تهمهم، وفهم أسباب عدم الاهتمام بالأعمال البحثية لتلبية اهتماماتهم المتنوعة وتحسين بيئة العمل.

الجدول رقم (10): يوضح العلاقة بين الالتزام بتعليمات إدارة المؤسسة والدعم الذي يحصل عليه العامل من طرف المدير

س10- هل يدعمك مدير مدرستك في حال تقديمك لآرائك واقتراحاتك في العمل			س31- هل تلتزم بتعليمات إدارة مدرستك وتنفذها		
			نعم	لا	المجموع
نعم	التكرار		8	5	13
	النسبة		17%	11%	28%
لا	التكرار		33	1	34
	النسبة		70%	2%	72%
المجموع	التكرار		41	6	47
	النسبة		87%	13%	100%

من خلال الجدول أعلاه نجد أن الاتجاه العام والمتمثل في نسبة 72% من مفردات العينة والذين يلتزمون بتعليمات إدارة المؤسسة، ومن خلال دراستنا للبيانات الجزئية المتعلقة بهذه الفئة نجد نسبة 70% من مفردات العينة يلتزمون بتعليمات إدارة المؤسسة، في حين نجد نسبة 2% من أفراد العينة لا يلتزمون بتعليمات إدارة المؤسسة

من خلال دراستنا للبيانات المتعلقة بالفئة التي ترى أنهم يتلقون الدعم من طرف مدير المؤسسة من خلال تقديهم لإقتراحاتهم بلغت 28% ، حيث نلاحظ أنهم يتلقون الدعم من طرف مدير المؤسسة من خلال تقديهم لإقتراحاتهم و التي بلغت نسبتهم 17 % في حين نجد ان نسبة 11% ترى أنهم لا يتلقون الدعم من طرف مدير المؤسسة من خلال تقديهم لإقتراحاتهم.

يشير هذا التباين إلى أن الموظفين الذين يحصلون على دعم المدير في تقديم آرائهم يظهرون مستوى أقل من الالتزام بتعليمات الإدارة مقارنة بالذين لا يحصلون على دعم قد يعكس هذا التحليل أن الدعم في تقديم الآراء قد يعزز من الشعور بالاستقلالية، مما يؤثر على مستوى الالتزام بالتعليمات الإدارية لتعزيز الالتزام، يجب على المديرين إيجاد توازن بين تقديم الدعم للموظفين لمشاركة آرائهم وتعزيز أهمية الالتزام بتعليمات الإدارة، مع النظر في تقديم إرشادات إضافية للموظفين الذين يتلقون دعما لضمان تماشي آرائهم مع سياسات وإجراءات الإدارة.

الجدول رقم (11): يوضح العلاقة بين تشجيع المدير العاملين ومشاركتهم في إتخاذ القرارات

س9- هل يسمح لك مدير مدرستك بالمشاركة في إتخاذ القرارات التي تخص العمل			س33- هل مدير مدرستك يشجع العاملين على الإبداع والإبتكار		
			نعم	لا	المجموع
	نعم	التكرار	8	0	8
		النسبة	17%	0%	17%
	لا	التكرار	39	0	39
		النسبة	83%	0%	83%
	المجموع	التكرار	47	0	47
		النسبة	100%	0%	100%

التي تخص العمل

من خلال الجدول أعلاه نجد أن الاتجاه العام والمتمثل في نسبة 83% من مفردات العينة والذين يرون أن المدير يشجعهم على الإبداع و الإبتكار ، ومن خلال دراستنا للبيانات الجزئية المتعلقة بهذه الفئة نجد نسبة 83% من مفردات العينة يرون أن المدير يشجعهم على الإبداع و الإبتكار ، في حين نجد نسبة 00% من أفراد العينة يرون انهم لا يتلقون أي تشجيع من طرف مدير مؤسستهم.

من خلال دراستنا للبيانات المتعلقة بالفئة التي ترى أن المدير يسمح لهم بالمشاركة في إتخاذ القرارات التي تخص العمل بلغت 17% ، حيث نلاحظ أنه يتم السماح لهم بالمشاركة في

إتخاذ القرارات التي تخص العمل و التي بلغت نسبتهم 17 % في حين نجد ان الفئة التي ترى أنهم لا يتم السماح لهم بالمشاركة بإتخاذ القرارت بلغت نسبتهم 00%

من خلال تحليل النتائج نجد أنها تشير إلى أن تشجيع الإبداع والابتكار من قبل المدير قد يكون غير متاح لجميع الموظفين، وأن هناك ارتباطا بين القدرة على المشاركة في اتخاذ القرارات وبين مستوى تشجيع الإبداع. لتحسين البيئة العملية وتعزيز الإبداع، من المهم أن يوسع المديرون فرص المشاركة في اتخاذ القرارات لجميع الموظفين ويشجعوا ثقافة الابتكار بشكل أكثر شمولية.

الجدول رقم (12): يوضح العلاقة بين تكوين العلاقات الاجتماعية من طرف المدير والسماح للعاملين بإتخاذ القرارات التي تخص العمل.

س9- هل يسمح لك مدير مدرستك بالمشاركة في إتخاذ القرارات التي تخص العمل		س12- هل ترى أن مديرك يحرص على تكوين علاقات اجتماعية معكم			
			نعم	لا	المجموع
	نعم	التكرار	3	5	8
		النسبة	6%	11%	17%
	لا	التكرار	27	12	39
		النسبة	57%	26%	83%
	المجموع	التكرار	30	17	47
		النسبة	64%	36%	100%

من خلال الجدول أعلاه نجد أن الاتجاه العام والمتمثل في نسبة 83% من مفردات العينة والذين يرون أن المدير يحرص على تكوين علاقات إجتماعية ، ومن خلال دراستنا للبيانات الجزئية المتعلقة بهذه الفئة نجد نسبة 27% من مفردات العينة يرون أن المدير يحرص على تكوين علاقات إجتماعية معهم ، في حين نجد نسبة 12% من أفراد العينة يرون عكس ذلك.

من خلال دراستنا للبيانات المتعلقة بالفئة التي ترى أن المدير لايسمح لهم بالمشاركة في إتخاذ القرارات التي تخص العمل بلغت 17%، حيث نلاحظ أنه لا يتم السماح لهم بالمشاركة في إتخاذ القرارات التي تخص العمل و التي بلغت نسبتهم 11 % في حين نجد ان الفئة التي ترى أنهم يتم السماح لهم بالمشاركة با إتخاذ القرارت بلغت نسبتهم 6%

يشير هذا التحليل إلى أن المدير قد يكون أكثر اهتماما بتكوين علاقات اجتماعية مع الموظفين الذين لا يُشاركون في اتخاذ القرارات، بينما يُقلل هذا الاهتمام مع الموظفين الذين لديهم دور في صنع القرار لتحسين بيئة العمل وتعزيز العلاقات بين المدير وموظفيه، من المفيد أن يعمل المدير على تعزيز علاقاته الاجتماعية مع جميع الموظفين، بما في ذلك أولئك المشاركين في اتخاذ القرارات، مما قد يساهم في تحسين التواصل والتعاون داخل الفريق.

الجدول رقم (13): يوضح العلاقة بين مدى حرص المدير على محاسبة العاملين على الغياب و التأخر العاملين من حيث الجنس (ذكر و أنثى)

نوع أفراد العينة من حيث الجنس		س15- هل يحاسب مدير مدرستك على الغياب والتأخر في العمل بصفة مستمرة		
		نعم	لا	المجموع
ذكر	التكرار	10	0	10

		النسبة	21%	0%	21%
	أنثى	التكرار	35	2	37
		النسبة	74%	4%	79%
	المجموع	التكرار	45	2	47
		النسبة	96%	4%	100%

من خلال الجدول أعلاه نجد أن الاتجاه العام والمتمثل في نسبة 79% من مفردات العينة والذين يرون أن المدير يحرص على محاسبة العاملين من حيث الجنس ، ومن خلال دراستنا للبيانات الجزئية المتعلقة بهذه الفئة نجد نسبة 74% من مفردات العينة يرون أن المدير يحرص على محاسبتهم على التأخر و الغياب ، في حين نجد نسبة 4% من أفراد العينة يرون عكس ذلك.

من خلال دراستنا للبيانات المتعلقة بالفئة التي ترى أن المدير يحاسبهم على التأخر و الغياب بناء على الجنس (ذكر، أنثى) بلغت نسبتهم 21% ، حيث نلاحظ أنه يتم محاسبتهم على التأخر و الغياب و التي بلغت نسبتهم 21 % في حين نجد أن الفئة التي ترى انه لا يتم محاسبتهم حسب الجنس بلغت % 00

من خلال هذا التحليل نجد أن الإناث يعتبرون أن هناك رقابة صارمة على الغياب والتأخر مقارنة بالذكور ويمكن أن يكون هذا التباين ناتجا عن اختلافات في كيفية تطبيق سياسات المحاسبة بين الجنسين أو اختلاف في كيفية إدراك الموظفين لهذه السياسات ولتحسين العدالة في التعامل مع قضايا الغياب والتأخر، ينبغي للمدير أن يضمن تطبيق سياسات واضحة وموحدة تشمل جميع الموظفين بشكل متساو، مما يعزز الشعور بالعدالة والمساواة في بيئة العمل.

الجدول رقم (14): يوضح العلاقة بين مدير المدرسة ومدى إكتراثه بكل صغيرة وكبيرة تحدث في المؤسسة.

س16- هل يكترث مدير مدرستك بكل صغيرة وكبيرة تحدث في المدرسة			س41- هل يساعدك مدير مدرستك على التقدم في عملك		
			نعم	لا	المجموع
	نعم	التكرار	21	16	37
		النسبة	45%	34%	79%
	لا	التكرار	6	4	10
		النسبة	13%	9%	21%
	المجموع	التكرار	27	20	47
		النسبة	57%	43%	100%

من خلال الجدول أعلاه نجد أن الاتجاه العام والمتمثل في نسبة 79% من مفردات العينة والذين يرون أن المدير يساعدهم على التقدم في عملهم ، ومن خلال دراستنا للبيانات الجزئية المتعلقة بهذه الفئة نجد نسبة 34% من مفردات العينة يرون أن المدير يساعدهم على التقدم في عملهم ، في حين نجد نسبة 34% من أفراد العينة يرون عكس ذلك.

من خلال دراستنا للبيانات المتعلقة بالفئة التي ترى أن المدير يكترث بكل كبيرة وصغيرة بلغت نسبتهم 21% ، حيث نلاحظ من خلال إجابة أفراد العينة التي أكدت على أن المدير يكترث لكل صغيرة وكبيرة بلغت نسبتهم 13 % في حين نجد أن الفئة التي ترى انه لا يكترث لكل صغيرة و كبيرة بلغت 09 %

من خلال تحليل النتائج أعلاه نجد أن المدير الذي ظهر اهتماما بتفاصيل العمل يكون أكثر قدرة على تقديم الدعم الفعال للموظفين، مما يعزز شعورهم بالتقدم المهني لتعزيز فعالية الدعم الوظيفي، يجب على المديرين الاستمرار في التركيز على التفاصيل مع توفير الدعم الملائم لمساعدة الموظفين في تحقيق تقدمهم المهني.

الجدول رقم (15): يوضح العلاقة بين سماح المدير للعامل مزاولة أنشطة أخرى و محاسبته على التأخر و الغياب.

س15- هل يحاسب مدير مدرستك على الغياب والتأخر في العمل بصفة مستمرة			س42- هل يسمح لك مديرك بمزاولة نشاط آخر غير مهام عملك بالمدرسة		
			نعم	لا	المجموع
	نعم	التكرار	34	11	45
		النسبة	72%	23%	96%
	لا	التكرار	1	1	2
		النسبة	2%	2%	4%
	المجموع	التكرار	35	12	47
		النسبة	74%	26%	100%

من خلال الجدول أعلاه نجد أن الاتجاه العام والمتمثل في نسبة 96% من مفردات العينة والذين يرون أن المدير يسمح لهم بمزاولة أنشطة أخرى ، ومن خلال دراستنا للبيانات الجزئية المتعلقة بهذه الفئة نجد نسبة 72% من مفردات العينة يرون أن المدير يسمح لهم بمزاولة أنشطة أخرى ، في حين نجد نسبة 23% من أفراد العينة يرون عكس ذلك.

من خلال دراستنا للبيانات المتعلقة بالفئة التي ترى أن المدير يحاسبهم على التأخر و الغياب نسبتهم 4% ، حيث نلاحظ من خلال إجابة أفراد العينة التي أكدت على أن المدير يحاسبهم على التأخر و الغياب بلغت نسبتهم 2 % في حين نجد أن الفئة التي ترى انه لا يحاسبهم على التأخر و الغياب بلغت 09 %

من خلال تحليل النتائج في الجدول أعلاه أن المديرين الذين يتبعون سياسة صارمة في المحاسبة على الغياب والتأخر يميلون إلى توفير مزيد من الحرية للموظفين في ممارسة أنشطة إضافية، مما قد يكون محاولة لتحقيق توازن بين الانضباط والمرونة لتعزيز فعالية الإدارة وزيادة رضا الموظفين، يجب على المديرين تبني سياسات توازن بين المحاسبة الصارمة والمرونة الشخصية، مما يعزز من بيئة العمل الإيجابية ويحقق رضا الموظفين.

الجدول رقم (16): يوضح العلاقة بين سماح المدير بالغياب نتيجة سبب دراسي و اٰطاء الملاحظات لسلوكيات العاملين داخل المؤسسة.

س18- هل يعطي ملاحظات مستمرة حول سلوك وتصرفات العاملين داخل المدرسة		س43- هل يسمح لك بالتغيب في حال دراستك لطور آخر		
		نعم	لا	المجموع
نعم	التكرار	2	29	31
	النسبة	4%	62%	66%
لا	التكرار	1	15	16
	النسبة	2%	32%	34%
المجموع	التكرار	3	44	47

		النسبة	6%	94%	100%

من خلال الجدول أعلاه نجد أن الاتجاه العام والمتمثل في نسبة 66% من مفردات العينة والذين يرون أن المدير لا يسمح لهم بالتغيب في حالة الدراسة ، ومن خلال دراستنا للبيانات الجزئية المتعلقة بهذه الفئة نجد نسبة 62% من مفردات العينة يرون أن المدير لا يسمح لهم بالتغيب بسبب دراسي ، في حين نجد نسبة 04% من أفراد العينة يرون عكس ذلك.

من خلال دراستنا للبيانات المتعلقة بالفئة التي ترى أن المدير لا يعطي لهم ملاحظات مستمرة حول سلوكاتهم داخل المؤسسة بلغت نسبتهم 34% ، حيث نلاحظ من خلال إجابة أفراد العينة التي أكدت على أن المدير لا يعطي لهم ملاحظات حول تصرفاتهم بلغت نسبتهم 32 % في حين نجد ان الفئة التي ترى انه لا يعطي لهم ملاحظات حول سلوكاتهم بلغت 09%

من خلال تحليل النتائج نجد أن السياسات التي تتضمن تقديم ملاحظات مستمرة قد تكون مرتبطة بسياسة أكثر صرامة تجاه التغيب لأغراض التعليم، مما قد يعكس اهتمامًا أكبر بالالتزام الحالي على حساب دعم التطوير الشخصي. لتحسين بيئة العمل، يُوصى بمراجعة السياسات الخاصة بالتغيب من أجل الدراسة لتوفير التوازن بين الرقابة على الأداء ودعم التعليم والتطوير المهني للموظفين.

الجدول رقم (17): يوضح مدى تشجيع مدير المؤسسة على قيام العاملين بدورات تكوينية ومدى إهتمام المدير بعقد اجتماعات تخص شؤون المؤسسة.

س17-هل يعقد مدير مدرستك إجتماعات بصفة مستمرة لمناقشة شؤون المدرسة			س44- هل يشجع مدير مدرستك على القيام بدورات تكوينية تخص العمل		
			نعم	لا	المجموع
	نعم	التكرار	12	6	18
		النسبة	26%	13%	38%
	لا	التكرار	22	7	29
		النسبة	47%	15%	62%
	المجموع	التكرار	34	13	47
		النسبة	72%	28%	100%

من خلال الجدول أعلاه نجد أن الاتجاه العام والمتمثل في نسبة 62% من مفردات العينة والذين يرون أن المدير يشجعهم على تلقي دورات تكوينية ، ومن خلال دراستنا للبيانات الجزئية المتعلقة بهذه الفئة نجد نسبة 47% من مفردات العينة يرون أن المدير يشجعهم على تلقي دورات تكوينية ، في حين نجد نسبة 15% من أفراد العينة يرون عكس ذلك.

من خلال دراستنا للبيانات المتعلقة بالفئة التي ترى أن المدير لا يعقد اجتماعات بصفة مستمرة لمناقشة شؤون المؤسسة بلغت نسبتهم 38% ، حيث نلاحظ من خلال إجابة أفراد العينة التي أكدت على أن المدير يقوم باجتماعات دورية بلغت نسبتهم 26 % في حين نجد أن الفئة التي ترى انه لا يقوم باجتماعات بصفة مستمرة بلغت 13%

يشير هذا التباين إلى أن التركيز على عقد الاجتماعات قد يكون مرتبطا بانخفاض الدعم للتطوير المهني من خلال الدورات التكوينية لتحسين البيئة التعليمية وتعزيز التنمية المهنية ينبغي للمديرين التوازن بين تنظيم الاجتماعات وإتاحة الفرص لتشجيع الموظفين على المشاركة في الدورات التكوينية، مما يدعم تطوير مهاراتهم ويعزز من أدائهم في العمل.

الجدول رقم (18): يوضح العلاقة بين سماح المدير للعاملين بالغياب ومجى السماح لهم تأجيل العمل التربوي وتغيير الحصص بين المعلمين.

س21- هل يسمح مدير مدرستك بتأجيل العمل التربوي والمدرسي وتغيير الحصص بين المعلمين في كل مرة			س43- هل يسمح لك بالتغيب في حال دراستك لطور آخر		
			نعم	لا	المجموع
	نعم	التكرار	3	21	24
		النسبة	6%	45%	51%
	لا	التكرار	0	23	23
		النسبة	0%	49%	49%
	المجموع	التكرار	3	44	47
		النسبة	6%	94%	100%

من خلال الجدول أعلاه نجد أن الاتجاه العام والمتمثل في نسبة 51% من مفردات العينة والذين يرون أن المدير لا يسمح لهم بالغياب بسبب دراسي ، ومن خلال دراستنا للبيانات الجزئية المتعلقة بهذه الفئة نجد نسبة 45% من مفردات العينة يرون أن المدير لا يسمح لهم بالغياب بسبب دراسي ، في حين نجد نسبة 06% من أفراد العينة يرون عكس ذلك.

من خلال دراستنا للبيانات المتعلقة بالفئة التي ترى أن المدير لا يسمح لهم بتأجيل العمل التربوي وتغيير الحصص بلغت نسبتهم 49% ، حيث نلاحظ من خلال إجابة أفراد العينة التي أكدت على أن المدير لا يسمح لهم بتغيير النظام العام (تأجيل، تغيير الحصص) بلغت نسبتهم 49 % في حين نجد أن الفئة التي ترى انه يسمح لهم بتغيير النظام العام (تأجيل، تغيير الحصص) بلغت 00%

من خلال تحليل نتائج الجدول أعلاه نجد أن الموظفين الذين يتمتعون بمرونة في تنظيم عملهم قد يواجهون صعوبة أكبر في الحصول على إذن بالتغيب للدراسة، بينما الذين لا يحصلون على هذه المرونة لا يتمتعون بأي فرصة للتغيب لذلك، يجب على المديرين النظر في التوازن بين توفير المرونة في تنظيم العمل وبين دعم الموظفين في تحقيق أهدافهم التعليمية لضمان بيئة عمل تدعم النمو المهني والرضا الوظيفي.

الجدول رقم (19): يوضح العلاقة بين تشجيع المدير للعاملين من أجل تلقي دورات تكوينية وغياب المدير.

س19- هل مديرك كثير التغيب عن المدرسة			س44- هل يشجع مدير مدرستك على القيام بدورات تكوينية تخص العمل		
			نعم	لا	المجموع
	نعم	التكرار	3	4	7
		النسبة	6%	9%	15%
	لا	التكرار	31	9	40
		النسبة	66%	19%	85%
	المجموع	التكرار	34	13	47
		النسبة	72%	28%	100%

من خلال الجدول أعلاه نجد أن الاتجاه العام والمتمثل في نسبة 85% من مفردات العينة والذين يرون أن المدير يشجعهم على تلقي دورات تكوينية ، ومن خلال دراستنا للبيانات الجزئية المتعلقة بهذه الفئة نجد نسبة 66% من مفردات العينة يرون أن المدير يشجع العاملين على تلقي دورات تكوينية ، في حين نجد نسبة 19% من أفراد العينة يرون عكس ذلك.

من خلال دراستنا للبيانات المتعلقة بالفئة التي ترى أن المدير ليس كثير الغياب بلغت نسبتهم 15% ، حيث نلاحظ من خلال إجابة أفراد العينة التي أكدت على أن المدير ليس كثير الغياب بلغت نسبتهم 9 % في حين نجد أن الفئة التي ترى أن المدير كثير الغياب بلغت 06%

من خلال التحليل نجد أن تغيب المدير قد يؤثر سلبا على دعم التكوين والتطوير المهني، حيث أن الموظفين الذين يرون المدير كثير التغيب يميلون إلى تلقي تشجيع أقل على التطوير المهني لتعزيز بيئة العمل ودعم النمو المهني، يجب على المديرين الحفاظ على حضورهم الفعال ودعم موظفيهم في تحقيق أهدافهم التعليمية والتطويرية.

الجدول رقم (20: يوضح العلاقة بين تشجيع المدير للعامل من أجل الترقية ومدى اكتراثه بكل صغيرة و كبيرة تحدث في المدرسة

س16- هل يكترث مدير مدرستك بكل صغيرة وكبيرة تحدث في المدرسة		س45- هل يشجع مدير مرستك على ترقيتك لرتبة أعلى من عملك			
			نعم	لا	المجموع
نعم	التكرار	33	4	37	
	النسبة	70%	9%	79%	
لا	التكرار	7	3	10	
	النسبة	15%	6%	21%	
المجموع	التكرار	40	7	47	
	النسبة	85%	15%	100%	

من خلال الجدول أعلاه نجد أن الاتجاه العام والمتمثل في نسبة 79% من مفردات العينة والذين يرون أن المدير يشجعهم على الترقية لرتب أعلى، ومن خلال دراستنا للبيانات الجزئية المتعلقة بهذه الفئة نجد نسبة 70% من مفردات العينة يرون أن المدير يشجع العاملين على الترقية لرتب أعلى ، في حين نجد نسبة 9% من أفراد العينة يرون عكس ذلك.

من خلال دراستنا للبيانات المتعلقة بالفئة التي ترى أن المدير يكترث لكل كبيرة وصغيرة داخل المؤسسة بلغت نسبتهم 21% ، حيث نلاحظ من خلال إجابة أفراد العينة التي أكدت على أن المدير يكترث لأمر المؤسسة بلغت نسبتهم 15 % في حين نجد أن الفئة التي ترى أن المدير لا يعطي أهمية لشؤون المدرسة بلغت 06%

من خلال تحليل النتائج نجد أن المديرين الذين يظهرون اهتماما دقيقا بكل جوانب العمل يميلون إلى تقديم دعم أكبر في مساعدة الموظفين على تحقيق ترقياتهم، بينما المديرون الذين لا يبدون نفس القدر من الاهتمام يوفرون تشجيعا أقل لتعزيز فرص الترقية والتطوير المهني، من الضروري أن يستمر المديرون في إظهار اهتمامهم بالتفاصيل الدقيقة ودعم موظفيهم في مساعيهم للتقدم الوظيفي.

الجدول رقم (21): يوضح العلاقة بين مدى مساهمة المدير في أبرزا طاقة العاملين ونمط وظيفتهم

الوظيفة		س37- هل يساعدك مدير مدرستك على إظهار ما لديك من مهارات وقدرات			
			نعم	لا	المجموع
أستاذ	التكرار		7	31	38
	النسبة		15%	66%	81%
مشرف تربوي	التكرار		2	7	9
	النسبة		4%	15%	19%
المجموع	التكرار		9	38	47
	النسبة		19%	81%	100%

من خلال الجدول أعلاه نجد أن الاتجاه العام والمتمثل في نسبة 81% من مفردات العينة والذين يرون أن المدير لا يساعدهم على إظهار مهاراتهم وقدراتهم، ومن خلال دراستنا للبيانات الجزئية المتعلقة بهذه الفئة نجد نسبة 66% من مفردات العينة يرون أن لا يساعدهم في إبراز قدراتهم، في حين نجد نسبة 15% من أفراد العينة يرون عكس ذلك.

من خلال دراستنا للبيانات المتعلقة بالفئة التي ترى أن المدير لا يشجعهم على أضهار قدراتهم حسب نمط الوظيفة (مشرف، أستاذ) بلغت نسبتهم 19% ، حيث نلاحظ من خلال إجابة أفراد العينة التي أكدت على أن المدير لا يشجعهم حسب نمط الوظيفة (مشرف، أستاذ) بلغت

نسبتهم 15 % في حين نجد أن الفئة التي ترى أن المدير يساعدهم على إضهار قدراتهم حسب نمط الوظيفة بلغت 04%

من خلال تحليل نتائج الجدول أعلاه نجد أن الأساتذة يعانون من نقص أكبر في الدعم مقارنة بالمشرفين التربويين لتحسين الوضع، ينبغي على المديرين تعزيز الدعم المقدم لكافة الموظفين، بما في ذلك الأساتذة، من خلال توفير فرص متساوية لتطوير المهارات وتقدير القدرات، مما يسهم في تعزيز أداء الموظفين وإظهار إمكانياتهم بشكل أفضل.

الجدول رقم (22): يوضح العلاقة بين مدى تشجيع مدير المدرسة للعاملين على إضهار قدراتهم ومدى اعتماد المدير على أسلوب الترهيب لفرض السيطرة.

س23- هل يعتمد مدير مدرستك أسلوب الترهيب ليفرض سلطته على العاملين			س37- هل يساعدك مدير مدرستك على إظهار ما لديك من مهارات وقدرات		
			نعم	لا	المجموع
	نعم	التكرار	3	2	4
		النسبة	6%	%3	9%
	لا	التكرار	7	36	43
		النسبة	15%	77%	91%
	المجموع	التكرار	9	38	47
		النسبة	19%	81%	100%

من خلال الجدول أعلاه نجد أن الاتجاه العام والمتمثل في نسبة 91% من مفردات العينة والذين يرون أن المدير لا يساعدهم على إظهار مهاراتهم وقدراتهم، ومن خلال دراستنا للبيانات الجزئية المتعلقة بهذه الفئة نجد نسبة 77% من مفردات العينة يرون أن لا يساعدهم في إبراز قدراتهم، في حين نجد نسبة 15% من أفراد العينة يرون عكس ذلك.

من خلال دراستنا للبيانات المتعلقة بالفئة التي ترى أن المدير يفرض أسلوب الترهيب من أجل السيطرة على العاملين بلغت نسبتهم 9% ، حيث نلاحظ من خلال إجابة أفراد العينة التي أكدت على أن المدير يفرض أسلوب الترهيب من أجل السيطرة بلغت نسبتهم 06 % في حين نجد ان الفئة التي ترى أن لا يفرض سياسة الترهيب من أجل السيطرة بلغت 03%

ظهر هذا التحليل أن استخدام أسلوب الترهيب يرتبط بشكل سلبي مع مدى دعم المدير للموظفين في تطوير مهاراتهم لتنمية بيئة العمل وتعزيز الأداء، يجب على المديرين تبني أساليب قيادة أكثر إيجابية تدعم تطوير المهارات وتقدير القدرات بدلاً من أساليب الترهيب التي تؤدي إلى نقص في الدعم وتحفيز الموظفين.

الجدول رقم23) يوضح العلاقة بين بذل العامل لمجهود من أجل التفوق و مدى تقبل المدير لأراء و اقتراحات العاملين

س24- هل ترى أن مدير مدرستك يرفض آرائكم وإقتراحاتكم حول العمل المدرسي بخصوص شؤون المدرسة			س36- هل تسعى لبذل مجهود كافيا لتكون متفوقا في عملك		
			نعم	لا	المجموع
	نعم	التكرار	5	28	33
		النسبة	11%	60%	70%
	لا	التكرار	12	2	14
		النسبة	26%	4%	30%
	المجموع	التكرار	17	30	47
		النسبة	36%	64%	100%

من خلال الجدول أعلاه نجد أن الاتجاه العام والمتمثل في نسبة 91% من مفردات العينة والذين يرون أن المدير لا يساعدهم على إظهار مهاراتهم وقدراتهم، ومن خلال دراستنا للبيانات الجزئية المتعلقة بهذه الفئة نجد نسبة 77% من مفردات العينة يرون أن لا يساعدهم في إبراز قدراتهم، في حين نجد نسبة 15% من أفراد العينة يرون عكس ذلك.

من خلال دراستنا للبيانات المتعلقة بالفئة التي ترى أن المدير يفرض أسلوب الترهيب من أجل السيطرة على العاملين بلغت نسبتهم 9% ، حيث نلاحظ من خلال إجابة افراد العينة التي أكدت على أن المدير يفرض أسلوب الترهيب من أجل السيطرة بلغت نسبتهم 06 % في حين نجد أن الفئة التي ترى أن لا يفرض سياسة الترهيب من أجل السيطرة بلغت 03%

يظهر هذا التحليل أن استخدام أسلوب الترهيب يرتبط بشكل سلبي مع مدى دعم المدير للموظفين في تطوير مهاراتهم لتنمية بيئة العمل وتعزيز الأداء، يجب على المديرين تبني أساليب قيادة أكثر إيجابية تدعم تطوير المهارات وتقدير القدرات بدلاً من أساليب الترهيب التي تؤدي إلى نقص في الدعم وتحفيز الموظفين.

الجدول رقم (24) يوضح العلاقة بين مدى سعي العامل لتحقيق أهدافه و إصرار المدير على تطبيق اللوائح التنظيمية.

س25- هل يصر مدير مدرستك على تطبيق القوانين واللوائح التنظيمية بصرامة			س38- هل تسعى باستمرار لتحقيق أهدافك وطموحك العالي		
			نعم	لا	المجموع
	نعم	التكرار	35	2	37
		النسبة	74%	4%	79%
	لا	التكرار	9	1	10
		النسبة	19%	2%	21%
	المجموع	التكرار	44	3	47
		النسبة	94%	6%	100%

من خلال الجدول أعلاه نجد أن الاتجاه العام والمتمثل في نسبة 79% من مفردات العينة يسعون باستمرار لتحقيق أهدافهم وطموحاتهم، ومن خلال دراستنا للبيانات الجزئية المتعلقة بهذه الفئة نجد نسبة 35% من مفردات العينة يسعون بجد لتحقيق أهدافهم، في حين نجد نسبة 2% من أفراد العينة ليست لديهم الرغبة في تحقيق أهدافهم.

من خلال دراستنا للبيانات المتعلقة بالفئة التي ترى أن المدير يسر على تطبيق القوانين و اللوائح التنظيمية حيث بلغت نسبتهم 21%، حيث نلاحظ من خلال إجابة افراد العينة التي أكدت على أن المدير يصر على تطبيق اللوائح التنظيمية بلغت نسبتهم 19 % في حين نجد أن الفئة التي ترى أن المدير لا يصر على تطبيق اللوائح التنظيمية بلغت 02%

يشير هذا التحليل إلى أن تطبيق القوانين بصرامة يرتبط بشكل إيجابي مع تعزيز سعي الموظفين لتحقيق أهدافهم وطموحاتهم، بينما عدم تطبيق القوانين بصرامة يرتبط بسعي أقل نحو

تحقيق الأهداف لتعزيز دافع الموظفين وتحفيزهم، ينبغي على المديرين الاستمرار في تطبيق القوانين بصرامة وبشكل عادل، مما يعزز من التزام الموظفين ويحفزهم لتحقيق أهدافهم المهنية.

الجدول رقم (25) :يوضح العلاقة بين مدى مساهمة العامل في حل مشاكل المؤسسة و رفض المدير للاستماع للعمال بخصوص القرارات المهنية

س26- هل يرفض مدير مدرستك الاستماع للعمال بخصوص القرارات المهنية المدرسية		س40- هل تساهم في حال المشكلات المدرسية داخل بيئتك المدرسية			
			نعم	لا	المجموع
	نعم	التكرار	10	9	19
		النسبة	21%	19%	40%
	لا	التكرار	21	7	28
		النسبة	45%	15%	60%
	المجموع	التكرار	31	16	47
		النسبة	66%	34%	100%

من خلال الجدول أعلاه نجد أن الاتجاه العام والمتمثل في نسبة 60% من مفردات العينة يساهمون في حل مشاكل المؤسسة، ومن خلال دراستنا للبيانات الجزئية المتعلقة بهذه الفئة نجد نسبة 45% من مفردات العينة يسعون لحل مشاكل المؤسسة، في حين نجد نسبة 15% من أفراد العينة ليست لديهم الرغبة في المشاركة حل مشاكل المؤسسة.

من خلال دراستنا للبيانات المتعلقة بالفئة التي ترى أن المدير يرفض للاستماع أراء العاملين بلغت نسبتهم 40%، حيث نلاحظ من خلال إجابة افراد العينة التي أكدت على أن المدير لا يستمع لأراء العاملين بلغت نسبتهم 21 % في حين نجد أن الفئة التي ترى أن المدير يستمع لأراء ومقترحات العاملين بلغت 19%

من خلال تحليل الجدول أعلاه إلى أن قبول المدير لآراء الموظفين يعزز من إسهامهم الفعّال في التعامل مع المشكلات، بينما الرفض للاستماع يقلل من حافزهم للمشاركة لتعزيز الفعالية

في حل المشكلات المدرسية، من الضروري أن يسعى المديرون لتحسين تواصلهم مع الموظفين وتقدير آرائهم، مما يعزز من مشاركتهم الفعالة في إيجاد حلول للمشكلات داخل بيئة العمل المدرسية.

الجدول رقم (26) يوضح مدى علاقة التزام العاملين بالباس الرسمي مقابل قيام المدير بإجراءات الخصم مباشرة دون معرفة سبب الغياب

س27- هل ترى أن مدير مدرستك يقوم بإجراءات الخصم مباشرة في حال تغيب أحد العاملين دون معرفة لسبب التغيب			س39- هل تلتزم باللباس والمظهر المهني دائما في العمل		
			نعم	لا	المجموع
	نعم	التكرار	0	2	2
		النسبة	0%	4%	4%
	لا	التكرار	40	5	45
		النسبة	85%	11%	96%
	المجموع	التكرار	40	7	47
		النسبة	85%	15%	100%

من خلال الجدول أعلاه نجد أن الاتجاه العام والمتمثل في نسبة 96% من مفردات العينة يلتزمون بالباس الرسمي و المظهر المهني، ومن خلال دراستنا للبيانات الجزئية المتعلقة بهذه الفئة نجد نسبة 85% من مفردات العينة يلتزمون بالباس المهني، في حين نجد نسبة 11% من أفراد العينة لا يلتزمون باللباس الرسمي.

من خلال دراستنا للبيانات المتعلقة بالفئة التي ترى أن المدير يخصم مباشرة دون معرفة السبب حيث بلغت نسبتهم 4%، حيث نلاحظ من خلال إجابة أفراد العينة التي أكدت على أن المدير لا يخصم مباشرة للعاملين بلغت نسبتهم 4 % في حين نجد أن الفئة التي ترى أن المدير يخصم مباشرة بلغت 00%

يشير هذا التحليل إلى أن سياسة الخصم المباشر يمكن أن تؤثر سلبا على الالتزام بالمظهر المهني للموظفين لتعزيز الالتزام بالمظهر المهني ينبغي على المديرين تبني أساليب أكثر دعما وإيجابية في التعامل مع قضايا التغيب، مثل تقديم تحفيزات إيجابية وتشجيع، بدلا من الاعتماد على إجراءات الخصم المباشر، مما قد يعزز من التزام الموظفين بالمظهر المهني ويحسن من بيئة العمل بشكل عام.

الجدول رقم (27: يوضح العلاقة بين مدى التزام العامل بالباس المهني والانتقادات التي يقوم

س28- هل يقوم مدير			س39- هل تلتزم باللباس والمظهر المهني دائما في العمل		
مدرستك			نعم	لا	المجموع
بتوجيه انتقادات سلبية مما يحيطك نفسيا	نعم	التكرار	5	2	7
		النسبة	11%	4%	15%
	لا	التكرار	35	5	40
		النسبة	74%	11%	85%
	المجموع	التكرار	40	7	47
		النسبة	85%	15%	100%

المدير بتوجيهها لعاملين ومدى تأثيرها على النفسية.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن الاتجاه العام والمتمثل في نسبة 85% من مفردات العينة يلتزمون باللباس الرسمي و المظهر المهني، ومن خلال دراستنا للبيانات الجزئية المتعلقة بهذه الفئة نجد نسبة 74% من مفردات العينة يلتزمون باللباس المهني، في حين نجد نسبة 11% من أفراد العينة لا يلتزمون باللباس الرسمي.

من خلال دراستنا للبيانات المتعلقة بالفئة التي ترى أن المدير يوجه انتقادات من شأنها إحباط نفسية العاملين بلغت نسبتهم 15%، حيث نلاحظ من خلال إجابة أفراد العينة التي أكدت على أن المدير يوجه انتقادات تؤثر بالسلب على نفسية العاملين بلغت نسبتهم 11 % في حين نجد أن الفئة التي ترى عكس ذلك بلغت نسبتهم 04%

من خلال تحليل نتائج الجدول نجد أن توجيه المدير لانتقادات سلبية يمكن أن يؤثر سلبًا على التزام الموظفين بالمظهر المهني. لتحسين الالتزام بالمظهر المهني وتعزيز بيئة العمل، ينبغي

على المديرين تبني أساليب أكثر دعمًا وتحفيزًا بدلاً من الانتقادات السلبية، مما يعزز من الالتزام بالمظهر المهني ويخلق بيئة عمل أكثر إيجابية.

الجدول رقم (..) يوضح العلاقة بين مساعدة المدير للعاملين على إضهار قدراتهم والانتقدات التي من شأنها أن تحبط نفسية العامل

س28- هل يقوم مدير مدرستك بتوجيه انتقادات سلبية مما يحيطك نفسيا			س37- هل يساعدك مدير مدرستك على إظهار ما لديك من مهارات وقدرات		
			نعم	لا	المجموع
	نعم	التكرار	3	4	7
		النسبة	6%	9%	15%
	لا	التكرار	6	34	40
		النسبة	13%	72%	85%
	المجموع	التكرار	9	38	47
		النسبة	19%	81%	100%

من خلال الجدول أعلاه نجد أن الاتجاه العام والمتمثل في نسبة 85% من مفردات العينة والذين يرون أن المدير لا يساعدهم على إظهار مهاراتهم وقدراتهم، ومن خلال دراستنا للبيانات الجزئية المتعلقة بهذه الفئة نجد نسبة 72% من مفردات العينة يرون أن لا يساعدهم في إبراز قدراتهم، في حين نجد نسبة 13% من أفراد العينة يرون عكس ذلك.

ومن خلال دراستنا للبيانات المتعلقة بالفئة التي ترى أن المدير يوجه انتقادات من شأنها إحباط نفسية العاملين بلغت نسبتهم 15%، حيث نلاحظ من خلال إجابة أفراد العينة التي أكدت على أن المدير لا يوجه انتقادات تؤثر بالسلب على نفسية العاملين بلغت نسبتهم 09 % في حين نجد أن الفئة التي ترى عكس ذلك بلغت نسبتهم 06%

من خلال تحليل نتائج الجدول أعلاه نجد أن الانتقادات السلبية من المدير قد تؤثر سلباً على قدرة الموظفين على الحصول على الدعم المطلوب لإبراز إمكانياتهم لذا لتعزيز فعالية الأداء

وتطوير المهارات من الضروري أن يتبنى المديرون استراتيجيات إيجابية بدلا من التركيز على الانتقادات السلبية، مما يساهم في خلق بيئة عمل تشجع على النمو والابتكار.

الجدول رقم (..) يوضح العلاقة بين مساعدة المدير للعاملين لإضهار قدراتهم ومدى رفض المدير لتكوين علاقات إجتماعية مع العاملين

			س37- هل يساعدك مدير مدرستك على إظهار ما لديك من مهارات وقدرات		
			نعم	لا	المجموع
س29- هل ترى أن مدير مدرستك يرفض تكوين علاقات اجتماعية مع العاملين	نعم	التكرار	5	20	25
		النسبة	11%	43%	53%
	لا	التكرار	4	18	22
		النسبة	9%	38%	47%
	المجموع	التكرار	9	38	47
		النسبة	19%	81%	100%

من خلال الجدول أعلاه نجد أن الاتجاه العام والمتمثل في نسبة 53% من مفردات العينة والذين يرون أن المدير لا يساعدهم على إظهار مهاراتهم وقدراتهم، ومن خلال دراستنا للبيانات الجزئية المتعلقة بهذه الفئة نجد نسبة 43% من مفردات العينة يرون أن المدير يساعدهم في إبراز قدراتهم، في حين نجد نسبة 11% من أفراد العينة يرون عكس ذلك.

ومن خلال دراستنا للبيانات المتعلقة بالفئة التي ترى أن المدير يرفض تكوين علاقات اجتماعية مع العاملين بلغت نسبتهم 47%، حيث نلاحظ من خلال إجابة أفراد العينة التي أكدت على أن المدير لا يقوم بتكوين علاقات اجتماعية مع العاملين بلغت نسبتهم 38 % في حين نجد أن الفئة التي ترى عكس ذلك بلغت نسبتهم 9%

تشير هذه النتائج إلى أن رفض المدير لتكوين علاقات اجتماعية قد يؤثر سلبا على قدرة الموظفين على تلقي الدعم اللازم لتطوير مهاراتهم لذا، من المهم أن يتبنى المديرون أساليب تعزز بناء علاقات اجتماعية إيجابية مع الموظفين، مما يسهم في تحسين الدعم المقدم لهم ويساعد في تطوير مهاراتهم وقدراتهم بشكل أكثر فعال

عرض النتائج في ضوء الفرضيات

ثمنت غالبية الدراسات والأبحاث على ضرورة تواجد أي فرد ضمن بيئة عمل داعمة ومريحة تضمن له عملية تفاعل إيجابية، وللقيادة وممارساتها من قبل مديري المدارس دور فعال في توفير مثل هذه البيئة المدرسية الداعمة ولتقديم الرؤية الشاملة لمدى فعالية دور الممارسات القيادية باختلاف انماطها داخل المدارس محل الدراسة لضمان فعالية العاملين داخلها نبلور النتائج التالية

تكشف المعطيات الإمبريقية إلى وجود نمط القيادي ديموقراطي تشاركي لدى مديري المدارس والذي يعكس بدوره في اتفعيل اداء العاملين بمقوماته ومؤشراته بإيجابية على العاملين.

كما كشفت المعطيات الإمبريقية على غياب فعالية تثمين التمكين الوظيفيكسلوك إيجابي وداعم من قبل ممارس القيادة أي أنه لا يعمل على تعزيز وتثمين هذا المؤشر داخل المدارس من قبل مديري المدارس، مما يؤدي بالعاملين إلى فقدان فعالية الاداء العالي وكذا مؤشرات التمكين الوظيفي ضمن ممارسات قيادية فوضوية

تعتبر ممارسات النمط التسلطي في حد ذاتها من ممارسات التأثير على السلوك فسلبية هذه الممارسات وعدم إقتناع ورضا الأستاذ الجامعي على ادارة المدرسة وممارساتها يعزز ويكشف غياب المؤشرات الواجب ممارستها للإقتداء بهم وإتباعهم نحو الهدف المنشود اي فعالية الاداء لدى العاملين بمؤشره الكفاءة المهنية مما نجسد غياب ممارسات تنمية التقدير الذاتي مما يؤكد عدم إستخدام آليات محفزة من قبل اصحاب هذا النمط بل يعتمدون على التقيد باللوائح التنظيمية والقوانين المرتبطة بالعمل المدرسي وكذا جانب التوقيت و البرنامج الاسبوعي دون اعتراض

كما تكشف لنا المعطيات الامبريقية للدراسة على عدم وجود علاقة بين النمط الفوضوي وكذا التمكين الوظيفي فالنتائج الكمية تبلور ان العمل على ترسيخ معالم تنمية العمال وتحسين ادائهم داخل المدارس و خارجها مسموح به مما ينجر عنه فرصا لتعزيز النمو و التقدم الوظيفي التي تشجع على تفكيرهم الابداعي و التجديد المتواصل لاكتساب الخبرة في العمل المدرسي وهذا يخدم اهداف العاملين و كذا اهداف المدرسة

كما تم التوصل إلى أن هناك علاقة ارتباطيه بين النمط القيادي الديموقراطي التشاركي لمديري المدارس ودافعية الانجاز اي كلما كان المدير يتسم بصفات قيادية تشركية زاد مستوى دافعية الانجاز لدى العاملين و بالتالي زيادة فعالية اداءهم على عكس النمط التسلطي و الفوضوي

يتسم غالبية مديري المدارس بالاسلوب او النمط الديمقراطي التشاركي حيث يشمل مجموعة من المؤشرات التي تجعل من فعالية الاداء للعاملين ترتفع من خلال دافعية انجازيتهم و كفائتهم المهنية و كذا تمكينهم وظيفيا فبالتالي العمل على تطوير ذاتية العاملين و قدراتهم المهنية وكذا التشجيع على الافكار المهنية و الاقتراحات في العمل المدرسي التي تتسم بالابداع يجعل منهم يكتسبون ثقتهم بالاضافة الى انتشار الروح الاجتماعية المتفاعلة بين الادارة المدرسية و عامليها.

كما اظهرت النتائج الجدولية الكمية و كذا الكيفية عن ميول المبحوثين للنمط الديمقراطي من ممارسات قيادية بارتفاع نسبه عن باقي الانماط القيادية

ومن خلال ماسبق يمكننا القول ان للنمط القيادي لمديري المدارس له علاقة مباشرة وفعالة للرفع من فعالية اداء العاملين داخل اي مؤسسة خاصة من جانب الاهتمام بالجانب الانساني و الاجتماعي للعاملين وتقدير مستوياتهم حيث كلما كان النمط يميل الى التشاركي الديمقراطي ارتفعت مؤشرات الاداء الفعال للعاملين وبهذا نضمن جودة حياة وظيفية فاعلة للعاملين.

من خلال النتائج المتحصل عليها يمكننا اسقاطها على جانب من الدراسات السابقة تتماشى نتائج دراستنا الحالية ونتائج الدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها من حيث الابعاد و المؤشرات حيث يحرص القائد على نشر التعاون بين الموظفين وكذا الادارة المدرسية بعنوان **المهارات القيادية وعلاقتها بفعالية الاداء الوظيفي للموظفين** حيث توصلت الى ان الجانب االمهاراتي القيادي الانساني الاداري حيث تعد هذه المهارات غنية في ظل وجود علاقة روح الفريق الواحد التعاوني كما تتماشى وهمذه المعطيات مع نتائج **دراسة عوامل الرضا و فعالية الاداء الوظيفي** حيث توصلت ان التوافق و التعاون الجماعي يساهم في تطوير اداء الموظفين وفعاليته كما عبرت عن وجود علاقة بين المشاركة في العمل و الرضا الوظيفي الذي يساهم بدوره في فعالية اداء العاملين.

كما اعتمدت **دراسة جاهل موسى و نويوة محمد اثر القيادة الادارية على اداء العاملين** ان النمط القيادي السائد يؤثر على سلوك العاملين وفعاليتهم وله دور رئيسي في الاداء الفردي و الجماعي. الأمر الذي يتوافق عن وجود علاقة ارتباطية بين النمط القيادي وفعالية الاداء للعاملين.

خاتمة

خاتمة:

في الختام، تلعب الأنماط القيادية لمديري المدارس دورًا محوريًا في تحقيق فعالية أداء المؤسسات التعليمية. القيادة الفعالة تُعتبر مفتاح النجاح في أي بيئة تعليمية، حيث يؤثر نمط القيادة بشكل مباشر على المناخ المدرسي، ويحفز المعلمين، ويحقق نتائج تعليمية إيجابية للطلاب.

أحد الأنماط القيادية الفعالة هو القيادة التحويلية، التي تتميز بقدرة المدير على إلهام الموظفين وتحفيزهم لتحقيق أعلى مستويات الأداء. المديرون الذين يعتمدون هذا النمط يشجعون الابتكار والتفكير النقدي، ويعملون على تطوير رؤية مشتركة تتجاوز الأهداف التقليدية. من خلال إشراك جميع أعضاء المدرسة في صنع القرار، يعزز هؤلاء المديرون شعور الانتماء والمسؤولية المشتركة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمدرسة.

من جهة أخرى، يُظهر النمط القيادي التوجيهي فعالية كبيرة في البيئات التي تتطلب تنظيمًا وتوجيهًا واضحين. في هذا النمط، يضع المديرون خططًا واضحة ويحددون توقعات محددة، مما يساعد في الحفاظ على النظام وتحقيق الأهداف التعليمية بكفاءة. يُعتبر هذا النمط فعالًا بشكل خاص في الظروف التي تتطلب اتخاذ قرارات سريعة وإدارة الموارد بشكل حاسم.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن للقيادة التفاعلية أن تعزز الروح المعنوية وتبني علاقات قوية بين جميع أفراد المجتمع المدرسي. المديرون الذين يتبعون هذا النهج يقدمون دعمًا شخصيًا للمعلمين والطلاب، مما يخلق بيئة تعليمية محفزة. الاهتمام الحقيقي بالاحتياجات الفردية لكل عضو في المدرسة يمكن أن يزيد من شعور الرضا والانتماء، مما ينعكس إيجابًا على الأداء العام.

لا يمكن تجاهل أهمية الأنماط القيادية في المدارس. المديرون القادرون على تطبيق أساليب قيادية متنوعة ومرنة تتناسب مع احتياجات مؤسساتهم سيكونون أكثر قدرة على تحقيق الفعالية والأداء العالي. ينبغي أن يكون الاستثمار في تطوير مهارات القيادة لدى مديري المدارس جزءًا أساسيًا من أي استراتيجية لتحسين جودة التعليم وتعزيز الأداء المدرسي.

الاقتراحات والتوصيات:

- تقديم دورات تدريبية لمديري المدارس تتناول الأنماط القيادية المتنوعة وأفضل الممارسات في مجال القيادة التربوية.
- تشجيع المديرين على اعتماد أسلوب القيادة التحويلية من خلال تحفيز المعلمين والطلاب على الابتكار والتفكير النقدي.
- إشراك المعلمين والطلاب وأولياء الأمور في اتخاذ القرارات الهامة لتعزيز الشعور بالمسؤولية المشتركة والانتماء.
- إجراء تقييم دوري لأداء مديري المدارس وتحليل أساليب القيادة المستخدمة لتحديد نقاط القوة والضعف.
- تعزيز مهارات التواصل لدى المديرين لضمان تواصل فعال وواضح مع المعلمين والطلاب وأولياء الأمور.
- التأكد من توافر الموارد والأدوات اللازمة للمديرين لتحقيق أهدافهم بكفاءة.
- تشجيع المديرين على الاهتمام برفاههم الشخصي والنفسي لضمان قدرتهم على القيادة بفعالية.
- إنشاء شبكات دعم وتبادل خبرات بين مديري المدارس لتبادل الأفكار والممارسات الناجحة.

- وضع أهداف ورؤية واضحة للمدرسة والعمل على تحقيقها من خلال خطط استراتيجية مدروسة.
- العمل على خلق بيئة مدرسية إيجابية تعزز التعلم والابتكار من خلال دعم العلاقات الجيدة بين جميع أفراد المجتمع المدرسي.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المراجع والمصادر:

الكتب باللغة العربية:

1. ابن منظور، لسان العرب، المجلد12،ط1، بيروت، دار صادر.
2. احمد سيد مصطفى، ادارة الموارد البشرية . رؤية استراتيجية معاصرة، القاهرة، مصر، مطابع الدار الهندسية، ط،2 2008
3. احمد صقر عاشور "إدارة القوى العاملة أسس سلوكية وادوات البحث العلمي"، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، ،2001.
4. أحمد صقر عاشور، إدارة القوة العاملة، دار النهضة العربية، لبنان، ،1971.
5. أحمد عبد الرحمان عياصرة، القيادة الدافعية في الإدارة التربوية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
6. أحمد قطامين ، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ،عمان،الأردن،1996.
7. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، ، د. ط ،2004
8. إخلاص عبد الله ، موضي حمود، الإدارة الحكومية ،وزارة التربية ،الكويت ،1982.
9. اسماعيل حجازي، معاليم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، عمان، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1 2013.
10. برنوطي سعاد نايف، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان،2003.
11. راتب سلامة السعود، القيادة التربوية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2013، ص77.
12. رافد عمر الحريري، سعد زناد دروش القيادة وادارة الجودة في التعليم العالي، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان،2010.

13. راوية حسن، ادارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر، 2011.

14. زاهد محمد ديري، الرقابة الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة، دار المسيرة، ط1، عمان، ،2011

15. ستيفن آر. كوفي، القيادة المرتكزة على مبادئ، من مصنفات مؤلف كتاب العادات السبع لناس الأكثر فعالية الذي تصدر قائمة النيويورك تايمز للكتب الأكثر مبيعا، مؤسسة فرانكلين كوفي، مكتبة جرير، ط1، المملكة العربية السعودية،2005، ص47-50.

16. سعيد جاسم الأسدي، مروان عبد المجيد إبراهيم، الإشراف التربوي، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان،2003.

17. صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي بين إنتاجية المالية والعلمية، الدار الجامعية ، مصر، ،2005.

18. طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع والتنظيم، د ط، مكتب غريب، القاهرة، 1993.

19. عبد الباري إبراهيم درة، تكنو لوجيا الأداء في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.

20. فارس رشيد البياتي، محاسبة الأداء في المؤسسات الخدمية، دار آيلة، عمان،2008.

21. محمد الصيرفي، إدارة الأعمال الحكومية ،مؤسسة دروس الدولية للنشر والتوزيع،، الإسكندرية،مصر 2005

22. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، ،2003.

23. نصر الله حنا، إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع، 2009.

24. هاني محمود الكايد، علم النفس السلوك القيادي، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن.

25. هشام عدنان موسى حجازين، علي أحمد عياصرة ، القرارات الإدارية في الإدارة التربوية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

26. هناء حافظ بدوي، إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية، د ط، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002.

27. يورك برس ، تقييم الأداء مكتبة لبنان ناشرون ، الشركة المصرية العالمية للنشر، ط1 ،2007.

28. رشيد زرواتي: تدريبات على المنهجية البحث في العلوم الإجتماعية، دار هومة للنشر، الجزائر، 2002

29. موريس انجرس منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية ترجمة بوزيد صحراوي واخرون دار القصبة للنشر الجزائر 2006

30. هالة مصباح البنا: الإدارة المدرسية المعاصرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2013

31. عثمان حسن عثمان: المنهجية في كتابة البحوث والرسائل العلمية، منشورات الشهاب، باتنة، الجزائر، دون سنة نشر.

32. سعيد سبعون، حفصة جرادي: الدليل المنهجي في اعداد المذكرات و الرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصبة للنشر، 2012

33. سعد بن عبد الله الكلابي: نحو نموذج شامل في القيادة "دراسة نقدية لنظريات ومداخل القيادة الادارية"،ط3، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض، 2000

34.

المقالات:

35. إبراهيم بختي ، صناعة التكنولوجيا المعلومات والاتصالات و علاقتها بتنمية و تطوير الأداء ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، 8-9 مارس،2005، جامعة ورقلة.

36. إبراهيم عبد الله، حميدة مختار، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية ، مجلة العلوم الإنسانية (العدد السابع ، فيفري 2005) ،جامعة محمد خيضر ، بسكرة.

37. بلكيير بومدين، فؤاد بوفطيمة، ثقافة المنظمة كمدخل لتحقيق الأداء المميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 8-9 مارس، 2005، الجزائر.

انور علي: علاقة الدعم التنظيمي المدرك بمستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في مستشفى المواساة الجكومية بمحافظة دمشق، مجلة جامعة البعث، المجلد (39) ،العدد (54) ،كلية التربية، جامعة دمشق،2017.

1. باديس بوخلوة، سهيلة قمو: أثر الدعم التنظيمي على جودة الخدمات الصحية "دراسة ميدانية بمستشفى الأم والطفل بتيقزيرت" المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، العدد 5، الجزائر، 2016.

38.

39. سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية جامعة ورقلة ، 08 – 09 مارس 2005 ، الجزائر.

المذكرات:

29-أحمد معروف، القائد السائدة في المدارس الابتدائية ، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد علم النفس التربوي، معهد الجزائر، 1985.

30-بوجمعة بولقريعات، القيادة الإدارية ودورها في تطوير الإدارة الجزائر، رسالة ماجستير في الإدارة المالية، معهد الحقوق والعلوم الإدارية، 1982.

31-توفيق درويش، فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2010.

32-ريم بنت عمر بن منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2013.

33-شهيناز، دريوش، اثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، رسالة ماجيستر، كلية العلوم الاقتصادية جامعة منتوري قسنطينة،2011-2012.

34-عبد الحميد بورحومة، بودراع امينة، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية، جملة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية المركز الجامعي تمنراست، ع10 ، ديسمبر 2016.

35-عزالدين هروم ، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع ، تسير الموارد البشرية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2008.

36-عمر سرار، الرضا عن العمل وأثره على الأداء ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تخطيط، جامعة الجزائر.

37-فريدة مفتوح، دور الاتصال في تفعيل الأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر3،2017-2018.

الكتب باللغة الاجنبية:

38- Yukl Gary(2008), Leadership in Organizations, 7th edition, Prentice –Hall Inc, New Jersey, usa.

39- UNPAN1. UN ORGHINTRA DOC/GROUPS /PUBLIC/DOCUMENTS/ CARFARD/UN PAN 002329.PDF-67 K.

المواقع الالكترونية:

40- https://www.almrsal.com/post/1046850 كتابة رانا عمر، آخر تحديث : 16أبريل 2021، 07:01 الاطلاع يوم:2024/04/22 ، سا12:44.

41- https://kenanaonline.com/users/skills/posts/85625 المصدر :أحمد بن عبد المحسن العساف – المفكرة الدعوية .

الملاحق

دليل المقابلة الحرة

موجه لبعض العاملين (معلمين ومشرفين)

السن.....

المستوى التعليمي.....

الوظيفة.....

-في رايك ماهو الاسلوب الانسب و الامثل للنمط القيادي لمديري المدارس في البيئة المدرسية التعليمية .....

وضح لماذا.....

- في رايك كيف يتم تدعيم الجانب القدراتي و المهاراتي لفعالية اكثر لاداء العاملين داخل البيئة المدرسية التعليمية.....

.....

- ماهي الاساليب المتبعة من طرف مدير مدرستكم حول تنمية فعالية ادائكم داخل البيئة المدرسية التعليمية.....

.....

- في رايك ماهو مستوى العلاقة بين مديرمدرستك و بينكم من ناحية القرارات التنظيمية و الاجراءات المتعلقة بالعمل المدرسي.....

.....

-كيف ترى مدى تطبيق مدير مدرستك لاساليب صارمة في الرقابة و تنفيذ القوانين المتعلقة بالعمل المدرسي.....

.....

.....

دليل المقابلة الحرة

موجه لبعض العاملين (معلمين ومشرفين)

السن.....

المستوى التعليمي.....

الوظيفة.....

-في رايك ماهو الاسلوب الانسب و الامثل للنمط القيادي لمديري المدارس في البيئة المدرسية التعليمية .....

وضح لماذا.....

- في رايك كيف يتم تدعيم الجانب القدراتي و المهاراتي لفعالية اكثر لاداء العاملين داخل البيئة المدرسية التعليمية.....

.....

- ماهي الاساليب المتبعة من طرف مدير مدرستكم حول تنمية فعالية ادائكم داخل البيئة المدرسية التعليمية.....

.....

- في رايك ماهو مستوى العلاقة بين مديرمدرستك و بينكم من ناحية القرارات التنظيمية و الاجراءات المتعلقة بالعمل المدرسي.....

.....

-كيف ترى مدى تطبيق مدير مدرستك لاساليب صارمة في الرقابة و تنفيذ القوانين المتعلقة بالعمل المدرسي.....

.....

.....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
University Mohamed Boudiaf of M'sila
Faculty of Humanities and Social Sciences
Vice-Deanship of the College for Studies and Student Issues

جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
الرقم: /2021

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

انا الممضى ادناه :

السيد(ة): دومي نعيمة

الصفة(طالب، استاذ باحث، باحث دائم): باحث دائم

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 119770995017160000

الصادرة بتاريخ: 2017.06.05 عن دائرة: المسيلة

المسجل بكلية: العلوم الانسانية والاجتماعية قسم: علم اجتماع

تخصص: علم اجتماع التربية تحت رقم التسجيل: 219633739 84

والمكلف بإنجاز اعمال بحث(مذكرة التخرج، مذكرة ماستر' مذكرة ماجستير' اطروحة دكتوراه) .

عنوانها: الانماط القيادية لدى مدراء المدارس وعلاقتها بفعالية أداء العاملين
دراسة ميدانية ببعض ابتدائيات بلدية المسيلة

اصرح بشرفي بانني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الاخلاقيات المهنية والنزاهة الاكاديمية المطلوبة في انجاز البحث المذكور اعلاه

المسيلة في: 2024/09/23 م

امضاء المعني (ة):

المرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 28-07-2016 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
University Mohamed Boudiaf of M'sila

جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

Faculty of Humanities and Social Sciences
Vice-Deanship of the College for Studies and Student Issues

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
الرقم: /2021

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

انا الممضى ادناه :

السيد(ة): شطابة أسماء

الصفة(طالب، استاذ باحث، باحث دائم): .....

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 119800998003020000

الصادرة بتاريخ: 2019/12/19 عن دائرة: المسيلة

المسجل بكلية: العلوم الانسانية والاجتماعية قسم: علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع التربية تحت رقم التسجيل: 229947867676

والمكلف بإنجاز اعمال بحث(مذكرة التخرج، مذكرة ماستر' مذكرة ماجستير' اطروحة دكتوراه) .

عنوانها: الأنماط القيادية لمدير المدرسة وعلاقتها بفعالية أداء الحاملين

دراسة ميدانية ببعض ابتدائيات بلدية المسيلة

اصرح بشرفي بانني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الاخلاقيات المهنية والنزاهة الاكاديمية المطلوبة في انجاز البحث المذكور اعلاه

المسيلة في: 2021/09/25

امضاء المعني (ة):

المرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 28-07-2016 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People'sDemocraticRepublic of Algeria
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
University Mohamed Boudiaf of M'sila

جامعة محمد بوضياف المسيلة
Univers ité Mohamed Boudiaf - M'sila

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة

Faculty of Humanities and Social Sciences
Vice-Deanship of the College for Studies and Student Issues

وثيقة إيداع مذكرة ماستر

الموضوع: الأنماط القيادية لدى مدراء المدارس وعلاقتها بفعالية أداء العاملين
دراسة ميدانية ببعض ابتدائيات بلدية المسيلة

إعداد الطلبة:
1- بومي نعيمة رقم التسجيل: 22 96 37 39 84
2- مشطة أسماء رقم التسجيل: 22 99 47 86 76

القسم: علم اجتماع الشعبة: التخصص علم اجتماع التربية
إشراف: د/بوجبي حنان الرتبة: أستاذ محاضر أ

أقر بأنني تابعت العمل المذكور أعلاه في جلسات إشرافية طيلة الموسم الجامعي: 2023-2024 وأسمح بإيداعه على مستوى ادارة القسم للمناقشة والتقييم.

موافقة وإمضاء الاستاذ(ة) المشرف(ة): **رئيس فريق الاختصاص**

رئيس القسم

لتحميل الوثيقة يرجى نسخ الرمز

Web site http://virtuelcampus.univ-msila.dz/facshs/ الموقع الالكتروني
Face book https://www.facebook.com/FshsUnivMsila/ الفيسبوك
Tél / Fax 213 35 35 3044 داخلي/فاكس