

## النمط القيادي في الوسط التربوي

دراسة ميدانية على عينة من أساتذة التعليم المتوسط بتمنراست

## The leadership style in educational settings A field study on a sample of middle school teachers in Tamanrasset

الهادي سراهي\*

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

Elhaadi Serraya

University Kasdi Merbah Ouargla

yacineserraya@gmail.com

تاريخ النشر: 2021/04/11

الشابي همبازة

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

El chaabi Hambaza

University Kasdi Merbah Ouargla

hambaza1981@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2020/05/16

تاريخ القبول: 2020/09/28

- الملخص: سعت هذه الدراسة المعنونة بالنمط القيادي في الوسط التربوي، دراسة ميدانية على عينة من أساتذة التعليم المتوسط بتمنراست للكشف عن نوعية النمط القيادي السائد (ديمقراطي- أوتوقراطي- حر) في المؤسسات التربوية، وهذا حسب رأي أساتذة التعليم المتوسط بتمنراست، ويظهر ذلك من خلال ممارسة القائد وهو مدير المتوسطة لسلوك معين يطلق عليه النمط، والذي يستخدمه كنموذج في تعامله مع رؤوسيه وهم اساتذة التعليم المتوسط، والنمط هو خصائص فرد أو جماعة أو ثقافة تميزه عن نموذج فرد أو جماعة أو ثقافة أخرى، وتهدف هذه الدراسة كذلك لكشف الفروق في درجة النمط القيادي التي تعزى للمتغيرات الوسيطة (الجنس- الأقدمية). وتكونت عينة الدراسة من 50 أستاذ واستاذة تم اختيارهم بصفة العينة العشوائية الطبقية من أساتذة التعليم المتوسط بتمنراست. واتبعنا المنهج الوصفي لمناسبتة نوعية الدراسة التي تصف طرق واساليب التعامل داخل المؤسسات التربوية التعليمية بين المدير والأساتذة، وتم تطبيق الأداة الخاصة بالدراسة وهي عبارة عن استمارة تحوي جملة من الاسئلة التي تتكلم عن أسلوب القيادة وطريقة تعامل بين الرئيس ونقصه به المدير والمرؤوسين ونقص بهم الأساتذة، والتحقق من صدقها وثباتها بالدراسة الاستطلاعية، وقد جرت المعالجة الإحصائية للنتائج باستخدام البرنامج الإحصائي spss للتحقق من صدق الفرضيات التي انطلق منها البحث، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- النمط القيادي السائد في المؤسسات التربوية التعليمية هو النمط الديمقراطي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في نوع النمط القيادي تُعزى لمتغير الجنس.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في نوع النمط القيادي تُعزى لمتغير الأقدمية.

\*- المؤلف المؤسل

- الكلمات المفتاحية: النمط القيادي، القيادة التربوية، الوسط التربوي، التعليم المتوسط، تمنراست.

**-Abstract :** This study, entitled leadership style in educational settings A field study on a sample of middle school teachers in Tamanrasset to reveal the quality of the prevailing (democratic - or democratic - liberated) leadership pattern in educational institutions, and this is according to the opinion of middle education teachers in Tamanrasset, and this is evident through the leader's practice. The average manager for a specific behavior called the pattern, which he uses as a model in his dealings with his subordinates, who are professors of intermediate education, and the pattern is the characteristics of an individual, group, or culture that distinguish it from the model of an individual, group, or other culture, and this study also aims to reveal the differences in the degree of the leadership style attributed for intermediate variables (gender - seniority). The study sample consisted of 50 professors, who were chosen as a stratified random sample of intermediate education professors in Tamanrasset. We followed the descriptive method for its relevance to the type of study that describes the methods and methods of dealing within educational educational institutions between the director and the professors, and the study tool was applied, which is a form containing a set of questions that talk about leadership style and a way of dealing between the president and we mean the director and subordinates and we mean professors. And to verify the validity and consistency of the exploratory study, and the statistical treatment of the results was carried out using the SPSS statistical program to verify the validity of the hypotheses from which the research was launched, and the study reached the following results:

- The prevailing leadership style in educational educational institutions is the democratic style.
- There are statistically significant differences in the type of leadership style due to the gender variable.

- There are statistically significant differences in the type of leadership style due to the seniority variable.

**-Key words:** leadership style, educational leadership, educational milieu, intermediate education, Tamanrasset.

#### - مقدمة:

تمثل الأنماط القيادية أنواعا من الممارسة العملية في التعامل مع المرؤوسين، من خلال ممارسة القائد لسلوك معين يطلق عليه النمط، والذي يستخدمه كنموذج في تعامله مع مرؤوسيه فقد يكون ديمقراطي أو ديكتاتوري أو غيره، ولم تكن هذه الأنماط وليدة الفكر الإداري المعاصر بل تمتد إلى جذور وأعماق التاريخ، وقد بين الفكر الإنساني أنماط مختلفة من السلوك القيادي منذ أول حضارة عرضها التاريخ إلى العصر الحديث، وتعد المؤسسات التربوية نموذجا قائما بذاته تتضح فيه اليات التعامل بين الأساتذة ومدير المؤسسة والتي كثيرا ما تتصف بأنماط قيادية مختلفة ولعل ابرزها النمط الديمقراطي والاتوقراطي، وهذا ما تثبته أغلب الدراسات السابقة ومن هذه الدراسات نجد دراسة العيسى (1992) ودراسة بنينجتون (1998) ودراسة شقير (1999) ودراسة عبد الرحيم (2000) ودراسة عياصرة (2004) ودراسة الظفيري (2006). حيث اتفقت بعضها في نوع النمط القيادي السائد في المؤسسات التعليمية.

#### 1- إشكالية الدراسة:

مما لاشك فيه أن الموارد البشرية تعتبر من أهم الركائز التي يعتمد عليها في نجاح وتطور الأمم، لأن الأمم لا تقاس بما لديها من الموارد الطبيعية فقط، بل تقاس بما لديها من قوة بشرية، لأنها تساهم بشكل كبير في نمو وتطور وازدهار المجتمعات في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ومؤشر الوسائل التي يوفرها البحث العلمي للمؤسسات من طرق البحث في الموارد البشرية، وكذا تسيير هذا الموارد سواء كان رئيسا أو مرؤوسا، وذكرنا لرئاسة يقودنا مباشرة إلى التحدث عن القيادة باعتبارها عاملا مهما في تطور المؤسسات والحفاظ على استمرارها. ولعل أكثر هذه المؤسسات عددا واهمية بالنسبة للفرد والمجتمع هي المؤسسات التربوية التعليمية والتي قد تؤثر العلاقة بين الأساتذة والادارة على نتائج المؤسسة وهذا ما ينعكس بالسلب على المجتمع، وقد أكدت العديد من الدراسات السابقة على أن النمط القيادي السائد في المدارس يكون ديمقراطي، وهذا راجع الى طبيعة نظام العمل داخل المؤسسات التعليمية، وهذا ما تؤكده العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة "موافق أحمد شحاته" 2012 بعنوان <الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين >

والتي جاءت نتائجها أن النمط القيادي السائد هو النمط الأوتوقراطي يليه النمط الديمقراطي، وكذلك دراسة "حنان ناصر العدواني" 2013 بعنوان <الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم> والتي جاءت نتائجها أن النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية بالكويت هو النمط الديمقراطي.

#### - تساؤلات الدراسة:

- ما نوع النمط القيادي السائد في المؤسسات التربوية التعليمية.
  - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في نوع النمط القيادي تُعزى لمتغير الجنس.
  - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في نوع النمط القيادي تُعزى لمتغير الأقدمية.
- 2 - فروض الدراسة:

جاءت بشكل التالي:

- النمط القيادي السائد في المؤسسات التربوية التعليمية هو النمط الديمقراطي.
  - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في نوع النمط القيادي تُعزى لمتغير الجنس.
  - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في نوع النمط القيادي تُعزى لمتغير الأقدمية.
- 3- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة للتعرف على:

- نوع النمط القيادي السائد في المؤسسات التربوية التعليمية.
  - الفروق في نوع النمط القيادي والتي تُعزى لمتغير الجنس (ذكور - إناث).
  - فروق في نوع النمط القيادي تُعزى لمتغير الأقدمية (أقل من 10 سنوات - أكثر من 10 سنوات).
- 4- أهمية الدراسة:

تتضح أهمية الدراسة الحالية في جانبين:

أولاً- الجانب النظري:

- ضرورة الاهتمام بالعامل في بيئة عمله كي يكون لديه رضا عن عمله.
  - تحديد دور النمط القيادي في تنمية المنظمة
  - الاهتمام بالمحاضرات والندوات التي تتناول مفهوم النمط القيادي وتأثيره على مردودية التعليم.
  - دعم السمات الإيجابية في شخصية الاستاذ، وتحفيزه على الإنجاز الأكاديمي.
  - تهيئة المناخ المدرسي العام الذي يشبع احتياجات الأساتذة المختلفة.
- ثانياً- الجانب التطبيقي:

- إجراء دراسات مماثلة لمعرفة أنماط القيادة لدى أساتذة التعليم المتوسط في ضوء بعض المتغيرات العلمية والديموغرافية التي لم يتم تناولها في الدراسة الحالية.
- دراسة أثر البعد الحضاري على النمط القيادي.
- تصميم العديد من المقاييس النفسية التي يمكن من خلالها الكشف المبكر عن طبيعة الاضطرابات السلوكية، التي قد يتعرض لها الأساتذة.
- دراسة أنواع أنماط القيادة المختلفة لأساتذة التعليم المتوسط وعلاقتها بالمناخ الدراسي العام لديهم.

#### 5- متغيرات الدراسة:

##### 1-5- النمط:

- عرفه غيث هو خصائص فرد أو جماعة أو ثقافة تميزه عن نموذج فرد أو جماعة أو ثقافة أخرى (غيث، 1989، ص.49).
- عرفه سعيد بأنه السلوك المتكرر أو الغالب للشخص في مواجهة موقف معين (سعيد، 1991، ص.80).

يعرفه الباحثان بأنه السلوك أو النمط أو الأسلوب التي ينهجه مدير المدرسة في التعامل مع العاملين معه من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

##### 2-5- القيادة: (Leaders hip)

- عرفها رضوان بأنها سلوك يقوم به القائد للمساعدة على بلوغ الأهداف الجماعية وتحريكها نحو هذه الأهداف وتحسين التفاعل الاجتماعي بين الأعضاء والحفاظ على تماسك الجماعة (رضوان، 1994، ص.18).

- التعريف الإجرائي: هي قدرة مدير المدرسة المتوسطة للتأثير بالمشرفين الإداريين وأعضاء الهيئة التدريسية في المدرسة وتفاعلهم وحفزهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة، وكما كشفت عنه الاستبانة المستخدمة في هذا الدراسة.

##### 3-5- النمط القيادي (Leaders hip Style):

- يعرفه البياع بأنه الأسلوب الذي ينتهجه القائد التربوي للتأثير في سلوك الجماعة والعاملين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة (البياع، 1985، ص.13).
- يعرفه المرهون والجزراوي بأنه عبارة عن الطريقة التي ينجز بها أو تعمل بها الأشياء أو الطريقة التي يتعامل بها الفرد مع الآخرين (المرهون والجزراوي، 1995، ص.48).

- التعريف الإجرائي: هو النمط أو الأسلوب الذي يمارسه ويتبعه في سلوكه مدير المدرسة المتوسط بالتعامل مع المشرف الإداري وأعضاء الهيئة التدريسية والذي تحدد نوعه استجابة عينة الدراسة على فقرات الاستبانة.

وهو كذلك الدرجة الكلية التي يحصل عليها الطالب من عينة الدراسة على مقياس النمط القيادي المستخدم في الدراسة الحالية (إعداد الباحثان).

- إجراءات الدراسة الميدانية:

6- المنهج المستخدم في الدراسة:

استخدام منهج دون آخر يعتمد أساساً على طبيعة موضوع الدراسة، لهذا تختلف أنواع المناهج العلمية، ولكل منها وظيفية وخصائصه العلمية، وانطلاقاً من خصوصيات الدراسة الحالية التي تتناول النمط القيادي في الوسط التربوي، فقد تم استخدام المنهج الوصفي الذي يمكن تعريفه بأنه طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لمشكلة ما، ويرى آخرون أن المنهج الوصفي يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كمياً عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها ثم إخضاعها للدراسة الدقيقة (بوحوش و الذنيبات، 1999.ص.143).

7- حدود الدراسة:

تحددت الدراسة بالمجالات التالية:

7-1- المجال البشري: اشتملت هذه الدراسة عينة من أساتذة التعليم المتوسط بمدينة تماراست.

7-2- المجال المكاني: يقصد به المنطقة التي يشغلها المجتمع الأصلي للدراسة وقد قمنا بتطبيق دراستنا الميدانية ببعض متوسطات مدينة تماراست.

7-3- المجال الزمني: يمكن من خلاله حصر الإطار الزمني للدراسة والمتمثل في الوقت الذي استغرقته الدراسة وطبقت فيه، وقد أنجزت دراستنا هذه خلال الموسم الجامعي 2018-2019 حيث بدأنا. بجمع المعلومات النظرية عن الدراسة انطلاقاً من شهر ديسمبر 2018.

أما الجانب الميداني للدراسة فكان انطلاقاً من نهاية شهر فيفري 2019 إلى أواخر شهر ماي من نفس السنة

8 - مجتمع وعينة الدراسة: حدد مجتمع الأصلي في أساتذة التعليم المتوسط بمدينة تماراست، والعاملين بالقطاع التربوي بمدينة تماراست، والتي تحوي ما يقارب (15) متوسطة، موزعة على مجموعة من المناطق المختلفة، وعدد من الأساتذة يقارب (500) أستاذ.

## 1-8 - وصف العينة:

الجدول رقم (1): يصف العينة من حيث الجنس

| الجنس   | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| ذكر     | 24      | 48%            |
| أنثى    | 26      | 52%            |
| المجموع | 50      | 100%           |

الجدول رقم (2): يصف العينة من حيث الأقدمية

| الأقدمية        | التكرار | النسبة المئوية |
|-----------------|---------|----------------|
| أقل من 10 سنوات | 18      | 37%            |
| أكثر من 10 سنة  | 32      | 63%            |
| المجموع         | 50      | 100%           |

## 9 - أدوات الدراسة:

### 1-9- استبيان لقياس النمط القيادي:

تم صياغة بنود الاستبيان في شكل أسئلة مفتوحة والتي يحدد فيها الإجابات المحتملة لكل سؤال، ويقوم المفحوص بالإجابة بوضع علامة (×) في الخانة التي تتوافق مع الإجابة وقد حددنا الإجابات بالعبارات موافق بشدة، موافق محايد، معارض، معارض بشدة على الترتيب. ويتضمن هذا الاستبيان في صورته النهائية (36) بنداً مقسماً على ثلاث محاور، كما خصص جزء من الاستبيان للمعلومات العامة للعينة وهي (كالجنس - الأقدمية).

### 2-9 - الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة:

- الخصائص السيكومترية الاستبيان النمط القيادي:

تم التأكد من صدق وثبات استبيان النمط القيادي كما يلي:

أ-الصدق: يعتبر أحد الأسس التي يتوقف عنها الاختبار النفسي وتم حسابه بالطرق التالية:

#### أ-1- صدق المحكمين:

اعتمد الباحث على صدق المحكمين، حيث عرض الاستبيان على نخبة من أساتذة علم النفس وعلوم التربية، حيث طلب منهم تحكيم الاستبيان الذي يحوي في صورته الأولى (52) بنداً، وذلك من حيث: الصياغة اللغوية -عدد البنود- بدائل الأجوبة -محتوى العبارات- تعليمات الاستبيان، هذا في ضوء الدمج الموجود بين عبارات التكيف الدراسي والثقافي للاستبيان والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3): يمثل نسبة الاتفاق على عبارات مقياس التكيف الدراسي والثقافي

| طبيعية الاتفاق         | نسبة الاتفاق % | عدد المحكمين | الملاحظات                           |
|------------------------|----------------|--------------|-------------------------------------|
| التعليمات              | 100            | 05           | واضحة                               |
| البدائل                | 100            | 05           | مناسبة                              |
| البنود                 | 78             | 05           | كافية                               |
| المحتوى                | 82             | 05           | حذف (12) بندا (عبارة)               |
| الصياغة اللغوية        | 88.5           | 05           | تغيير الصياغة اللغوية لـ (04) عبارة |
| النسبة المئوية: 90.52% |                |              |                                     |

تم حذف (12) بندا من استبيان النمط القيادي. وصارت الاداة في صورتها الثانية مكون من (40) بندا.

- الدراسة الاستطلاعية:

أ-2- الصدق الاتساق الداخلي: قام الباحث بتطبيق الدراسة الاستطلاعية للمقياس، وذلك بتطبيقها على عينة من أساتذة التعليم المتوسط بتمنراست وبلغ حجمها (15) أستاذ، وبعد اجراء التحليل الإحصائي (معامل الارتباط بيرسون) قام الباحثان بحذف العبارات التي معامل ارتباطها ضعيف، وغير دالة احصائيا وعددها (04) عبارات، وبذلك أصبحت الأداة مكونة من (36) عبارة في صورتها النهائية. ويتم الاستغناء عنهم عند حساب المقارنة الطرفية.

ب- الثبات: نلخص نتيجة طرق الثبات لاستبيان النمط القيادي في الجدول التالي:

الجدول رقم (4): يمثل نتائج الثبات للاستبيان النمط القيادي

| ثبات المقياس     |        |                  |        |                  |        | طرق<br>الثبات |
|------------------|--------|------------------|--------|------------------|--------|---------------|
| اعادة التطبيق    |        | ألفا كرومباخ     |        | التجزئة النصفية  |        |               |
| مستوى<br>الدلالة | قيمة ر | مستوى<br>الدلالة | قيمة ر | مستوى<br>الدلالة | قيمة ر |               |
| دالة عند<br>0.01 | 0.88   | دالة عند<br>0.01 | 0.82   | دالة عند<br>0.01 | 0.79   | المقياس       |

10- عرض وتفسير نتائج الدراسة

10-1- عرض وتفسير نتائج الفرضية الأولى:

تنص الفرضية على أنه: "النمط القيادي السائد في المؤسسات التربوية التعليمية هو النمط الديمقراطي".

الإجابة على هذا السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية ومتوسط اوزان الاجابات افراد عينة الدراسة على فقرات بعد أنماط القيادة (ديمقراطي- الحر- الأوتوقراطي)، ونلخص النتائج الكلية في الجدول التالي:

جدول رقم (5): يوضح الوزن النسبي لكل نمط قيادي

| النمط السائد      | الوزن النسبي | درجة التوفر        | الترتيب |
|-------------------|--------------|--------------------|---------|
| النمط الديمقراطي  | 4.01         | متوفر بدرجة كبيرة  | 1       |
| النمط الحر        | 3.16         | متوفر بدرجة متوسطة | 2       |
| النمط الاوتوقراطي | 2.43         | متوفر بدرجة قليلة  | 3       |

يتضح من بيانات الجدول رقم (6) وجود توافر كبير للنمط القيادي الديمقراطي لدى القادة في العبارات حيث حاز العبارات على متوسط وزن نسبي أكثر من (4).

جاءت نتائج هذه الدراسة موافقة للعديد من الدراسات السابقة مثل دراسة الشهراني (2016) والتي هدفت إلى معرفة النمط القيادي السائد لدي مديري المدارس وعلاقته بمستوى العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين، وطبقت على عينة عشوائية قوامها (405) معلم وكانت نتائجها أن النمط القيادي التشاركي هو السائد، وكذلك دراسة ابوالا (2014) والتي هدفها التعرف على تأثير أساليب القيادة على أداء المعلمين في إقليم جامبيلا بأثيوبيا، وطبقت الدراسة في عشرة مدارس ثانوية عامة بالإقليم، وجاءت النتائج أن النمط القيادي السائد هو الديمقراطي، وكذلك دراسة الشهراني (2013) ودراسة الصليبي والسعود (2010) وغيرهم.

يمكن أن نفسر أن النمط القيادي الديمقراطي هو السائد لدى القادة في مؤسسات التعليمية بمتوسطات بمدينة تمنراست، من حيث أنهم يؤمنون بأن المشاركة في القرار أساس الإدارة السليمة ويمنحون الأساتذة صلاحيات متكافئة. كما أنهم يحرصون على تنسيق جهود العاملين ويشجعون الأساتذة على إبداء آرائهم في تخطيط العمل وتنفيذه، ويبادرون بتفويض بعض صلاحياتهم يطبقون اللوائح التنظيمية وفقاً لمتطلباتهم وقدراتهم، ونفسرها كذلك أن الأساتذة ينظرون للمشكلات على أنها متجددة ويتبنون الاقتراحات الهادفة وي طرحون أفكارهم على المسؤولين الاداريين ويشجعونهم ويشاركونهم في لقاءاتهم الخاصة التي يقومون بها، كما يراعون قدراتهم عند توزيع الواجبات عليهم كل حسب قدراته ويشجعون المنافسة الجماعية وإشراك مرؤوسهم في تخطيط العمل.

## 2-10 - عرض وتفسير نتائج الفرضية الثانية:

نص الفرضية: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في النمط القيادي تُعزى لمتغير الجنس". ونتائج الفرضية نلخصها في الجدول التالي:

جدول رقم (6): تبين القيم {ت} لدلالة الفروق بين متوسطي درجات الذكور والإناث في متغير النمط القيادي

| المتغير       | الجنس             | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الحرية | ت المحسوبة | sig   | الدلالة     |
|---------------|-------------------|-----------------|-------------------|-------------|------------|-------|-------------|
| النمط القيادي | 24 ذكور أستاذ     | 99.58           | 6.64              | 48          | 3.95       | 0.466 | دال احصائيا |
|               | (26 إناث) أستاذات | 92.05           | 6.57              |             |            |       |             |

من خلال النتائج يتبين أن قيمة ت المحسوبة (3.95) عند درجة sig (0.466) وبدرجة حرية (48) أي أنها ذات دلالة إحصائية، وهذا ما يؤكد لنا تحقق الفرضية الجزئية الأولى القائلة إن هناك فروق ذات دلالة إحصائية حسب الجنس للنمط القيادي السائد لدى أساتذة التعليم المتوسط، وبالتالي فإن الفرق بين المتوسطين له دلالة إحصائية واضحة أي أن الذكور لهم درجة من النمط القيادي أكبر من عند الإناث، فالفرق واضح بين المتوسطين متوسط الذكور (98.58) ومتوسط الإناث (92.05). فالفرق واضح، ويؤكد وجود فروق جوهرية بين الذكور والإناث وعلى تحقيق فرض الدراسة.

وافقت هذه الدراسة دراسة الطاهر أحمد محمد علي (2012) والتي هدفها معرفة تأثير عامل الجنس على نمط قيادة الذكور والإناث، وجاءت النتائج بوجود فروق بين الجنسين في النمط القيادي لصالح الذكور.

ولعلنا نرجع وجود فروق بين الذكور (الأستاذة) والإناث (الأستاذات)، إلى طبيعة التركيبة النفسية لدى الأنثى (الأستاذات) والتي تكون عادة حساسة إلى أدنى كلمة تسمعها من المسؤول (المدير) ولو كان الخطأ صادر منها، أو أدنى إشارة توجه لها سواء أكانت مكتوبة أو مرسلة، وبالتالي فإن مفهوم عدم التقبل هذا يندرج تحت مسميات عدة كالتهميش والظلم وغيرها، وهذا عكس الرجال (الأستاذة) والذين يتقبلون عادة الانتقاد خاصة أن كان الخطأ منهم (تأخر في الحضور - غيابات متكررة.....) حيث يتقبلون التوبيخ من قبل رؤوسهم بكل ديمقراطية.

وقد نرجع ها الاختلاف بين الأستاذة والأستاذات في النمط القيادي المتبع داخل إدارة المدرسة إلى طبيعة العلاقة الموجودة بين الأستاذة ومروؤسهم داخل المؤسسة التربوية أو خارجها،

حيث تكون طريقة التعامل لأساتذة مع مسؤوليهم فيها نوع من التقدير والاحترام مقارنة بالأستاذات والتي تكون طبيعة العلاقة مع رؤوسهم جافة وتتميز بالضبطية في العمل خاصة في بيئتنا الصحراوية وهذا ما يجعل الأستاذات يرون أن طريقة القيادة فيها نوع من التسلط والظلم ضدهم، ويشعرون بالاختلاف في المعاملة بينهم وبين الأساتذة، وهذا ما يبرهن وجود اختلافات في النمط وطريقة القيادة داخل المؤسسات التعليمية بين الأساتذة والأستاذات العاملين في نفس الإدارة التربوية. وقد نفسر هذه النتيجة ولكن بدرجة أقل إلى طبيعة عمل المرأة داخل الإدارة والتي تتميز في العادة بكثرة الغيابات والتأخيرات وهذا بحكم مسؤوليتها المنزلية خاصة إذا كانت هذه العاملة (الأستاذة) متزوجة ولديها الالتزامات منزلية كثيرة (تربية أطفال والقيام بحاجاتهم، أعمال المنزل المختلفة.....) هذه الأمور تلزم رؤوسهم باتخاذ إجراءات صارمة ضدهم، وهذه الإجراءات تراها المرأة العاملة ظلم في حقها، وهذا عكس الرجال الذين ليست لديهم ارتباطات يومية، فكل هذا وغيره يجعل هناك فرق في النمط القيادي المطبق بين العاملين في المؤسسات التعليمية باختلاف جنسهم.

### 10-3- عرض وتفسير نتائج الفرضية الثالثة:

نص الفرضية: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في النمط القيادي تُعزى لمتغير الأقدمية".  
والجدول التالي يوضح نتائج هذه الفرضية:

جدول رقم: (7): تبين القيم {ت} لدلالة الفروق بين متوسطي درجات الأقدمية في متغير النمط القيادي

| المتغير       | الأقدمية              | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ت المحسوبة | Sig قيمة | الدلالة     |
|---------------|-----------------------|-----------------|-------------------|------------|----------|-------------|
| النمط القيادي | أقل من 10 سنوات (18)  | 100             | 7.39              | 3.28       | 0.79     | دال احصائيا |
|               | أكثر من 10 سنوات (32) | 93.34           | 6.57              |            |          |             |

من خلال النتائج يتبين أن قيمة ت المحسوبة (3.28) عند درجة sig (0.79) وبدرجة حرية (48) أي أنها ذات دلالة إحصائية، وهذا ما يؤكد لنا صحة الفرضية الجزئية الثانية القائلة أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية حسب الأقدمية للنمط القيادي السائد لدى أساتذة التعليم المتوسط، وبالتالي فإن الفرق بين المتوسطين ليس له دلالة إحصائية، أي أن أساتذة أقدمية أقل من (10) سنوات عمل لهم درجة من النمط القيادي أكبر من عند أساتذة أقدمية أكثر من (10)

سنوات عمل، فالفرق واضح بين المتوسطين، وهذا يؤكد وجود فروق جوهرية وعلى تحقيق فرض البحث.

وافقت هذه الدراسة دراسة نهاد عبد الرحمن (1991) حيث اشارة الدراسة الى وجود فروق تعود الى متغير الخبرة لصالح الخبرة الطويلة، وخالفة هذه الدراسة نتائج دراسة درويش راضية (2014) والتي هدفها البحث في الفروق في انماط القيادة التربوية السائدة لدى مديري مؤسسات التعليم الثانوي من وجهة نظر المدرسين، وجاءت النتائج بعدم وجود فروق حسب الأقدمية في النمط القيادي، نفسر هاته النتيجة المتحصل عليها إلى أن صاحب الخبرة الطويلة من العمل في المؤسسات التربوية والتي يفوق 10 سنوات يشعر بنوع من تقدير الذات، وأنه على دراية بكل النصوص القانونية وطرائق التدريس وغيرها من الامور، وبالتالي فهو لا يتقبل النقد كثيرا يرى أنه لا فرق بينه وبين مرؤوسه لأنه أصبح له الحق في أن يشغل مكانه بحكم اقدميته في العمل وهذا على العكس تماما من أصحاب الخبرة الحديثة أو بالأحرى الذين تم توظيفهم حديثا فهم يرون أنفسهم في حاجة الى تعليم ودراية بكل بالأمور المنوطة بالمؤسسة التعليمية التي يدرسون فيها ولهذا نجدهم يتقبلون كل النصائح والارشادات الموجهة لهم سرآ من المدير أو المفتش (مسؤولهم) وهذا ما يجعل هناك فروق حسب اقدمية العمل بين الأساتذة. وقد نفسر هذه النتيجة الى مفهوم التقبل في طريقة القيادة، حيث نرى أن اصحاب الخبرة أو أقدمية العمل يملكون مفاهيم كثيرة عن الآليات القيادة في كثير من المواقف التربوية والادارية التي تمر بها المؤسسة التربوية وهم بدراية للحلول الأنجع لها، وكثيرا ما نراهم في تصادم مع مرؤوسهم في كثير من القضايا نتيجة عدم تقبلهم لقراراتهم والتي يرونها غير صائبة، وهذا بحكم طول تجربتهم في العمل وهذا عكس ما نراه عند الأساتذة اصحاب الخبرة الحديثة والذين يرون في المسؤول انه على دراية بكل صغيرة وكبيره في المؤسسة التعليمية وأن قراراته صائبة وبالتالي فهم يتقبلون كل الاجراءات المتخذة من قبل مرؤوسهم دون تردد. وهذا ما يحدث فرق بين الأساتذة في طريقة القيادة حسب سنوات العمل المقدمة من كل أستاذ.

- خاتمة:

من خلال ما تم التطرق له في هاته الدراسة الوصفية والتي كان هدفها التعرف عن نوعية النمط القيادي السائد داخل مؤسسات التعليم التربوي بالمتوسط بمدينة تماراست، وقد اخترنا أبرز الأنماط القيادية السائدة في المؤسسات التربوية وهي (ديمقراطي- أوتوقراطي- حر) وهذا حسب رأى أساتذة التعليم المتوسط بتمنراست، واعتمدنا في هذه الدراسة على مجموعة من أساتذة التعليم المتوسط باختلاف جنسهم وتخصصهم واماكن عملهم وخبرتهم التعليمية. وتكونت عينة

الدراسة المطبقة على مجموعة من الأساتذة تم اختيارهم بصفة العينة العشوائية الطبقية من أساتذة التعليم المتوسط بتمنراست. وتم اتباع جميع خطوات البحث العلمي من الجانب الاجرائي النظري إلى تطبيق الأداة الخاصة بالدراسة والتحقق من صدقها وثباتها بالدراسة أولية استطلاعية شملت بعض مفردات الدراسة، وقد جرت المعالجة الإحصائية للنتائج باستخدام البرنامج الإحصائي spss للتحقق من صدق الفرضيات التي انطلق منها البحث، وقد توصلنا الى جملة من النتائج تم تفسيرها بناء على ما جاءت به بعض الدراسات السابقة وما حواه التراث النظري، ومن بين ما توصلت له هاته الدراسة هو أن النمط القيادي السائد في المؤسسات التربوية التعليمية هو النمط الديمقراطي بدرجة اولى يليه النمط الأوتوقراطي ثم النمط الحر، وهذا اضافة الى انواع اخرى موجودة داخل المؤسسات التعليمية كالنمط التسلطي لكنه بدرجة تكاد تكون معدومة، واسفرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في نوع النمط القيادي تُعزى لمتغير الجنس وسنوات الخبرة في العمل وهذا على اعتبار اعتمادنا على هاتين المتغيرين في الدراسة فقط، وعلى ضوء ما توصلنا إليه من نتائج في هذا البحث اقترحنا بعض التوصيات المهمة كإجراء دراسات عن أهم الأنماط القيادية السائدة لدى المدراء العاملين بقطاع التربية، وكذلك أهمية مجال القيادة التربوية الصادرة من مديري مدارس المتوسط ومجال التوجيه والمتابعة داخل المؤسسة، وكذا ضرورة اجراء عدة دراسات تتكلم عن الانماط القيادية السائدة داخل المؤسسات التعليمية وعلاقتها بعدة متغيرات كالرضا الوظيفي وابتخاذ القرار والمناخ التنظيمي وغيرها من الأمور الأخرى

## - قائمة المراجع:

- الأغبري، عبد الصمد، (1988)، الإدارة المدرسية، البعد التنظيمي والتنظيم المعاصر، بيروت، لبنان: دار النهضة العربية.
- البياض، محمد حسن عبد الهادي، (1985): القيادة الإدارية بين المنهج العلمي والممارسة، لندن: دار واسط للنشر والتوزيع.
- العدواني ناصر حنان، (2013) الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير منشورة، قسم الادارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
- رضوان، شفيق، (1994): السلوكية والإدارة، بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
- زويلف، مهدي والقريوتي محمد، (1994)، المفاهيم الحديثة في الإدارة والنظريات والوظائف، ط 4، عمان الأردن: المكتبة الوطنية.
- 6- سعيد، نضال محمد، (1991): مفهوم الأنماط القيادية الإدارية، مجلة المعارف العربية، بغداد، المجلد 11، العدد 22.
- بوحوش عمار، والذنيبات محمد محمود، (1999)، البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- غيث، محمد عاطف، (1989): قاموس علم الاجتماع، الإسكندرية القاهرة: دار المعرفة الجامعية.
- المدرهون، مرسى والميرزادي إبراهيم، (1995)، تحليل السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية.
- محافظة سامح، والحداد ربي، (2010)، الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة عجلون وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين من وجهة نظرهم، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد (37) العدد (02).
- الهواري، سيد، (1986): المدير الفعال دراسة تحليلية لأنماط المديرين، القاهرة: مكتبة عين الشمس.
- Hunt, James G., Larson, Lary L. (1977) , Leadership: The cutting Edge. Shouth ern Illinois University Ptes, Carbondale, Illinois.
- Koonfz, Harold. (1980), Management. London: McGraw-Hill Inc.