

DOI: JFTP-1908-1003

أنماط القيادة السائدة لدى مديري مدارس التعليم الإبتدائي بمحافظة بورسعيد وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين "دراسة ميدانية"

الدكتور/ عبد المنعم الدسوقي حسن الشحنة
الأستاذ المساعد للإدارة بالمعهد العالي للحاسبات
والمعلومات وتكنولوجيا الإدارة بطنطا

٢٠١٩/١١/١٨ م

تاريخ قبول البحث :

٢٠١٩/٨/٧ م

تاريخ استلام البحث :

الملخص

تحتاج المؤسسات التعليمية بكل مراحلها المتنوعة واختلاف مستوياتها إلى قيادات واعية مسؤولة وقادرة على تحقيق أهداف هذه المؤسسات على أكمل وجه، كما أن اختيار النمط القيادي الملائم لكل مؤسسة يحتاج إلى دراسة ظروف المؤسسة التعليمية التي تمارس فيها القيادة واختلاف العاملين واختلاف مستوياتهم العلمية لذلك هدف البحث إلى: - معرفة الأساس الفكري للقيادة المدرسية العالمية في القرن الحادي والعشرين ، و إلقاء الضوء على أنماط القيادة السائدة لدى مديري مدارس التعليم الابتدائي بمحافظة بورسعيد، ومعرفة الرضا الوظيفي للمعلمين عن أنماط القيادة السائدة بمدارس التعليم الابتدائي بمحافظة بورسعيد، والوصول لأهم التوصيات والمقترحات لإختيار أفضل الأنماط القيادية لدى مديري مدارس التعليم الابتدائي بمحافظة بورسعيد لتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين، ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي للوقوف على واقع أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الابتدائية بمحافظة بورسعيد وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين ، من خلال تحليل ما توفر له من بيانات وإحصاءات، وتقارير، ومقابلات، وكذلك ما خرج به الباحث من بيانات من خلال استبيان لاستطلاع آراء المعلمين عن أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الابتدائية بمحافظة بورسعيد وعلاقتها بالرضا الوظيفي لهم.

ولقد توصل الباحث إلى عدة توصيات ومقترحات منها مايلي:-

- ١- إختيار القيادات المدرسية التي تتبنى النمط الديمقراطي والتحويلي وهذا ينعكس بالإيجاب على سلوك المعلمين في العمل وعلى رضاهم الوظيفي.
- ٢- تقديم برنامج تدريبي للمديرين لتحسين ممارستهم وأنماطهم القيادية ، لتوظيف هذه الأنماط بفاعلية وتمكينهم من تطوير ممارستهم القيادية لرفع مستوى جودة التعليم في مدارس التعليم الابتدائي بمحافظة بورسعيد.
- ٣- أن يكون إختيار القيادات المدرسية التي تتميز بالخصائص الآتية :-
 - التفكير عالميا: وتعني القدرة علي التكيف ، وإكتساب الخبرات العالمية اللازمة، وفهم تأثير العولمة.
 - القدرة التكنولوجية : وتعني امتلاك المعرفة التكنولوجية اللازمة.
 - بناء الشراكات والتحالفات : تعني امتلاك المهارات الإجتماعية والتواصل.
 - تقاسم القيادة : بمعنى القدرة علي إيجاد رؤية مشتركة ، والتعاون الفعال.

الكلمات المفتاحية :

- التعليم الابتدائي - الرضا الوظيفي - أنماط القيادة

ABSTRACT

Educational institutions at all stages and different levels need aware leaders responsible and able to achieve the objectives of these institutions and the choice of the appropriate leadership pattern for each institution needs studying the conditions of the educational institution in which leadership is practiced and so the research aimed to :

Knowing the intellectual basis of the global school leadership in the twenty-first century, shedding light on the prevailing leadership patterns of the managers of primary schools in Port Said Governorate, Knowing the job satisfaction of the teachers of the prevailing leadership patterns at the primary education schools in Port Said Governorate and reaching the most important recommendations and suggestions to choose the best leadership patterns of the managers of primary schools in Port Said Governorate to achieve job satisfaction for teachers.

The researcher used the descriptive approach to find out the reality of the prevailing leadership patterns among managers of elementary schools in Port Said Governorate and their relation to job satisfaction through analyzing the results of data ,statistics ,reports , interviews and through a questionnaire for surveying the views of teachers of the prevailing leadership patterns among managers of primary schools in Port Said Governorate and their relation to job satisfaction.

The researcher has reached several recommendations and suggestions including the following:

- 1-Selecting the school leaders who adopting the democratic and transformative style and this reflects positively on the behavior of teachers at work and their satisfaction.
- 2-Providing a training program for managers to improve their practice and leadership patterns to employ these patterns effectively and enable them to develop their leadership practice to raise the quality level of education at elementary schools in Port Said Governorate.
- 3- Selecting the school leaders that have the following characteristics;
 - Thinking globally: it means the ability to adapt, acquire the necessary global expertise, and understand the impact of globalization.
 - Technological ability: it means possessing the necessary technological knowledge.
 - Building partnerships and alliances: it means possessing social skills and communication.
 - Sharing leadership: it means being able to find common vision and effective cooperation

KEYWORDS: Leadership Patterns – Job Satisfaction – Primary Education.

الإطار العام للبحث

مقدمة

تحتاج المؤسسات التعليمية بكل مراحلها المتنوعة واختلاف مستوياتها إلى قيادات واعية مسئولة وقادرة على تحقيق أهداف هذه المؤسسات على أكمل وجه، كما أن اختيار النمط القيادي الملائم لكل مؤسسة يحتاج إلى دراسة ظروف المؤسسة التعليمية التي تمارس فيها القيادة واختلاف العاملين واختلاف مستوياتهم العلمية.

"وتواجه منظومة التعليم في الآونة الأخيرة ضغوطات وتحديات نتيجة لثورة التكنولوجيا الحديثة، وبالتالي أدت إلى سلسلة من التغييرات التي طرأت على العلاقات الإنسانية. وقد أدى هذا التطوير السريع الذي تعيشه الإدارة الحديثة إلى ضرورة احتياجها إلى إدارة تربوية يكون لها أثر كبير في نجاح العملية التعليمية، فبدون تلك القيادات الواعية والمسئولة فإنه يتعذر على المؤسسات التعليمية القيام بأهدافها التعليمية والتربوية على أكمل وجه. وقد برزت اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية من خلال العناية بكل المجالات ذات الصلة بالعملية التربوية، فكانت الإدارة بوصفها مهارة في القيادة وفي العلاقات الإنسانية وتهيئة الظروف الملائمة للعمل، وفي تنظيم العمل الجماعي. وبناءً عليه فقد ظهر مفهوم جديد للمدرسة ووظيفتها، تمثل في اعتبار أن المدرسة إحدى مؤسسات المجتمع التي لا بد لها من المساهمة في حل مشكلات هذا المجتمع، وتحقيق أهدافه بالإضافة إلى أداء وظيفتها الأساسية المتمثلة بنقل التراث الثقافي من الآباء إلى الأبناء فكانت أولى الاهتمامات هي مسألة المدير أو القائد، والقيادة في المدارس الإبتدائية تتميز بأنها عملية مستمرة الفعالية وتأثيرها كبير في سير العملية التعليمية، فيرتبط نجاحها أو فشلها بنوع العلاقة التي تربط القائد بالمعلمين، وبالتالي لهذه العلاقة دور أكبر في إنجاح العملية التعليمية. وكلما ساد هذه العلاقات الاحترام المتبادل والتقدير كان مستوى الأداء أفضل، وتستمد القيادة الإدارية والتربوية في المدارس الإبتدائية أهميتها من قدرتها على استخدام كافة الوسائل المتاحة بحيث تتلاءم مع أهداف العملية التعليمية من أجل تحسين أداء العنصر البشري، وبذلك تختلف القيادة الإدارية عن القيادة بشكل عام في أن الأخيرة تستمد قوتها من السمات والصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد، بينما القيادة الإدارية تعتمد على ما يتوفر لها من السمات والصفات الشخصية. (الشريف. طلال عبد الملك". (٤٥:٢٠٠٤).

"ويعتبر مدير المدرسة الإبتدائية رأس الهرم في مدرسته ويشار إليه في كل مقام، وهو الذي يمسك بدفة القيادة ليوصلها الوجهة السليمة، والمهمة الأساسية له هي تنفيذ العملية الإدارية بفاعلية وكفاءة من خلال تنسيق جهود العاملين في المدرسة وتوجيههم، وإرشادهم للقيام بواجباتهم وأعمالهم على أكمل وجه لتحقيق أهداف العملية التربوية". (عابدين، ٢٠٠١: ٢٨٧)، "ومدير المدرسة الإبتدائية هو القائد لهذه المدرسة والمسئول الأول عنها، ولا شك أن مدير المدرسة يلعب دوراً هاماً في تيسير

العملية التعليمية وإنجاحها، فهو المسئول عن توجيه المعلمين في النواحي الفنية بالاشتراك مع توجيه الفني، وكذلك له العديد من الاختصاصات والمسئوليات المتعلقة بالعملية التعليمية وسير الدراسة بالمدرسة والأنشطة المختلفة، فمدير المدرسة الإبتدائية يقوم بمسئوليات وعمليات التخطيط والتنظيم للسياسة العامة للمدرسة ووضع برنامج شامل للعمل، ويقوم بعمليات الإشراف على تنفيذ البرنامج والنظم والمشروعات، وسير الدراسة والأنشطة المختلفة بالمدرسة، وكذلك علاج ما قد يظهر من نواحي الضعف والمشكلات التي تحول دون تحقيق المدرسة لرسالتها فلا يكتفي أن تنسج الوزارة أهدافاً وتضع أشكالاً ومخططات للتعليم، إنما لابد من توفير الأساليب الإدارية التي تترجم هذه الأهداف، وتنفيذ الخطط التعليمية بصورة ناجحة". (إسماعيل. أحمد، ٢٠٠٩م: ١٥)، "وقد اهتمت معظم دول العالم المتقدم والنامي علي السواء بالقيادة التربوية لمديري المدارس ، لما لها من أهمية في تنظيم العمل بالمدرسة ، وتهيئة البيئة التربوية المناسبة ، والتخطيط للمدرسة ومستقبلها، ففي مصر وانطلاقاً من قناعة وزارة التربية والتعليم المصرية بأهمية التغيير والتطوير ومواكبة العالمية في هذا العصر فقد حاولت جاهدة رفع مستوى القيادة المدرسية وتطوير منظومة التعليم ، وأكدت ضرورة التوجه نحو المستقبل ، وأشارت في الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (٢٠١٤/٢٠٣٠) علي أهمية الإنفتاح علي المؤسسات العالمية ودول العالم التي ترغب في التعاون التربوي وتبادل الخبرات". (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٣ : ٣)، "وقد تجلت قناعة الوزارة بأهمية تطوير وتحسين القيادة المدرسية في قيامها بتنفيذ العديد من برامج التدريب والتنمية المهنية لمديري المدارس بالأكاديمية المهنية للمعلمين ، وفروعها المختلفة علي مستوى الجمهورية. كما أن تلبية احتياجات المعلمين الوظيفية والشخصية ، وتوفير الخدمات العامة لهم في المؤسسة التعليمية من شأنها تعزيز أواصر الألفة والانتماء وتحسين الرضا الوظيفي لدي المعلمين نحو مؤسساتهم التعليمية". (العاجز ونشوان، ٢٠٠٤: ٣٥)، ولقد أكدت دراسة (عطية، ٢٠١٦ : ٢٦٠) أن ارتفاع الرضا الوظيفي للعاملين يؤدي إلي زيادة الإنتاجية، والعمل بفاعلية أكثر ، وتقليل معدل دوران العمل ، وتخفيض نسبة الغياب ، فضلاً عن رفع معنويات العاملين ، وتحقيق الأمن الوظيفي ؛ مما يعكس إيجابيا علي إنتاجية العمل من الناحيتين الكمية ، والنوعية.

مشكلة البحث

"لما كانت عملية الإهتمام بتطوير القيادات التربوية منبثقة من عدة مؤتمرات تتعلق بتطوير برامج وتنمية القيادات التربوية ، للعمل علي بلورة مفهوم القيادة وإعداد القادة علي مستوى وزارة التربية والتعليم ، أو علي مستوى المديريات والإدارات التعليمية وأيضاً المدارس الإبتدائية، وأيضاً تأتي عملية الإهتمام هذه في ضوء مبادئ القيادة العصرية واتجاهاتها وأدوارها من أجل تمكين القيادات التربوية من إحداث نقلة نوعية في أساليب الإدارة بما يحقق أهداف العملية التربوية بشكل أفضل". (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٧ : ٢٠)، "ويعد موضوع القيادة من أهم الموضوعات إثارة في علم الإدارة ، فالقيادة

الإدارية أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح أي مؤسسة ، والقيادة التربوية تعتبر جوهر العمل الإداري لأنها تمثل عاملاً مهماً في نجاح أو فشل الإدارة التعليمية لما فيها من تأثير مباشر على العملية التعليمية ، ولقد ذهب كثير من علماء الإدارة إلى القول : بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وهي مفتاح الإدارة ، وأن أهميتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساس يؤثر في عناصر العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية ، وتعمل كأداة محركة لتحقيق أهدافها ". (الكردى، أحمد 2004 : 41)، "وتعد القيادة من أهم ركائز العملية الإدارية، والتي من خلالها يتم تنفيذ السياسات والخطط والبرامج الموضوعية، وللقيادة بشكل عام نظريات عديدة وأنماط معروفة والتي من شأنها أن يكون لها دور في الرضا الوظيفي للمعلمين ، ولأن القيادة التعليمية تواجه الكثير من التحديات، مثل: العولمة وتجلياتها، والتقدم العلمي والتقني، وثورة المعرفة والمعلومات، والتوجه الديمقراطي، والهيمنة الدولية، وتحدي التنمية". (حجي، أحمد ٢٠٠٤ : ١٠)

" فقد أدى التقدم العلمي هذا إلى تغيير المدرسة لفلسفتها وأدوارها وأهدافها وبالتالي تغيير في أدوار مدير المدرسة، فمن ميسر للعمل إلى مطور وقائد للتغيير، ومن رئيس يصدر الأوامر إلى داعم وموجه، ومن إداري إلى قائد صاحب رؤية يؤثر ويلهم ويحفز، ويغرس الثقة في نفوس العاملين ويشركهم في القيادة، ويزيد من دافعيتهم ويشجعهم على الإبداع، ويمنح كل عضو اهتماماً فردياً خاصاً، ويرتقي باهتماماتهم واحتياجاتهم ليصنع منهم قادة آخرين، وتشير الخطة الإستراتيجية القومية لإصلاح التعليم إلى الحاجة للعنصر البشري القادر على القيادة الجيدة على المستوى التنفيذي أو على مستوى القيادات التعليمية والإدارية، ويعتبر هذا أهم التحديات التي تواجه وزارة التربية والتعليم". (وزارة التربية والتعليم ٢٠١٤م : ٤٦)

" يواجه التعليم المصري بالمرحلة الابتدائية الكثير من التحديات التربوية التي لها أثر كبير في حالة ضعف وسوء المخرجات التعليمية وعدم مواكبتها للمتطلبات العالمية وسوق العمل، وكذلك ضعف مستوى الطلاب من حيث امتلاكهم للمهارات المطلوبة للقرن الحادي والعشرين، وقد نشر البنك الدولي ٢٠٠٥م بعضاً من التحديات التربوية التي تواجه التعليم المصري، وحيث الحاجة إلى : تحسين كفاءة النفقات ، وتحسين القيادة وتطوير المقررات الدراسية ، والإهتمام بالأنشطة التربوية، وطرق التقويم ، والبحث عن مصادر غير تقليدية للتمويل، والحاجة إلى تحسين الجودة وتكافؤ الفرص التعليمية في نظام التعليم، والحاجة إلى تعزيز المساءلة على جميع المستويات المؤسسية وتعزيز مشاركة أصحاب المصلحة (بما في ذلك أولياء أمور الطلاب) في اتخاذ القرارات المالية، واستكشاف استراتيجيات لتحقيق اللامركزية (The World Bank, 2005: N1) لذلك تبرز مشكلة الدراسة في الإجابة علي السؤال الرئيس التالي:-

ما أنماط القيادة السائدة لدى مديري مدارس التعليم الابتدائي بمحافظة بورسعيد وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين؟

ويتفرع من هذا التساؤل التساؤلات الآتية:-

- ١- ما الأساس الفكري للقيادة المدرسية العالمية في القرن الحادي والعشرين؟
- ٢- ما أنماط القيادة السائدة لدى مديري مدارس التعليم الابتدائي بمحافظة بورسعيد؟
- ٣- ما واقع الرضا الوظيفي للمعلمين عن أنماط القيادة السائدة بمدارس التعليم الابتدائي بمحافظة بورسعيد؟
- ٤- ما التوصيات والمقترحات لإختيار أفضل الأنماط القيادية لدى مديري مدارس التعليم الابتدائي لتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين ؟

أهداف البحث : يهدف البحث الحالي إلى:

- ١- معرفة الأساس الفكري للقيادة المدرسية العالمية في القرن الحادي والعشرين .
- ٢- إلقاء الضوء علي أنماط القيادة السائدة لدى مديري مدارس التعليم الابتدائي بمحافظة بورسعيد.
- ٣- معرفة الرضا الوظيفي للمعلمين عن أنماط القيادة السائدة بمدارس التعليم الابتدائي بمحافظة بورسعيد.
- ٤- الوصول لأهم التوصيات والمقترحات لإختيار أفضل الأنماط القيادية لدى مديري مدارس التعليم الابتدائي بمحافظة بورسعيد لتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين.

أهمية البحث_تمثل أهمية البحث في النقاط التالية:-

- ١- يعتبر هذا البحث أول بحث يتطرق للحديث عن اتجاهات المعلمين نحو أنماط القيادة السائدة في المدارس التعليم الابتدائي بمحافظة بورسعيد. على حد علم وإطلاع الباحث على الدراسات السابقة في هذا المجال .
- لذا يأمل الباحث أن تكون هذه الدراسة بداية لدراسات مصيرية تهتم وتقيس اتجاهات المعلمين نحو أنماط القيادة السائدة في مدارس التعليم الابتدائي في مصر.
- ٢- أهمية الدور القيادي وتأثيره على أداء المدارس ومدى بقائها واستمرارها بشكل عام، وتحتاج المدرسة الابتدائية أكثر من غيرها إلى قادة مبادرين ومشجعين على الابتكار والتجديد والإبداع، وتبرز أهمية سلوك القائد الإداري في المدرسة في تأثيره المباشر سلبيًا أو إيجابًا على مسيرة المعلمين والطلاب العلمية.
- ٣- أهمية المرحلة الابتدائية على وجه التحديد، لأنها تمثل البداية الحقيقية لعملية التنمية الشاملة والبناء للطلاب وتحقيق النمو الشامل المتزن لهم، كما أنها تمثل القاعدة الأساسية للعملية التعليمية والمرحلة الأولى للسلم التعليمي .
- ٤- إمكانية مساعدة المدارس في تطوير عمل القيادات المدرسية بما يمكنهم من تقديم الخدمات وتحقيق الأهداف الخاصة بالمدرسة على مستوى عالي، يتواءم مع الأساليب الحديثة في القيادة ، والوصول بالمدرسة إلى مستوى المدارس المتقدمة التي تتبع الأساليب الحديثة في القيادة.

٥- محاولة تقديم توصيات ومقترحات لصناع القرار والإداريين في مؤسسات التربية والتعليم عن كيفية تطوير أدوار مديري المدارس الإبتدائية، مما يساعد على رفع كفاءة القيادات المدرسية وذلك لتحقيق جودة العملية التعليمية وتحقيق أهداف المدرسة.

٦- فتح آفاق جديدة حول أهمية ودور أنماط تحقيق القيادة السائدة لدى المديرين لتحقيق الرضا الوظيفي لدى المرؤسين.

حدود البحث

أ- الحدود الموضوعية: تشمل محاور هي:-

- أنماط القيادة لدى مديري المدارس الإبتدائية بمحافظة بورسعيد
- الرضا الوظيفي للمعلمين بمدارس المرحلة الإبتدائية بمحافظة بورسعيد.

ب- الحدود الجغرافية:

مدارس التعيم الإبتدائي بالإدارات التعليمية (شمال، شرق، جنوب، وبورفؤاد) بمحافظة بورسعيد .

ج- الحدود الزمنية

أقتصر الباحث بحثه علي احصاءات الفترة الزمنية للعام الدراسي ٢٠١٨/٢٠١٩م

د- الحدود البشرية:

اقتصر الباحث في عينة الدراسة الميدانية علي عينة من معلمي مدارس المرحلة الإبتدائية بمحافظة بورسعيد للعام الدراسي ٢٠١٨/٢٠١٩م.

منهج البحث وأدواته:

استخدم الباحث المنهج الوصفي للوقوف على واقع أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الإبتدائية بمحافظة بورسعيد وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين ، من خلال تحليل ما توفر له من بيانات وإحصاءات، وتقارير، ومقابلات، وكذلك ما خرج به الباحث من بيانات من خلال استبيان لاستطلاع آراء المعلمين عن أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الإبتدائية بمحافظة بورسعيد وعلاقتها بالرضا الوظيفي لهم.

مصطلحات البحث

النمط : هو السلوك أو الأسلوب الذي ينهجه مدير المدرسة في التعامل مع العاملين معه من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.(حيدر، ٢٠١٠: ٤٦)

القيادة: تعرف القيادة بأنها القدرة والإستعداد لحث الآخرين وتوجيههم وإرشادهم وإدارتهم باعتبارها تعطي دورا للتحدث عن مصالح الجماعة وأهدافها " (Mary , 2006,P.35)

كما تعرّف القيادة بأنها عملية إلهام الأفراد ليقدّموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة (عبودي، ٢٠٠٧: ١٥) وتعرف- أيضًا -بأنها التأثير الذي يقوم به القائد في مرؤوسيه؛ لإقناعهم وحثهم على المساهمة للقيام بنشاط معين (السمادوني، ٢٠٠٧: ٢٢٤)

مدير المدرسة: هو قائد ومشرف تربوي مقيم ويتولى مهام اتخاذ القرارات في تيسير العمل الفني والإداري بالمدرسة ويعمل علي تطوير العمل التربوي (العاجز، ونشوان: ٢٠٠٤: ٢١٤)

الرضا الوظيفي: هو شعور داخلي لدي أفراد يتمثل بالإرتياح والسعادة نتيجة إشباع حاجاته ورغباته من خلال مزاولته للوظيفة التي يعمل بها، إذ ينتج عنه نوع من رضا الفرد وتقبله لما تمليه عليه وظيفته من واجبات ومهام (البلاوي، ٢٠٠٩: ٢٠)

الدراسات السابقة:

أولا الدراسات العربية

١- جمال أبو الوفا (٢٠٠٦) " دور قيادات المدرسة الإبتدائية في تنمية الإبداع الجماعي لدي العاملين بها لمواجهة تحديات العولمة - دراسة ميدانية

- هدفت هذه الدراسة إلي: التعرف علي مفهوم الإبداع الجماعي وأهم عناصره، والكشف عن أهم معوقات الإبداع الجماعي وأهم أساليب استعراض أهم مراحل الإبداع الجماعي ، وإزالة الستار عن أهم المعوقات التي تعترضه ، و التعرف علي مفهوم العولمة مع التركيز عن أهم تحدياتها، والتعرف علي كيفية انعكاس تحديات العولمة علي إدارة منظومة التعليم في الوقت الحاضر، وإبراز دور قيادات المدرسة الإبتدائية كمنظومة متكاملة في مصر في الوقت الحاضر، ومحاولة التوصل إلي مجموعة من التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تفيد في هذا المجال متي أخذت بعين الإعتبار.

- استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وأسلوب تحليل النظم الإحصائي لمعالجة نتائج الإطار الميداني، هذا بالإضافة إلي أنها استخدمت مجموعة من الادوات تمثلت في الزيارات الميدانية ، والمقابلات الشخصية، الإستبيان.

- ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة : ضعف تقدير العاملين في التعليم الإبتدائي ماديا ومعنويا، ضعف الروابط الإجتماعية بين العاملين بمختلف المدارس الإبتدائية بمحافظة القليوبية ، ، قلة تقييم الأنماط القيادية والصفات الكلية للسلوك القيادي لمديري المدارس الإبتدائية ، ضعف الإجراءات والمقترحات تساعد علي تطبيق معايير القيادة المتميزة بمدارس التعليم الإبتدائي بمصر.

- ومن أهم التوصيات التي توصلت لها الدراسة: ضرورة تقدير العاملين في التعليم الإبتدائي ماديا ومعنويا، مع إحساسهم بقيمة ما يقومون به، وضرورة تحسين الروابط الإجتماعية بين العاملين بمختلف المدارس الإبتدائية بمحافظة القليوبية حتي يزداد إرتباطهم بالعمل ، وبمدارسهم ، ومن ثم يتحسن الأداء ، وتزداد الإنتاجية ، وتلك مهمة تلقي أعبائها علي قيادات تلك المدارس، وتقييم الأنماط

القيادية والصفات الكلية للسلوك القيادي لمديري المدارس الإبتدائية علي مستوى الجمهورية، والوقوف علي واقع إدارة المدرسة الإبتدائية في مصر، وضع إجراءات ومقترحات تساعد علي تطبيق معايير الإدارة المتميزة بمدارس التعليم الإبتدائي .

ولقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في التعرف علي المفاهيم والمعاني الخاصة بالقيادة وفلسفتها، التعرف علي الفكر القيادي المعاصر

٢- رضا وبيومي (٢٠٠٦) "الأنماط القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الإبتدائية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين في مملكة البحرين."

- هدفت هذه الدراسة إلي: التعرف علي الأنماط القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الإبتدائية من وجهة نظر المعلمات ، وعلاقتها بالرضا الوظيفي.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي: كما تم تصميم استبانتيين الأولى لتحديد النمط القيادي لدي مديري المدارس الإبتدائية في مملكة البحرين ، وتضمنت الإستبانة (٤٨) فقرة موزعة علي ستة مجالات تقيس ثلاث أنماط قيادية (الديمقراطي، والترسلي، والأوتوقراطي) ، واستبانة لقياس الرضا الوظيفي لمعلمي ومعلمات المدارس الإبتدائية في مملكة البحرين، وتضمنت الإستبانة الثانية (٣٠) فقرة موزعة علي خمس مجالات.

أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: النمط القيادي السائد لدي مديري ومديرات المدارس الإبتدائية في مملكة البحرين هو النمط الديمقراطي ، يليه النمط الترسلّي ، ثم النمط الأوتوقراطي، وجود فروق دالة إحصائية تعزي إلي متغير الجنس ، يتعلق بالأنماط القيادية لدي مديري ومديرات المدارس الإبتدائية ، وقد جاءت لصالح الإناث بالنسبة للنمط الأوتوقراطي ، ولصالح الذكور بالنسبة لكل من النمط الديمقراطي، والنمط الترسلّي، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزي إلي متغير الخبرة والرواتب ، فيما يتعلق بالأنماط القيادية لدي مديري ومديرات المدارس الإبتدائية، وجود فروق دالة إحصائية تعزي إلي متغير المنطقة التعليمية، فيما يتعلق بالأنماط القيادية لدي مديري ومديرات المدارس الإبتدائية ، لصالح منطقة المحرق التعليمية.

ومن أهم التوصيات التي توصلت لها الدراسة:حث القيادات التعليمية بإستخدام النمط القيادي المناسب للحصول علي الرضا الوظيفي للمعلمين، العمل علي توفير البيئة المناسبة للمعلمين والإهتمام بصرف رواتب توفر لهم حياة كريمة، العمل علي تحفيز المعلمين ماديا ومعنويا للحصول علي الرضا الوظيفي.

ولقد استفاد الباحث من هذه الدراسة:في إعداد الجانب النظري للبحث (أنماط القيادة ، الرضا الوظيفي)

٣- منال رشاد عبد الفتاح (٢٠٠٩) "خصائص القائد البديل وكيفية تكوينه في المؤسسات التعليمية بجمهورية مصر العربية"

- هدفت هذه الدراسة إلى: الوقوف على فلسفة القيادة التربوية من خلال التعرف على: ملامح الفكر القيادي المعاصر، والعوامل التي تؤثر في عملية القيادة، ومضمون القيادة التربوية وأهميتها للمؤسسة التعليمية، وأهم مهام القائد التربوي، ومفهوم القائد البديل والإهتمام به.

- استخدمت الدراسة المنهج الوصفي: لمعالجة ملامح الفكر القيادي المعاصر، وفلسفة القيادة التربوية، وفلسفة القائد التربوي البديل، وكيفية تكوينه.

- ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن الخصائص التي يجب توافرها في القائد البديل وفقا لمجالات البحث (المجال الإداري، والمجال الإنساني، المجال التصوري، المجال الفني) جاء المجال الإداري في المرتبة الأولى حصل على متوسط حسابي مقدارة (٣.٣) في حين ان المجال الإنساني الثانية حصل على متوسط حسابي مقدارة (٣.٢) أما المجال التصوري فقد جاء في المرتبة الثالثة حصل على متوسط حسابي مقدارة (٣.١) وأخيرا جاء المجال الفني في المرتبة الرابعة حيث حصل على متوسط حسابي مقدارة (٢.٨) وتوصلت الدراسة أن القائد البديل يؤدي وظيفة في إطار السلطات والمسئوليات المحددة، و ينفذ القوانين واللوائح والأنظمة والتعليمات العليا، وأن القائد البديل يدرك أهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، وأن القائد البديل يستخدم أساليب وطرق متنوعة في أداء عمله، ويهتم بدراسة المشكلات ويضع لها حلول.

- ومن أهم التوصيات التي توصلت لها الدراسة: بالنسبة للمجال الإداري توصي الدراسة بضرورة إهتمام القائد البديل بالمبادرة من خلال تفكير مخطط، والبحث عن المعرفة من خلال القدرة على إدارة شبكة المعلومات، وإدارة الذات وذلك عن طريق تنمية وصقل القدرات حتى يتمكن من تحمل ضغوط العمل، وبالنسبة للمجال الإنساني توصي الدراسة بضرورة إهتمام القائد البديل بتنمية قدرات الشئاء على الإيجابيات، والإهتمام بلغة الحوار الحضاري، والإهتمام بتوقع النجاح وصناعة الأمل لدى العاملين، وبالنسبة للمجال التصوري توصي الدراسة بتمكين العاملين في أعمالهم من خلال تحملهم المسؤولية والعمل على تنمية الثروة البشرية بالمؤسسة، والعمل على تنمية قيم الولاء والإلتزام بين وحدات المؤسسة، وبالنسبة للمجال الفني توصي الدراسة بإهتمام القائد البديل بالتجديد الذهني والروحي

- ولقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في التعرف على خصائص القائد البديل وكيف يمكن تكوينه في مؤسساتنا التعليمية بجمهورية مصر العربية في ضوء ملامح الفكر القيادي المعاصر

٥- دراسة شقير (٢٠١١) "درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديرياتها للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها"

- هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديرياتها للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين

والمعلومات فيها، بالإضافة إلى بيان أثر المتغيرات (الجنس، الخبرة العلمية، المؤهل العلمي، مكان المدرسة) من وجهات نظر المعلمين، واخترت عينة طبقية عشوائية تكونت من (٦٠٤) معلما بنسبة (٤٠.٨٠%) من مجتمع الدراسة

- استخدمت الدراسة المنهج الوصفي: وذلك لمناسبة لموضوع الدراسة
- أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: هناك مستوي عال في ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية بالإضافة إلى مستوي عال من الرضا الوظيفي لدى المعلمين، وتوجد علاقة ايجابية دالة إحصائية علي مستوي الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها التشاركية، ومستوي الرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين فيها، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية علي مستوي الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المعلمين حول ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها التشاركية ومستوي الرضا الوظيفي تعزي لمتغير الخبرة العلمية.
- ومن أهم التوصيات التي توصلت لها الدراسة: العمل علي إهتمام مديري المدارس الحكومية بالرضا الوظيفي للمعلمين، العمل علي توفير الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين، العمل علي تطبيق القيادة التشاركية في المحافظات الأخرى.
- ولقد استفاد الباحث من هذه الدراسة: في التعرف علي الأنماط المختلفة للقيادة وخاصة القيادة التشاركية.

٥- دراسة العجارمة (٢٠١٢) "الانماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوي

جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة عمان

- هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف علي الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوي جودة التعليم في محافظة عمان حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الخاصة التابعة لمديرية التربية والتعليم الخاص في محافظة عمان بلغ عددهم (١٤٠٤٧) معلما ومعلمة، وتم إختيار عينة عشوائية طبقية بواقع (٥٠٠) معلم ومعلمة
- استخدمت الدراسة المنهج الوصفي : مع استخدام أداتين الأولى لقياس الأنماط القيادية والثانية لقياس مستوي جودة التعليم.
- أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان للأنماط القيادية من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣.٣١) وجاء في المرتبة الأولى النمط القيادي الأتوقراطي، يليه النمط الديمقراطي فالمتسيب، وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بمستوي دلالة أقل من ($\alpha \leq 0.05$) بين الانماط القيادية ومستوي جودة التعليم في المدارس الخاصة في محافظة عمان، وعدم وجود فروق دالة إحصائية بين الانماط القيادية لدى مديري المدارس الخاصة تبعا للجنس والمؤهل العلمي.

- ومن أهم التوصيات التي توصلت لها الدراسة: تقديم برنامج تدريبي للمديرين لتحسين ممارستهم وأنماطهم القيادية ، لتوظيف هذه الأنماط بفاعلية وتمكينهم من تطوير ممارستهم القيادية لرفع مستوى جودة التعليم في المدارس الخاصة

- ولقد استفاد الباحث من هذه الدراسة: في التعرف علي أهم محاور الرضا الوظيفي للمعلمين.

٦- دارسة سليم (٢٠١٣) "الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام في كليات المجتمع بمحافظة غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين فيها"

- هدفت هذه الدراسة إلي: التعرف علي الانماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام في كليات المجتمع بمحافظة غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين فيها

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي: لملائمة لموضوع الدراس - أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن الدرجة الكلية بتقدير أفراد العينة للأنماط القيادية السائدة لدي رؤساء الأقسام في كليات المجتمع بمحافظة غزة في مجال أداة الدراسة بلغ (٦٣.٧٣) وبدرجة موافقة متوسطة، حيث توافرت المجالات علي الترتيب كالتالي: النمط الديمقراطي (٧٧.٨١)، والنمط الأوتوقراطي (٦٢.٤٨)، والنمط الترسل (٥٢.١٨)، لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة في الدرجة الكلية للرضا الوظيفي للعاملين تعزي إلي النوع، توجد علاقة ارتباطية طردية بين النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي ، وعلاقة ارتباطية عكسية بين النمط الترسل والرضا الوظيفي، بينما لا توجد علاقة ارتباطية بين النمط الأتوقراطي والرضا الوظيفي.

- ومن أهم التوصيات التي توصلت لها الدراسة: ضرورة تعزيز وتبني القيادات للنمط الديمقراطي في القيادة بكل جوانبه لاسيما لجهة استثمار الكفاءات الموجودة في كليات المجتمع بشكل ريادي وابتكاري متميز ووضع الإنسان المناسب في المكان المناسب وتفويض السلطة للمرؤسين، تحسين ظروف المعيشة للعاملين في كليات المجتمع وتحسين مستوي الرواتب.

- ولقد استفاد الباحث من هذه الدراسة: في اعداد استبانة البحث

٧- علي عبد الرحمن محمد مرعي (٢٠١٤م) مستوي الإبداع الإداري والقيادة لدي مديري المدارس الإبتدائية من وجهة نظر مديري ومعلمي إدارة الحسينية التعليمية- محافظة الشرقية

- هدفت هذه الدراسة إلي: معرفة مدي توافر الإبداع الإداري والقيادة لدي مديري المدارس الإبتدائية، وفهم عملية الإبداع في الإدارة المدرسية ومدي ارتباطها بالقيادة لدي مديري المدارس الإبتدائية، وتحديد الفروق في مستوي الإبداع الإداري والقيادة لدي مديري المدارس الإبتدائية بإدارة الحسينية التعليمية.

- استخدمت الدراسة المنهج الوصفي: لمعرفة مستوي الإبداع الإداري والقيادة لدي مديري المدارس الإبتدائية.

- ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: ارتفاع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر كل من المعلمين والمديرين وهذا يفسر وجود علاقة طيبة بين مديري المدارس والمعلمين داخل تلك المدارس، وعدم وجود فروق في مستويات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بإدارة الحسينية التعليمية محافظة الشرقية ترجع إلى متغير النوع (ذكور / إناث)، وعدم وجود فروق في مستويات الإبداع الإداري والقيادة الإشرافية لدى مديري المدارس الابتدائية بإدارة الحسينية التعليمية محافظة الشرقية ترجع إلى متغير الوظيفة (مدير / معلم) وارتفاع القيادة الإشرافية لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر كل من المعلمين والمديرين أنفسهم.

- ومن أهم التوصيات التي توصلت لها الدراسة: ضرورة توفير تدريبات لتنمية مهارات القيادة لدى العاملين بالمؤسسات التعليمية من مديرين ومعلمين، وضرورة تدريب المعلمين قبل وأثناء الخدمة، وإعادة النظر في إختيار مديري المدارس ، وضرورة اهتمام وزارة التربية والتعليم بتدريب العاملين لديها على استيعاب التكنولوجيا الحديثة

- ولقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في معرفة مدى توافر الإبداع الإداري والقيادة لدى مديري المدارس الابتدائية وكذلك فهم عملية الإبداع في الإدارة المدرسية ومدى ارتباطها بالقيادة لدى مديري المدارس الابتدائية.

٨- داليا طة محمود يوسف، ومها مراد علي أحمد (٢٠١٤) "الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها باتجاهات المعلمين نحو إدارة الجودة الشاملة " دراسة ميدانية"

- هدفت هذه الدراسة إلى: إلقاء الضوء على أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الثانوية، التعرف على طبيعة إدارة الجودة الشاملة بمدارس التعليم الثانوي، وتحديد واقع تأثير نمط القيادة المدرسية على اتجاهات المعلمين نحو إدارة الجودة الشاملة، وتقديم توصيات لأختيار أفضل الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية لتحقيق إدارة الجودة الشاملة بمدارسهم.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي: لرصد واقع أنماط القيادة السائدة في المدارس الثانوية وتأثيرها على اتجاهات المعلمين نحو إدارة الجودة الشاملة.

- أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أظهرت نتائج الدراسة إلى أن النمط الديمقراطي في قيادة شئون المدرسة غير متوفر بصورة عالية، مع توافر النمط الديكتاتوري بصورة عالية، مما أثر على اتجاه المعلمين نحو إدارة الجودة الشاملة وعدم رغبتهم في الاشتراك بها أو تطبيقها في مدارسهم، لان تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحتاج إلى العمل كفريق؛ وهذا غير متوفر في ظل قيادة لا تتمتع بالأسلوب الديمقراطي في إدارة شئون المدرسة وتتفرد بالقرارات وتحافظ على موقعها في إدارة المدرسة لأطول وقت ممكن.

ومن أهم التوصيات التي توصلت لها الدراسة: اختيار القيادات المدرسية التي تتمتع بالديمقراطية، واختيار القيادات المدرسية المؤيدة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتقديم الدعم المالي

المناسب والدعم المعنوي للمعلمين بالمدارس الحاصلة على إدارة الجودة الشاملة، و تقديم تسهيلات خاصة للمدارس الثانوية للحصول علي الاعتماد، و تفعيل القرارات الخاصة بنشر ثقافة الجودة. توفير مستلزمات الأساسية للجودة بالمدارس الثانوية والابتعاد عن التنظير، تعديل معايير الجودة بما يتناسب مع الإمكانيات الفعلية للمدارس الثانوية، ربط الترقية بإسهامات المعلمين في تحقيق الجودة بمدارسهم.

ولقد استفاد الباحث من هذه الدراسة: التعرف علي أنماط القيادة وتأثيرها في أداء المدارس الثانوية علي الرضا الوظيفي للمعلمين، والتعرف علي تأثير نمط القيادة المدرسية على اتجاهات المعلمين بالمدارس الثانوية العامة

٩- بيومي ضحاوي ، وآخرون (٢٠١٥) "قيادة التغيير التربوي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر، رؤية مقترحة

- هدفت هذه الدراسة : التعرف علي الأسس النظرية والمواجهات الفكرية لقيادة التغيير التربوي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي ، وتحليل بعض نماذج القيادة التربوية بالمؤسسات التعليمية ، والوقوف علي متطلبات تطبيقها، وتقديم بعض المقترحات التي تساهم في نشر ثقافة التغيير التربوي واستراتيجياته ودعم خطته.

- استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي: لكونه يساعد في وصف أبعاد الظاهرة أو المشكلة مع تحديد أبعادها ومن ثم طرح رؤية تحليلية نقدية للوصول إلي أساليب المختلفة التي يمكن الأخذ بها في مواجهة هذه المشكلة.

- ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: هناك العديد من الآليات التي يمكن من اتباعها من قبل قادة المؤسسات التعليمية والتي تدعم قيادة التغيير بمؤسساتهم ومنها مايلي: التغلب علي أسباب مقاومة التغيير، و تهيئة العاملين قبل البدء في عملية التغيير ، وتنفيذ خطة التغيير الموضوعية وفقا للمخطط الزمني .

- ومن أهم التوصيات التي توصلت لها الدراسة: العمل علي صياغة رؤية واضحة لنجاح المؤسسة التعليمية ، وضع معايير جديدة للترقية والتقدم الوظيفي، العمل علي توفير قيادة واعية وبصفات مميزة، العمل بروح الفريق، والعمل علي تنمية قادة التغيير في المؤسسة التعليمية

ولقد استفاد الباحث من هذه الدراسة: معرفة الأسس النظرية للتغيير التربوي ، معرفة متطلبات قيادة التغيير وهذا ساهم في بناء الإطار النظري للبحث.

المراجع الأجنبية

- ١ - دراسة مارتين (Martin H.Jason 2000) " دور المدير بوصفة قائدا تحويليا في مجتمع تعلم متعدد الثقافات
- تكتشف هذه الدراسة :عن مدي التأثير الفعال الذي ينتج عن تطبيق المدير للإدارة التحويلية في إحداث تنمية فاعلة للتعلم متعدد الثقافات في الولايات المتحدة . وتحتوي الدراسة علي تعريف القيادة التحويلية كما تشتمل علي موضوعات تتعلق بدور القائد التحويلي في مجتمع التعلم متعدد الثقافات واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لمناسبة للدراسة
- وتوصلت الدراسة إلي عدة نتائج من أهمها: أنه يجب علي المدرسين أن يتعاملوا مع أنظمة متعددة القيم لأنهم إن لم يفعلوا ذلك يصبح من العسير عليهم أن يقدموا تعليمًا متميزًا يتسم بالعدالة وذلك عندما يكون للمدرسين والطلاب نماذج مختلفة من الإتصال وأنماط المشاركة والرؤي المتعلقة بالحياة ،كما توصلت الدراسة إلي أن المدير هو الوسيط الذي يصلح بين مصادر الصراع في القيم والعادات المتعايشة.
- وأوصت الدراسة: ضرورة وجود اتصال بناء بين القيادة والمعلمين والطلاب، الإهتمام بتدريب القيادات علي طرق الإتصال الفعال.
- ولقد استفاد الباحث من هذه الدراسة:في معرفة دور الإدارة التحويلية في إحداث تنمية فاعلة للتعلم متعدد الثقافات، ومعرفة دور القائد التحويلي في مجتمع التعلم متعدد الثقافات
- ٢- دراسة روبرتس وبسرلز(2001, Roberts & Beserlz) " إدراكات المدراس للسلوك القيادي لمدير المدارس المتوسطة
- هدفت الدراسة :إلي معرفة مدي فاعلية سلوك مديري المدارس المتوسطة وما إذ كانت هذه الفاعلية متحققة بالفعل في الممارسات القيادية كما هو ثابت في الدراسات التجريبية وملاحظات المدرسين وتلقي هذه الدراسة الضوء علي ملاحظات المدرسين علي ستة مجالات لقيادة مديري المدارس المتوسطة وهي
- ١- مفهوم إدارة المدرسة المتوسطة
- ٢- فهم عقلية التلاميذ بوصفهم دارسين وبشر في ذات الوقت.
- ٣- القيادة التوجيهية لتنمية القيادة المهنية لدى المدرسين.
- ٤- التوصل للنتائج المثلي من خلال إنجازات الطلاب.
- ٥- تفويض المدرس بحق استخدام السلطة
- ٦- سلوك العمل بما في ذلك تخصيص الوقت والإهتمام اللازم لأداء العمل.

- كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، واعتمدت علي الإستبانة كأداة وطبقتهها علي عينة عشوائية من المدرسين من مقاطعات مختلفة في مدينة نيوجرسي.
- من أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة مايلي: أن حجم المدرسة والمستوي التعليمي للمدرسين يؤثران أكثر من غيرهما من المتغيرات الأخرى علي ملاحظاتهم بشأن السلوك القيادي لمديري المدارس المتوسطة ، أما متغير الجنس والسن والخبرة المهنية التعليمية لم يكن لها اي أثر فعلي وكبير في تقييم لسلوك المدير القيادي إلا ان المستوي التعليمي للمدير كان له أهمية كبيرة من التأثير علي ملاحظات المدرسين بشأن مدي نجاح المدير في تحقيق التكيف المطلوب بين المهارات القيادية وحاجات الطلاب.
- وأوصت الدراسة : ضرورة تحلي مديري المدارس بنظرة أشمل وأكثر نفعا وعدم حصر انفسهم في الإطار المحدود لمعارفهم الخاصة ومهاراتهم وخبراتهم الشخصية.
- ولقد استفاد الباحث من هذه الدراسة: معرفة مجالات القيادة لمديري المدارس المتوسطة.
- ٣- دراسة هاوكنز (Hawkins, L. 2002) أنماط القيادة ومناخ المنطقة في المدارس الدولية.
- هدفت الدراسة :إلي إختيار العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة كما يدركه المعلمون وبين المناخ المدرسي في المدارس الثانوية الدولية في نيوجرسي ، واعتمد الباحث علي المنهج الوصفي ، حيث شملت عينة الدراسة (٩) مدارس ومعلميهم البالغ عددهم (١٣٣) معلما، وتم استخدام أداة وصف المناخ المدرسي الذي طوره (هوي وميسكل، & Hoy Miskel)، وكذلك تم استخدام مرشد البحوث لأثر القيادة التحويلية المدرسية الذي طوره ليثرودر.
- ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة : أن السلوك القيادي لمدير المدرسة ذو أثر هام علي المناخ العام للمدرسة ، إذ كلما كان السلوك القيادي يميل أكثر غلي النمط الداعم وأقل إلي النمط الموجه كان المناخ أكثر إنفتاحا، إن النمط القيادي التحويلي يكون أكثر فاعية في المناخ المدرسي المفتوح.
- وأوصت الدراسة: الإهتمام بالسلوك القيادي لمديري المدارس، والإهتمام بالسلوك القيادي الداعم.
- ولقد استفاد الباحث من هذه الدراسة: أن النمط القيادي يؤثر علي المناخ المدرسي، ويؤثر علي تحقيق أهداف العملية التعليمية.

- ٤- دراسة موليرو وآخرون (Molero & others 2007) "علاقات القيادة التحويلية وأثارها: دراسة تحليلية مقارنة مع أنماط قيادية تقليدية".
- هدفت الدراسة: إلى مقارنة العلاقة بين القيادة التحويلية وأنماط قيادية إخرى مثل النمط الديمقراطي والأوتوقراطي ، أو من منظور وظيفي ومنظور إنساني وكذلك مقارنة آثار القيادة التحويلية والانماط الأخرى علي بعض المخرجات الوظيفية العامة مثل رضا العاملين ، وأدائهم - واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستبانة تم توزيعها علي عينة الدراسة التي تكونت من (١٤٧) مشاركا يعملون في (٣٥) فريق عمل متفرع.
- ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة إلى: تزيد القيادة التحويلية وخصوصا في المستويات العالية معدل الفروقات التي يمكن تفسيرها من خلال الانماط القيادية في متغيرات إخرية مؤسسية مناسبة مثل الجهد الإضافي والرضا الوظيفي وأداء العاملين ، وجود علاقة ارتباطية قوية بين القيادة التحويلية وكل من القيادة الديمقراطية والأوتوقراطية أو من منظور وظيفي أو منظور إنساني.
- وأوصت الدراسة: تدريب المديرين علي القيادة التحويلية في قياداتهم، الإهتمام بتحفيز المعلمين علي العمل وتحقيق الرضا الوظيفي لهم لما لة من أثر كبير علي أدائهم.
- ولقد استفاد الباحث من هذه الدراسة: التعرف علي الأنماط المختلفة للقيادة.
- ٥- دراسة يلماز (yilmaz 2009) "دراسة الإلتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الإبتدائية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والإبداع التنظيمي - تركيا
- هدفت الدراسة: التعرف الى معرفة مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الابتدائية في تركيا وعلاقته بالرضا الوظيفي والابداعية التنظيمية المدرسية لدى المعلمين.
- تكونت عينة الدراسة من (٣١٥) معلما من معلمي المرحلة الابتدائية تم اختيارهم باستخدام المعاينة المفتوحة من جميع معلمي المرحلة الابتدائية العاملين في مجموعة من المدارس الابتدائية في منطقة الأناضول التركية. وتم استخدام ثلاثة مقاييس تدريج في عملية جمع البيانات :من أجل قياس مستوى الولاء التنظيمي واستخدمت الدراسة مقياس الولاء التنظيمي المطور من قبل بالاي (Balay ٢٠٠٠) حيث تكون هذا المقياس من ثلاثة مقاييس فرعية وهي) مقياس الإلتزام التنظيمي، مقياس التوازن بين المعلم والمنظمة ، ومقياس الشخصية، ومقياس الإبداعية التنظيمية).
- استخدمت الدراسة مقياس الابداعية التنظيمية في المدارس المطورة من قبل كافوس (Cavus ، 2006)، ومن أجل قياس الرضا الوظيفي لدى المعلم استخدمت الدراسة مقياس الرضا الوظيفي المطور من قبل هاكمان اوولوهام (Hachman . 1980)
- Oldham

- أشارت نتائج الدراسة: أن الرضا الوظيفي والابداعية التنظيمية المدرسة كانت قادرة على التنبؤ (٣١.٢) من التباين في مقياس الإلتزام والخضوع للقوانين وهي مقاييس فرعية من الولاء التنظيمي كما أشارت النتائج أن الإلتزام والخضوع للقوانين هو الخطوة الأولى في الولاء التنظيمي في المدرسة. وأن هناك علاقة ترابطية بين ضبط الإبداعية التنظيمية لدى المعلمين وبين الولاء التنظيمي لديهم. وبينت نتائج الدراسة أنهم كلما زاد مستوى الإبداعية التنظيمية ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين ارتفع مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين.

- ولقد قدمت هذه الدراسة توصيات عديدة منها: يجب الإهتمام بالولاء التنظيمي ويجب علي معلمي المدارس الإبتدائية الخضوع والإلتزام بالقوانين.

- ولقد استفاد الباحث من هذه الدراسة: معرفة جوانب الرضا الوظيفي لدى المعلمين، ومعرفة اللوائح والقوانين التي تحكم المعلمين ، وأن الإبداعية التنظيمية تؤثر في الرضا الوظيفي لدى المعلمين.

٦- دراسة بورز (Bowers, 2009) " العلاقة بين السلوك القيادي الأخلاقي ومستويات الفعالية الجماعية من وجهة نظر المعلمين - الولايات المتحدة الأمريكية.

هدفت الدراسة إلي استقصاء العلاقة بين ممارسة القيادة الأخلاقية ومستويات الكفاءة الجماعية في المدارس من وجهة نظر المعلمين ، ووظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وبحثت الدراسة أوجه الصلة بين خصائص المعلم وتصورات قيادة المشرف الأخلاقية والفعالية الجماعية في المدرسة ، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٩) معلما يخضعون لمقررات تربوية تأهيلية دراسات عليا في جامعة الغرب الأوسط الشاملة في الولايات المتحدة تم اختيارهم بطريقة عشوائية ، واستخدمت الملاحظة أداة قياس القيادة.

- وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها : وجود علاقة قوية بين ممارسة سلوك القيادة الأخلاقية والكفاءة الجماعية للمعلمين . كما أكدت الدراسة علي أن هناك عدة عوامل تؤثر في تلك الكفاءة ، كان في مقدمتها خصائص المعلمين وطبيعة المدرسة فيما إذا كانت عامة أو خاصة.

- ولقد قدمت هذه الدراسة توصيات عديدة منها: الإهتمام بتدريب المعلمين ورفع كفاءتهم من جميع النواحي سواء كانت مهنية أو أخلاقية.

- ولقد استفاد الباحث من هذه الدراسة: أن الكفاءة الأخلاقية تؤثر علي تحقيق أهداف المدارس ، ومعرفة أهمية المشرف التربوي بالمدارس.

٧- دراسة فنج (Feng, ٢٠١١) " التوجيهات الأخلاقية لدى القيادات المدرسية في تايوان"

هدفت الدراسة إلي إكتشاف التوجيهات الأخلاقية لقادة المدارس في تايوان ووظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات ، حيث تم استخدام إطار متعدد الأبعاد

الأخلاقية ، بما في ذلك النفعية ، والعدالة ، والرعاية ، والنقد ، والفضيلة ، وتكونت عينة الدراسة من (٥٧٣) قائد مدرسة في تايوان تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية ، واستخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية والمتوسطات الحسابية . ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج ، من أهمها : أن العدالة هي النتيجة الأخلاقية الأكثر تكرارا لهؤلاء القادة . حيث يتأثر الإتجاه الأخلاقي لقادة مدارس تايوان بالبيئة المحيطة إلي حد ما وخاصة الأخلاق الفضيلة . وأوضحت أن التباين في التوجيهات الاخلاقية لقادة مدارس تايوان يعتمد علي_الجنس، والعمر، والموقع الوظيفي والخبرة، والتدريب علي أخلاقيات الإدارة التربوية.

- ولقد قدمت هذه الدراسة توصيات عديدة منها: أن التوجيهات الأخلاقية لقادة المدارس يساعد علي تنمية الأخلاق لدي طلاب المدارس ويساعد علي تحقيق أهداف العملية التعليمية.

- ولقد استفاد الباحث من هذه الدراسة: معرفة التوجيهات الأخلاقية لقادة المدارس في تايوان.

٨- دراسة كيومار (Kumar 2012) "أنواع المؤسسات , المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي والعوامل المرتبطة بينها وبين أنماط القيادة في كليات التربية ذات التمويل الذاتي في البنجاب . " الهند هدفت الدراسة : التعرف علي العوامل المرتبطة بين أنواع المؤسسات ، والمناخ التنظيمي والرضا الوظيفي وبين أنماط القيادة في كليات التربية في البنجاب.

- ولقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي المسحي ، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإستخدام الإستبانة كأداة لتجميع المعلومات ، وطبقت الدراسة علي عينة عشوائية مكونة من (٢٠٠) محاضرا في كليات التربية.

- ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والمناخ التنظيمي ، ولا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية المتبعة لدي المدراء والمناخ التنظيمي ، العلاقة بين الأنماط القيادية لدي المدرسين والرضا الوظيفي للمحاضرين كانت بنسبة مقبولة.

- ولقد قدمت هذه الدراسة توصيات عديدة منها : ضرورة الإهتمام بالمناخ التنظيمي حيث أن المناخ التنظيمي الجيد يساعد علي الرضا الوظيفي.

- ولقد استفاد الباحث من هذه الدراسة: معرفة ومفهوم الرضا الوظيفي، وأنماط القيادة في كليات التربية.

٩- دراسة جرجوري (Gregory 2012) " القيادة من أجل التعلم: تحديات القيادة ، وقت التغيير -استهدفت الدراسة التعرف علي طبيعة القيادة ومدي فعاليتها في عمليتي التعليم والتعلم داخل المدارس ، باعتبارها الإطار الحيوي الذي يدعم كافة تجارب ومشروعات التغيير داخل لمؤسسات التعليمية.

- اعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي مستخدمة إحدى أدوات وهي الإستبانة التي وجهت لعينة من القادة بالمؤسسات التعليمية للوقوف علي المهارات والقدرات التي يجب أن يمتلكها القائد من وجهه نظرهم ، وتلك التي يمكن إكتسابها وتعلمها ،

- ولقد أسفرت الدراسة عن نتائج من أهمها مايلي:- أن القيادة مكن تنميتها وتطويرها لمواجهة التحديات والتغيرات المعاصرة، كما أن مفهوم القيادة يرتبط ارتباطا وثيقا بالتصورات المستقبلية ومحاولات التنبؤ بما يحمله الغد من مشكلات وصعوبات تواجه المؤسسة وبخاصة وقت حدوث التغير التربوي بمستوياته المختلفة سواء كان جزئيا أو جذريا.

ولقد قدمت هذه الدراسة توصيات عديدة منها مايلي:- ضرورة التحول من مفهوم الإدارة إلي نموذجة الناضج المتمثل في القيادة من أجل إشتشرف أبعاد التغير التربوي والتحديات التي تواجهه ، علاوة علي ضرورة تبني نماذج القيادة التخصصية فردية كانت أم مؤسسية للعمل المشترك وتحقيق خطط الإصلاح والتغيير المنشودة.- ولقد استفاد الباحث من هذه الدراسة: في التعرف علي طبيعة القيادة ومدى فعاليتها في عمليتي التعليم والتعلم داخل المدارس.

القسم الأول: الأساس الفكري للقيادة المدرسية العالمية في القرن الحادي

والعشرين

مقدمة

" إن المتتبع لأدب القيادة الإدارية في الأونة الأخيرة يجد من الأبحاث التي تمت في هذا المجال قد انتقلت من نماذج الإدارة التقليدية إلي التركيز علي ضرب جديد من القيادة الإدارية وهو القيادة العالمية، وذلك لما أظهرته الدراسات من التأكيد علي أهمية القيادة العالمية، فقد أكد شين وجاينز" (Chen&Gaynier,2006,P.1)، أن البيئة العالمية أصبحت معقدة وتحتاج لمجموعة متنوعة من الإحتياجات والقدرات والمهارات، والتي لا تتوافر إلا في القيادة العالمية ، ولقد أشار واين (Wayne,2007,P.6) إلي أن المهارات الإدارية التقليدية لم تعد كافية للتحول التنظيمي ، ولابد من التحول للقيادة العالمية؛ للسعي نحو العالمية، ولقد إتفق وتونج (Tung,2014) وجريتش وراشل وجويس (Gretche & Rachel& Joyce.2014,P.170) علي أن القيادة العالمية تعمل علي تحقيق فعالية المنظمة لقدرتها علي إدارة التعقيد ، وتحقيق ديمقراطية الأداء ، كما أنها أصبحت ضرورة في ظل المنافسات العالمية ، ولديها القدرة علي تحسين الكفاءة التنظيمية، وأنها أكثر ارتباطا بالنجاح في الوظيفة؛ لقدرتها علي تحديد الأنشطة العالمية والتعامل معها، كما أنها تجعل المؤسسة أكثر حساسية للمتغيرات العالمية ، وتمكنها من الإستجابة بفعالية للمستجدات في البيئة العالمية وتزيد من ثقة المؤسسة في قدرتها في ظل المنافسة العالمية.

١- مفهوم القيادة المدرسية العالمية في القرن الحادي والعشرين

للقيادة المدرسية العالمية مفهوم حديث ، وهي تتكون من مصطلحين هما: القيادة المدرسية ، والعالمية، أما القيادة المدرسية فتعني : قيادة القوي العاملة في العملية التعليمية وتوجيهها نحو الأهداف التربوية، من خلال تفاعل إجتماعي يحافظ علي بناء الجماعة وتماسكها ، ويحقق التعاون ويرفع مستوى الأداء (المغامسي ، ٢٠٠٤ : ١٠٥)، أما العالمية فتشير إلي الأشياء المتعلقة بالعالم بأسرة ، أو علي نطاق العالم (Jokinen,2004,p.203)، كما تعني إنجاز المهام علي مستوى عالمي (Yan,2001,p.6) ، ولقد تطور مفهوم القيادة المدرسية في العقود الأخيرة من القرن العشرين تطورا كبيرا ، وذلك نتيجة لتطورات التي شهدتها ميدان التربية والتعليم في مختلف مجالاته ، والتي كان من أهمها تطور مفهوم القيادة المدرسية العالمية واتساع دائرة أهدافها ، مما أدي إلي وجود المدرسة الحديثة التي تتطلب قيادة تربوية واعية ، قادرة علي رؤية الأبعاد الحقيقية للعملية التربوية، وتعني دورها في العصر الحاضر، ومسؤوليتها في بناء المستقبل.(الزهيري، ٢٠١٩ : ١٣٧)، ويعني مفهوم القيادة المدرسة العالمية بأنها: سعي القيادة إلي توحيد الأفراد حول الإنتاجية وتحقيق الأهداف من خلال إيجاد علاقة شبكية بينهم تمكنهم من تبادل الخبرات، والتواصل الفعال مع جميع المستفيدين؛ للتوصل إلي رؤية مشتركة للمدرسة ، تراعي الخلفيات الثقافية ، وتهدي بالتوجهات العالمية (European Trade....,2012,p.7)، كما يمكن تعريفها بأنها القدرة علي امتلاك الأطر النظرية والأساليب المنهجية والمهارات التحليلية لتحسين الأداء التعليمي والتربوي في سياقات عالمية متنوعة ، من خلال التركيز علي : تطوير رؤية تربوية للمدرسة تؤكد علي التعامل مع الثقافات المتعددة ، والفهم العميق علي تأثير العولمة علي التعليم، باستخدام المنهجية العلمية في التفكير والبحث، والتواصل الفعال مع القادة في ذات المجال علي مستوى العالم ، وإنشاء شبكة علاقات مع قادة التعليم علي مستوى العالم، (Yong,2015,p.1)

ويرتكز عمل القيادة المدرسية العالمية علي الإشراف الشامل وتطوير الواقع التربوي للمدرسة ، وتحفيز الهيئة الإدارية التعليمية والطلبة للعمل بكفاءة وفعالية، وفق المعايير التربوية المعاصرة، ولتحقيق ذلك لابد أن تتوفر مجموعة من المهارات.

٢- ملامح الفكر القيادي للمدرسة العالمية في القرن الحادي والعشرين.

- "قيام قائد المدرسة بنشر ثقافة الإحلال والتجديد: وهذا يعني أن قائد المدرسة العالمية علي أن ينشر القناعة بين العاملين في هذه المؤسسة تجاة مسألة الإحلال علي اعتبار أنها مسألة طبيعية ومطلوبة في الوقت الحاضر، هذا بالإضافة إلي أن تجديد دماء العمل بالمؤسسة وتجديد الفكر، والبحث عن إبداعات جديدة أمر ضروري في الوقت الحاضر

- ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي: وهذا يعني متابعة ورصد واكتشاف القيادات من خلال المسار التدريبي والوظيفي للعاملين ، ويمكن أن يتم ذلك عن طريق عقد ورش عمل يشارك فيها كل قيادات المؤسسة من أجل تبادل الرأي ، مع الأخذ في الاعتبار أن ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي يساهم في تكوين القادة الواعدة في مختلف مجالات العمل بالمؤسسة".
- الإهتمام بالتدريب والتجريب والممارسة : وهذا يعني أن التدريب علي رأس العمل ، أو التدريب بالممارسة ، يعد أفضل أنواع التدريب، علي اعتبار التجربة الفعلية تكون مصدرا خصباً للغاية، وخاصة عندما نريد أن نتعلم أي شئ في مجال العمل. (عبد الفتاح، ٢٠٠٩: ١٥)
- تدريب القائد المرتقب عن طريق تعيينه قائدا مؤقتا: وهذا يعني أنه من الأهمية بمكان أن يتم تعيين القائد المرتقب في وظيفة قائد مؤقت ، وخاصة خلال فترة غياب القائد الفعلي. (فتحي، ٢٠٠٤: ١٨)
- " البحث عن القائد ذات الشخصية المتكاملة: وهذا يعني ضرورة توافر الإنسجام والإلتزام في سلوك القائد التربوي سواء في شئونة العامة ، أو شئونة الخاصة ، كما تعني أن يكون القائد رقيقا علي نفسه لتحقيق التكامل اللازم في سلوكه وأخلاقه.
- المرونة والعقل المتفتح : فيجب أن يكون القائد التربوي متطورا بإستمرار فهو قائد بيتكروجدد ويطور .
- القدرة علي تحقيق الإتصال الفعال: حيث أن الإتصال الفعال أساس لأي عمل قيادي ،فهو أكثر أهمية في التأثير علي السلوك الوظيفي للمؤسسين، وتوجيه جهودهم في الأداء ، كما أن الإتصال الفعال بين القائد ومروسية يرفع الروح المعنوية لدي المؤسسينوينمي لديهم روح الفريق ويزيد من شعورهم بالإنتماء
- القابلية والإستعداد لإعادة التدريب: علي إعتبار أن القائد التربوي يحتل موقعا إستراتيجيا هاما ، لكل مايجري بالمؤسسة ، فهو الرئيس المباشر للعاملين بالمؤسسة التعليمية ، وعليه أن يتمتع بنضوج علمي مناسب يتناسب مع مسؤولياته، ونضوج مهني يعتمد علي بصيرة تربوية، وفهم واضح لإتجاهات المجتمع وقيمة وأهدافه. (عامر، عبد الوهاب، ٢٠٠٦: ١١٣)
- "الإهتمام بالهندسة الإدارية: وتعني قيام القائد التربوي بإعادة تصميم العمليات الإدارية بالمؤسسة من أجل تحقيق تحسينات جذرية في الأداء، ويتم ذلك من خلال التخلص من نظم العمل القديمة ، وتصميم نظم عمل جديدة ، تنطلق من الفكر العلمي الحردون التقيد بالحلول التقليدية.
- تبني مفهوم جديد للقيادة: يعتمد علي مفهوم - القائد الإنسان - علي اعتبار أنه فاعل اجتماعي محرك للهمم ، وقادر علي إحداث التغيير المرغوب فيه، وهذا يتطلب من المسؤولين عن إدارة المؤسسة التعليمية تبني فلسفة جديدة لقيادة المؤسسة التعليمية". (عبد الفتاح: ٢٠٠٩: ١٧)

٣- المهارات المطلوبة في القيادة المدرسية العالمية في القرن الحادي والعشرين

- القدرة علي استخدام الحاسوب الآلي في إعداد برامج تربوية.
- القدرة علي الإستماع والصبر وتحمل الآخرين واحترام مشاعر الذين يعملون معه، والقدرة علي التواصل باستخدام قنوات مختلفة في داخل المدرسة وخارجها.
- تصميم خطوات إجرائية لتقارير الأداء الخاصة بالعاملين باستخدام أكثر من قناة تقييمية.
- القدرة العلمية علي تطبيق الإدارة المفتوحة التي تعتمد علي المشاركة الفعلية لجميع العاملين في المدرسة والذين يتحملون المسؤولية الكاملة؛ لتحقيق الأهداف التربوية ورفع الأداء وتحقيق الجودة التربوية الشاملة.
- متابعة إجراءات العمل باستخدام أجهزة وأدوات متطورة تمكن من الإشراف علي القوي البشرية والطلاب بسهولة ودقة ووضوح.
- القدرة علي تكوين فريق عمل مترابط يعمل علي تحقيق الأهداف التربوية المحددة ويشارك في إتخاذ القرارات المدرسية وحل المشكلات.
- بناء مهارة صياغة الأسئلة التي تتيح معلومات عن تقويم الأداء بدقة، ووضوح تستخدم في التغذية الراجعة ، سواء الرسمية منها ، أو غير الرسمية.
- التركيز علي إحداث تغييرات تعود بالفائدة علي العمل التربوي في المدرسة مع وجود مرونة في بعض الخطوات الإجرائية بما يتناسب مع الواقع التربوي بها. (الزهيري، ٢٠١٩ : ١٣٩)

٤- مبادئ القيادة المدرسية العالمية في القرن الحادي والعشرين:

- تعتمد القيادة المدرسية العالمية علي مجموعة من المبادئ منها مايلي:-
 - النظر للمؤسسة كنظام: حيث إنها كيان متكامل ، أو مجموعة من العناصر المترابطة والتي تعمل بانسجام وتؤدي كل منها وظائف محددة؛ لتحقيق الأهداف". (Andreas, 2012, p.22)
 - "التنافسية : وتعني قدرة المؤسسة علي تقديم علي أعلى مستوي من الجودة وبما يتناسب مع إحتياجات متطلبات السوق المحلي والعالمي مقارنة بأداء المؤسسات الأخرى في نفس القطاع، لتحقيق التنافسية يتطلب تشكيل عقول الطلاب ، وتزويدهم بمتطلبات العصر ، وتوظيف المعلومات العلمية العالمية ، بما يراعي متطلبات المجتمع المحلي والعالمي". (شهاب، ٢٠١٣ : ٢١٧)
 - "التكامل: تسعى القيادة المدرسية العالمية إلي تحقيق التكامل بين متطلبات البيئة المحلية والبيئة العالمية، فهي تطبق التوجهات العالمية مع مراعاة الإحتياجات المحلية، والإختلافات الثقافية ، أي عالمية في التفكير ومحلية في التنفيذ.

- الإعتدال علي تدفق المعلومات: حيث تعتمد القيادة المدرسية العالمية علي توفير المعرفة والإستخدام الصحيح للبيانات والمعلومات في فهم طبيعة المشكلات واتخاذ القرارات ، وبناء قاعدة بيانات لتتبع إنجاز الطلاب وفعالية الموارد البشرية". (Terence, 2014, p.1)

- بناء بيئة تعلم داخل المؤسسة : داعمة لتحقيق عملية تعلم سريعة لدي العاملين من خلال تراكم رصيد معرفي يسهم في جودة التفكير وتميز الاداء وتجنب تكرار الأخطاء". (أبو بكر، ٢٠١٤، ٨٠)

- إمتداد العمل خارج أسوار المدرسة : فالمدرسة لا بد ألا تنحصر داخل أسوارها ، وإنما يمتد عملها لتعزيز الروابط مع المجتمع الخارجي ومؤسساته ، مما يحقق الربط بين مايقدم داخل المؤسسات التعليمية وما يتطلبه سوق العمل". (شهاب، ٢٠١٣ : ٢٨٠)

كما يمكن إضافة المبادئ الآتية للقيادة المدرسية العالمية في القرن الحادي والعشرين.

- الإعتدال علي المشاركة والتفاعل الإجتماعي بين الرئيس والمروسين.
- المركز الوظيفي لا يعطي بالضرورة القيادة فليس كل من يشغل مركزا رسميا قائدا.
- القيادة في أي تنظيم أو مؤسسة ممتدة وواسعة الإنتشار ، فالقائد يمارس دورة علي نوبة الفرعين وهؤلاء يمارسون دورهم علي مروسيهم ، ويكون دور القائد أيضا علاوة علي عملية القيادة ، علي التنسيق والتنظيم داخل المؤسسة.
- معايير أو مبادئ المجموعة هي التي تقرر من هو القائد ، فالمجموعة تعطي القيادة للأشخاص التي تري فيهم سندا لمبادئها.
- مميزات القيادة ومميزات التبعية قابلة للتبادل ، فالقائد في موقف ما يمكن أن يكون تابعا.
- أن الأشخاص الذين يبالغون في عمليات الإقتناع، أويعطون برهانا برغبتهم في السيطرة لا يصلحون لتولي أدوار القيادة.
- أن يكون الشخص الذي يمارس القيادة معنيا بمشاعر الأفراد الذين يقودهم ، ولا يزعجة تصريحاتهم وتصرفاتهم. (الزهيري، ٢٠١٨ : ١٤٧)

ه- أهمية القيادة المدرسية العالمية في القرن الحادي والعشرين: دخل العالم مع بداية القرن

الحادي والعشرين عصرا جديدا هائلا في كل نواحي المجالات ، وخاصة في المجال المعلوماتي والتقني، وهذا العصر يحتم علي المسؤولين وصناع القرار إعادة التفكير في أسلوب ومهارات القيادة المتبعة، واتباع أنماط تمتلك خصائص ومهارات تتناسب مع التحديات المعاصرة والمستقبلية وخاصة بعدما أكد المجلس الأمريكي للتعليم (American Council on Education, 2011, p.3) أن الحقبة القادمة تتطلب من كل المؤسسات في جميع دول العالم مشاركة نشطة ومستمرة. وتكم أهمية القيادة المدرسية العالمية في:

-الإستفادة من الخبرات والمهارات والتقنيات الإدارية المتقدمة نتيجة للتعاون بين المؤسسات التربوية الدولية.

- مساعدة المؤسسات علي فهم فوائد المشاركة الدولية للمؤسسة والمجتمع.
- التعرف علي أفضل الممارسات التعليمية والإدارية والعلمية، وتوظيفها في خدمة المؤسسة والمجتمع.

- رصد التطورات العالمية ، وإقامة خطوط إتصال مع المؤسسات النظيرة". (American Council on Education,2011,p.24
الحالية والمستقبلية للمنظمة)(Mc C arthy,2010,p.1)

- "مساعدة الطلاب والمعلمين والمجتمع علي تكوين مشاعر إيجابية نحو الآخرين وإحترام الآخرين ومن يختلفون معهم.

- أن القيادة حلقة وصل بين العاملين ، وبين خطط المؤسسة ، وتطوراتها المستقبلية.

- البوتقة التي تنصهر بداخلها كافة المفاهيم، والإستراتيجيات والسياسات .

- قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.

- تعميق الجوانب الإيجابية في المنظمة، وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.

- السيطرة علي مشكلات العمل، ورسم الخطط اللازمة لحلها.

- تنمية وتدريب ، ورعاية الأفراد ، إذ أنهم الرأس مال الأهم، المورد الأعلى.

- مواكبة التغيرات المحيطة ، وتوظيفها لخدمة المؤسسة ". (العجمي، ٢٠٠٨ : ٦٦)

٦- أهداف القيادة المدرسية العالمية في القرن الحادي والعشرين

تتمثل أهداف القيادة المدرسية العالمية فيما يلي:-

-تنمية اتجاهات التفاهم الدولي بين المؤسسات التعليمية المختلفة (لاشين وعبد الجواد، ٢٠١٢ : ٤١)

- " تنمية الإستعدادات والقدرات والمهارات التي تمكن الفرد من تفهم المشكلات تفهما نقديا علي الصعيدين الوطني والدولي.

- تنمية القدرة علي الإتصال بالآخرين والحوار معهم.

- إضفاء بعد دولي وإطار عالمي علي الإدارة المدرسية.

- إدراك وفهم واحترام جميع الشعوب وثقافتهم وقيمهم وأساليب حياتهم.

- تنمية استعداد الفرد للإسهام في حل مشكلات مجتمعة المحلي ووطنية والعالم

أجمع". (حسين؛العاني، ٢٠١٥ : ٩٤)

- ايجاد مناخ الإبداع والإبتكار والتغيير ، وإنتهاج السياسات العالمية.(Eileen,2010,p.21)

- السعي نحو تحقيق ريادة المؤسسة في عالم يتطلب مستويا أعمق من التفاهم، وأنواع مختلفة من السلوكيات (Oliver, 2007, p, 7)
- إزالة الفجوة بين متطلبات تنمية الموارد البشرية على المستوى الدولي والمحلي. (Jokinen, 2004, p. 200)
- تمكين العاملين وتنمية قدراتهم للتعامل مع التغيرات في البيئة وتحقيق التكيف مع المجتمع العالمي. (Mirali & Morteza, 2012, p. 103)
- المساهمة في معالجة القضايا التي تشكل تحدياً للمؤسسات التعليمية على مستوى العالم. (American council on Education, 2011, p. 24)

٧- خصائص القيادة المدرسية العالمية في القرن الحادي والعشرين:

"إن القيادة المدرسية العالمية في القرن الحادي والعشرين تتميز بالعديد من الخصائص منها: القدرة على التفاعل مع العملاء (المستفيدين) ، والقدرة على إعداد الخطط الإستراتيجية لتطوير المؤسسة، والقدرة على إدارة ميزانية المؤسسة ، والقدرة على جذب العملاء (المستفيدين) جدد ، واقتراح نظريات للتطوير والتفاعل مع المؤسسات العالمية في ذات المجال". (حسين؛ العاني، ٢٠١٥ : ٩٦) ، وأشار حريم (٢٠٠٩ : ٢١٧) إلى توافر الخصائص والمهارات الآتية في القيادة المدرسية العالمية في القرن الحادي والعشرين:

- التمكين: أي المشاركة في التأثير والسيطرة وإتخاذ القرار.
- البديهة: أي القدرة على تشخيص المواقف وتوقع التغيرات المحتملة وبناء الثقة.
- فهم الذات : أي القدرة على معرفة مواطن القوة والضعف لدى المدير.
- الرؤية: أي القدرة على تصور مستقبل المنظمة ووضع الخطط لذلك.
- التوافق بين القيم أي استيعاب أهداف المنظمة ، وأهداف العاملين وقيمهم، والعمل على إحداث التوافق والإنسجام بينهما.

كما أضاف يان (Yan, 2011, p. 8) الخصائص الآتية:-

- التفكير عالمياً: وتعني القدرة على التكيف ، وإكتساب الخبرات العالمية اللازمة، وفهم تأثير العولمة.
 - القدرة التكنولوجية : وتعني امتلاك المعرفة التكنولوجية اللازمة.
 - بناء الشراكات والتحالفات : تعني امتلاك المهارات الإجتماعية والتواصل.
 - تقاسم القيادة : بمعنى القدرة على إيجاد رؤية مشتركة ، والتعاون الفعال.
- وفي ضوء الخصائص السابقة والإضطلاع على الأدب التربوي ، يمكن تقسيم خصائص القيادة المدرسية العالمية في القرن الحادي والعشرين إلى أربع مجموعات.

أ- خصائص شخصية، ومنها: أن يكون ذكياً، اجتماعياً، موضوعياً، مبدعاً، مبادراً ، ولة فلسفة شخصية، يفكر بطريقة علما عالمية، يمتلك رؤية نقدية ، ولدية الخيال الواسع.

ب- الخصائص المهنية ، ومنها: أن يكون لدية إتجاه ايجابي نحو القيادة، وأن يمتلك رؤية إستراتيجية، ورؤية منظمتية، ومعارف عالمية ، ويجيد التواصل بلغات أجنبية ، ولدية القدرة علي إدارة الوقت.

ج- الخصائص التقنية ، ومنها: أن يكون ملما بالحاسب الآلي والتقنيات الحديثة في الإتصال والتواصل.

د- الخصائص البدنية ،ومنها: أن يكون قادرا علي توفير بيئة تعليمية آمنة وإيجابية ومنفتحة، ومبدعة. وكل مما سبق يمكن القيادة من السعي نحو التقدم والتنافسية، واستيعاب المستجدات الكونية، وتوظيف الخبرات العالمية، والأخذ بالمؤسسة التعليمية بمزيد من التجديد والتطوير والإبداع والعلمية.(حسين؛العاني،٢٠١٥ : ٩٨)

القسم الثاني: أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الابتدائية بمحافظة بورسعيد

مقدمة "

تشكل القيادة محورا مهما تركز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات التعليمية العامة والخاصة علي حد سواء ، وفي العصر الحديث ومع تطور الدولة واتساع خدماتها أصبحت القيادة الحكيمة والواعية في هذه المؤسسات أمرا لاغني عنه لترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم وتنظيم أمورهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف والغايات المرجوة".(رجب، ٢٠١٦ : ٤١)، "ويتوقف نجاح الإدارة التعليمية علي القيادة، وذلك لأن القائد التربوي يلعب دورا هاما في تحديد الأهداف ورسم الأساليب والمهام وطرق تحقيقها ، والتأثير في المرؤسين وحثهم علي العمل، وإن القيادة عملية نسبية حيث أن الفرد قد يكون قائدا في موقف ما وتابعا في آخر ومن المفترض أن النجاح والفشل لأي مؤسسة يعتمد إلي حد بعيد علي خصائص القيادة فيها ، وأن العديد من المهتمين في مجال القيادة يشيرون إلي أن الفارق الرئيس بين المؤسسة الناجحة وغير الناجحة يعزي إلي الفروق في طبيعة القيادة".(السيد وآخرون، ٢٠٠٣: ١٨١)

"ويتطلب تطوير الإدارة التعليمية وجود قيادات تربوية تتصف بمهارات قيادية تعزز قدرتها علي تأدية أدوارها ووظائفها، وتحقق مستوي متميزا في الكفاية والفاعلية للمؤسسات التي يديرونها، وكل ذلك لا يتم إلا من خلال قيادة واعية (UNDP, 2006, p.56)

١-تعريف القيادة التربوية "القيادة التربوية أهمية كبرى في نجاح الإدارة المدرسية بيد أن القيادة نفسها عملية نسبية ، ذلك أن الفرد قد يكون قائدا في موقف وتابعا في آخر ومن هنا يرتبط مفهوم القيادة بمفهوم الدور والمسئولية ارتباطا وثيقا وترتبط القيادة بنمط الشخصية فعليه يتوقف مدي قيام

الفرد بدور القيادة وإلى جانب نمط الشخصية هناك مهارات إدارية لازمة لرجل الإدارة المدرسية للنجاح في عمله". (مرسي، ٢٠٠١: ١٣٩)، "و تعددت وجهات النظر في محاولات تعريف القيادة وتحديد مفهومها ، باعتبارها أحد الركائز الأساسية في العملية التربوية واتضح جليا من خلال الإطلاع علي الأدب التربوي عدم الإستقرار علي تعريف محدد وجامع، نظرا لإختلاف وجهات النظر والمدارس التي ينتمون إليها والتي تفاوتت مجالاتها وتركيزها ، ولكن في مجمل التعاريف نجد أن هناك تركيز علي عدة عناصر أبرزها فن إدارة الأفراد، وتحقيق الهدف باستخدام الكفاءة العالية". (رجب، ٢٠١٦: ٤١) تعددت واختلفت تعريفات القيادة ومنها:

- هي العملية التي تمكن من الإسهام بصورة فعالة في حركة الجماعة نحو تحقيق الأهداف المنشودة (زكار، ٢٠٠٤: ٢٣٤)
- هي عملية التأثير علي جماعة ما في موقف معين ، ووقت معين . وظروف معينة ، لإثارة الأفراد ودفعهم للسعي نحو تحقيق أهداف المؤسسة (حسين ، وحسين، ٢٠٠٦: ٩٩)
- هي عملية التأثير التوجيهي في سلوك العاملين وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم مما يجعل المرؤسين يقبلون توجيهات القائد بما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة (قنديل، ٢٠١٠: ١٥)
- هي القدرة علي التأثير في الآخرين ليسعوا للعمل بحماس والإلتزام بأداء متميز يحقق هدفا أو أهدافا مخططة (مصطفى، ٢٠١٠: ٢٣٩)،
- هي السلوك الفردي لتوجيه مجموعة المرؤسين من أجل تحقيق الهدف المشترك. (Tomas, 2007: 12)

أهمية القيادة التربوية تمثل القيادة التربوية نوعا من أنواع القيادة التي تظهر في المنظمات التعليمية ، بهدف تحقيق أعلى درجة من الجودة في الأساليب أو العمليات ومن ثم المخرجات، والقيادة تعني بعملية التغير التربوي نحو الأفضل". (الصغير، ٢٠٠٩: ١١٦)، "والقادة الحقيقيون يحدثون تغييرا في المؤسسات ، والقادة العظام يخلقون التغيير في الأفراد، والأفراد هم في موضع القلب من كل مؤسسة وبخاصة إذا كانت المؤسسة تربوية، ولا يمكن لمؤسسة ما أن تنمو وتزدهر إلا من خلال تغيير الأفراد أي تنشئتهم ووضعهم أمام التحديات ومساعدتهم في النمو والتطوير، وللقيادة أهمية بالغة في كونها صورة فاعلة للربط بين الأفراد والمصادر المتوفرة في المؤسسة معا لتحقيق وإنجاز أشياء قد تكون من المستحيل تحقيقها بدون هذا النوع من الإرتباط، وتبرز أهمية القيادة في تأثيرها في السلوك الإنساني بشكل عام وفي السلوك الإداري بشكل خاص ، فالقائد التشاوري علي سبيل المثال يخلق جوا إنسانيا في العمل حيث يتيح الفرصة للمرؤسين للإسهام في الكثير من العمليات الإدارية مما يعكس بسهولة قيمهم واتجاهاتهم نحو العمل ونحو قائدهم وهذا يساعد القائد علي فهم العاملين معه وحسن

قيادتهم فالقيادة الرشيدة التي تقوم علي مبدأ الشوري والتعاون والتضامن والقيام بالدور القيادي السليم". (الحري، ٢٠٠٨: ١٧)

١- نظريات القيادة التربوية: تعرف النظرية علي أنها مجموعة من الفروض التي يمكن من خلالها التوصل إلي مبادئ تفسر طبيعة الإدارة وهي تفسر ماهو كائن وليس التأمل فيما ينبغي أن يكون ويذكر (مرعي، ٢٠١٤: ٤١١) أن هناك عدة نظريات تناولت موضوع القيادة يمكن عرضها كالتالي:-

- نظرية القيادة الوظيفية: تهتم بدراسة مهام ووظائف القيادة والمعايير المتصلة بها ،وتهتم بتوزيع المسؤوليات والمهام القيادية " التوجيه، اتخاذ القرارات، التخطيط، التنسيق"

- النظرية الموقفية : ترتبط بالسلوك القيادي والظروف المحيطة فمن يصلح للقيادة في مرحلة قد لا يكون مناسباً لمرحلة أخرى وظروف مغايرة، وتحكم هذه النظرية عناصر من أهمها: (سمات القائد، سمات الإلتباع، سمات الموقف وطبيعة الحالة)

- نظرية السماتية /الخصائصية : تركز علي شخصية القائد وخصائصه وتختلف المعايير في تحديد هذه الخصائص من مجتمع لآخر وهناك خمسة أنواع للسمات القيادية هي (السمات الجسمانية، والمعرفية، والإجتماعية، والإنفعالية، الشكلية)

- النظرية التفاعلية/التكاملية: تعد القيادة عملية تفاعل إجتماعي ترتكز علي الأبعاد التالية :-
(السمات، عناصر الموقف، خصائص المنظمة المراد قيادتها) وتطرح معياراً أساسياً يتمحور حول قدرة القائد علي التفاعل مع عناصر الموقف والمهام المحددة وأعضاء المنظمة المقودة وقيادة الجميع نحو الأهداف المنشودة بنجاح وفعالية.

- النظرية التبادلية : تقوم علي أساس عملية تبادل بين القائد والأتباع ؛ حيث يوضح لهم القائد المطلوب منهم ويتعاطف معهم ، وينبع القائد أسلوب الإدارة بالإستثناء أي التدخل عند الضرورة .
- نظرية التحويلية : القائد التحويلي صاحب رؤية ورسالة واضحة وظيفته نقل الناس من حولة نقلة حضارية ، ويدير أتباعه بالمعاني والقيم، وأهدافه عالية ومعايير مرتفعة.

- نظرية القيادة مركزية المبادئ: يعمل لتحقيق الكفاءة والفاعلية بعدل ورفق، ويعمل علي تعميق الإحساس بالمعاني السامية من وراء العمل، ويجمع بين تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد.

١- أنماط القيادة التربوية: يري (حسان، والعجمي: ٢٠١٣: ٢١٤) أن الأفراد يختلفون في ممارستهم الإدارية وتسير شئون المؤسسات نتيجة لإختلاف اتجاهاتهم ومعارفهم حول المفاهيم الإدارية وأساليبها وقد يرجع الإختلاف إلي اجتهاداتهم الفردية وخبراتهم الشخصية وطباعهم الإجتماعية فإذا كانت القيادة تقوم في جوهرها علي التفاعل الذي يتم بين القائد وأفراد الجماعة فإن إختلاف وسائل هذا التفاعل بين القائد ومروئية بغرض إرشادهم وتوجيههم يعكس التباين في أساليب القيادة وأنماطها، وأنواعها حتي ترتبط القيادة بالسلوك فهي مجموعة من الأنماط السلوكية والتصرفات التي يقوم بها العاملون في إدارة المدرسة ، فمن الخطأ أن فكر القيادة يقتصر علي نمط واحد فقط فهي ليست مختصرة في نوع واحد

ولكن هناك أنماط متعددة ، قد تتعدد أنماط القيادة وتختلف في الطابع المميز لها فلكل نمط قيادي طابعة الذي يميزه عن غيره فيمكن أن نعرف عناصر كثيرة ويمكن تطبيقها في العمل هذا بالنسبة للعناصر أما بالنسبة لأنواع القيادة فلها خصائص وصفات لا يمكن تعلمها ولكن يمكن تغييرها بعض الشيء. لذلك يمكن أن يظهر المديرون نطاقا واسعا في الأنماط المختلفة للقيادة بناء على المهمة أو القرار الذي سيتم اتخاذه لكن غالبا سيقوم الشخص الذي يتولى مهمة القيادة باتباع نمط واحد أو نمطين من أنماط القيادة، والقيادة المدرسية الناجحة هي التي تتضمن مجالا واسعا من الثقافات والممارسات بحيث تتنوع الانماط القيادية بما يتلائم مع مختلف المواقف . ولقد توصل الباحثون في مجال الإدارة إلى أنماط رئيسية للقيادة هي :-

أ- النمط الديكتاتوري (الأتوقراطي - التسلطي - الإستبدادي): تقوم القيادة التسلطية على افتراض أن القيادة حق يعطي للفرد الذي يتمتع بالسلطة ، فهناك تحدد الأعمال، وتوزع التسهيلات، وتعطي التوجيهات دون تشاور مع الشخص الذي يقوم بتنفيذ العمل . ويعتقد القائد المتسلط أنه بسبب مركزه وما يتمتع به من سلطة يمكنه أن يقرر أفضل من غيره ماذا ينبغي عمله . وفي ظل هذا النوع من القيادة تكون الأساليب الرقابية المستخدمة عديدة وعنيفة وجامدة. (عياصرة، ٢٠٠٦: ١٩١) ويقوم القائد في هذا النمط بالعمل على:

- التسلط والإكراه في تسيير الأمور وشئون العمل عن طريق القرارات المركزية.
- ينفرد بالرأي واتخاذ القرار فتنتهي عنده كل العمليات الإدارية فتكون السلطة في يد القائد مطلقة.
- يتدخل تدخلا مباشرا في تفاصيل وجزئيات العمل فهو يتدخل في كل كبيرة وصغيرة.
- يري من حقه التحكم في أتباعه كيفما يشاء فهو يرفض أن يفوض سلطة إتخاذ القرار لمرعوسيه.
- يفرض عليهم مايكلفون به من أعمال ويأمر ويطاع دون مناقشة.
- ويترتب على النمط الدكتاتوري مايلي:-
- محاولة أغلبية أعضاء الجماعة السيطرة على زملائهم.
- تفكك أفراد الجماعة والعمل في جو يسوده الخوف والقلق.
- ضعف قدرة المرؤسين على معارضة أي قائد وقبولة دون مناقشة.
- قتل الإقتراحات البناءة.

ب- النمط الديمقراطي: "تتصف القيادة الديمقراطية بالمشاركة غير الرسمية للجماعة وبالإستفادة من آرائها ، هذا مع تشجيع المبادرة من جانب التابعين . والقائد يقترح الأعمال المختلفة مع توصياتة ولكنه ينتظر موافقة الجماعة قبل أن يضع هذه الأعمال موضع التنفيذ". (أسعد، ٢٠٠٥: ١٢٧)

ويقوم القائد في هذا النمط بالعمل علي:

- يستخدم القائد أسلوبا عند اتخاذ القرارات أو وضع السياسات ورسم الخطط، فيفوض بعض السلطة للمرؤسين ويشجع المشاركة في صنع القرار.
- تقوم القيادة علي أساس احترام شخصية الفرد وأنة غاية في حد ذاته ويعتمد علي لا مركزية السلطة واتخاذ القرارات.
- تعتمد القيادة علي العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤسية والتي تقوم علي اشباع لحاجاتهم وإيجاد التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم حيث تنتهج القيادة الديمقراطية أساليب الإقناع.
- ويترتب علي النمط الديمقراطي مايلي:-
- تعاون أفراد الجماعة وتقبل بعضهم بعضا
- يناقش أفراد الجماعة رأي القائد في جو من الحرية والشعور بالامن والطمأنينة والثقة بالنفس.
- يزيد من القدرات والإبتكار والإبداع والتفكير لصالح العمل.
- يقل النقد بين أفراد الجماعة

ج- النمط التحويلي: وهي قيادة تجمع القادة والأتباع في علاقة متبادلة من خلال فهم الأهداف من الطرفين في وجود درجة عالية من الفهم والخاص بالحرية، والعدالة، والمساواة (البوهي، ٢٠١٧: ٦١)
ويقوم القائد في هذا النمط بالعمل علي:

- ١- يركز القائد علي التأثير المرتبط بالتبادل والتعاون في إنجاز أهداف مشتركة.
- ٢- يعمل القائد علي استثارة العقل للمرؤسين لتحقيق الأهداف التربوية .

أنماط القيادة التحويلية

- ١- العقلانية
- ٢- الإصلاحية.
- ٣- الثورية.
- ٤- البطولية.
- ٥- الأيدلوجية.

القيادة العقلانية: مصطلح عقلي يشير إلي تبني أفكار ومعارف وقيم معينة بشكل نقدي قيما وأهدافا وغايات.

القائد العقلاني هو الشخص الذي تتوافر لديه القدرة علي تغير المجتمع من خلال تقديم أفكار ونظريات جديدة وهي قيادة تحويلية لأنها تؤدي إلي تغيير الأفكار والفلسفة.

عوامل نجاح المدرسة العقلانية

- ١- أن توجد علاقة قوية بين مفكري العصر علي مدار فترة طويلة.
- ٢- أن تتوافر بينهم القوة الكافية لتغيير البرنامج التشريعي القادم.

٣- أن تتوافر لديهم القدرة علي بناء الحد الأدنى لمستوي المنظمة حتي يوسعوا أفكارهم بالوسائل المختلفة.

٤- أن تتوافر لديهم القدرة علي التأثير علي إحداث تغيير أساسي من خلال ممثلين لهم أو حزب منظم.

القيادة الإصلاحية:

١- القادة الإصلاحيين يعملون ويتعلمون ويكتسبون مهارات مرتبطة بالحياة اليومية في مجال العمل والتدريب .

٢- تدل القيادة الإصلاحية ضمناً علي قيادة أخلاقية ، ولابد أن تحتاج أن تكون لديها الرغبة في الإصلاح في المجتمع كله أو جانب منه.

القيادة الثورية: الثورة عكس الإصلاح ولنجاح القيادة الثورية يجب وجود رؤية مشتركة.

عوامل نجاح القيادة الثورية

١- القيادة مكرسة تماماً لتحقيق الهدف.

٢- يجب ان تخاطب رغبات الجماهير وحاجاتهم وطموحاتهم.

٣- رفع مستوى الوعي السياسي والاجتماعي لدي كل من القادة والاتباع.

أهمية القيادة التحويلية في مؤسسات التعليم

١- نظرية القيادة التحويلية تتضمن تعزيز الدافعية ونشرها بين أعضاء المنظمة التعليمية.

٢- التركيز في الوقت الحاضر علي تمييز المؤسسات التعليمية يتطلب تغيرات منتظمة.

٣- التغييرات المنتظمة يمكن أن تمر بشكل جيد من خلال نظرية القيادة التحويلية

٤- الإعداد المهني المستمر لأعضاء هيئة التدريس. (البوهي، ٢٠١٧ : ٦٦)

د- النمط الترسلّي (الفوضوي)

القائد الذي يتبع هذا النمط يسعى إلي إعطاء أكبر قدر من الحرية لمروئية لممارسة نشاطاتهم واتخاذ القرارات ، واتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل، إماناً منه بأن هذا الأسلوب يؤدي إلي تنمية قدرات الموظفين، فدور القائد دور سلبي ، ودور الفرد العامل إيجابي ، يصل إلي أقصى درجة من الحرية في مباشرة لعمله ، والقائد هنا يميل إلي اسناد الواجبات إلي المروئين بطريقة عامة وغير محددة، إماناً منه بأن التعليمات العامة تتيح للمروئين فرصة الإعتماد علي النفس في العمل، وكذا تقييم نتائج عمله وقراراته.

ويقوم القائد في هذا النمط بالعمل علي:

- يفقد القائد مقومات القيادة الفعالة نظراً لتخليه عن المسؤولية في اتخاذ القرارات .
- يقوم القائد بتوصيل المعلومات إلي أفراد مجموعته ويترك لهم مطلق الحرية في التعرف دون أي تدخل منه.

- يمنح القائد أكبر قدر من التحرر والحرية الكاملة للأعضاء في اتخاذ القرارات سواء كانت فردية أم جماعية والتصرف والحركة بكل حرية دون أن يساهم مساهمة فعالة
- ينحصر الإتصال بين القائد والأعضاء في أضيق نطاق ممكن.
- ويترتب علي النمط الفوضوي مايلي:
- تفكك الجماعة طالما أن الروابط بين الأفراد قد إنعدمت تماما.
- ازدواجية الجهود وإضاعة كثير من الوقت وإهدارة .
- قلة وجود حماسة حقيقية للعمل وإخفاق في تعبئة طاقة كبيرة وإهمالهم عملهم.
- إهمال بعض الجوانب المهمة في أوجه النشاط.
- ولقد ذكر (حجي، ٢٠٠٥ : ٢١٢) إلى أنه لا يوجد سلوك قيادي واحد ناجح في كل الأوقات ، وأن اعتماد أسلوب معين يعتمد على عدة عوامل كامنة لدى المدير والمرووسين والموقف، و قد حددت هذه النظرية الأنماط القيادية بناءً على كيفية اتخاذ القرار، كما يلي :
- يتخذ المدير القرار ويعلنه للمرووسين
- يشخص المدير المشكلة ويعرض قرارا مبدئيا خاضعا للتعديل
- يتخذ المدير القرار ويقنع به المرووسين
- يقدم المدير المشكلة ويطلب حولا واقتراحات ويتخذ هو القرار
- يعرض المدير أفكاره ويشجع المرووسين على الأسئلة
- يحدد المدير أبعاد المشكلة موضوع القرار ويطلب من المرووسين اتخاذ القرار
- يسمح المدير للمرووسين باتخاذ القرار ضمن حدود يضعها لهم وعلى الرغم من صعوبة تحديد سلوك قيادي ناجح في كل الأوقات ، إلا أنه يمكن القول أنه كلما اتجه سلوك القائد نحو المرووسين بالاستفادة من مقترحاتهم والسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات كلما كانت القيادة فاعلة في إحداث التغيير وإدارته بنجاح، وفي هذه الحالة يحصل المرووسون على حرية التصرف بدرجة كبيرة، والتي تحدث لدى العاملين في وحدات العمل مثلاً، حيث يقوم المرووسون بالتعرف على المشكلة ووضع المبادئ اللازمة لحلها واتخاذ القرار.
- مما سبق يمكن ان يستفيد المشتغلون بحقل التربية والتعليم من أنماط القيادة بالآتي:-
- القيادة سلوك مكتسب عن طريق التعلم والممارسة الملائمة.
- يجمع القائد بين أكثر من نمط ولكن مع هذا يغلب عليه نمط معين يصنف علي أساسه وهذا يعني أن أنماط القيادة قد تتداخل إذ ليس هناك حدود فاصلة بينها .
- تتطلب القيادة من القائد أن يكون متزنًا معتدًا بنفسه مهتمًا بمظهرة متحليًا بالقيم الفاضلة والأخلاق الكريمة لنا غير معنف. (الحربي، ٢٠٠٨ : ١٤١)

٥- أركان القيادة التربوية

- يجب أن تتوفر لقيادة كل جماعة من الجماعات عدة أركان ، وإلا أصبحت هذه الجماعة مجموعة من الأفراد لايربط بين أفرادها رابط لذلك تعتمد عملية القيادة علي الأركان الآتية :-
- وجود هدف مشترك لجماعة من الناس تسعى لتحقيقه وهم المرؤسين.
 - شخص يوجه هذه الجماعة ويتعاون معها لتحقيق هذا الهدف وهو القائد، سواء كان هذا الشخص قد اختارته الجماعة من بين أعضائها، أو عينته سلطة خارجة عن الجماعة ، ويجب أن يتمتع هذا القائد بمجموعة من الخصال مثل الذكاء ، الإلتزان العاطفي و الإنفعالي ، الخبرة بالعمل ، ومحبة الآخرين.
 - ظروف وملابسات يتفاعل فيها الأفراد وتتم بوجود القائد ، وتشمل هذه الظروف حجم الجماعة وتجانسها من حيث الخلفية الثقافية، والعمر ، القيم، والألفة، وسهولة الإتصال بين أفرادها ، واستقرار الجماعة واستقلاليته ووعيتها.
 - اتخاذ القرارات للضرورة للوصول للهدف بأقل جهد وأقل تكاليف ممكنة.
 - اهتمامات ومسئوليات يقوم بها أفراد الجماعة من أجل تحقيق أهدافهم المشتركة.
- (الزهيري، ٢٠١٨ : ١٤٦)

٦- العوامل التي تؤثر في عملية القيادة

- توجد مجموعة من العوامل التي تؤثر في عملية القيادة منها ما يخص القائد نفسه ، ومنها ما يخص المرؤسين ، ومنها ما يخص الموقع أو البيئة ، ويمكن عرض هذه العوامل علي النحو التالي:
- أ-العوامل التي تخص القائد: تتمثل في مدي ثقة القائد بالآخرين ، ومدي قدرة الآخرين علي تحمل المسؤولية، بالإضافة إلي مجموعة من القيم التي يؤمن بها القائد ، والتي تنعكس علي أسلوبه القيادي.(عبد الفتاح، ٢٠٠٩ : ١٨)
- ب-العوامل التي تخص المرؤوسين : تتمثل في ميل بعض المرؤسين إلي الإستقلال بنفسه ، وميل بعضهم الآخر إلي الإعتماد علي الآخرين ، في حين يوجد بعض الأفراد الذين يترددون دائما في اتخاذ القرار ، معني ذلك أن هناك ثمة تباين ظاهر وملحوس بين الأفراد في المؤسسة التربوية عند تحملهم المسؤولية .(السلمي، ٢٠٠٦ : ٢٨٠)
- ج-العوامل التي تخص الموقع أو البيئة: وتتمثل في مجموعة القيم والتقاليد التي تسير عليها البيئة وتؤمن بها ، علي إعتبار أم هذه القيم تؤثر في نمط القيادة ، بالإضافة إلي الموقع الجغرافي للمؤسسة التعليمية وحجمها فإنه يؤثر في عملية القيادة ، ونوع القرار ، وكيفية المشاركة بين القائد والأتباع.(إبراهيم، ٢٠٠٦ : ١٣٠)
- د-العوامل التي تخص المجتمع ككل: مثل العامل الإقتصادي والذي يعتمد علي مصادر تساعد علي توفير المال اللازم للمؤسسة التعليمية ، كذلك النظرية الإقتصادية التي تؤمن بها الدولة تنعكس علي

قيادة هذه المؤسسة حيث تتحكم في تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص ، وتتحكم في تفويض السلطة أو عدمها . هذا بالإضافة إلى العامل الحضاري والذي يتأثر بعصر المعلومات حيث تقاربت أجزاء العالم وبات الحديث عن القرية العالمية ، ناهيك عن شبكة الإنترنت والتي تعتبر وسيلة جديدة للتجاوز بين الأفراد والمؤسسات خارج الحدود وعبر القارات ، ولا شك أن كل ذلك يمثل تحدياً لقيادة المؤسسة التعليمية ، فعليها أن تستوب ذلك وتدريب أفرادها وقيادتها عليها. (عبد الفتاح ، ٢٠٠٩ : ١٩)

٧- وظائف القيادة تشتمل وظائف القيادة على الأطر التالية:-

- التخطيط لترجمة الأهداف بعيدة المدى إلى أهداف واقعية ممكنة التحقيق.
- وضع سياسة تعليمية للمؤسسة تعكس السياسة العامة للتعليم، بما يتوافق مع مطالب وظروف المستفيدين من الخدمات التعليمية.
- تنظيم عمليات التفاعل الاجتماعي المحققة للأهداف في إطار المناهج المقررة.
- التنسيق بين الأدوار لتجنب صراع الأدوار، والعمل وفقاً لمعايير مشتقة من الأهداف العامة للتعليم.
- تحقيق تماسك بناء الجماعة من حيث توفير إمكانيات الحراك الرأسي والأفقي وطرق الاتصال المنتظم. (بيومي، خاطر ، ٢٠١٤ : ٩٢)

٨- المهام والمسؤوليات القيادية لمدير المدرسة

يعتبر القائد التربوي هو الفرد القادر على التأثير على مجموعة العمل في المؤسسة التربوية لخلق وتوفير المناخ الصحي الملائم من أجل زيادة فاعليتهم ، وتنمية مهاراتهم ، من خلال تحقيق التجانس بينهم ، وإقناعهم بأن فيتحقيقهم لأهداف المدرسة نجاح شخصي لشخصي لهم وتحقيقاً لأهدافهم. وتنقسم مهام القائد في الغالب إلى قسمين : مهام رسمية تنظيمية ، وأخرى سلوكية أخلاقية ، تنظم وتتحكم في الأولي ، وتتخلص في مراعاة تنفيذ مبادئ التنظيم الإداري في المؤسسة لكي تسير الأمور بانضباط وجدية.

ومن ثم فإن مهام مدير المدرسة ومسؤولياته القيادية والإدارية والفنية والتربوية واسعة، وتشمل كل جانب من جوانب العملية التربوية والتعليمية، وجوانب الحياة المدرسية ، ويدخل تحت هذه المسؤولية العديد من الواجبات والمسؤوليات الفرعية التي تشمل كافة شؤون المدرسة ، وكافة جوانب الحياة فيها ، ولكن بالرغم من كثرتها وتعددتها يمكن تصنيفها تحت فئات محددة تقل أو تكثر في عددها، ومن التصنيفات التي اتبها علماء الإدارة في تصنيف واجبات مدير المدرسة ، ذلك التي يقسمها إلى أربعة أقسام حسب الميادين الرئيسية لنشاط المدير ، وهي:

- واجبات إدارية تتعلق بتسيير المدرسة إدارياً.
- واجبات تربوية تتعلق بتحسين العملية التربوية من جميع جوانبها في مدرسته .
- واجبات فنية تتعلق بتسيير الأجهزة الفنية الموجودة في مدرسته وتوجيه القائمين عليها.

- واجبات إجتماعية تتعلق بالحياة الإجتماعية ، وتحسين المناخ النفسي والإجتماعي والعلاقات الإجتماعية في المدرسة ، وخدمة البيئة المحيطة بالمدرسة وتحسين العلاقات العامة مع أولياء أمور الطلبة خاصة ، وسكان المنطقة المجاورة بصورة عامة.
- ولعل التصنيف الأكثر تداولاً بين دارسي الإدارة ، والقيادة التربوية هو تصنيف واجبات مدير المدرسة حسب الوظيفة الإدارية الرئيسية للمدير أو القائد الإداري وهي :-
 - ١- وظيفة القيادة ٢- وظيفة التخطيط ٣- وظيفة التنظيم ٤- وظيفة التوجيه
 - ٥- وظيفة التنفيذ ٦- وظيفة اتخاذ القرارات ٧- وظيفة المراقبة ٨- وظيفة الكتابة.
 - ٩- وظيفة التنسيق ١٠- وظيفة التقييم ١١- وظيفة العلاقات الإنسانية والاتصال
- بالجماهير الخارجية
- ١١- وظيفة كتابة التقارير وإجراء والاتصالات بالسلطات الأعلى منة. (الزهيري، ٢٠١٩: ١٥٩)

القسم الثالث: واقع الرضا الوظيفي للمعلمين عن أنماط القيادة السائدة بمدارس التعليم الابتدائي بمحافظة بورسعيد

مقدمة:

إن ما يحدث للمعلم أثناء عملة اليومي لة أثار عميقة في حياة الشخصية بوجه خاص، وحياة المهنية بوجه عام ، لذلك لا يمكن تجاهل هذه الأحداث إذا كان الهدف هو تطوير نوعية الحياة في مجتمع من المجتمعات، فالرضا الوظيفي هو أحد المؤشرات المهمة لنوعية الحياة في أي مؤسسة إجتماعية، وإن تحسين عوامل هذا الرضا يعكس في حقيقته قيمة إنسانية مهمة. "ويعد الرضا الوظيفي من أهم الموضوعات التي استحوذت علي اهتمام الباحثين، والدارسين في مجال الإدارة؛ لما لة من أثر فعال علي إنتاجية العمل وتطورة؛ حيث يعد من أهم العوامل التي تؤثر علي أداء العاملين في أي مؤسسة تعليمية، كما يؤثر علي مستوي التزامهم، وشعورهم بالولاء، والانتماء للمؤسسة التي يعملون بها. ومن ثم يعد الإهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي أحد أهم العوامل المحددة لكفاءة أي مؤسسة تعليمية، وزيادة فاعليتها في تحقيق أهدافها المختلفة؛ حيث يؤدي إلي زيادة حماس الأفراد، ورفع روحهم المعنوية ، وتشجيعهم علي العمل وإقبالهم عليهم وتمسكهم به. علي الجانب الآخر يعد عدم إهتمام إدارة المؤسسة التعليمية وقيادتها بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بها أحد أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق المؤسسات التعليمية لأهدافها؛ وذلك لانة يؤدي إلي مناخ تنظيمي غير صحي، تتفاقم فيه المشكلات المختلفة. (عطية، ٢٠١٦: ٣٠٢)" إن من أبرز مظاهر الرضا الوظيفي : الاندماج مع الزملاء، والتعاون ، ونمو العلاقات الشخصية، والشعور بالانتماء لمجموعة العمل، وإرتفاع الإنتاجية وجودتها للموظف وفريق العمل، ومبادرة الموظف السريعة لخدمة العمل، والنشاط، والإستعداد الدائم للتغيير والتدريب، والشعور بالواقعية، والتفاؤل الدائم ، والإحساس بالأمن، والإستقرار الوظيفي،

والصحة البدنية والنفسية للموظف، وتعلم الواجبات الوظيفية بسرعة وزيادة الولاء التنظيمي، وتقليل ظاهرة التغيب، ودوران العمل. وعلى الجانب الآخر فإن أبرز مظاهر عدم الرضا الوظيفي: قلة الإنتاج وكثرة الأخطاء الفنية، وكثرة التغيب، والانتقال من عمل لآخر، واللامبالاة، والتكاسل، والشعور بالإكتئاب، والتمرد، والمشغبة، وسوء التكيف، والإحباط، وكثرة الشكاوي، والملل، والشعور بالروتين، والعلاقات السيئة مع الإدارة والزملاء، وعدم الشعور بالإنتماء، وتشويه صورة المؤسسة في المجتمع المحيط". (البليهد، ٢٠١٤: ١٥٣)

١- تعريف الرضا الوظيفي ومن خلال استطلاع الأدبيات المختلفة يمكن تعريف الرضا الوظيفي أنه: اتجاه الفرد نحو وظيفته، الناتجة من إدراكه الحسي لهذه الوظيفة، وذلك استناداً لعوامل البيئة، مثل أسلوب الإشراف، والسياسات، والإجراءات، ومجموعات العمل، وظروف العمل، والمزايا المضافة إلي الأجر، والحوافز". (Gibson, James, L., & et al., 2012: 102)، ويمكن تعريف الرضا الوظيفي بأنه: رضا الفرد ومشاعره تجاه العمل الذي يقوم به، والذي يتوقف على: إشباع رغباته، وميوله، واتجاهاته، ومدى شعوره بالرضا، والطمأنينة، فضلاً عن إحترام الآخرين وتقديرهم له". (المقابله، ٢٠١١: ٢٧٩) وهو تقييم شامل لجميع الميزات المختلفة المرتبطة مع وظيفة الفرد، وتشمل مشاعر وسلوكيات وتوقعات الأفراد. يتم تحديد الرضا الوظيفي عن طريق التقييمات الوجدانية والمعرفية للوظيفة". (الشرايدة، ٢٠١٠: ٢٢) وهو مفهوم متعدد الأبعاد يشمل السمات الشخصية والعوامل البيئية". (الشماع، محمود، ٢٠٠٩: ٤٥) ويرى البعض أن الرضا عن العمل هو درجة إشباع حاجات الفرد نتيجة العمل، ويحقق هذا الإشباع عادة عن طريق الأجر، وظروف العمل، وطبيعة الإشراف، وطبيعة العمل نفسه، والإعتراف بواسطة الآخرين". (عبد الباقي، ٢٠٠٣: ٢١٠) مما سبق يمكن تعريف الرضا الوظيفي بأنه: شعور المعلمين العاملين في مدارس التعليم الابتدائي بمحافظة بورسعيد تجاه نمط القيادة السائد بالمدرسة وتجاه وظيفتهم وما تقدمه لهم من عائد مادي، وفرص متساوية في النمو، وما يحظى به المعلمين من تقدير، ومكانة إجتماعية، فضلاً عن علاقة العمل السائدة بين المعلمين بعضهم البعض وبين رؤسائهم في العمل. ويعبر عن الرضا الوظيفي إجرائياً في هذا البحث: هو مدى رضا المعلمين عن نمط القيادة السائدة بمدارس التعليم الابتدائي بمحافظة بورسعيد، ورضاهم عن طبيعة العمل، والرضا عن علاقات العمل، والرضا عن الأجور، والمكافآت، والرضا عن فرص النمو والترقي، والرضا عن أسلوب القيادة.

٢- أهمية الرضا الوظيفي إن دراسة الرضا الوظيفي ذات أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة، فعن طريقه نتعرف على مشاعر الأفراد واتجاهاتهم المتعددة نحو مختلف جوانب عملهم، ويتم بذلك التعرف على جوانب القصور ومحاولة تلافيها، ويتم أيضاً معرفة المشكلات التي تهم الأفراد العاملين لوضع الحلول المناسبة التي تكفل التقدم، وزيادة الإنتاجية، والجودة العالية في تقديم". (Tyilana; 2005: 6) " وعدم الرضا الوظيفي والعلاقات العدائية مع زملاء العمل تؤدي إلى مجموعة متنوعة من السلوكيات

الغير مرغوب فيها في المنظمات، بما في ذلك محاولات التنظيم النقابي، والسرقة، والتأخر. وأن هذه السلوكيات هي مؤشرات لمتلازمة أوسع تسمى السلوك المنحرف في مكان العمل (أو السلوك المؤدي إلى نتائج عكسية". (Chiaburu & Harrison, 2008: 1085)

من أهم الأسباب التي تدعو للإهتمام بالرضا الوظيفي:

- أن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع درجة الطموح لدى العاملين في المنظمات.
- إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين في المنظمة.
- إن الموظفين الأكثر رضا عن عملهم ، يكونوا أقل عرضة لحوادث العمل.
- هناك علاقة وثيقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية في العمل، فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا الوظيفي أدى ذلك لزيادة الإنتاج. (البدراي، بدر، ٧ : ٢٠٠٧ : ١٢)
- " ويعد الرضا الوظيفي من الموضوعات التي ينبغي أن يتم إجراء البحوث والدراسات لها بين فترة وأخرى من قبل القادة ومشرفي الإدارات المهتمين بالتطوير الإداري في العمل، وذلك لأسباب متعددة فما يرضي عنة الفرد حاليا قد لا يرضيه مستقبلا، وأيضا لتأثير رضا الموظف بالتغير في مراحل حياته فما لا يعد مرضيا حاليا قد يكون مرضيا في المستقبل. (البديوي، ٦ : ٢٠٠٦ : ٢٨)

٣- **العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:** "يعتبر الرضا الوظيفي ناتج التفاعل بين الفرد وطبيعة العمل وبيئته، وهناك العديد من العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين، ويختلف مستوى التأثير وفق شخصية وظروف الموظفين، فنجد أنه كلما كان العمل هو مركز حياة الموظف ، أي أنه مهم جداً بالنسبة له من أجل معيشته ومعيشة أسرته، كلما كانت درجة الرضا لهذا الموظف عن العمل أكثر من درجة رضا الموظف الذي يعتبر مركز حياته في أشياء خارج العمل، أي أن هذا العمل لا يعتبر مهماً بالنسبة له، ومن أهم العوامل التي تؤدي إلى الرضا عن العمل هي كالاتي:- (البلهيد، ١٤ : ٢٠١٤ : ١٥٢)

- ١- الراتب
 - ٢- الترقية.
 - ٣- الحرية المتاحة في العمل.
 - ٤- الإحترام والتقدير.
 - ٥- جماعات العمل.
 - ٦- نمط الإشراف.
 - ٧- الأمن.
 - ٨- العلاوات والبدلات والمكافآت
- ولقد قسم الطويل العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي إلى :- (الطويل، ٢٠٠١ : ٤٠)
- العوامل الداخلية: وتشكل هذه العوامل تلك الجوانب من العمل التي في حال وجودها تشبع حاجات العاملين للنماء النفسي، وهذه غالباً ما تكون واقعة ضمن العمل أو كامنّة في داخله، والتي في حال توافرها في موقف العمل وبشكل ملائم وإيجابي تؤدي بالضرورة إلى الشعور بالرضا والقناعة لدى العاملين، ولكن غياب أو عدم ملاءمتها لا يؤدي بالضرورة إلى الشعور بالتبرم ويمكن حصر العوامل الدافعة هذه في ستة هي: الإنجاز، والتقدير، والعمل نفسه أي كونه مثيراً أو مهماً أو متنوعاً أو رتيباً،

ومستوى المسؤولية، والترقي، أي فرص الترقية وتغيير المكانة، واحتمالية النماء، فجميع هذه العوامل تعتبر عوامل داخلية لها أثرها على الدافعية وعلى الإحساس بالرضا والقناعة في العمل.
-العوامل الخارجية: وهذه العوامل هي التي تتعلق ببيئة العمل مثل: سياسة وأنظمة المنظمة، والإشراف والعلاقة بين الرؤساء والزملاء والرواتب وظروف العمل، والمكانة، والأمن الوظيفي، والحالة الاجتماعية.

٤- مظاهر الرضا وعدم الرضا الوظيفي

أ- مظاهر الرضا الوظيفي:

- الاندماج مع الزملاء في العمل.
- التعاون بين الموظف وزملائه في العمل.
- نمو العلاقات الشخصية الوظيفية إيجابيا
- الشعور بالانتماء للعمل والولاء لمجموعة العمل.
- ارتفاع الإنتاجية وجودتها للموظف وفريق العمل.
- المبادرة الموظف السريعة لخدمة المنظمة.
- النشاط والاستعداد الدائم للتدريب والتغيير.
- الشعور بالواقعية والتفاؤل الدائم.
- الإحساس بالأمن والاستقرار الوظيفي.
- تعلم الواجبات الوظيفية الجديدة بسرعة.
- الصحة البدنية والنفسية السليمة للموظف
- زيادة الولاء التنظيمي للمنظمة.
- تقليل ظاهرة التغيب ودوران العمل.
- زيادة الاستقار التنظيمي.

ب- مظاهر عدم الرضا الوظيفي:

- إن عدم الرضا الوظيفي يمثل عجز الفرد عن التكيف السليم مع ظروف عمله المادية والاجتماعية، وأمن أبرز مظاهر عدم الرضا الوظيفي فهي كالتالي:
- قلة الإنتاج من حيث الكم والكيف.
 - الإكثار من الحوادث ومن الأخطاء الفنية.
 - إساءه استخدام الآلات والأدوات والمواد الخام.
 - اللامبالاة والتكاسل والشعور بالاكنتاب.
 - سوء التكيف والإحباط والشكوى.
 - الضجر والملل والشعور بالروتين.
 - العلاقات السيئة مع الإدارة والزملاء.
 - عدم الشعور بالانتماء للمنظمة.

هـ- كيفية حدوث الرضا الوظيفي:

يعمل الناس لكي يصلوا إلى أهداف معينة وينشطون في أعمالهم لاعتقادهم أن الأداء سيحقق لهم هذه الأهداف، ومن ثم فإن بلوغهم إياها سيجعلهم أكثر رضا عما هم عليه، أي أن الأداء سيؤدي للرضا، وحين ننظر للرضا كنتيجة للكشف عن الكيفية التي يتحقق بها والعوامل التي تسبقه وتعد مسؤولة عن حدوثه، سنجد أن تلك العوامل تنتظم في نسق من التفاعلات يتم على النحو التالي:-
(فرج، ٢٠٠٢: ٢٢٠)

- الحاجات: لكل فرد حاجات يريد أن يسعى إلى إشباعها، ويعد العمل أكثر مصادر هذا الإشباع وإتاحتة.

- الدافعية: تولد الحاجات قدراً من الدافعية تحث الفرد على التوجه نحو المصادر المتوقع إشباع تلك الحاجات من خلالها.
- الأداء: تتحول الدافعية إلى أداء نشط للفرد وبوجه خاص في عمله، اعتقاداً منه أن هذا الأداء وسيلة لإشباع حاجات الفرد.
- الإشباع: يؤدي الأداء الفعال إلى إشباع حاجات الفرد.
- الرضا: إن بلوغ الفرد مرحلة الإشباع من خلال الأداء الكفاء في عمله يجعله راضياً عن العمل باعتباره الوسيلة التي يتسنى من خلالها إشباع حاجاته.

٦- بعض الإرشادات لتحسين مستوى الرضا عن العمل:

"أشار البعض إلي أنه بعد مناقشة النواتج السلبية لعدم الرضا، فإنه من المنطقي أن تحاول المنظمة الاهتمام بزيادة رضا الأفراد عن عملهم، وأن تحاول تجنب عدم رضاهم عن العمل، وبالرغم من أن عدم رضا الأفراد قد لا يكون بالضرورة سبباً في تحديد أداء الفرد إلا أن هذا لا يمنع من محاولة زيادة الرضا عن العمل، على الأقل لكي نزيد من شعور الأفراد بالسعادة في عملهم، لأن الرضا عن العمل هو غاية في حد ذاته". (حسن، ٢٠٠١: ١٨٠)

ويمكن إتباع الآتي لتحقيق الرضا الوظيفي في هذا المجال

أ- "العدالة في الأجور والمكافآت: حينما يعتقد الناس أنهم يحصلون على أجور ومكافآت غير عادلة، فإن ذلك من شأنه أن يخلق لديهم إحساس بعدم الرضا، لذلك لابد أن تحرص المدرسة على بناء نظام للأجور والمزايا الإضافية، يستشعر معه الأفراد بالعدل في المعاملة". (رفاعي، بسيوني، ٢٠٠٤: ٢١٣)

"ويرى البعض أنه عندما يشعر الفرد بعدالة ما يحصل عليه من مكافآت ومزايا وعدالة الإجراءات التي طبقت لتحديد ما يستحقه، وعندما نترك له بعض الحرية في تحديد ما يرغبه من نوعية المكافآت أو المزايا فإن الفرد يشعر بالرضا عن عمله". (حسن، ٢٠٠١: ١٨١)

ب- تحقيق اللامركزية في سيطرة القوة التنظيمية: وتعني اللامركزية إعطاء الحق لأفراد متعددين لاتخاذ القرارات، فعندما توزع سلطة اتخاذ القرارات، ويسمح للأفراد بالمشاركة بحرية في اتخاذ القرارات فإن هذا يزيد من شعورهم بالرضا، ويرجع هذا لشعورهم أو لاعتقادهم بأنهم يستطيعون التأثير على المنظمة. (حسن، ٢٠٠١: ١٨٢)

- تجنب التكرار الذي يثير الضجر والملل لدى الأفراد: لأن الفرد يكون أقل رضا عن عمله إذا كان مملاً ويثير الضجر والملل، وبالطبع يمكن استخدام مداخل التوسيع الأفقي والرأسي للتغلب على تلك المشكلة. (رفاعي، بسيوني، ٢٠٠٤: ٢١٤)

- ج- اجعل العمل مسلياً: فكتير من الأعمال خاصة الروتينية منها تثير الضجر والملل، مما يضيف الكآبة على جو العمل، ويخلق الإحساس بعدم الرضا، وهناك العديد من الوسائل التي يمكن استخدامها للتخفيف من ذلك منها إذاعة بعض المقطوعات الموسيقية، ونشر بعض الصور عن المواقف المضحكة في العمل، وتوزيع بعض الهدايا البسيطة وما شابه ذلك. (رفاعي، بسيوني، ٢٠٠٤: ٢١٣)
- د- تحسين نوعية وجودة الإشراف: فعندما تكون العلاقة بين المشرف والأفراد علاقة طيبة، يسودها الاحترام، ويراعى فيها المصالح المشتركة، وتكون هناك خطوط اتصال مفتوحة بين المشرف ومروؤسيه، يزيد رضا الأفراد عن العمل. (حسن، ٢٠٠١: ١٨١)
- هـ- تكليف الأفراد بالأعمال التي تستغرق معظم اهتماماتهم: فكلما كان هناك شعور قوي لدى الأفراد بأنهم يقومون بالأعمال التي تستغرق معظم اهتماماتهم كلما كانوا أكثر رضا عن عملهم، وهنا نجد أن مراكز التقويم التي تنشئها بعض المؤسسات التعليمية تساعد في ذلك. (رفاعي، بسيوني، ٢٠٠٤: ٢١٣)
- ويرى البعض أنه كلما شعر الفرد بأنه يستطيع إشباع اهتماماته من خلال عمله كلما شعر بالرضا عن عمله. (حسن، ٢٠٠١: ١٨٢)
- ٧- **طرق قياس الرضا الوظيفي:** "إن معرفة اتجاهات الناس نحو العمل ليست بالعملية السهلة، لأنه من الصعب معرفة حقيقة تلك الاتجاهات بدقة من خلال الملاحظة، كذلك فإن سؤال الناس بشكل مباشر عن حقيقة اتجاهاتهم قد لا يعطي نتائج مفيدة، فإن الناس غالباً لا تريد الإفصاح عن ذلك، وحتى وإن كانوا يريدون الإفصاح فإن الموقف قد يكون معقداً بالشكل الذي لا يستطيعون التعبير عنه، ولقد بذل علماء الاجتماع جهوداً مضيئة لتنمية بعض المقاييس التي يتوافر لها خاصيتا الثبات والصدق. (حويحي، ٢٠٠٨: ٢٦)"، ويرى البعض إلى أنه يمكن إتباع طريقة أخرى لا تعتمد على الإسقاط، وذلك باستخدام قائمة من الأسئلة، وتشتمل هذه القائمة على عدد من الأسئلة التي تقيس حاجات الإنجاز والانتماء والقوى لدى المستقصى منهم. ويمكن قياس الرضا الوظيفي الإجمالي كمتوسط للرضا عن كل بعد من الأبعاد التي اشتملت عليها الأسئلة السابقة، وباستخدام هذا الأسلوب تمكنت إحدى الدراسات الحديثة من التوصل إلى دليل الرضا الوظيفي الذي يضم 72 عبارة أو كلمة يمكن استخدامها في عملية القياس، وتعتبر عملية قياس وتحليل الرضا الوظيفي في المنظمات من العمليات الهامة والمطلوبة لتغيير الاتجاهات، حيث أنها توفر للمديرين الأفكار والمجالات الممكنة لتغيير هذه الاتجاهات، ففي حالة معرفة وجود اتجاهات سلبية للعاملين نحو الأجور أو الترقية، يمكن تطوير سياسة الأجور والترقيات بالمنظمة لتغيير هذه الاتجاهات. (المرسي، وإدريس، ٢٠٠٥: ٢٦٦)، ويمكن حصر الأساليب المستخدمة في الوقت الحاضر في نوعين من المقاييس (عبد الباقي، ٢٠٠٣: ٢١٣) أ- هي المقاييس الموضوعية، حيث يمكن قياس اتجاهات العاملين ورضاهم عن طريق

استخدام أساليب قياس معينة مثل معدل الغياب، ومعدل ترك الخدمة، ومعدل الحوادث في العمل، وكذلك معدل الشكاوي، مستوى إنتاج الموظف.

ب- هي المقاييس التي تعتمد على جمع المعلومات من العاملين باستخدام وسائل محددة مثل صحيفة الاستقصاء التي تستعمل على مجموعة من الأسئلة خاصة بالرضا الوظيفي، أو باستخدام طريقة المقابلات الشخصية التي يجريها الباحثون مع العاملين في المنظمة، ولكل طريقة مزاياها وعيوبها وظروف استخدامها.

ولقد بذل علماء الاجتماع جهوداً مضيئة لتنمية بعض المقاييس التي يتوافر لها خاصيتا الثبات والصدق من بينها ما يأتي:-

الاستبيانات ذات المقاييس المقتنة: وهي من أشهر المداخل لقياس الرضا عن العمل، وهناك نوعيات عديدة منه ١ مقياس (JDI) Job Description Index وهذا المقياس يتعامل مع خمسة مفاهيم للعمل هي العمل نفسه، الأجر، فرص الترقية، الإشراف، والزملاء، وهناك نوع آخر شائع الاستخدام وهو مقياس مينيسوتا (MSQ) Minnesota ، وفي هذا المقياس يعبر الفرد عن مدي رضا عن بعض النواحي المتعلقة بالعمل مثل الأجر وفرص الترقية، وهناك مقاييس أخرى تركز على عنصر معين من عناصر الرضا عن العمل مثل ، مستوى الأجر، الزيادات في الأجور، المزايا الإضافية، إدارة نظم الأجور. (المرسي، وإدريس، ٢٠٠٥: ٢٦٦)

١-المقابلة: تستخدم المقابلات في قياس اتجاهات الناس في العمل ، اتجاهاتهم إزاء نظام الحوافز مثلاً أو أساليب الإشراف أو تحديث التجهيزات المستخدمة في العمل، أو استخدام الحاسب الآلي، لكن هذا يتطلب توافر عنصرين هامين، أما الأول فهو توافر مدراء مدربين علي إجراء المقابلات، وأما الثاني فهو التخطيط المسبق الجيد للمقابلة من حيث أسلوب بدئها وأساليب صياغة الأسئلة وتوجيهها، وأسلوب إنهاء المقابلة، والمهم هنا أن تنجح المقابلة فعلاً في قياس صحيح وموضوعي لإتجاهات العاملين.(مصطفى، ٢٠٠٥: ١٣١) ويرى البعض انه يوجد نوعين من المقابلات(المرسي، إدريس، ٢٠٠٥: ١٠٤)

أ-المقابلات المتعمقة :والتي تستخدم في دراسة وتفسير السلوك الإنساني في جميع البيانات اللازمة حول هذا السلوك ومظاهره المختلفة، سواء كانت مقابلات فردية أو مقابلات جماعية وهي ممكن أن تتكون من فرد واحد أو مجموعة صغيرة من الأفراد ويطلق على هذه المقابلات الطريقة النوعية في جمع البيانات

ب-المقابلة الجماعية المتعمقة : وتعتمد هذه الطريقة علي التفاعل بين أفراد الجماعة الذي يصل عددهم من (٥-١٠) والمناقشة الجماعية حول موضوع معين هو محل اهتمام كل فرد في الجماعة، يتم تشجيعه للمناقشة والتعبير عن رأيه أو التفاعل مع الآخرين وهي تشبه المقابلة الفردية غير الموجهة ولكن هنا يلعب رئيس الجلسة دور أكثر ايجابية من المقابل.

القسم الرابع : الواقع الكمي لمدارس التعليم الإبتدائي بمحافظة بورسعيد

وإجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها

أولاً: الواقع الكمي لمدارس التعليم الإبتدائي بمحافظة بورسعيد

مقدمة

تحتوي مديرية التربية والتعليم بمحافظة بورسعيد علي أربع إدارات تعليمية وهي كالتالي :-إدارة شمال التعليمية التي بها (٦٠) مدرسة إبتدائية وإدارة شرق التعليمية التي بها (١٣) مدرسة إبتدائية وإدارة بورفؤاد التعليمية التي بها (١٨) مدرسة إبتدائية ثم إدارة جنوب التعليمية التي بها (٢٦) مدرسة إبتدائية.

أولاً :الواقع الكمي لمدارس التعليم الإبتدائي بإدارة شمال التعليمية (قسم الإحصاء، ٢٠١٨/٢٠١٩م)
 جدول رقم(١) يوضح الواقع الكمي لمدارس التعليم الإبتدائي ادارة شمال التعليمية

م	اسم المدرسة	عدد الفصول	إحصاء هيئة التدريس والطلاب						عدد المدراء	عدد الوكلاء	إحصاء الإداريين	
			المعلمين			الطلاب					ذكور	إناث
			مجموع	ذكور	إناث	مجموع	ذكور	إناث				
١	صفية زغلول	١٢	٢٩٢	٢٧٣	٥٦٥	٢٣	١٣	٣٦	١	٠	٣	١٠
٢	قاسم أمين	٢١	٥٥٨	٤٧٠	١٠٢٨	٢٢	٤٠	٦٢	١	٢	١	٩
٣	التنيس	٢٥	٦٠٠	٤٥٠	١٠٥٠	١٨	٥٤	٧٢	١	١	٠	١٢
٤	مصطفى كامل	٢٤	٥١٥	٥٨٩	١١٠٤	٢٦	٤٥	٧١	١	١	٣	١٠
٥	الكويت	١٣	٢٨٢	٢٣٠	٥١٢	١١	٣٨	٤٩	١	١	٢	١٧
٦	الجلء الابتدائية	٢٢	٥٢٧	٥٠٢	١٠٢٩	١٣	٤٦	٥٩	١	٢	٥	١٥
٧	أحمد عرابي	١٢	٣٠٤	٢٦٨	٥٧٢	١١	٢٩	٤٠	١	١	٨	١٦
٨	السيد عبد العال	١٠	٢٠٤	١٨٧	٣٩١	٤	٣٢	٣٦	١	١	٧	٦
٩	أحمد حمدي	٣	٣٩	٣٣	٧٢	٣	١١	١٤	١	٠	٠	٤
١٠	الشهداء الابتدائية	١٤	٣٠٩	٢٦٩	٥٧٨	٩	٣٨	٤٧	١	١	٦	١٧
١١	الأمين الابتدائية	٦	١١٨	٧١	١٨٩	٧	٢٠	٢٧	١	٠	٢	٩
١٢	الفتاح الإبتدائية	١٥	٢٩٣	٢٧٩	٥٧٢	١٠	٤٣	٥٣	١	١	٥	١٦
١٣	مكة المكرمة	٨	١٢٨	١١٥	٢٤٣	٧	١٧	٢٤	١	١	٢	٢
١٤	أسماء بنت أبي بكر	١١	٢١٠	١٧١	٣٨١	٣	٢٤	٢٧	١	١	٣	١٠
١٥	عمر مكرم	٩	٢٣٢	١٨٥	٤١٧	٨	٣١	٣٩	١	١	٦	٧
١٦	عباس العقاد	٩	١٦٦	١٥٢	٣١٨	٣	٢١	٢٤	١	١	٣	١٠
١٧	الشيد نبيل منصور	٩	١٢٢	١٥٩	٢٨١	٤	٢٨	٣٢	١	١	٥	١٢
١٨	بورسعيد الإبتدائية	١٢	٣٢٩	٣٤٤	٦٧٣	١٢	٤٤	٥٦	١	١	٣	١٢
١٩	نبيل الوقاد	١٥	٣٣٣	٣٠٩	٦٤٢	١١	٣٩	٥٠	١	١	١	١١

٢٠	المناخ الإبتدائية	٨	١٦٧	١٤١	٣٠٨	٣	٢١	٢٤	١	١	٥	٧
٢١	الزهور الإبتدائية	٢٣	٥٤٣	٤٨٢	١٠٢٥	١٣	٥٨	٧١	١	٢	٤	١٧
٢٢	بنك بورسعيد الوطني	١٦	٢٩٠	٣٩٩	٧٨٩	٥	٥٦	٦١	١	١	٣	٢٣
٢٣	حامد الألفي	١٨	٤١٢	٤٥٠	٨٦٢	٤	٥١	٥٥	١	١	٢	١٨
٢٤	أبي عبدة	٢٤	٥٧٢	٥٢٦	١٠٩٨	١٢	٤٣	٥٥	١	١	٥	١٢
٢٥	عبد المنعم رياض	٢٦	٥٩٧	٥٢٦	١١٢٣	١٠	٥٦	٦٦	١	١	٢	٢٠
٢٦	عقبة ابن نافع	١٨	٣٩٥	٤٠١	٧٩٦	٢٠	٣٦	٥٦	١	١	١	١٧
٢٧	أسامة ابن زيد	٥	١٠٢	٩٠	١٩٢	٤	١٤	١٨	١	١	٢	٨
٢٨	محمد سرحان	١٢	٢٧٣	٢٥٦	٥٢٩	٦	٢٩	٣٥	١	١	١	١٣
٢٩	الخنساء	١٨	٤٩٦	٤٣١	٩٢٧	١١	٣٨	٤٩	١	١	٣	١٨
٣٠	صلاح الدين	٨	٣٨١	١٠٧	٢٤٥	٥	٢٤	٢٩	١	١	٢	٦
٣١	جمال السفطي	٢٢	٤٧٦	٤٣٢	٩٠٨	١٢	٣٦	٤٨	١	٢	١	٦
٣٢	الغرفة التجارية	٢٤	٥٦٣	٥٥٦	١١١٩	١٤	٧٢	٨٦	١	٢	٢	١٦
٣٣	علي سليمان	٢٥	٥٥٥	٥٠٢	١٠٥٧	١٦	٥٨	٧٤	١	٢	٥	١٢
٣٤	طارق ابن زياد	٢٤	٥٤١	٥٣٢	١٠٧٣	١٩	٣٦	٥٥	١	١	٤	١١
٣٥	عمر ابن عبد العزيز	٢٤	٤٧٥	٤٨٥	٩٦٠	١٢	٥٦	٦٨	١	٢	٤	١٧
٣٦	علي ابن أبي طالب	٢٠	٣٩٧	٣٨٩	٧٨٦	١٦	٣٢	٤٨	١	٠	٣	٩
٣٧	عثمان ابن عفان	١٢	٢٩٩	٢٩٦	٥٩٥	٨	٢٦	٣٤	١	١	٠	٩
٣٨	ياسر الشرييني	١٥	٢٧٣	٢٣٣	٥٠٦	١٠	٢٩	٢٩	١	١	٤	١٢
٣٩	رفاعة الطهطاوي	١٤	٢٨٤	٢٣٩	٥٢٣	٩	٢٥	٣٤	١	١	٤	١٠
٤٠	محمد فريد	١٧	٢٨٠	٢٧٧	٥٥٧	٥	٤٠	٤٥	١	٠	٥	١٠
٤١	الشهيد المقدم	٢٤	٤٥٦	٣٩٥	٨٥١	١٧	٣٥	٥٢	١	٢	٤	١١
٤٢	حسين حافظ	١٣	٢٧٤	٢٧٩	٥٥٣	٦	٣٤	٤٠	١	١	١	١٥
٤٣	المسجد الأقصى	٢٢	٣٨٨	٣٧٣	٧٦١	١٦	٣٤	٥٠	١	١	٢	٤
٤٤	الصفاء	١٨	٤٦٩	٤٧٨	٩٤٧	١٤	٣٠	٤٤	١	١	٣	٥
٤٥	٦ أكتوبر	٣٢	٧٨٨	٧٥٦	١٥٤٤	٢٣	٥١	٧٤	١	١	٥	٨
٤٦	علي سليمان	٢٤	٤٩٤	٤٧٤	٩٦٨	٢١	٢٦	٤٧	١	١	٣	٨
٤٧	الجراية	٦	٦٦	٧٢	١٣٨	٨	١١	١٩	١	١	٤	١
٤٨	شهداء بورسعيد	١٢	٣١٦	٢٧٤	٥٩٠	٥	٢٢	٢٧	١	١	٠	٠
٤٩	الديبة	٦	٨٢	٩٣	١٧٥	٤	١٣	١٧	١	٢	١	١
٥٠	الزهراء لغات	٢١	٥٣٤	٣٧٨	١٠١٢	١٥	٣٢	٤٧	١	١	٠	٨
٥١	أحمد حمدي	٨	١١٦	١٣٤	٢٥٠	٥	٢٩	٣٤	١	١	٠	٨
٥٢	المناخ لغات	٢	١٦	٣٢	٤٨	١	١٤	١٥	١	٠	١	٣
٥٣	الناصر لغات	٤	٦١	٦٥	١٢٦	٣	٧	١٠	١	٠	٠	٢
٥٤	مكة المكرمة	٣	٤٢	٢٥	٦٧	٢	٨	١٠	١	١	٠	٦

٥٥	ابن خلدون	٨	١٢٧	١١٩	٢٤٦	٥	١٤	١٩	١	٠	١	٥
٥٦	أبو بكر لغات	١٤	٣٦٩	٣٣٣	٧٠٢	٨	٢٧	٣٥	١	١	٠	١
٥٧	صلاح الدين لغات	٢	٣٠	١٥	٤٥	٠	٤	٤	١	٠	٠	٤
٥٨	البنك الوطني لغات	٨	١٠٩	٩٤	٢٠٣	٦	٢٤	٣٠	١	٠	١	٧
٥٩	أسامة ابن زيد لغات	١١	١٧٣	١٥٧	٣٣٠	٤	٢٢	٢٦	١	٠	٠	١
٦٠	الشهيد السفطي لغا	٢	٢٠	١٣	٣٣	٠	٥	٥	١	٠	٠	٥
م	٦٠	٨٥٤	١٨٥	١٦٨	٣٥٤٦	٣٨٢	١٨٦	٢٢٤	٦٠	٦٩	١٥١	٣٧٣
			٨٧	٨٠	٧	٢	٤					

نلاحظ من الجدول السابق رقم (١) مايلي:-

-أكبر عدد من الفصول في مدرسة ٦ أكتوبر حيث بلغ عدد الفصول (٣٢) فصل وأكبر عدد من الطلاب حيث بلغ

عدد الطلاب (١٥٤٤) طالب وطالبة وأقل عدد من الفصول في مدرسة المناخ لغات والشهيد الصفطي لغات حيث بلغ عدد الفصول فصلان فقط وبلغ عدد الطلاب بمدرسة المناخ لغات (٤٨) طالب وطالبة وبلغ عدد الطلاب بمدرسة الشهيد الصفطي (٣٣) طالب وطالبة ويرجع ذلك إلي زيادة عدد السكان بالمنطقة التي بها مدرسة ٦ أكتوبر وقلة عدد فصول مدارس اللغات لإحتياجها عند إنشائها تكاليف مالية وتحمل أولياء أمور الطلاب مصاريف مالية مقابل تعليم أبنائهم في هذه المدارس. كما نلاحظ أكبر عدد من المعلمين بمدرسة ٦ أكتوبر حيث بلغ عدد المعلمين والمعلمات (٧٤) معلم ومعلمة وأقل عدد من المعلمين والمعلمات بمدرسة الشهيد الصفطي للغات (٥) معلم ومعلمة ويرجع ذلك إلي زيادة عدد الفصول بمدرسة ٦ أكتوبر التي تحتاج لعدد كبير من المعلمين والمعلمات وقلة عدد الفصول بمدرسة الشهيد الصفطي للغات. كما نلاحظ أن جميع مدارس إدارة شمال التعليمية بها مدير واحد فقط ويختلف عدد الوكلاء من مدرسة لأخرى فيوجد مدارس بها وكيل واحد وهي المدارس التي يقل بها عدد الفصول عن (٢٠) فصل ومدارس أخرى بها وكيلين وهي المدارس التي يكون بها عدد الفصول أكثر من (٢٠) فصل مثل مدارس (قاسم أمين، والجلاء، والزهور، جمال الدين الصفطي، والغرفة التجارية، وعلي سليمان، وعمر بن عبد العزيز، والشهيد المقدم، و٦ أكتوبر، علي سليمان) ويرجع ذلك إلي أنه مع زيادة عدد الفصول يزداد النشاط بالمدرسة ويحتاج ذلك إلي أكثر من وكيل للمدرسة. كما نلاحظ زيادة عدد المعلمين عن المعلمين حيث بلغ عدد المعلمات بجميع المدارس الإبتدائية بإدارة شمال التعليمية (١٨٦٢) معلمة بينما بلغ عدد المعلمين (٣٨٢) معلم ويرجع ذلك إلي كثرة تعيين خريجي دبلوم دار المعلمين نظام الخمس سنوات كما نلاحظ زيادة عدد الإداريين الإناث عن عدد الإداريين الذكور في جميع

مدارس إدارة شمال التعليمية ويرجع ذلك إلى طبيعة العمل الإداري بالمدارس الإبتدائية وكثرة وتعين الإداريين الإناث عن الإداريين الذكور

ثانياً: الواقع الكمي لمدارس التعليم الإبتدائي بإدارة شرق التعليمية (قسم الإحصاء ٢٠١٨/٢٠١٩)

جدول رقم (٢) يوضح الواقع الكمي لمدارس التعليم الإبتدائي بإدارة شرق التعليمية

م	اسم المدرسة	عدد الفصول	إحصاء هيئة التدريس والطلاب						عدد المدرء	عدد الوكلاء	إحصاء الإداريين	
			الطلاب			المعلمين					ذكور	إناث
			مجموع	إناث	ذكور	مجموع	إناث	ذكور				
١	أشتوم الجميل	٣١	٨٣٩	٧٩٥	١٦٣٤	٢٢	٢٤	٤٦	١	٢	٧	١٠
٢	بورسعيد لغات	٢٩	٦١٩	٦٨١	١٤٧٢	٢٠	٢٤	٤٤	١	٢	٣	١٢
٣	القناة	٢٠	٣٤٠	٤٠٠	٧٤٠	١٦	١٤	٣٠	١	٢	٤	٨
٤	عمرين الخطاب	١٢	٢٤٣	٢٩٠	٤٥٧	١٧	١٥	٣٢	١	١	١	١١
٥	مجمع محمد السيد لغات	١٨	٤٨٥	٤١٧	٩٠٢	١٦	١٥	٣١	١	١	٨	٧
٦	التيمنورية	٨	١٩٣	١٧٢	٣٦٥	١٨	١٤	٣٢	١	١	٤	٦
٧	عمرين العاص	٤	٥٦	٤١	٩٧	١٠	٤	١٤	١	١	٣	٥
٨	اليونانية	٩	١٤٥	١٦٠	٣٠٥	٨	١٠	١٩	١	١	٢	٤
٩	سان جورج	٤	٧٩	٦٨	١٤٧	٨	٨	١٦	١	١	٤	٤
١٠	اليابانية	٢	٣٦	٢٢	٥٨	٤	٦	١٠	١	١	٣	٢
١١	سان ماري	١٨	٥٢٠	٣٣٨	١٦٢	٢٠	١٠	٣٠	١	١	٤	٦
١٢	الفرنسيسكان	١٢	٠	٥١١	٥١١	٤	١٠	١٤	١	١	٦	٤
١٣	الراعي الصالح	١٠	٢٧١	٢٠٣	٤٧٤	٦	٦	١٢	١	١	٣	٤
م	١٣	١٧٧	٣٨٢	٤٠٩	٧٩٥٠	١٥٠	١٦٠	٣١٠	١٣	١٦	٥٢	٨٤
			٥	٨								

نلاحظ من الجدول السابق رقم (٢) مايلي:- بأن أكبر عدد من الفصول بمدرسة أشتوم الجميل حيث بلغ عدد الفصول (٣١) فصلا وكذلك أكبر عدد من الطلاب بمدرسة أشتوم الجميل حيث بلغ عدد الطلاب (١٦٣٤) طالب وطالبة ويرجع ذلك إلى وجود مدرسة أشتوم الجميل في مكان جغرافي متميز بمحافظة بورسعيد حيث توجد بالقرب من مبني محافظة بورسعيد ،أما أقل عدد من الفصول بالمدرسة اليابانية حيث كان عدد الفصول فصلا فقط وأقل عدد من الطلاب في المدرسة اليابانية حيث بلغ عدد الطلاب (٥٨) طالبا وطالبة ويرجع ذلك لحدثة نشأة المدرسة اليابانية بمحافظة بورسعيد. كما نلاحظ أن أكبر عدد من المعلمين والمعلمات بمدرسة أشتوم الجميل حيث بلغ عدد المعلمين والمعلمات (٤٦) معلم ومعلمة ويرجع ذلك إلى زيادة عدد الفصول بالمدرسة. وكان أقل عدد من المعلمين والمعلمات

بالمدرسة اليابانية حيث بلغ عدد المعلمين والمعلمات (١٠) معلم ومعلمة ويرجع ذلك لقلّة عدد الفصول بالمدرسة اليابانية. كما نلاحظ أن أكبر عدد من الإداريين والإداريات بمدرسة أشتوم الجميل حيث بلغ عددهم (١٧) إداري وإدارية ويرجع ذلك لزيادة عدد الفصول بالمدرسة، كما أن أقل عدد من الإداريين والإداريات بالمدرسة اليابانية حيث بلغ عددهم (٥) إداري وإدارية ويرجع ذلك لقلّة عدد الفصول بالمدرسة نظرا لحدثة نشأتها. كما نلاحظ تقارب أعداد المعلمين والمعلمات بإدارة شرق التعليمية.

ثالثا: الواقع الكمي لمدارس التعليم الإبتدائي بإدارة جنوب التعليمية (قسم الإحصاء ٢٠١٨/٢٢٠١٩م)

جدول رقم (٣) يوضح الواقع الكمي لمدارس التعليم الإبتدائي بإدارة جنوب التعليمية

م	اسم المدرسة	عدد الفصول	إحصاء هيئة التدريس والطلاب						عدد المدرء	عدد الوكلاء	إحصاء الإداريين	
			الطلاب			المعلمين					ذكور	إناث
			مجموع	إناث	ذكور	مجموع	إناث	مجموع				
١	النورس	٦	٩٠	٨٢	١٧٢	٢	٨	١٠	١	١	١	٣
٢	أم خلف الأساسيه المشتركه	٦	١٤١	١٠٢	٢٣٨	٣	٦	٩	١	١	٠	٠
٣	زيدان سند الابتدائية المشتركة	١٣	٣٩١	٣٣٢	٧٢٣		٧	٢٥	٣٢	١	١	١
٤	احمدان أبو على المشتركة	٨	١٦٧	١٦٣	٣٣٠	٦	٨	١٤	١	١	٠	٠
٥	الصبيحة الابتدائية المشتركة	٦	٥٥	٥٥	١١٠		٧	٨	١٥	١	٢	٠
٦	شروق حوض بدران الابتدائية المشتركة	٦	١٥٦	١٥٣	٣٠٩		٤	٩	١٣	١	١	٣
٧	العاشر من رمضان الابتدائية	١٠	١٨١	١٧١	٣٥٢	٢	٦	٨	١	١	٠	١
٨	النخلة الابتدائية	٦	٣٧	٣٣	٧٠	٢	٩	١١	١	١	٠	٠
٩	جزيرة ابن سلام الابتدائية	٦	٥١	٥١	١٠٢	٧	٢	٩	١	١	٢	١
١٠	الرضوان الابتدائية المشتركة	١٤	٤٠٣	٤٠٦	٨٠٩	١٢	٩	٢١	١	١	٠	٠
١١	السيدة نفيسة الابتدائية المشتركة	١٦	٢٩١	٢٨١	٥٧٢		٧	١٦	٢٣	١	١	٢
١٢	سليمان وهدان الابتدائية المشتركة	٧	١٩٥	١٥٨	٣٥٣	٣	٧	١٠	١	١	٢	٢
١٣	محمود نبيل الابتدائية المشتركة	١٢	٣١٤	٢٧٥	٥٨٩		٩	١٥	٢٤	١	١	٣
١٤	جزيرة العرب الابتدائية المشتركة	٦	١٢٧	١٢٢	٢٤٩		٧	١٤	١	١	١	٠
١٥	وادي النيل الابتدائية المشتركة	٦	٥٥	٤٩	١٠٤		١١	٤	١٥	١	١	٣
١٦	الملك فيصل الابتدائية المشتركة	٧	١٦٠	٢٠٥	٣٦٥		٥	٩	١٤	١	١	٢

١٧	شروق كربة عايد الابتدائية	٦	٤٥	٥٢	٩٧	٩	٧	١٦	١	١	٣	١
١٨	إيهاب الشريف الابتدائية	٦	١٦٠	١٢٤	٢٨٤	٢	٨	١٠	١	١	١	٠
١٩	الحجازة الابتدائية المشتركة	٥	٤٣	٣٠	٧٣	٦	٢	٨	١	١	١	٢
٢٠	السلام بحر البقر الابتدائية	٦	١١٢	٩٣	٢٠٥	١٢	٧	١٩	١	١	٨	٠
٢١	مصر الحديثة الابتدائية المشتركة	١٣	٤١٢	٣٩١	٨٠٣	٣	١٢	١٥	١	١	٠	٠
	الكاب الابتدائية المشتركة	٦	١٠٥	٩٠	١٩٥	٢	١٣	١٥	١	٢	١	١
٢٢	الفتح الابتدائية المشتركة	١٢	٢٠١	٢٢٧	٤٢٨	٨	١٥	٢٣	١	١	٣	٠
٢٣	بلال بن رباح الابتدائية المشتركة	١٨	٣٤٢	٣٩٩	٧١١	١٠	٢١	٣١	١	١	٤	٥
٢٤	جبر الشامى الابتدائية المشتركة	٦	١٣٥	١٢٢	٢٥٧	٣	١٦	١٩	١	١	١	٢
٢٥	شروق أحمد عرفات الابتدائية	٦	١٠٤	٩١	١٩٥	٤	١٠	١٤	١	١	١	٠
٢٦	القرازة الابتدائية	٦	١١٠	٧٣	١٨٣	٤	٧	١١	١	١	٢	٠
م		٢١٢	٤٥٨	٤٣٣	٨٩١١	١٥٤	١٦٦	٣٢٠	٢٦	٣٠	٤٩	٢٩

نلاحظ من الجدول السابق رقم (٣) مايلي:- أن أكبر عدد من الفصول بمدرسة بلال بن رباح الابتدائية المشتركة حيث بلغ عدد الفصول فيها (١٨) فصلا بينما كان أقل عدد من الفصول بمدرسة الحجازة الابتدائية حيث بلغ عدد الفصول فيها (٥) فصول ويرجع ذلك أن مدرسة بلا ابن رباح تقع في جنوب بورسعيد في منطقة مقتطة بالسكان أما مدرسة الحجازة تقع في ضواحي محافظة بورسعيد في منطقة بها عدد السكان قليل أما أكبر عدد من الطلبة والطالبات بمدرسة الرضوان الابتدائية المشتركة وأقل عدد من الطلبة والطالبات بمدرسة الحجازة حيث بلغ عدد الطلبة والطالبات (٧٣) طالب وطالبة ويرجع ذلك إلى قلة عدد الفصول بالمدرسة وأن عدد السكان بهذا المنطقة الجغرافية قليل فهي تقع بضواحي بورسعيد. كما نلاحظ أن أكبر عدد من المعلمين والمعلمات بمدرسة بلال بن رباح وذلك بسبب زيادة عدد الفصول بها وأقل عدد من المعلمين والمعلمات بمدرسة الحجازة الابتدائية وذلك لقلة عدد الفصول بها كما نلاحظ وجود مدير ووكيل بكل مدارس إدارة جنوب التعليمية، كما نلاحظ أن بعض مدارس إدارة جنوب التعليمية لا يوجد بها إداريين مثل مدارس (أم خلف ، وأحمدان، والصبيحة ، والنخلة، والرضوان ، ومصر الحديثة) ويرجع ذلك إلى وجود هذه المدارس في مناطق نائية بجنوب محافظة بورسعيد وبسبب قلة التعيين من قبل وزارة التربية والتعليم.

رابعاً: الواقع الكمي لمدارس التعليم الإبتدائي بإدارة بورفؤاد التعليمية (قسم الإحصاء ٢٠١٨/٢٠١٩)

جدول رقم (٤) يوضح الواقع الكمي لمدارس التعليم الإبتدائي بإدارة بورفؤاد التعليمية

م	اسم المدرسة	عدد الفصول	إحصاء هيئة التدريس والطلاب						عدد المدرء	عدد الوكلاء	إحصاء الإداريين	
			الطلاب			المعلمين					ذكور	إناث
			مجموع	إناث	ذكور	مجموع	إناث	مجموع				
١	زهراء بورفؤاد الابتدائية	١٢	٢٩٨	٣٠٠	٥٩٨	٦	٣٨	٤٤	١	١	٣	١٧
٢	سيناء الابتدائية	١٢	٢٠٨	٢١٢	٤٢٠	٨	٤١	٤٩	١	١	٢	١٦
٣	الشهيد حسن على محمد	٦	١٢١	١١٦	٢٣٧	١	١٢	١٣	١	١	١	٢
٤	النصر الابتدائية	٨	١٠٠	١٠٧	٢٠٧	٧	٣٦	٤٣	١	١	٣	١٦
٥	السيدة خديجة الابتدائية	١٤	٢٥٥	٢٦٧	٥٢٢	٥	٤٨	٥٢	١	١	١	١٧
٦	العبورالابتدائية	١٢	٢٢٢	٢٠٧	٤٢٩	٤	٣٩	٤٣	١	١	١	١٦
٧	يوسف عاشور الابتدائية	٢٤	٥٣٠	٥٢٠	١٠٥٠	١٢	٣٩	٥١	١	٢	١	١٥
٨	الشهيد محمد ضياء الدين	١٢	٣٢١	٢٩٦	٦١٧	١١	٢٢	٣٣	١	١	٢	٣٠
٩	٢٣ ديسمبر الابتدائية	١٨	٣٤٣	٣٩٦	٧٣٩	٥	٥٠	٥٥	١	١	١	١٧
١٠	الشهيد جواد حسنى الابتدائية	٢٤	٥٠٨	٤٥٨	٩٦٦	١٥	٥٩	٧٤	١	٢	٢	٣٠
١١	الدكتور طه حسين الابتدائية	١٢	١٩٨	١٦٠	٣٥٨	٦	٣٦	٤٢	١	١	٣	١٦
١٢	عمر بن الخطاب الرسمية	١٠	١٧٩	١٦٣	٣٤٢	٢	٢٤	٢٤	١	١	٠	٦
١٣	طلعت حرب	٢٤	٣٨٢	٣٩٨	٧٨٠	١٢	٤١	٥٣	١	٢	٢	١٣
١٤	بورفؤاد الابتدائية الرسمية للغ	١٤	١١٦	١٢١	٢٣٧	٦	٢٠	٢٦	١	١	٣	٧
١٥	النصر الابتدائية رسمى لغات	٥	٧٩	٥٤	١٣٣	١	١١	١٣	١	١	٠	٥
١٦	سان جوزيف الابتدائية	٧	١٩٠	١٥٨	٣٤٨	٤	١٤	١٨	١	١	٠	٢
١٧	هيئة قناة السويس الخاصة ال	١٨	٣٩٢	٣٢٠	٧١٢	٨	٢٥	٣٢	١	١	١	٠
١٨	الراعى الصالح الابتدائية	١٣	٣٦٥	٣٦٩	٧٣٤	٥	٢٧	٣٢	١	١	٠	٥
م	١٨	٢٤٥	٤٨٠٧	٤٦٢٢	٩٤٢٩	١١٨	٥٨١	٧٠٠	١٨	٢٠	٢٦	١٢٤

نلاحظ من الجدول السابق رقم (٤) مايلي:- أن أكبر عدد من الفصول في مدارس (يوسف عاشور الابتدائية، الشهيد جواد حسنى الابتدائية، طلعت حرب) حيث بلغ عدد الفصول بهذه المدارس (٢٤) فصلا وأن أقل عدد من الفصول في مدرسة النصر الإبتدائية لغات حيث بلغ عدد الفصول (٥) فصول فقط ويرجع ذلك إلي أن مدارس اللغات تحتاج مصاريف مالية من ولي الأمر للإلتحاق بها كما أن إنشائها يحتاج تكاليف مالية لإنشاء معامل للغات. كما نلاحظ أن أكبر عدد من الطلاب بمدرسة يوسف عاشور حيث بلغ عدد الطلبة والطالبات (١٠٥٠) طالب وطالبة ويرجع ذلك لتمييز خريجي هذه المدرسة وكان أقل عدد من الطلبة والطالبات بمدرسة النصر الإبتدائية للغات كما نلاحظ زيادة عدد المعلمات عن عدد المعلمين ويرجع ذلك لكثرة تعيين خريجي المعلمات فهم أكثر تكيفا في التعامل مع طلاب

المرحلة الابتدائية، كما نلاحظ وجود مدير لكل مدرسة ووكيل لكل مدرسة بها فصول أقل من (٢٠) فصل ووجود وكيلين لكل مدرسة بها أكثر من (٢٠) فصل مثل مدارس (يوسف عاشور الابتدائية، الشهيد جواد حسنى الابتدائية، طلعت حرب) كما نلاحظ زيادة عدد الإداريات عن الإداريين بمدارس إدارة بورفؤات التعليمية

خامسا: الواقع الكمي علي مستوي الإدارات التعليمية بمحافظة بورسعيد

جدول رقم (٥) يوضح الواقع الكمي علي مستوي الإدارات التعليمية بمحافظة بورسعيد

م	اسم الإدارة	عدد المدارس	عدد الفصول	إحصاء هيئة التدريس والطلاب						عدد المدراء	عدد الوكلاء	الإدارين		
				الطلاب			المعلمين					ذكور	إناث	مجموع
				ذكور	إناث	مجموع	ذكور	إناث	مجموع					
١	إدارة شمال التعليمية	٦٠	٨٥٤	١٨٥٨٧	١٦٨٨٠	٣٥٤٦٧	٣٨٢	١٨٦٢	٢٢٤٤	٦٠	٦٩	١٥١	٣٧٣	٥٢٤
٢	إدارة شرق	١٣	١٧٧	٣٨٢٥	٤٠٩٨	٧٩٥٠	١٥٠	١٦٠	٣١٠	١٣	١٦	٥٢	٨٤	١٣٦
٣	إدارة بورفؤاد	١٨	٢٤٥	٤٨٠٧	٤٦٢٢	٩٤٢٩	١١٨	٥٨١	٦٩٩	١٨	٢٠	٢٦	١٢٤	١٥٠
٤	إدارة جنوب		٢١٢	٤٥٨١	٤٣٣٠	٨٩١١	١٥٤	١٦٦	٣٢٠	٢٦	٣٠	٤٩	٢٩	٧٨

نلاحظ من الجدول السابق رقم (٥) مايلي:- أن أكبر عدد من المدارس والفصول والمعلمين والمعلمات والمدراء والوكلاء والإداريين والإداريات بإدارة شمال التعليمية حيث بلغ عدد المدارس بإدارة شمال التعليمية (٦٠) مدرسة وعدد الفصول (٨٥٤) فصلا وعدد المعلمين (٢٢٤٤) معلم ومعلمة وعدد المدراء (٦٠) مدير وعدد الوكلاء (٦٩) وكيل وعدد وعدد الإداريين (٥٢٤) إداري وإدارية. كما نلاحظ أن أقل عدد من المدارس الابتدائية بإدارة شرق التعليمية حيث بلغ عدد المدارس الابتدائية (١٣) مدرسة، وأقل عدد من الفصول حيث بلغ عدد الفصول (١٧٧) فصلا، وأقل عدد من المعلمين حيث بلغ عدد المعلمين والمعلمات (٣١٠) معلم ومعلمة ويرجع ذلك أن إدارة شمال التعليمية إدارة من الدرجة الأولى ولها ميزانية منفردة وأن المساحة الجغرافية التي تقع عليها مدارس إدارة شمال التعليمية أكبر من المساحة الجغرافية للإدارات الأخرى، أما بالنسبة لإدارة شرق التعليمية فهي إدارة من الدرجة الثانية وميزانيتها تتبع مديرية التربية والتعليم بمحافظة بورسعيد كما أنها تقع علي مساحة جغرافية صغيرة بالمحافظة.

ثانيا: إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها:

يتناول هذا القسم تحليل إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها

أ- أهداف الدراسة الميدانية : هدفت الدراسة الميدانية معرفة مايلي:-

١- التعرف علي أنماط القيادة السائدة لدى مديري مدارس التعليم الابتدائي بمحافظة بورسعيد.

٢- التعرف علي الرضا الوظيفي لمعلمي مدارس التعليم الابتدائي بمحافظة بورسعيد.
٣- الوصول إلي أفضل الأنماط القيادية لدى مديري مدارس التعليم الابتدائي لتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين

ب- الإستبانة: لكي يتم التعرف علي أنماط القيادة السائدة لدى مديري مدارس التعليم الابتدائي بمحافظة بورسعيد، ومعرفة الرضا الوظيفي لمعلمي مدارس التعليم الابتدائي بمحافظة بورسعيد، الوصول إلي أفضل الأنماط القيادية لدى مديري مدارس التعليم الابتدائي بمحافظة بورسعيد لتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين كان لازما إعداد استبانة تحتوي علي هذه المحاور.

١- خطوات اعداد الاستبانة :بناء علي تحديد اهداف الدراسة الميدانية قام الباحث بتصميم الاستبانة الموجهة للمعلمين والمعلمات العاملين بمدارس التعليم الابتدائي بمحافظة بورسعيد وتم وضع محاورين:-

المحور الأول: عن أنماط القيادة السائدة بمدارس التعليم الابتدائي بمحافظة بورسعيد، والمحور الثاني: خاص بالرضا الوظيفي لمعلمي مدارس التعليم الابتدائي بمحافظة بورسعيد، وكل محور من المحورين السابقين يحتوي علي عدد من البنود أو المؤشرات لإستطلاع رأي أفراد العينة في كل بند ودرجة تحقق هذا البند وقسمت الاستجابات عن كل بند الي خمسة مستويات في درجة الإستجابة لأنماط القيادة والرضا الوظيفي (كبيرة جدا، كبيرة ، متوسطة ، ضعيفة ، ضعيفة جدا) وأعطى كل مستوي درجة فالمستوي الأول أخذ خمس درجات، والثاني أربع درجات والثالث ثلاث درجات والرابع درجتان والخامس درجة واحدة.

٢- صدق وثبات الاستبانة : تم وضع الاستبانة في صورتها النهائية انظر (ملحق رقم ٢) بعد العرض علي المحكمين من الأساتذة أعضاء هيئة التدريس في كليات (التربية جامعة بورسعيد ، وكلية التربية جامعة الإسماعلية وكلية الآداب جامعة بورسعيد، وعلي مديري الإدارات التعليمية بمحافظة بورسعيد) إدارة شمال التعليمية ، وإدارة شرق التعليمية، وإدارة جنوب التعليمية، وإدارة بوفواذ التعليمية وتم عمل التعديلات اللازمة والمطلوبة ثم طبقت الاستبانة علي عينة من المعلمين والمعلمات العاملين بمدارس التعليم الابتدائي بمحافظة بورسعيد. يمثل مجتمع البحث عينة من المعلمين والمعلمات العاملين بمدارس التعليم الابتدائي بمحافظة بورسعيد حيث بلغ عدد أفراد العينة (٢٥٠) معلم ومعلمة وكان عدد الإستبيانات التي تم توزيعها (٢٨٠) إستبيان وكان عدد الإستبيانات الصالحة (٢٥٠) إستبيان ولقد روعي في اختيار العينة أن تكون ممثلة بقدر الإمكان للمجتمع الأصلي، ولقد اختار الباحث المدارس الأتية بحيث تكون ممثلة لجميع مدارس التعليم الابتدائي بمحافظة بورسعيد:

١- إدارة شمال التعليمية حيث تم توزيع الاستبيانات علي المعلمين والمعلمات بمعدل ٢٥ إستبانة صالحة لكل مدرسة من المدارس الآتية:-

- مدرسة علي سليمان الإبتدائية (٥٠) استبانة صالحة.
 - مدرسة الخنساء الإبتدائية (٥٠) استبانة صالحة.
 - مدرسة الغرفة التجارية الإبتدائية (٢٥) استبانة صالحة.
 - مدرسة صلاح الدين الإبتدائية (٢٥) استبانة صالحة.
- ولقد روعي عند إختيار المدارس أن تكون ممثلة لجميع مدارس لإدارة شمال التعليمية.
- ٢- إدارة شرق التعليمية تم توزيع الإستبيان علي المعلمين والمعلمات بمدارس شرق التعليمية بمعدل (٢٥) استبيان علي كل مدرسة من المدارس الآتية:-
- مدرسة التيمورية الإبتدائية (٢٥) صالحة.
 - مدرسة أشتوم الجميل الإبتدائية (٢٥) صالحة.
- ٣- إدارة جنوب التعليمية تم توزيع الإستبيان علي المعلمين والمعلمات بمدارس شرق التعليمية بمعدل (٢٥) استبيان علي كل مدرسة من المدارس الآتية:-
- مدرسة أسامة الشربيني الإبتدائية (٢٥) استبانة صالحة.
 - مدرسة اليرموك الإبتدائية (٢٥) استبانة صالحة
- ٤- إدارة بورفؤاد التعليمية تم توزيع الإستبيان علي المعلمين والمعلمات بمدارس شرق التعليمية بمعدل (٢٥) استبيان علي كل مدرسة من المدارس الآتية:-
- مدرسة العبور الإبتدائية (٢٥) استبانة صالحة.
 - مدرسة السيدة خديجة الإبتدائية (٢٥) استبانة صالحة.
- ولقد روعي في اختيار المدارس عينة البحث أن تكون من بيئات مختلفة وممثلة للمجتمع الأصلي.

جدول رقم (٦) يوضح أسماء المدارس الإبتدائية وعدد الإستمبانات التي تم توزيعها وعدد الإستمبانات الصالحة وعدد الإستمبانات غير صالحة.

الإدارة	العدد الإجمالي	اسم المدرسة	عدد الاستمبانات التي تم توزيعها المعلمين والمعلمات	عدد الاستمبانات الصالحة	عدد الاستمبانات الغير صالحة
شمال التعليمية	٢٢٤٤	علي سليمان الإبتدائية	٥٣	٥٠	٣
		الخنساء الإبتدائية	٥٤	٥٠	٤
		الغرفة التجارية الإبتد	٢٨	٢٥	٣
		صلاح الدين الإبتدائية	٢٧	٢٥	٢
شرق	٣١٠	التيمورية الإبتدائية	٢٨	٢٥	٣
		أشتوم الجميل	٢٧	٢٥	٢
جنوب	٣٢٠	أسامة الشربينى	٢٩	٢٥	٤
		اليرموك	٢٨	٢٥	٣
بورفؤاد	٦٩٩	العبور الإبتدائية	٢٨	٢٥	٣
		السيدة خديجة	٢٨	٢٥	٣
المجموع	٣٥٧٣	١٠ مدرسة	٣٣٠	٣٠٠	٣٠

أساليب التحليل الإحصائي:

- تم تطبيق الاستبيان علي أفراد العينة ثم عولجت البيانات بعد جمعها إحصائيا بواسطة حزمة البرامج الإحصائية. ولقد اعتمدت المعالجة علي أسلوب حساب النسب المئوية للدرجات الخام.
- ١- استخدام الباحث لتحديد ترتيب فقرات أنماط القيادة كل على حده على مستوى مجموع إجابات أفراد العينة من المعلمين والمعلمات ككل التكرار الموزون والذي يتمثل في :

(ك x ت) للمعلمين والمعلمات

مجموع أفراد العينة ككل

استخدام الباحث لتحديد مستوى الموافقة لفقرات أنماط القيادة والرضا الوظيفي التي يجب عليها المستفتون _ بمقياس ذي خمس أبعاد _ درجة التحقيق كبيرة جدا، كبيرة ، متوسطة ، ضعيفة، لا تتحقق (نشأت، ١٩٨٥م، ص ١٦٨)

المقياس ذي الخمس أبعاد

الدرجة	كبيرة جدا (ك.ج)	كبيرة (ك)	متوسطة (م)	قليلة (ق)	قليلة جدا (ق.ج)
درجة التحقق	٤.١-٥	٣.٤-٤	٢.٧-٣.٣	٢-٢.٦	١-١.٩

أولاً: إدارة شمال التعليمية أولاً: البيانات الشخصية لأفراد العينة

جدول رقم (٧) يوضح استجابات أفراد العينة من المعلمين والمعلمات بإدارة شمال التعليمية عن

البيانات الشخصية

النوع	ذكر	أنثى
عدد سنوات الخبرة	أقل من عشر سنوات	أكثر من عشر سنوات وأقل من عشرون سنة
	أكثر من عشر سنوات	أكثر من عشرون سنة
	٤٦	١٠٤
	١٦	٤٨
	٩٦	

جدول رقم (٨) يوضح استجابات أفراد العينة من المعلمين والمعلمات عن أنماط القيادة السائدة لدى

مديري مدارس التعليم الإبتدائي بإدارة شمال التعليمية بمحافظة بورسعيد

أولاً النمط الأتوقراطي: وفيه يستمد القائد صلاحياته من السلطة الرسمية بموجب القانون

البيانات	أفراد العينة	معلمين ومعلمات											
		درجة التحقق											
		كبيرة جدا		كبيرة		متوسطة		ضعيفة		لا تتحقق			
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
١- يتخذ القرار بنفسه	٥	٣.٣	١٠	٦.٧	٥	٣.٣	٥	٣.٣	٢٠	١٣.٣	٩٣	٢	
٢- لا يهتم بالعلاقات بين المعلمين في العمل	٥	٣.٣	٥	٣.٣	٤	٢.٧	٦	٤	٣٠	٢٠	٦٦	٥	
٣- يتبع اسلوب الرقابة المنفردة في العمل	٧	٦.٧	٨	٥.٣	٥	٣.٣	٨	٥.٣	٢٢	١٤.٧	٨٠	٤	
٤- يوجه المعلمين بطريقة تسلطية عنيفة	٤	٢.٧	٤	٢.٧	٤	٢.٧	٣	٢	٣٥	٢٣.٣	٦٥	٦	
٥- يبقى منعزلا عن أنشطة المعلمين	٣	٢	٤	٢.٧	٥	٣.٣	٨	٥.٣	٣٠	٢٠	٦٢	٨	
٦- يركز السلطة في يده	٢	١.٣	٦	٤	٤	٢.٧	١	٦.٧	٢٨	١٨.٧	٦٣	٧	
٧- يتصيد الأخطاء للعاملين	٢	١.٣	٥	٣.٣	٥	٣.٣	١	٨.٧	٢٥	١٦.٧	٥١	١٤	
٨- ينتقد المعلمين أمام الزملاء ويحرجهم	٣	٢	٤	٢.٧	٤	٢.٧	٥	٣.٣	٣٤	٢٢.٧	٥٨	١٠	

٩-	يتمسك برأية دون موضوعية	٢	١.٣	٣	٢	٤	٢.٧	٦	٤	٣٥	٢٣.٣	٥٤	١٢
١٠-	يستخدم نظاما مشددا لعقاب المعلمين	٢	١.٣	٢	١.٣	٤	٢.٧	٥	٣.٣	٣٧	٢٤.٧	٥٠	١٥
١١-	لا يتواصل المدير مع المعلمين لتبادل المعلومات معهم	٣	٢	٣	٢	٣	٢	٥	٣.٣	٣٦	٢٤	٦١	٩
١٢-	يحرص المدير على سير العمل سيرا روتينياً	١٠	٦.٧	١٠	٦.٧	٥	٣.٣	٥	٣.٣	٢٠	١٣.٣	٩٠	٣
١٣-	لا يتيح الفرصة للمعلمين لإبداء الرأي	٣	٢	٣	٢	٤	٢.٧	٥	٣.٣	٣٥	٢٣.٣	٥٦	١١
١٤-	لا يأخذ ملاحظات المعلمين بعين الاعتبار	٢	١.٣	٣	٢	٣	٢	٧	٦.٧	٣٥	٢٣.٣	٥٣	١٣
١٥-	يضع المدير الخطط بناءً على خبرته الشخصية	١٥	١٠	١٠	٦.٧	١	٦.٧	٥	٣.٣	١٠	٦.٧	١.١	١

ثانيا النمط الديمقراطي: ويكون هذا النوع معتمداً على مدى قبول المرؤوسين لسلطة القائد الديمقراطي، ويأخذ القائد خلال سلطته تطوير العلاقات الإنسانية القائمة على الاحترام المتبادل بينه وبين مرؤوسيه بعين الاعتبار، و يؤمن بأهمية دعم جماعات العمل، وتحفيزهم على العمل بروح الفريق.

الترتيب	مستوى التحقيق	درجة التحقيق	معلمين ومعلمات										العبارات	أفراد العينة
			درجة التحقق											
			لا تتحقق		ضعيفة		متوسطة		كبيرة		كبيرة جدا			
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
١٢	ك	٣.٤٦	١٣.٣	٢٠	٢٠	٣٠	١٣.٣	٢٠	١٣.٣	٢٠	٤٠	٦٠	١- يتخذ القرارات بمشاركة المعلمين	
٩	ك	٣.٨٢	١٢	١٨	٨	١٢	١٠	١٥	٢٠	٣٠	٥٠	٧٥	٢- يساعد في تطوير أداء المعلمين	
١	ك	٤.٠٠	٦.٧	١٠	١٠	١٥	١٠	١٥	٢٣.٣	٣٥	٥٠	٧٥	٣- يشرك أولياء الأمور في حل مشكلات المدرسة	
٣	ك	٣.٩٥	١٢	١٨	١٢	١٨	١٣.٣	٢٠	١٤.٧	٢٢	٥٢	٧٨	٤- يساعد المعلمين في بناء علاقات اجتماعية بينهم	
٦	ك	٣.٩٣	٦.٧	١٠	١٠	١٥	١٧.٣	٢٦	١٦	٢٤	٥٠	٧٥	٥- يراعي الموضوعية والدقة عند تقييم المعلمين	
٧	ك	٣.٨٧	١١.٣	١٧	٨.٧	١٣	١٣.٣	٢٠	١٤.٧	٢٢	٥٢	٧٨	٦- يساعد المعلمين في حل مشاكلهم مع الطلبة	
١٤	ك	٣.٤٣	٢٠	٣٠	١٣.٣	٢٠	١٠	١٥	١٦.٧	٢٥	٤٠	٦٠	٧- يكلف المعلمين بأعمال تتفق مع قدراتهم	
٨	ك	٣.٨٣	١٣.٣	٢٠	٦.٧	١٠	١٣.٣	٢٠	١٦.٧	٢٥	٥٠	٧٥	٨- يشج المعلمين علي ربط المنهج بالبيئة المحلية	
١٠	ك	٣.٦٣	١٣.٣	٢٠	١٣.٣	٢٠	١٣.٣	٢٠	١٦.٧	٢٥	٤٣.٣	٦٥	٩- يشرك المعلمين في وضع جدول أسبوعي للمدرسة	

١٠-	يعمل علي تحسين أسلوب العمل	٧٥	٥٠	٣٠	٢٠	١٥	١٠	١٧	١١.٣	١٨	١٢	٣.٩٤	٥
١١-	يهتم بمقترحات المعلمين لتطوير العمل	٦٠	٤٠	١٨	١٢	١٧	١١.٣	٢٥	١٦.٧	٣٠	٢٠	٣.٣٥	١٥
١٢-	يرجع نجاح العمل لجهود العاملين	٧٥	٥٠	٣٠	٢٠	١٥	١٠	١٥	١٠	٢٥	١٦.٧	٣.٩٦	٢
١٣-	يشترك العاملون معاً في وضع خطة طوارئ	٧٥	٥٠	٣٠	٢٠	٢٠	٢٠	١٣.٣	١٥	١٠	٦.٧	٣.٩٥	٤
١٤-	يتبع أسلوب التوجيه غير المباشر للمعلمين	٦٥	٤٣.٣	٢٥	١٦.٧	١٥	١٠	١٥	١٠	٣٠	٢٠	٣.٥٣	١١
١٥-	يتقبل النقد من المعلمين	٦٢	٤١.٣	٢٣	٢١.٣	١٥	١٠	٢٠	١٣.٣	٣٠	٢٠	٣.٤٤	١٣
ثالثاً: القيادة التحويلية على أنها " عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض بكل منهم الآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية													
١-	يتميز المدير بالمصادقية في عمله	٥٠	٣٣.٣	١٥	١٠	١٠	٦.٧	١٥	١٠	١٠	٦.٧	٢.٥٣	٥
٢-	يشير المدير دوافع المعلمين لإنجاز العمل	٤٥	٣٠	٢٥	١٦.٧	١٦	١٠.٧	١٠	٦.٧	٤	٢.٧	٢.٤١	١٠
٣-	يوفر جواً مناسباً لإبداعات المعلمين	٣٠	٢٠	١٥	١٠	١٥	١٠	٢٠	١٣.٣	٢٠	١٣.٣	٢.١٠	١٣
٤-	يحافظ علي دعم المعلمين	٣٠	٢٠	٣٦	٢٤	١٤	٩.٣	٨	٥.٣	١٢	٨	٢.٤٢	٩
٥-	يحث المعلمين بالتحلي بالقيم والأخلاق	٥٠	٣٣.٣	٢٠	١٣.٣	١٠	٦.٧	٨	٥.٣	١٢	٨	٢.٥٨	٤
٦-	ينمي مهارات المعلمين الفنية والأكاديمية	٣٠	٢٠	٣٠	٢٠	١٠	٦.٧	١٠	٦.٧	٢٠	١٣.٣	٢.٢٦	١٢
٧-	يحث علي التغير الإيجابي لإنجاح مؤسسة	٤٥	٣٠	٢٥	١٦.٧	١٥	١٠	١٠	٦.٧	٥	٣.٣	٢.٦١	٢
٨-	يتنبأ بالمستقبل بأفق واسع وعقل متفتح	٣٠	٢٠	٣٠	٢٠	٢٠	١٣.٣	١٢	٨	٨	٥.٣	٢.٤٠	١١
٩-	يشجع روح المبادرة بين المعلمين	٣٠	٢٠	٢٤	١٦	٢٦	١٧.٣	١٨	١٢	١٢	٨	٢.٤٨	٦
١٠-	يشجع علي الإبداع	٣٠	٢٠	٢٦	١٧.٣	٢٤	١٦	١٢	٨	١٧	١١.٣	٢.٤٥	٧
١١-	يشجع علي تنفيذ أنشطة المنهج	١٥	١٠	١٥	١٠	١٠	٦.٧	٢٠	١٣.٣	٤٠	٢٦.٧	١.٦٣	١٤
١٢-	يساعد علي تفعيل حجرة الأوساط بالمدرسة	١٠	٦.٧	١٠	٦.٧	١٠	٦.٧	١٠	٦.٧	٦٠	٤٠	١.٣٣	١٥
١٣-	يتميز بالعدالة في التعامل بين جميع المعلمين	٤٥	٣٠	٢٥	١٦.٧	٢٠	١٣.٣	٦	٤	٤	٢.٧	٢.٦٠	٣

١٤ - يقترح أفكارا جديدة لتطوير العمل	٤٥	٣٠	٢٥	١٦.٧	١٥	١٠	١٠	٦.٧	٥	٣.٣	٢.٦٣	١٠
١٥ - يوفر جوا مناسباً لإنجاز العمل	٣٥	٢٣.٣	٣٠	٢٠	١٠	٦.٧	١٥	١٠	١٠	٦.٧	٢.٤٣	٨
رابعاً: القيادة الترسلية (الفوضوية) وفيها يترك المدير السلطة لمروئية لإتخاذ القرارات دون تدخل مئة												
١- يعطي الحرية المطلقة للمعلمين لممارسة أعمالهم علي حساب العمل	٥	٣.٣	٥	٣.٣	٥	٣.٣	٢	١.٣	١٠	٦.٧	٥٣	١٠
٢- يعطي الحرية للعاملين لإصدار القرارات المدرسية	٢	١.٣	٣	٢	٥	٣.٣	٥	٣.٣	١٥	١٠	١.٤٠	٢
٣- يعتمد علي المعلمين علي تحقيق الأهداف دون توجيه مئة	١٢	٨	٨	٥.٣	٤	٢.٧	٢	١.٣	٢	١.٣	٢.٢٠	١
٤- يفوض السلطة للمعلمين علي نطاق واسع	٥	٣.٣	٥	٣.٣	٥	٣.٣	٥	٣.٣	١٠	٦.٧	٥٢	١١
٥- يترك المعلمون يواجهون مشكلاتهم بمفردهم	٣	٢	٤	٢.٧	٣	٢	٨	٥.٣	١٢	٨	٤٥	١٣
٦- يكثر من السماح للمعلمين للخروج من المدرسة علي حساب العمل	١٠	٦.٧	٥	٣.٣	٥	٣.٣	٤	٢.٧	٦	٤	٦٦	٣
٧- يشعر المعلمين بحرية كامل في المدرسة دون تدخل أو رقابة مئة	٨	٥.٣	٧	٤.٧	٥	٣.٣	٥	٣.٣	٥	٣.٣	٦٥	٤
٨- يترك المخطئ دون محاسبة	٢	١.٣	٣	٢	٥	٣.٣	١٠	٦.٧	١٥	١٠	٤٨	١٢
٩- يترك منازعات التي تحدث بين العاملين دون تدخل مئة	٨	٥.٣	٧	٤.٧	٥	٣.٣	٤	٢.٧	٦	٤	٦١	٦
١٠- يترك المسؤولية كاملة للمعلمين	٦	٤	٤	٢.٧	١٠	٦.٧	٥	٣.٣	٥	٣.٣	٥٨	٩
١١- يمتدح المعلمين دائماً بمناسبة أو دون مناسبة دون تدخل مئة	٨	٥.٣	٧	٤.٧	٥	٣.٣	٤	٥.٣	٦	٤	٥٩	٨
١٢- يهمل نقد الآخرين لة	٧	٤.٧	٥	٣.٣	٥	٣.٣	٣	٢	١٠	٦.٧	٦٠	٧
١٣- يميل للهرب من مسؤولياتة	٢	١.٣	٢	١.٣	٤	٢.٧	٧	٤.٧	١٥	١٠	٣٩	١٤
١٤- يسند الأعمال للمعلمين بصورة غير محدودة	٧	٤.٧	٨	٥.٣	٥	٣.٣	٤	٢.٧	٦	٤	٦٤	٥
١٥- ليس لة القدرة علي اتخاذ قرارات	٢	١.٣	٣	٢	٣	٢	٥	٦.٧	١٧	١١.٣	٣٨	١٥

نلاحظ من الجدول السابق رقم (٨) أن النمط الأتوقراطي: احتلت - يضع المدير الخطط بناءً على خبرته الشخصية المرتبة الأولى بدرجة تحقق (١.١٠) ومستوي تحقق قليل جداً ويرجع ذلك إلي تميز مديري مدارس التعليم الابتدائي بإدارة شمال التعليمية في مجال القيادة وممارستهم لقيادة المدرسة

وإدارتها أكثر من عشرون عاما، واحتلت يستخدم نظاما مشددا لعقاب المعلمين المرتبة الأخيرة بدرجة تحقق (٥٠). ومستوي تحقق قليل جدا ويرجع ذلك أن قائدي (مديري) مدارس التعليم الابتدائي بإدارة شمال التعليمية يستخدم أسلوب مرن في التعامل مع مروسية لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية.

ثانيا النمط الديمقراطي: احتلت يشترك أولياء الأمور في حل مشكلات المدرسة المرتبة الأولى بدرجة تحقق (٤٠٠). ومستوي تحقق كبير ويرجع ذلك إلى وجود مجلس أباء مشكل من أولياء أمور الطلاب هدفهم الرئيسي التعاون مع مديري مدارس التعليم الابتدائي بإدارة شمال التعليمية في المشاكل التي تواجه المدرسة والطلاب، واحتلت يهتم بمقترحات المعلمين لتطوير العمل المرتبة الأخيرة بدرجة تحقق (٣٠٣). ومستوي تحقق متوسط ويرجع ذلك إلى إحتياج المدرسة لموارد مادية للقيام بعملية التطوير.

ثالثا: القيادة التحويلية: احتلت يقترح أفكارا جديدة لتطوير العمل المرتبة الأولى وبدرجة تحقق (٢٠٦٣). ومستوي تحقق قليل ويرجع ذلك تميز مديري مدارس التعليم الابتدائي وحصولهم علي عديد من الدورات التدريبية التي تساعدهم علي التطوير، واحتلت يساعد علي تفعيل حجرة الأوساط بالمدرسة المرتبة الأخيرة وبدرج تحقق (١٠٣٣). ومستوي تحقق قليل جدا ويرجع ذلك إلى أن تفعيل حجرة الأوساط المادية تحتاج لموارد مادية.

رابعا: القيادة الترسلية (الفوضوية): احتلت يعتمد علي المعلمين علي تحقيق الأهداف دون توجيه منة المرتبة الأولى وبدرجة تحقق (٢٠٢٠). ومستوي تحقق قليل ويرجع ذلك إلى ثقة قائدي (مديري) المدارس الابتدائية بقدرات المعلمين في تحقيق الأهداف

واحتلت ليس لة القدرة علي اتخاذ قرارات المرتبة الأخيرة بدرجة تحقق (٣٨). ومستوي تحقق قليل جدا ويرجع ذلك إلى قدرة مديري مدارس التعليم الابتدائي بمدارس شمال التعليمية علي اتخاذ القرارات التي تفيد المدرس

كما نلاحظ أن نسب استجابات العينة علي أنماط القيادة المتبعة بإدارة شمال التعليمية

النمط القيادي	الأتوقراطي	الديمقراطي	التحويلي	الفوضوي
النسبة المئوية لإستجابات أفراد العينة	٣٣.٣%	١٠٠%	٦٣.٣%	٢٠%

المحور الثاني : الرضا الوظيفي لمعلمي مدارس التعليم الابتدائي بمحافظة بورسعيد عن أنماط القيادة المتبعة بالمدارس

جدول رقم (٩) يوضح استجابة أفراد العينة من المعلمين والمعلمات عن الرضا الوظيفي لأنماط القيادة بمدارس التعليم الابتدائي بإدارة شمال التعليمية بمحافظة بورسعيد

معلمين ومعلمات													العينة العبارة
درجة التحقق													
كبيرة جدا		كبيرة		متوسطة		ضعيفة		لا تتحقق		د.ت	ف.ت	ت	
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
أولا مجال وطبيعة العمل													
١-أشعر بالاستقلال في العمل	٤٥	٣٠	٦٠	٤٠	٣٠	٢٠	١٥	١٠	١٠	٦.٧	٣.٩٧	ج.ا	١
٢-أحب المادة التي أدرسها	٥٠	٣٣.٣	٥٠	٣٣.٣	٢٠	١٣.٣	١٨	١٢	١٢	٨	٣.٧٢	ج.ا	٨
٣-توافر التجهيزات اللازمة للعملية التعليمية	٤٥	٣٠	٧٥	٥٠	١٠	٦.٧	١٠	٦.٧	١٠	٦.٧	٣.٨٤	ج.ا	٢
٤-توافر أجهزة الكمبيوتر لتخزين البيانات المطلوبة	٣٠	٢٠	٦٠	٤٠	٢٥	١٦.٧	١٥	١٠	١٠	٢٠	٣.٤٣	ج.ا	٩
٥-الأعمال الكتابية مناسبة لطبيعة عملي	٣٠	٢٠	٦٠	٤٠	٣٠	٢٠	٨	٥.٣	١٢	٨	٣.٣٨	ب	١٠
٦-عدد الطلبة في الفصل مناسب	٣٠	٢٠	٦٠	٤٠	٣٠	٢٠	٢٠	١٣.٣	٥	٣.٣	٣.٨٢	ج.ا	٤
٧-توزيع الحصص علي اليوم الدراسي مناسب	٤٥	٣٠	٤٥	٣٠	٢٠	١٣.٣	١٥	١٠	٢٥	١٦.٧	٣.٨١	ج.ا	٥
٨-العمل لايسبب لي مشكلة	٦٠	٤٠	٤٥	٣٠	١٥	١٠	٢٠	١٣.٣	١٠	٦.٧	٣.٨٣	ج.ا	٣
٩-فترة العمل مناسبة لإتمام عملي	٤٥	٣٠	٦٠	٤٠	١٥	١٠	١٨	١٢	١٢	٨	٣.٧٣	ج.ا	٧
١٠-عدد الحصص التي أقوم بتدريسها مناسب	٦٠	٤٠	٤٠	٢٦.٧	٢٠	١٥	٢٠	١٥	٢٠	١٠	٦.٧	ج.ا	٦
ثانيا: الإنتماء والطمأنينة للعمل													
١-أشعر بالطمأنينة في وظيفتي الحالية	٦٠	٤٠	٤٥	٣٠	٢٥	١٣.٣	١٢	٨	٨	٥.٣	٣.٩١	ج.ا	٣
٢-يوفر العمل لي مكانة اجتماعية	٣٣	٢٢	٤٧	٣١.٣	٣٠	٢٠	٢٥	١٦.٧	١٥	١٠	٣.٥٢	ج.ا	٩
٣-يتيح لي العمل فرصة الشعور بالتفوق	٧٥	٥٠	٣٥	٢٣.٣	٢٥	١٦.٧	١٠	٦.٧	٥	٣.٣	٤.١٠	ج.ك	١

٤	ج	٣.٨٩	٨	١٢	٥.٣	٨	١٦.٧	٢٥	٣٠	٤٥	٤٠	٦٠	٤- يوافق طبيعة عملي ميوالي
٧	ج	٣.٨١	٦.٧	١٠	١٢	١٨	١٤.٧	٢٢	٢٦.٦	٤٠	٤٠	٦٠	٥- يقدر الآخرون ما أقوم بتدريسة
١٠	ج	٣.٤٧	١٢	١٨	١٤.٧	٢٢	٢٠	٣٠	٢١.٣	٣٢	٣٢	٤٨	٦- أجد التقدير من المسؤولين بمديرية التربية والتعليم لجهودي في العمل
٨	ج	٣.٥٧	١٠	١٥	١٣.٣	٢٠	١٦.٧	٢٥	٣٠	٤٥	٣٠	٤٥	٧- أشعر باهتمام المسؤولين لحاجات المعلمين
٥	ج	٣.٨٦	١٦.٧	٢٥	١٥	٢٠	١٦.٧	٢٥	٢٣.٣	٣٥	٣٠	٤٥	٨- أحس بتقدير المجتمع لجهودي مدرستي
٢	ج	٤.٠٢	٨	١٢	١٢	١٨	١٦.٧	٢٥	٣٠	٤٥	٤٠	٦٠	٩- أفضل العمل في مهنتي حتي سن التقاعد
٦	ج	٣.٨٣	٦.٧	١٠	١٥	٢٠	١٥	٢٠	٢٣.٣	٣٥	٤٣.٣	٦٥	١٠- أعتبر التدريس رسالة وليس مهنة
ثالثا: مجال تحقيق السعادة													
٣	ج	٣.٩٢	٤.٧	٧	٨.٧	١٣	١٦.٧	٢٥	٣٠	٤٥	٤٠	٦٠	١- أشعر بتحقيق ذاتي في مهنة التدريس
٢	ج	٣.٩٦	٣.٣	٥	١٠.٧	١٦	١٦	٢٤	٢٦.٧	٤٠	٤٣.٣	٦٥	٢- أشعر بالفخر لإنني معلم
٨	ج	٣.٦٨	٨	١٢	١٢	١٨	٢٠	٣٠	٢٣.٣	٣٥	٣٦.٧	٥٥	٣- أشعر بالرضا في قرارة نفسي لإنني معلم
٧	ج	٣.٦٩	١٢	١٨	١١.٣	١٧	١٣.٣	٢٠	٢٤.٧	٣٧	٤٢	٦٣	٤- أعبر عن ذاتي من خلال التدريس
٩	ج	٣.٥٠	١٦.٧	٢٥	١٠	١٥	١٣.٣	٢٠	٢٦.٧	٤٠	٣٣.٣	٥٠	٥- أشعر بأبني أستثمر قدراتي العلمية في العمل
٦	ج	٣.٧٠	٢٠	٣٠	١٣.٣	٢٠	١٠	١٥	٢٣.٣	٣٥	٤٠	٦٠	٦- أحس بالفخر نحو الأجيال التي أخرجها
٥	ج	٣.٧٨	١٢	١٨	٨	١٢	١٣.٣	٢٠	٢٣.٣	٣٥	٤٣.٣	٦٥	٧- أشعر بالسعادة عندما أقف أمام طلابي موجها لهم
٤	ج	٣.٨٧	٩.٣	١٤	٤	٦	١٦.٧	٢٥	٣٠	٤٥	٤٠	٦٠	٨- أعتبر التدريس رسالة من خلالها يتم بناء الأجيال القادمة
١٠	ج	٣.٤٠	٣.٣	٥	١٠	١٥	١٣.٣	٢٠	٢٣.٣	٣٥	٥٠	٧٥	٩- اعتقد أن مهنة التدريس تتفق مع قدراتي
١	ج	٤.٠٥	٥.٣	٨	٨	١٢	١٣.٣	٢٠	٢٣.٣	٣٥	٥٠	٧٥	١٠- أحس بالسعادة من حب طلابي لي
رابعا: العلاقة بين المسؤولين والإدارة والزملاء													
١٠	ج	٣.٦٣	١٠	١٥	٦.٧	١٠	٢٣.٣	٣٥	٣٠	٤٥	٣٠	٤٥	١- يشرك المدير الجميع في اتخاذ قرارات العمل

٧	٣.٩١	٥.٣	٨	٨	١٢	١٦.٧	٢٥	٣٠	٤٥	٤٠	٦٠	٢- توفر لي مدرستي معاملة أفضل مما يحصل عليه زملائي في مدارس أخرى
٦	٣.٩٢	٩.٣	١٤	٤.٧	٧	٦.٧	١٠	٣٠	٤٥	٥٠	٧٥	٣- تتمتع إدارتي بسمعة ممتازة علي مستوى المحافظة
٩	٣.٧٧	١٠	١٥	١٣.٣	٢٠	١٠	١٥	٢٢.٧	٣٤	٤٤	٦٦	٤- يقدر زملائي الجهود التي أقوم بها في العمل
٣	٤.١١	٨	١٢	٨.٧	١٣	٨	١٢	٢٣.٣	٣٥	٥٢	٧٨	٥- يشارك المدير معلمية علاقتهم الإنسانية
١	٤.١٩	٦.٧	١٠	١٢	١٨	١٤.٧	٢٢	٢٤.٧	٣٧	٤٢	٦٣	٦- يعامل المدير معلمية بعدالة
٢	٤.١٨	٨	١٢	٥.٣	٨	١٠	١٥	٣٠	٤٥	٥٠	٧٥	٧- تسود علاقة المحبة بين الجميع
٤	٤.٠٤	٩.٣	١٤	١٠.٧	١٦	١٣.٣	٢٠	٢١.٣	٣٢	٥٢	٧٨	٨- يقدم لنا المدير توجيهات علي مدار العام الدراسي
٥	٤.٠١	٨.٧	١٣	١١.٣	١٧	١٦.٧	٢٥	٣٠	٤٥	٤٠	٦٠	٩- يوجد تعاون بين جميع الزملاء في العمل لتحقيق أهداف المدرسة
٨	٣.٨٦	٩.٣	١٤	١٠.٧	١٦	١٤.٧	٢٢	١٦.٧	٢٥	٤٨.٧	٧٣	١٠- يهتم جميع العاملين بالمدرسة بتطوير العملية التعليمية

نلاحظ من الجدول السابق رقم (٩) أولاً مجال وطبيعة العمل: أشعر بالإستقلال في العمل المرتبة الأولى بدرجة تحقق (٣.٩٧) ومستوي تحقق كبير ويرجع ذلك إلي أن النمط القيادي السائد بمدارس إدارة شمال التعليمية هو النمط الديمقراطي، واحتلت الأعمال الكتابية مناسبة لطبيعة عملي المرتبة الأخيرة بدرجة تحقق (٣.٣٨) ومستوي تحقق متوسط ويرجع ذلك إلي استخدام أجهزة الكمبيوتر بمدارس التعليم الابتدائي .

ثانياً: الإنتماء والطمأنينة للعمل: احتلت يتيح لي العمل فرصة الشعور بالتفوق المرتبة الأولى بدرجة تحقق (٤.١٠) ومستوي تحقق كبير ويرجع ذلك إلي استقلال مدارس إدارة شمال التعليمية في النواحي المالية والإشرافية عن مديرية التربية والتعليم ببورسعيد حيث أنها إدارة من الدرجة الأولى، واحتلت أجد التقدير من المسؤولين بمديرية التربية والتعليم لجهودتي في العمل المرتبة الأخيرة بدرجة تحقق (٣.٤٧) ومستوي تحقق كبير ويرجع ذلك إلي أن الإشراف المباشر علي المعلمين من مدير إدارة شمال التعليمية.

ثالثاً: مجال تحقيق السعادة: احتلت أحس بالسعادة من حب طلابي لي المرتبة الأولى بدرجة تحقق (٤.٠٥) ومستوي تحقق كبير ويرجع ذلك إلي مدي التعاون والترابط بين الطلاب والمعلمين ،

واحتلت اعتقد أن مهنة التدريس تتفق مع قدراتي المرتبة الأخيرة بدرجة تحقق (٣.٤٠) ومستوي تحقق كبير ويرجع ذلك إلى أهمية منهة التدريس.

رابعاً: العلاقة بين المسؤولين والإدارة والمعلمين: احتلت يعامل المدير معلمية بعدالة بدرجة تحقق (٤.١٩) ومستوي تحقق كبير جدا ويرجع ذلك إلى خبرة مديري مدارس إدارة شمال التعليمية وقدرتهم علي تحقيق العدالة وأهداف الأهداف التربوية واحتلت يشرك المدير الجميع في اتخاذ قرارات العمل المرتبة الأخيرة بدرجة تحقق (٣.٦٣) ومستوي تحقق كبير ويرجع ذلك إلى تفضيل مدير المرسلة اتخاذ القرارات الإدارية بنفسة لتحقيق العدالة.

ثانياً: إدارة شرق التعليمية أولاً: البيانات الشخصية لأفراد العينة

جدول رقم (١٠) يوضح استجابات أفراد العينة من المعلمين والمعلمات بإدارة شرق التعليمية عن البيانات الشخصية

النوع	ذكر	
	أنثي	
عدد سنوات الخبرة	أقل من عشر سنوات	
	أبر من عشر سنوات وأقل من عشرون سنة	
	أكثر من عشرون سنة	
	٢٣	٢٧
	٢	٢٥
	٢٣	٢٣

نلاحظ من الجدول السابق رقم (١٠) أن عدد المعلمين الإناث أكبر من عدد المعلمين الذكور حيث بلغ عدد المعلمين الإناث (٢٧) معلمة بينما عدد المعلمين الذكور قد بلغ (٢٣) معلم ويرجع ذلك إلى تعيينات وزارة التربية والتعليم، اما بالنسبة لعدد سنوات الخبرة نجد أن معظم المعلمين والمعلمات يمتلكن خبرة أكثر من عشرين عام حيث بلغ عددهم (٢٣) معلم ومعلمة وهذا يساهم في جودة التعليم بمدارس التعليم الإبتدائي بإدارة شرق

المحور الأول أنماط القيادة السائدة لدى مديري التعليم الإبتدائي بإدارة شرق التعليمية

جدول رقم (١١) يوضح استجابات أفراد العينة من المعلمين والمعلمات عن أنماط القيادة السائدة لدى مديري مدارس التعليم الإبتدائي بإدارة شرق التعليمية بمحافظة بورسعيد

أولاً النمط الأتوقراطي: وفيه يستمد القائد صلاحياته من السلطة الرسمية بموجب القانون

البيانات	البيانات	البيانات	أفراد العينة									
			معلمين ومعلمات									
			درجة التحقق									
			كبيرة جداً		كبيرة		متوسطة		قليلة		قليلة جداً	
البيانات	البيانات	البيانات	ك		%		ك		%		ك	
			%		ك		%		ك		%	
١	ج.د	٤٤	٢	٤	١	٢	١	٢	١	٢	١	٢
٢	ج.د	٣٨	٢	٤	١	٢	١	٢	١	٢	١	٢
٣	ج.د	٣٧	٢	٤	١	٢	١	٢	١	٢	١	٢

٢	٤	١	٢	١	٢	١	٢	١	٢	١	٢	٤	٢	٤- يوجه المعلمين بطريقة تسلطية عنيفة
١٠	٢	١	٢	١	٢	١	٢	١	٢	١	٢	٢	١	٥- يقي منعزلاً عن أنشطة المعلمين
٤	٢	١	٢	١	٢	١	٢	١	٢	١	٢	٤	٢	٦- يركز السلطة في يده
٥	٢	١	٢	١	٢	١	٢	١	٢	١	٢	٤	٢	٧- يتصيد الأخطاء للعاملين
١٢	١	٢	١	٢	١	٢	١	٢	١	٢	١	٢	١	٨- ينتقد المعلمين أمام الزملاء ويحرجهم
٧	٢	١	٢	١	٢	١	٢	١	٢	١	٢	٢	١	٩- يتمسك برأية دون موضوعية
٣	٢	١	٢	١	٢	١	٢	١	٢	١	٢	٤	٢	١٠- يتمسك برأية دون موضوعية
٩	١	٢	١	٢	١	٢	١	٢	١	٢	١	٢	١	١١- لا يتواصل المدير مع المعلمين لتبادل المعلومات معهم
١١	١	٢	١	٢	١	٢	١	٢	١	٢	١	٢	١	١٢- يحرص المدير على سير العمل سيراً روتينياً
١٥	١	٢	١	٢	١	٢	١	٢	١	٢	١	٢	١	١٣- لا يتيح الفرصة للمعلمين لإبداء الرأي
١٤	١	٢	١	٢	١	٢	١	٢	١	٢	١	٢	١	١٤- لا يأخذ ملاحظات المعلمين بعين الاعتبار
١٣	١	٢	١	٢	١	٢	١	٢	١	٢	١	٢	١	١٥- يضع المدير الخطط بناءً على خبرته الشخصية

ثانياً النمط الديمقراطي: ويكون هذا النوع معتمداً على مدى قبول المرؤوسين لسلطة القائد الديمقراطي، ويأخذ القائد خلال سلطته تطوير العلاقات الإنسانية القائمة على الاحترام المتبادل بينه وبين مرؤوسيه بعين الاعتبار، و يؤمن بأهمية دعم جماعات العمل، وتحفيزهم على العمل بروح الفريق.

البيانات	أفراد العينة												العبارات
	معلمين ومعلمات												
	درجة التحقق												
	كبيرة جدا		كبيرة		متوسطة		قليلة		قليلة جدا				
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
١	٣٠	٦٠	١٠	٢٠	٥	١٠	٣	٦	٢	٤	٤.٤٤	١- يتخذ القرارات بمشاركة المعلمين	
٥	٣٢	٦٤	٨	١٦	٥	١٠	٢	٤	٣	٦	٤.٢٩	٢- يساعد في تطوير أداء المعلمين	
٢	٣٤	٦٨	٦	١٢	٦	١٢	٢	٤	٢	٤	٤.٣٦	٣- يشرك أولياء الأمور في حل مشكلات المدرسة	
٣	٣٣	٦٦	٧	١٤	٥	١٠	٣	٦	٢	٤	٤.٣٢	٤- يساعد المعلمين في بناء علاقات اجتماعية بينهم	
٤	٣٥	٧٠	٥	١٠	٤	٨	٣	٦	٣	٦	٤.٣٠	٥- يراعي الموضوعية والدقة عند تقييم المعلمين	
٨	٣١	٧٢	٩	١٨	٣	٦	٣	٦	٤	٨	٤.٢٠	٦- يساعد المعلمين في حل مشاكلهم مع الطلبة	

٧	٧	٤.٢٤	٦	٣	٤	٢	١٠	٥	٢٠	١٠	٦٠	٣٠	٧- يكلف المعلمين بأعمال تتفق مع قدراتهم
١٥	٨	٣.٦٦	٦	٣	٦	٣	٨	٤	١٨	٩	٦٢	٣١	٨- يشج المعلمين علي ربط المنهج بالبيئة المحلية
٩	٩	٤.١٤	٤	٢	٦	٣	١٦	٨	٢٠	١٠	٥٤	٢٧	٩- يشرك المعلمين في وضع جدول أسبوعي للمدرسة
١٠	١٠	٤.٠٨	١٠	٥	١٠	٥	١٠	٥	١٢	٦	٥٨	٢٩	١٠- يعمل علي تحسين أسلوب العمل
١١	١١	٣.٩٦	٨	٤	٦	٦	١٠	٥	١٦	٨	٥٤	٢٧	١١- يهتم بمقترحات المعلمين لتطوير العمل
١٣	١٢	٣.٩٠	١٠	٥	١٠	٥	١٠	٥	٢٠	١٠	٥٠	٢٥	١٢- يرجع نجاح العمل لجهود العاملين معه
١٢	١٣	٣.٩٢	٨	٤	١٢	٦	٢٠	١٠	٨	٤	٥٢	٢٦	١٣- يشترك العاملين معه في وضع خطة طوارئ
١٤	١٤	٣.٧٤	١٠	٥	١٠	٥	٢٠	١٠	١٦	٨	٤٤	٢٢	١٤- يتبع أسلوب التوجيه غير المباشر للمعلمين
٦	١٥	٤.٢٨	٤	٢	٦	٣	١٠	٥	١٨	٩	٦٢	٣١	١٥- يتقبل النقد من المعلمين
القيادة التحويلية على أنها " عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض بكل منهم الآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق "													
٢	١	١.٤٢	٤	٢	٦	٣	٦	٣	١٤	٧	١٠	٥	١- يتميز المدير بالمصادقية في عمله
١٠	٢	١.٣٠	٦	٣	٦	٣	٨	٤	١٢	٦	٨	٤	٢- يثير المدير دوافع المعلمين لإنجاز العمل
١١	٣	١.٢٨	٨	٤	٦	٣	٦	٣	٨	٤	١٢	٦	٣- يوفر جوا مناسباً للإبداعات المعلمين
١	٤	١.٥٠	٤	٢	٤	٢	٤	٢	١٤	٧	١٤	٧	٤- يحافظ علي دعم المعلمين
٦	٥	١.٣٤	٤	٢	٤	٢	١٢	٦	١٤	٧	٦	٣	٥- يحث المعلمين بالتحلي بالقيم والأخلاق
١٣	٦	١.٢٦	٨	٤	٦	٣	٨	٤	٨	٤	١٠	٥	٦- ينمي مهارات المعلمين الفنية والأكاديمية
١٤	٧	١.٢٢	١٠	٥	٤	٢	٦	٣	١٤	٧	٦	٣	٧- يحث علي التغير الإيجابي لإنجاح مؤسسة
٩	٨	١.٣٢	٦	٣	٦	٣	٨	٤	٨	٤	١٢	٦	٨- يتبنأ بالمستقبل بأفق واسع وعقل متفتح
١٢	٩	١.٣٠	٨	٤	٦	٣	٦	٣	٨	٤	١٢	٦	٩- يشجع روح المبادرة بين المعلمين
٤	١٠	١.٤٠	٨	٤	٦	٣	٦	٣	٦	٣	١٤	٧	١٠- يشجع علي الإبداع

د/ عبد المنعم الدسوقي حسن الشحنة

١١-	يشجع علي تنفيذ أنشطة المنهج	٨	١٦	٤	٨	٣	٦	٣	٦	٢	٤	١.٤١	٤.٠٣	٣
١٢-	يساعد علي تفعيل حجرة الأوساط بالمدرسة	٤	٨	٦	١٢	٥	١٠	٣	٦	٢	٤	١.٣٤	٤.٠٣	٧
١٣-	يتميز بالعدالة في التعامل بين جميع المعلمين	٥	١٠	٥	١٠	٥	١٠	٢	٤	٣	٦	١.٣٣	٤.٠٣	٨
١٤-	يقترح أفكارا جديدة لتطوير العمل	٦	١٢	٤	٨	٤	١٠	٤	٨	٤	٢	١.٣٦	٤.٠٣	٥
١٥-	يوفر جوا مناسباً لإنجاز العمل	٤	٨	٤	٨	٤	٨	٤	٨	٤	٨	١.٢٠	٤.٠٣	١٥
القيادة الترسلية (الفوضوية) وفيها يترك المدير السلطة لمروئية لإتخاذ القرارات دون تدخل مئة														
١-	يعطي الحرية المطلقة للمعلمين لممارسة أعمالهم علي حساب العمل	٣	٦	٣	٦	٦	٣	١	٢	٥	١٠	.٦٦	٤.٠٣	١٥
٢-	يعطي الحرية للعاملين لإصدار القرارات المدرسية	٣	٦	٢	٤	٣	٦	٢	٤	٥	١٠	.٨٠	٤.٠٣	١٢
٣-	يعتمد علي المعلمين علي تحقيق الأهداف دون توجيه مئة	٣	٦	٢	٤	٢	٤	٢	٤	٦	١٢	.٨٠	٤.٠٣	١١
٤-	يفوض السلطة للمعلمين علي نطاق واسع	٥	١٠	٣	٦	٢	٤	٢	٤	٣	٦	١.٠٠	٤.٠٣	١
٥-	يترك المعلمون يواجهون مشكلاتهم بمفردهم	٣	٦	٢	٤	٢	٤	٢	٤	٤	١٢	.٧٨	٤.٠٣	١٣
٦-	يكثر من السماح للمعلمين للخروج من المدرسة علي حساب العمل	٣	٦	٢	٤	٢	٤	٢	٤	٤	١٢	.٨٣	٤.٠٣	٦
٧-	يشعر المعلمين بحرية كامل في المدرسة دون تدخل أو رقابة مئة	٤	٨	٢	٤	١	٢	٣	٦	٥	١٠	.٨١	٤.٠٣	٩
٨-	يترك المخطئ دون محاسبة	٣	٦	٢	٤	٣	٦	٢	٤	٥	١٠	.٨٢	٤.٠٣	٨
٩-	يترك منازعات التي تحدث بين العاملين دون تدخل مئة	٣	٦	٢	٤	٣	٦	٢	٤	٥	١٠	.٨٣	٤.٠٣	٧
١٠-	يترك المسؤولية كاملة للمعلمين	٣	٦	٣	٦	٣	٦	٢	٤	٤	٨	.٨٦	٤.٠٣	٤
١١-	يمتدح المعلمين دائما بمناسبة أو دون مناسبة دون تدخل مئة	٤	٨	٢	٤	٢	٤	١	٢	٥	١٠	.٨٤	٤.٠٣	٥
١٢-	يهمل نقد الآخرين لة	٣	٦	٣	٦	٢	٤	٢	٤	٥	١٠	.٨٨	٤.٠٣	٣
١٣-	يميل للتهرب من مسؤولياته	٥	١٠	٢	٤	٢	٤	٣	٦	٣	٦	.٩٨	٤.٠٣	٢

١٤	٢	٤	٢	٤	٣	٦	٣	٦	٥	١٠	٧٦	١٤
١٥	٣	٦	٢	٤	٣	٦	٢	٤	٥	١٠	٨١	١٠

نلاحظ من الجدول السابق رقم (١١) أولاً: النمط الأتوقراطي: احتلت يتخذ القرار بنفسه بدرجة تحقق ٤٤. حيث أن القائد الأتوقراطي يستمد صلاحياته من السلطة الرسمية بموجب القانون وله الحرية في اتخاذ القرار، واحتلت لا يتيح الفرصة للمعلمين لإبداء الرأي بدرجة تحقق (٣٠). ويرجع ذلك إلى استخدام القائد صلاحياته التي منحها له القانون

ثانياً النمط الديمقراطي: احتلت يتخذ القرارات بمشاركة المعلمين المرتبة الأولى بدرجة تحقق (٤٤.٤) ومستوي تحقق كبير جدا ويرجع ذلك إلى أن القائد الديمقراطي يستعين برأي مروسية في إنجاز المهام، واحتلت يشجع المعلمين علي ربط المنهج بالبيئة المحلية المرتبة الأخيرة ويرجع ذلك إلى قلة ارتباط المناهج التعليمية بالمرحلة الإبتدائية بالبيئة المحيطة.

ثالثاً النمط التحويلي: احتلت يحافظ علي دعم المعلمين المرتبة الأولى بدرجة تحقق (١٥٠). ويرجع ذلك إلى أن القائد التحويلي ومروسية يسعى كل منهم إلى النهوض بكل منهم الآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق، واحتلت يوفر جواً مناسباً لإنجاز العمل المرتبة الأخيرة بدرجة تحقق (١٢٠). ويرجع ذلك إلى عدم وجود خطة مسبقة لتوزيع الأعمال.

رابعاً النمط الفوضوي: احتلت يفوض السلطة للمعلمين علي نطاق واسع المرتبة الأولى بدرجة تحقق (١٠٠). ويرجع ذلك إلى قلة إهتمام القائد أو المدير الفوضوي بإنجاز المهام، واحتلت يعطي الحرية المطلقة للمعلمين لممارسة أعمالهم علي حساب العمل بدرجة تحقق (٦٦). ويرجع ذلك إلى قلة إهتمام القائد أو المدير الفوضوي بما يدور حوله حيث أنه لا يعلم مهام وظيفته. كما نلاحظ أن نسب استجابات العينة علي أنماط القيادة المتبعة بإدارة شرق التعليمية.

النمط القيادي	الأتوقراطي	الديمقراطي	التحويلي	الفوضوي
النسبة المئوية لإستجابات أفراد العينة	١٠%	١٠٠%	٤٠%	٣٠%

المحور المحور الثاني : الرضا الوظيفي لمعلمي مدارس التعليم الإبتدائي بمحافظة بورسعيد عن أنماط القيادة المتبعة

جدول رقم (١٢) يوضح استجابة أفراد العينة من المعلمين والمعلمات عن الرضا الوظيفي لأنماط القيادة بمدارس التعليم الإبتدائي بإدارة شرق التعليمية بمحافظة بورسعيد:

العينة العبارة	معلمين ومعلمات											
	درجة التحقق											
	ك.ج	ك	%	ك	%	ك	ك	%	ك	%	ك	ك
ت	د.ت	ق.ج	ق	م	ك	ك	%	ك	%	ك	ك	ك
٢	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢
أولاً: مجال وطبيعة العمل												
١- يشترك المدير الجميع في اتخاذ قرارات العمل	٣٤	٦٨	٦	١٢	٤	٨	٤	٨	٤	٤	٢	٤.٣٣
٢- توفر لي مدرستي معاملة أفضل مما يحصل عليه زملائي في مدارس أخرى	٣٥	٧٠	٥	١٠	٢	٤	٤	٨	٤	٨	٤	٤.٢٦
٣- تتمتع إدارتي بسمعة ممتازة علي مستوي المحافظة	٢٧	٥٤	٨	١٦	٣	٦	٧	١٤	٥	١٠	١٠	٣.٩٠
٤- يقدر زملائي الجهود التي أقوم بها في العمل	٣٣	٦٦	٧	١٤	٥	١٠	٣	٦	٢	٤	٤	٤.٣٢
٥- يشارك المدير معلمية علاقتهم الإنسانية	٢٩	٥٨	١١	٢٢	٥	١٠	٣	٦	٢	٤	٤	٤.٢٤
٦- يعامل المدير معلمية بعدالة	٣٠	٦٠	١٠	٢٠	٥	١٠	٣	٦	٢	٤	٤	٤.٣٠
٧- تسود علاقة المحبة بين جميع المعلمين	٣٢	٦٤	٨	١٦	٣	٦	٢	٤	٥	١٠	١٠	٤.٢٠
٨- يقدم لنا المدير توجيهات علي مدار العام الدراسي	٣١	٦٢	٩	١٨	٤	٨	٤	٨	٤	٨	٢	٤.٤٦
٩- يوجد تعاون بين جميع الزملاء في العمل لتحقيق أهداف المدرسة	٢٧	٥٤	٨	١٦	٥	١٠	٦	١٢	٤	٨	٨	٣.٩٦
١٠- يهتم جميع العاملين بالمدرسة بتطوير العملية التعليمية	٢٥	٥٠	١٠	٢٠	٤	٨	٦	١٢	٥	١٠	١٠	٣.٨٨

ثانياً: الإلتناء والطمأنينة للعمل												
٢٦	٥٤	٤	٨	١٠	٢٠	٥	١٠	٥	١٠	١٠	٣.٨٢	٦
١- أشعر بالطمأنينة في وظيفتي الحالية												
٢٥	٥٠	٨	١٦	٧	١٤	٦	١٢	٤	٨	٣.٧٦	٩	٩
٢- يوفر العمل لي مكانة اجتماعية												
٢٨	٥٦	٧	١٤	٣	٦	٨	١٦	٤	٨	٣.٩٤	٥	٥
٣- يتيح لي العمل فرصة الشعور بالتفوق												
٢٥	٥٠	٨	١٦	٣	٦	١٠	٢٠	٥	١٠	٣.٨١	٧	٧
٤- يوافق طبيعة عملي ميوالي												
٢٣	٤٦	٨	١٦	٩	١٨	٦	١٢	٤	٨	٣.٨٠	٨	٨
٥- يقدر الآخرون ما أقوم بتدريسه												
٢٢	٤٤	٨	١٦	١٠	٢٠	٥	١٠	٥	١٠	٣.٧٤	١٠	١٠
٦- أجد التقدير من المسؤولين بمديرية التربية والتعليم لجهودتي في العمل												
٣٠	٦٠	٥	١٠	٤	٨	٦	١٢	٥	١٠	٣.٩٨	٣	٣
٧- أشعر بإهتمام المسؤولين لحاجات المعلمين												
٣٢	٦٤	٨	١٦	٥	١٠	٣	٦	٢	٤	٤.٣٠	١	١
٢٨- أحس بتقدير المجتمع لجهود مدرستي												
٢٨	٥٤	٧	١٤	٦	١٢	٤	٨	٥	١٠	٣.٩٦	٤	٤
٩- أفضل العمل في مهنتي حتي سن التقاعد												
٣٠	٦٠	١٠	٢٠	٥	١٠	٣	٦	٢	٤	٤.٢٢	٢	٢
١٠- أعتبر التدريس رسالة وليس مهنة												
ثالثاً: مجال تحقيق السعادة												
٢٩	٥٨	١١	٢٢	٥	١٠	٣	٦	٢	٤	٤.٣٢	١	١
١- أشعر بتحقيق ذاتي في مهنة التدريس												
٣١	٦٢	٩	١٨	٢	٤	٣	٦	٥	١٠	٣.٩٦	٥	٥
٢- أشعر بالفخر لإنني معلم												
٣٢	٦٤	٨	١٦	٥	١٠	٢	٤	٣	٦	٤.٢٨	٢	٢
٣- أشعر بالرضا في قرارة نفسي لإنني معلم												
٣٠	٦٠	١٠	٢٠	٢	٤	٣	٦	٥	١٠	٤.١٤	٣	٣
٤- أعبر عن ذاتي من خلال التدريس												
٢٧	٥٤	٨	١٦	٤	٨	٦	١٢	٥	١٠	٣.٩٢	٦	٦
٥- أشعر بأنني أستثمر قدراتي العلمية في العمل												
٢٥	٥٠	٥	١٠	٥	١٠	١٠	٢٠	٥	١٠	٣.٧٠	٩	٩
٦- أحس بالفخر نحو الأجيال التي أخرجها												
٢٦	٥٢	٩	١٨	٥	١٠	٧	١٤	٣	٦	٣.٨٨	٧	٧
٧- أشعر بالسعادة عندما أقف أمام طلابي موجهها لهم												

١٠	ح	٣.٦٨	٨	٤	١٢	٦	١٤	٧	١٦	٨	٥٠	٢٥	٨- اعتبر التدريس رسالة من خلالها يتم بناء الأجيال القادمة
٤	ج	٤.١٠	٤	٢	٦	٣	٢٠	١٠	١٦	٨	٥٤	٢٧	٩- اعتقد أن مهنة التدريس تتفق مع قدراتي
٨	ح	٣.٨٠	٨	٤	١٢	٦	٢٠	١٠	١٢	٦	٤٨	٢٤	١٠- أحس بالسعادة من حب طلابي لي
رابعا : العلاقة بين المسؤولين والإدارة والزملاء													
٦	ج	٤.٠٢	٨	٤	١٢	٦	١٠	٥	١٠	٥	٦٠	٣٠	١- أشعر بالإستقلال في العمل
٧	ح	٤.٠٠	١٠	٥	٦	٣	١٤	٧	١٤	٧	٥٤	٢٨	٢- أحب المادة التي أدرسها
٥	ج	٤.٠٤	٦	٣	٤	٢	٢٠	١٠	١٢	٦	٥٨	٢٩	٣- توافر التجهيزات اللازمة للعملية التعليمية
٤	ج	٤.٠٨	٤	٢	١٠	٥	١٦	٨	١٤	٧	٥٦	٢٨	٤- توافر أجهزة الكمبيوتر لتخزين البيانات المطلوبة
١٠	ح	٣.٦٨	٨	٤	١٢	٦	١٤	٧	١٦	٨	٥٠	٢٥	٥- الأعمال الكتابية مناسبة لطبيعة عملي
٩	ح	٣.٨٤	١٢	٦	٨	٤	١٤	٧	١٦	٨	٥٠	٢٥	٦- عدد الطلبة في الفصل مناسب
٢	ج	٤.٢٠	٤	٢	٦	٣	١٦	٨	١٤	٧	٦٠	٣٠	٧- توزيع الحصص علي اليوم الدراسي مناسب
١	ج	٤.٢٤	٤	٢	٤	٢	١٢	٦	١٦	٨	٦٤	٣٢	٨- العمل لايسبب لي مشكلة
٣	ج	٤.١٨	٨	٤	٦	٣	٨	٤	١٨	٩	٦٢	٣١	٩- فترة العمل مناسبة لإتمام عملي
٨	ح	٣.٩٨	٨	٤	١٢	٦	١٠	٥	١٤	٧	٥٤	٢٨	١٠- عدد الحصص التي أقوم بتدريسها مناسب

نلاحظ من الجدول السابق رقم (١٢) : أولاً: مجال وطبيعة العمل حلتل يقدم لنا المدير توجيهاته علي مدار العام الدراسي المرتبة الأولى بدرجة تحقق (٤.٤٦) ومستوي تحقق كبير جدا ويرجع ذلك إلي إهتمام قائد (مدير المدرسة) بإتمام جميع الأنشطة الخاصة بالعملية التعليمية بنجاح، واحتلت يهتم جميع العاملين بالمدرسة بتطوير العملية التعليمية المرتبة الأخيرة بدرجة تحقق (٣.٨٨) ومستوي تحقق كبير ويرجع ذلك إلي إختلاف مهام العاملين في المدرسة أثناء اليوم الدراسي.

ثانياً: الإنتماء والطمأنينة للعمل: احتلت أحس بتقدير المجتمع لجهود مدرستي المرتبة الأولى بدرجة تحقق (٤.٣٠) ومستوي تحقق كبير جدا ويرجع ذلك إلي إهتمام أولاء الأمور بجودة التعليم بمدارس التعليم الإبتدائي بإدارة شرق التعليمية، بينما احتلت أجد التقدير من المسؤولين بمديرية التربية والتعليم

لجهود في العمل المرتبة الأخيرة ودرجة تحقق (٣.٧٤) ومستوي تحقق كبير ويرجع ذلك إلى قلة الإهتمام المسؤولين بمديرية التربية والتعليم بمتابعة مدارس التعليم الإبتدائي بإدارة شرق.

ثالثا: مجال تحقيق السعادة: احتلت أشعر بتحقيق ذاتي في مهنة التدريس المرتبة الأولى بدرجة تحقق (٤.٣٢) ومستوي تحقق كبير جدا ويرجع ذلك إلى زيادة عدد سنوات الخبرة للمعلمين والمعلمات بمدارس إدارة شرق التعليمية مما يساعد علي تحقيق ذاتهم وحبهم للطاء وتحقيق الذات أثناء التدريس، واحتلت اعتبر التدريس رسالة من خلالها يتم بناء الأجيال القادمة المرتبة الأخيرة بدرجة تحقق (٣.٦٨) ومستوي تحقق كبير ويرجع ذلك إلى قلة الدخل المادي للمعلمين والذي يحتاج إلى نظرة وزارة التربية والتعليم والعمل علي تحسين ظروف المعلمين والمعلمات ماديا ومعنويا. رابعا : العلاقة بين المسؤولين والإدارة والزملاء: احتلت العمل لايسبب لي مشكلة المرتبة الأولى بدرجة تحقق (٤.٢٤) ومستوي تحقق كبير جدا ويرجع ذلك إلى حب معظم المعلمين والمعلمات بمدارس إدارة شرق التعليمية لمهنتهم وحبهم للتطوير، واحتلت الأعمال الكتابية مناسبة لطبيعة عملي المرتبة الأخيرة بدرجة تحقق (٣.٦٨) ومستوي تحقق كبير ويرجع ذلك إلى طبيعة عمل المعلمين والمعلمات بإدارة شرق التعليمية تحتاج إلى شرح داخل الفصول وتفاعل أثناء الشرح مع الطلبة والطالبات داخل الفصول لذلك الأعمال الكتابية لا تتناسب مع طبيعة عمل المعلمين داخل الفصول.

ثالثا: إدارة جنوب التعليمية أولا: البيانات الشخصية لأفراد العينة

جدول رقم (١٣) يوضح استجابات أفرادالعينة من المعلمين والمعلمات بإدارة جنوب التعليمية عن

البيانات الشخصية

النوع	ذكر	١٦
	أنثي	٣٦
عدد سنوات الخبرة	أقل من عشر سنوات	١٢
	أكثر من عشر سنوات وأقل من عشرون سنة	١٤
	أكثر من عشرون سنة	٢٤

نلاحظ من الجدول السابق رقم (١٣) أن عدد المعلمات الإناث أكبر من عدد المعلمين الذكور حيث بلغ عدد المعلمات (٣٤) معلمة وعدد المعلمين (١٦) ويرجع ذلك إلى تعيينات القوي العاملة كما أن طبيعة العمل بالمرحلة الإبتدائية تحتاج إلى المعلمات لصغر سن الطلاب والطالبات فالمعلمات لها القدرة علي التعامل مع هذا السن.

جدول رقم (١٤) يوضح استجابات أفراد العينة من المعلمين والمعلمات عن أنماط القيادة السائدة

لدى مديري مدارس التعليم الابتدائي بإدارة جنوب التعليمية بمحافظة بورسعيد

أولاً النمط الأتوقراطي: وفيه يستمد القائد صلاحياته من السلطة الرسمية بموجب القانون

الترتيب	مستوى التحقيق	درجة التحقيق	معلمين ومعلمات										أفراد العينة	العبارات
			درجة التحقق											
			لا تتحقق		ضعيفة		متوسطة		كبيرة		كبيرة جدا			
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
١	ك	٣.٨٢		٧		٤		٤		١٨		٢٤	١- يتخذ القرار بنفسه	
٢	ف	٢.١٦	٤٨	٢٤	٢٠	١٠	٨	٤	١٦	٨	٨	٤	٢- لا يهتم بالعلاقات بين المعلمين في العمل	
٥	فتح	١.٩٦	٥٠	٢٥	٢٠	١٠	٦	٣	٨	٤	٤	٢	٣- يتبع اسلوب الرقابة المنفردة في العمل	
١٠	فتح	١.٨٢	٦٠	٣٠	١٦	٨	١٤	٧	٤	٢	٦	٣	٤- يوجه المعلمين بطريقة تسلطية عنيفة	
٦	فتح	١.٩٤	٦٨	٣٤	٢	٦	٦	٣	٦	٣	٨	٤	٥- ييقي منعزلا عن أنشطة المعلمين	
١٣	ج.د	١.٧٢	٦٨	٣٤	٨	٤	١٢	٦	٨	٤	٤	٢	٦- يركز السلطة في يده	
٨	فتح	١.٩٠	٦٤	٣٢	٦	٣	١٠	٥	١٢	٦	٨	٤	٧- يتصيد الأخطاء للعاملين	
٧	فتح	١.٩١	٥٨	٢٩	١٠	٥	١٢	٦	٨	٤	١٠	٥	٨- ينتقد المعلمين أمام الزملاء ويحرجهم	
١٢	فتح	١.٧٨	٦٤	٣٢	١٦	٨	٦	٣	٦	٣	٨	٤	٩- يتمسك برأية دون موضوعية	
٤	فتح	٢.١٢	٥٢	٢٦	١٢	٦	١٦	٨	١٢	٦	٨	٤	١٠- يتمسك برأية دون موضوعية	
٣	ج.د	٢.١٤	٥٢	٢٦	١٢	٦	١٦	٨	١٠	٥	١٠	٥	١١- لا يتواصل المدير مع المعلمين لتبادل المعلومات معهم	
١١	ج.د	١.٨٠	٦٤	٣٢	١٢	٦	٨	٤	١٢	٦	٤	٢	١٢- يحرص المدير على سير العمل سيراً روتينياً	
١٥	ج.د	١.٦٦	٦٨	٣٤	١٢	٦	١٠	٥	٦	٣	٤	٢	١٣- لا يتيح الفرصة للمعلمين لإبداء الرأي	
١٤	ج.د	١.٦٨	٧٢	٣٦	٨	٤	٦	٣	٨	٤	٦	٣	١٤- لا يأخذ ملاحظات المعلمين بعين الاعتبار	
٩	ج.د	١.٨٦	٦٤	٣٢	٨	٤	١٠	٥	٦	٣	١٢	٦	١٥- يضع المدير الخطط بناءً على خبرته الشخصية	

ثانياً النمط الديمقراطي: ويكون هذا النوع معتمداً على مدى قبول المرؤوسين لسلطة القائد الديمقراطي، ويأخذ القائد خلال سلطته تطوير العلاقات الإنسانية القائمة على الاحترام المتبادل بينه وبين مرؤوسيه بعين الاعتبار، و يؤمن بأهمية دعم جماعات العمل، وتحفيزهم على العمل بروح الفريق.

الترتيب	مستوى التحقيق	درجة التحقيق	معلمين ومعلمات										العبارات	أفراد العينة
			درجة التحقق											
			لا تتحقق		ضعيفة		متوسطة		كبيرة		كبيرة جدا			
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
١	ف.ج	١.٢٨	١٢	٦	٨	٤	٦	٣	٨	٤	٦	٣	١- يتخذ القرارات بمشاركة المعلمين	
١٠	ف.ج	١.٠٢	١٢	٦	٨	٤	١٢	٦	٤	٢	٤	٢	٢- يساعد في تطوير أداء المعلمين	
١٣	ف.ج	.٨٨	١٦	٨	١٢	٦	٤	٢	٤	٢	٤	٢	٣- يشرك أولياء الأمور في حل مشكلات المدرسة	
٦	ف.ج	١.٠٨	١٢	٦	١٢	٦	٤	٢	٤	٢	٨	٤	٤- يساعد المعلمين في بناء علاقات اجتماعية بينهم	
٩	ف.ج	١.٠٣	١٦	٨	٨	٤	٢	١	٦	٣	٨	٤	٥- يراعي الموضوعية والدقة عند تقييم المعلمين	
١١	ف.ج	١.٠١	١٢	٦	٨	٤	٤	٢	٨	٤	٦	٣	٦- يساعد المعلمين في حل مشاكلهم مع الطلبة	
١٤	ف.ج	٠.٨٧	١٦	٨	٤	٢	٦	٣	٤	٢	٦	٣	٧- يكلف المعلمين بأعمال تتفق مع قدراتهم	
٢	ف.ج	١.٢٦	١٦	٨	٤	٢	١٢	٦	٦	٣	١٠	٥	٨- يشج المعلمين علي ربط المنهج بالبيئة المحلية	
١٥	ف.ج	.٠٩	١٢	٦	٨	٤	٦	٣	٦	٣	٤	٢	٩- يشرك المعلمين في وضع جدول أسبوعي للمدرسة	
٥	ف.ج	١.١٠	١٢	٦	٨	٤	٦	٣	٦	٣	٨	٤	١٠- يعمل علي تحسين أسلوب العمل	
٣	ف.ج	١.٢١	١٢	٦	٨	٤	٤	٢	١	٥	٦	٣	١١- يهتم بمقترحات المعلمين لتطوير العمل	
٤	ف.ج	١.٢٠	٨	٤	٨	٤	٨	٤	٨	٤	٨	٤	١٢- يرجع نجاح العمل لجهود العاملين معة	
٨	ف.ج	١.٠٤	١٢	٦	١٠	٥	٦	٣	٦	٣	٦	٣	١٣- يشترك العاملين معة في وضع خطة طوارئ	
١٢	ف.ج	.٩٢	١٨	٩	٨	٤	٤	٢	٤	٢	٦	٣	١٤- يتبع أسلوب التوجيه غير المباشر للمعلمين	
٧	ف.ج	١.٠٦	٨	٤	١٢	٦	٨	٤	٦	٣	٦	٣	١٥- يتقبل النقد من المعلمين	
القيادة التحويلية على أنها " عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض بكل منهم الآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق														
٥	ف.ج	١.٧١	٢٠	١٠	١٠	٥	٦	٣	٨	٤	١٦	٨	١- يتميز المدير بالمصادقية في عملة	

٣	١٠٠	١٠٧٦	١٨	٩	٨	٤	٨	٤	١	٦	١٤	٧	٢- يشير المدير دوافع المعلمين لإنجاز العمل
٤	١٠٠	١٠٧٢	١٦	٨	١٢	٦	٨	٤	١	٦	١٢	٦	٣- يوفر جوا مناسباً لإبداعات المعلمين
٢	١٠٠	١٠٨٠	١٢	٦	٨	٤	٨	٤	١	٦	١٦	٨	٤- يحافظ علي دعم المعلمين
١١	١٠٠	١٠٥٠	٢٠	١٠	١٦	٨	٦	٣	١	٥	٨	٤	٥- يحث المعلمين بالتحلي بالقيم والأخلاق
٧	١٠٠	١٠٦٦	١٦	٨	١٤	٧	٨	٤	١	٦	١٠	٥	٦- ينمي مهارات المعلمين الفنية والأكاديمية
١٣	١٠٠	١٠٤٠	٢٦	١٣	١٢	٦	٦	٣	٨	٤	٨	٤	٧- يحث علي التغير الإيجابي لإنجاح مؤسسة
١٥	١٠٠	١٠٢٢	٢٠	١٠	٦	٣	٦	٣	٨	٤	٨	٤	٨- يتنبأ بالمستقبل بأفق واسع وعقل متفتح
٩	١٠٠	١٠٥٨	٢٠	١٠	١٠	٥	١٢	٦	٨	٤	١٠	٥	٩- يشجع روح المبادرة بين المعلمين
١٤	١٠٠	١٠٢٨	٣٠	١٥	١٢	٦	٦	٣	٤	٢	٨	٤	١٠- يشجع علي الإبداع
١٠	١٠٠	١٠٥٢	٢٠	١٠	١٨	٩	٤	٢	٦	٣	١٢	٦	١١- يشجع علي تنفيذ أنشطة المنهج
١٢	١٠٠	١٠٤٨	٢٤	١٢	١٦	٨	٤	٢	٦	٣	١٤	٧	١٢- يساعد علي تفعيل حجرة الأوساط بالمدرسة
٨	١٠٠	١٠٦٣	٣٠	١٥	١٤	٧	٤	٢	٨	٤	٨	٤	١٣- يتميز بالعدالة في التعامل بين جميع المعلمين
٦	١٠٠	١٠٧٠	١٠	٥	٢٠	١٠	١٠	٥	١	٥	١٠	٥	١٤- يقترح أفكاراً جديدة لتطوير العمل
١	١٠٠	١٠٩٨	٨	٤	١٢	٦	١٠	٥	١	٧	١٦	٨	١٥- يوفر جواً مناسباً لإنجاز العمل
القيادة الترسلية (الفوضوية) وفيها يترك المدير السلطة لمروية لإتخاذ القرارات دون تدخل منه													
١٤	١٠٠	٠٧٢	١٢	٦	٦	٣	٤	٢	٤	٢	٤	٢	١- يعطي الحرية المطلقة للمعلمين لممارسة أعمالهم علي حساب العمل
١٣	١٠٠	٠٧٤	١٢	٦	٦	٣	٢	١	٦	٣	٤	٢	٢- يعطي الحرية للعاملين لإصدار القرارات المدرسية
١٥	١٠٠	٠٦٠	١٤	٧	٤	٢	٤	٢	٤	٢	٢	١	٣- يعتمد علي المعلمين علي تحقيق الأهداف دون توجيه منه
١١	١٠٠	٠٨٠	١٠	٥	٦	٣	٤	٢	٤	٢	٦	٣	٤- يفوض السلطة للمعلمين علي نطاق واسع

ثالثاً النمط التحويلي: احتلت يوفرجوا مناسبا لإنجاز العمل المرتبة الأولى بدرجة تحقق (١.٩٨) ومستوى تحقق قليل جدا ويرجع ذلك إلى إهتمام هذا النمط بإنجاز الأنشطة التعليمية، واحتلت يتنبأ

بالمستقبل بأفق واسع وعقل متفتح المرتبة الأخيرة بمستوي تحقق (١.٢٢) ودرجة تحقق قليلة جدا ويرجع ذلك إلى أن هذا النمط يعتمد نفسه واعي صلاحية في توجيه المرؤسين أثناء العمل بالمدرسة . النمط الفوضوي: احتلت يترك منازعات التي تحدث بين العاملين دون تدخل مئة بدرجة تحقق (١.٢٦) ومستوي تحقق قليل جدا ويرجع ذلك إلى إهتمام هذا النمط بالقرارات التي يتخذها دون النظر للمرؤسين أو الإهتمام بهم، واحتلت يعتمد علي المعلمين علي تحقيق الأهداف دون توجيه مئة المرتبة الأخيرة بدرجة تحقق (٠.٦٠) ومستوي تحقق قليل جدا ويرجع ذلك إلى قلة إهتمام هذا النمط بما يدور مع المرؤسين

كما نلاحظ أن نسب استجابات العينة علي أنماط القيادة المتبعة بإدارة جنوب التعليمية

النمط القيادي	الأتوقراطي	الديمقراطي	التحويلي	الفوضوي
النسبة المئوية لإستجابات أفراد العينة	١٠٠%	٤٠%	٦٠%	٣٠%

المحور المحور الثاني : الرضا الوظيفي لمعلمي مدارس التعليم الابتدائي بمحافظة بورسعيد عن أنماط القيادة المتبعة

جدول رقم (١٥) يوضح استجابة أفراد العينة من المعلمين والمعلمات عن الرضا الوظيفي لأنماط

القيادة بمدارس التعليم الابتدائي بإدارة جنوب التعليمية بمحافظة بورسعيد:

معلمين ومعلمات													العينة العبارة
درجة التحقق													
ت	درجة التحقق	لا تتحقق		ضعيفة		متوسطة		كبيرة		كبيرة جدا			
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
أولا مجال وطبيعة العمل													
٦	٤٠	٢.٤٨	٤٠	٢٠	١٨	٩	١٢	٦	١٤	٧	١٦	٨	١- أشعر بالإستقلال في العمل
٧	٤٠	٢.٣٢	٥٤	٢٧	٦	٣	٦	٣	٢٢	١١	١٢	٦	٢- أحب المادة التي أدرسها
٣	٤٠	٢.٦٤	٤٢	٢١	٨	٤	١٠	٥	٢٤	١٢	١٦	٨	٣-توافر التجهيزات اللازمة للعملية التعليمية
١٠	٤٠	٢.٠٢	٦٠	٣٠	٨	٤	١٢	٦	١٠	٥	١٠	٥	٤-توافر أجهزة الكمبيوتر لتخزين البيانات المطلوبة
٩	٤٠	٢.٢٠	٥٢	٢٦	١٢	٦	١٢	٦	١٢	٦	١٢	٦	٥-الأعمال الكتابية مناسبة لطبيعة عملي
١	٦٠	٢.٨٨	٢٠	١٠	٢٤	١	١٦	٨	٢٨	١٤	١٢	٦	٦-عدد الطلبة في الفصل مناسباً
٦	٤٠	٢.٣٤	٥٢	٢٦	٨	٤	٨	٤	١٨	٩	١٤	٧	٧-توزيع الحصص علي اليوم الدراسي

مناسب												
٤	٤٠	٢٠	١٤	٧	١٠	٥	١٤	٧	٢٢	١	١	٨- العمل لا يسبب لي مشكلة
٢	٢٠	١٦	٨	١٤	٧	١٠	٥	٢	٢٠	١	١	٩- فترة العمل مناسبة لإتمام عملي
٨	٥٦	٢٨	٨	٤	١٠	٥	١٠	٥	١٦	٨	٨	١٠- عدد الحصص التي أقوم بتدريسها
مناسب												
ثانيا: الإلتواء والطمأنينة للعمل												
٨	٤٠	٢٥	٢	١	١٠	٥	١٠	٥	١٠	٥	٥	١- أشعر بالطمأنينة في وظيفتي الحالية
٩	٤٤	٢٢	٣٠	١	٨	٤	١٠	٥	٨	٤	٤	٢- يوفر العمل لي مكانة اجتماعية
١	٤٨	٢٤	٤	٢	٦	٣	١٦	٨	٢٦	١	٣	٣- يتيح لي العمل فرصة الشعور بالتفوق
٧	٥٠	٢٥	٦	٣	١٢	٦	٢٢	١١	١٠	٥	٥	٤- يوافق طبيعة عملي ميوّلي
٦	٤٢	٢١	١٤	٧	١٠	٥	٢٠	١٠	١٤	٧	٧	٥- يقدر الآخرون ما أقوم بتدريسه
٥	٤٠	٢٠	١٦	٨	٨	٤	٢٤	١٢	١٢	٦	٦	٦- أجد التقدير من المسؤولين بمديرية التربية والتعليم لجهودتي في العمل
٢	٣٠	١٥	١٦	٨	١٦	٨	٢٦	١٣	١٢	٦	٦	٧- أشعر بإهتمام المسؤولين لحاجات المعلمين
٤	٤٠	٢٠	١٦	٨	٦	٣	٢٦	١٣	١٢	٦	٦	٨- أحس بتقدير المجتمع لجهود مدرستي
٣	٤٠	٢٠	١٦	٨	٨	٤	٢٦	١٣	١٠	٥	٥	٩- أفضل العمل في مهنتي حتي سن التقاعد
١٠	٦٠	٣٠	١٠	٥	١٢	٦	١٠	٥	٨	٤	٤	١٠- أعتبر التدريس رسالة وليس مهنة
ثالثا: مجال تحقيق السعادة												
٩	٦٠	٣٠	١٢	٦	٨	٤	١٠	٥	١٠	٥	٥	١- أشعر بتحقيق ذاتي في مهنة التدريس
٥	٥٠	٢٥	١٤	٧	١٠	٥	١٤	٧	١٢	٦	٦	٢- أشعر بالفخر لأنني معلم
٢	٦٠	٣٠	٦	٣	٨	٤	١٦	٨	١٢	٦	٦	٣- أشعر بالرضا في قرارة نفسي لأنني معلم
٣	٥٨	٢٩	٦	٣	٨	٤	١٦	٨	١٢	٦	٦	٤- أعبر عن ذاتي من خلال التدريس

١	٢٠٢٢	٥٦	٢٨	٨	٤	٨	٤	١٤	٧	١٤	٧	٥- أشعر بأني أستثمر قدراتي العلمية في العمل
٤	٢٠١٤	٦٠	٣٠	٤	٢	١٠	٥	١٤	٧	١٢	٦	٦- أحس بالفخر نحو الأجيال التي أخرجها
٦	٢٠٠٢	٦٢	٣١	٤	٢	١٤	٧	١٠	٥	١٠	٥	٧- أشعر بالسعادة عندما أفق أمام طلابي موجها لهم
٨	١٠٩٦	٦٦	٣٣	٤	٢	١٠	٥	٨	٤	١٢	٦	٨- أعتبر التدريس رسالة من خلالها يتم بناء الأجيال القادمة
٧	١٠٩٨	٦٢	٣١	١٠	٥	٨	٤	٨	٤	١٢	٦	٩- أعتقد أن مهنة التدريس تتفق مع قدراتي
١٠	١٠٩٠	٥٦	٢٨	١٢	٦	١٠	٥	١٠	٥	١٢	٦	١٠- أحس بالسعادة من حب طلابي لي
رابعا: العلاقة بين المسؤولين والإدارة والزملاء												
٢	١٠٩٠	٧٠	٣٥	٤	٢	٤	٢	١٠	٥	١٢	٦	١- يشترك المدير الجميع في اتخاذ قرارات العمل
٣	١٠٨٨	٦٨	٣٤	٦	٣	٦	٣	١٠	٥	١٠	٥	٢- توفر لي مدرستي معاملة أفضل مما يحصل عليه زملائي في مدارس أخرى
٥	١٠٨٢	٧٠	٣٥	٦	٣	٨	٤	٤	٢	١٢	٦	٣- تتمتع إدارتي بسمعة ممتازة علي مستوى المحافظة
٤	١٠٨٤	٦٨	٣٤	٨	٤	٨	٤	٤	٢	١٢	٦	٤- يقدر زملائي الجهود التي أقوم بها في العمل
١	١٠٩٤	٦٦	٣٣	٨	٤	٦	٣	٦	٣	١٤	٧	٥- يشارك المدير معلمي علاقاتهم الإنسانية
٦	١٠٧٢	٧٤	٣٧	٤	٢	٨	٤	٤	٢	١٠	٥	٦- يعامل المدير معلمي بعدالة
٨	١٠٦٨	٧٢	٣٦	٦	٣	١٠	٥	٦	٣	٦	٣	٧- تسود علاقة المحبة بين جميع المعلمين
٧	١٠٧٠	٧٤	٣٧	٤	٢	٨	٤	٦	٣	٨	٤	٨- يقدم لنا المدير توجيهات علي مدار العام الدراسي
٩	١٠٦٢	٧٦	٣٨	٤	٢	٨	٤	٦	٣	٦	٣	٩- يوجد تعاون بين جميع الزملاء في العمل لتحقيق أهداف المدرسة
١٠	١٠٥٤	٧٨	٣٩	٤	٢	٨	٤	٦	٣	٤	٢	١٠- يهتم جميع العاملين بالمدرسة بتطوير العملية التعليمية

نلاحظ من الجدول السابق رقم (١٥) أولا مجال وطبيعة العمل احتلت عدد الطلبة في الفصل مناسبة المرتبة الأولى بدرجة تحقق (٢.٨٨) ومستوي تحقق متوسط ويرجع ذلك إلي أن معظم مدارس إدارة جنوب بوضواحي محافظة بورسعيد وعدد السكان قليل نسبيا، واحتلت توافر أجهزة الكمبيوتر لتخزين البيانات المطلوبة المرتبة الأخيرة بدرجة تحقق (١.٩٦) ومستوي تحقق قليل ويرجع ذلك إلي قلة

الإمكانات المادية لمدارس إدارة جنوب حيث أن الحالة الاجتماعية لمعظم أسر هذه المناطق متوسطة الدخل.

ثانيا: الإنتماء والطمأنينة للعمل: احتلت يتيح لي العمل فرصة الشعور بالتفوق المرتبة الأولى بدرجة تحقق (٢.٧٦) ومستوي تحقق متوسط ويرجع ذلك إلى إجتهد بعض المعلمين والمعلموات في تطوير أنفسهم أثناء التدريس، واحتلت أعتبر التدريس رسالة وليس مهنة المرتبة الأخيرة ويرجع ذلك إلى قلة إهتمام مديرية التربية والتعليم بمدارس إدارة جنوب التعليمية لوجودها بضواحي المحافظة. ثالثا: مجال تحقيق السعادة: احتلت أشعر بأنني أستثمر قدراتي العلمية في العمل المرتبة الأولى بدرجة تحقق (٢.٢٢) ومستوي تحقق قليل ويرجع ذلك إلى إهتمام بعض المعلمين والمعلموات بتطوير قدراتهم والحصول علي دورات تدريبية في مجال طرق التدريس لتطوير أدائهم واستغلال قدراتهم العلمية رابعا: العلاقة بين المسؤولين والإدارة والزملاء: احتلت يشارك المدير معلمية علاقتهم الإنسانية المرتبة الأولى ويرجع ذلك إلى إهتمام القائد (المدير) في إنجاز المهام الموكلة إليه أثناء عمله فيسعي لإكتساب ثقة مروسية لإنجاز عمله، واحتلت يهتم جميع العاملين بالمدرسة بتطوير العملية التعليمية المرتبة الأخيرة ويرجع ذلك إلى قلة إهتمام مديرية التربية والتعليم بطوير مدارس إدارة جنوب التعليمية لقلة الإمكانات المادية.

رابعا: إدارة برفؤاد التعليمية أولا: البيانات الشخصية لأفراد العينة

جدول رقم (١٦) يوضح استجابات أفرادالعينة من المعلمين والمعلموات بإدارة برفؤاد التعليمية عن البيانات الشخصية

النوع	ذكر	١٨
	أنثى	٣٢
عدد سنوات الخبرة	أقل من عشر سنوات	لا يوجد
	أبر من عشر سنوات وأقل من عشرون سنة	١٠
	أكثر من عشرون سنة	٤٠

نلاحظ من الجدول رقم (١٦) أن نسبة المعلموات الإناث تزيد عن نسبة المعلمين الذكور ويرجع ذلك إلى أن العملية التعليمية في المرحلة الابتدائية تميل إلى المرونة في التعامل مع الطلاب نظرا لصغر سنهم، كما نلاحظ من الجدول السابق أنه لا يوجد معلمين أو معلموات عدد سنوات الخبرة لديهم أقل من عشر سنوات ويرجع ذلك إلى قلة التعيين في السنوات الأخير، كما نلاحظ من الجدول السابق أن عدد المعلمين والمعلموات التي يزيد عدد سنوات الخبرة لديهم أكثر من عشرون عاما قد بلغ (٤٠) معلم ومعلمة وهذا يساعد علي تحسين العملية التعليمية وإتقان الطلاب للمهارات وفهم المحتوى العلمي للمقررات الدراسية المختلفة لخبرة المعلمين والمعلموات القائمين بالتدريس بمدارس إدارة برفؤاد التعليمية.

المحور الأول : أنماط القيادة السائدة لدى مديري مدارس التعليم الابتدائي بمحافظة بورسعيد
جدول رقم (١٧) يوضح استجابات أفراد العينة من المعلمين والمعلمات عن أنماط القيادة السائدة لدى

مديري مدارس التعليم الابتدائي بإدارة برفؤاد التعليمية بمحافظة بورسعيد

أولاً: النمط الأتوقراطي: وفيه يستمد القائد صلاحياته من السلطة الرسمية بموجب القانون

الترتيب	مستوى التحقق	النسبة المئوية للتحقق	معلمين ومعلمات										أفراد العينة لعبارة
			درجة التحقق										
			لا تتحقق		ضعيفة		متوسطة		كبيرة		كبيرة جداً		
			ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
٣	ج.ج	١.٨٥	١٤	٧	١	٥	٨	٤	١٢	٦	١٦	٨	١- يتخذ القرار بنفسه
٢	ج.ج	١.٨٨	١٢	٦	١	٥	١٢	٦	١٠	٥	١٦	٨	٢- لا يهتم بالعلاقات بين المعلمين
٨	ج.ج	١.٦٣	٨	٤	١	٥	٢	١٠	١٢	٦	١٠	٥	٣- يتبع اسلوب الرقابة المنفردة في العمل
١	ج.ج	٢.٤	١٨	٩	١٢	٦	٢	١٠	١٢	٦	١٨	٩	٤- يوجة المعلمين بطريقة تسلطية عنيفة
٤	ج.ج	١.٨١	١٢	٦	١٢	٦	١	٥	١٦	٨	١٠	٥	٥- يبقي منعزلاً عن أنشطة المعلمين
٥	ج.ج	١.٨	١٨	٩	١٢	٦	٨	٤	١٤	٧	٨	٤	٦- يركز السلطة في يده
١٤	ج.ج	١.٤٦	٢٤	١٢	١٢	٦	١٠	٥	٤	٢	١٠	٥	٧- يتصيد الأخطاء للعاملين
١١	ج.ج	١.٥٦	٢٨	١٤	١٠	٥	١٢	٦	١	٥	١٠	٥	٨- ينتقد المعلمين أمام الزملاء ويحرجهم
١٢	ج.ج	١.٥٤	٢٦	١٣	٤	٢	١	٥	١	٥	١	٥	٩- يتمسك برأية دون موضوعية
٩	ج.ج	١.٦٢	١٨	٩	١	٥	٣٢	٨		٢	١٢	٦	١٠- يتمسك برأية دون موضوعية
٦	ج.ج	١.٦٨	١٨	٩	٨	٤	١٢	٦	١٢	٦	١	٥	١١- لا يتواصل المدير مع المعلمين لتبادل المعلومات معهم
١٥	ج.ج	١.١٩	٢٨	١٤	١	٥	١	٥	٨	٤	٤	٢	١٢- يحرص المدير على سير العمل سيراً روتينياً
١٠	ج.ج	١.٥٨	٢٢	١١	٨	٤	١	٥	١	٥	١	٥	١٣- لا يتيح الفرصة للمعلمين لإبداء الرأي
١٣	ج.ج	١.٤٨	٢٤	١٢	٣	٣	١	٥	١	٥		٤	١٤- لا يأخذ ملاحظات المعلمين بعين الاعتبار
٧	ج.ج	١.٦٧	١٢	٦	١٤	٧	١٢	٦	١	٥		٦	١٥- يضع المدير الخطط بناءً على خبرته

ثانياً النمط الديمقراطي: ويكون هذا النوع معتمداً على مدى قبول المرؤوسين لسلطة القائد الديمقراطي، ويأخذ القائد خلال سلطته تطوير العلاقات الإنسانية القائمة على الاحترام المتبادل بينه

وبين مرفؤوسيه بعين الاعتبار، و يؤمن بأهمية دعم جماعات العمل، وتحفيزهم على العمل بروح الفريق.

البيانات	أفراد العينة	معلمين ومعلمات											
		درجة التحقق											
		كبيرة جدا				كبيرة				متوسطة			
		ك		%		ك		%		ك		%	
البيانات	أفراد العينة	ك	ك	ك	ك	ك	ك	ك	ك	ك	ك	ك	ك
١- يتخذ القرارات بمشاركة المعلمين	١٥	٣٠	١٠	٢٠	١٥	٣٠	١٥	٣٠	١٥	٣٠	١٥	٣٠	١٥
٢- يساعد في تطوير أداء المعلمين	١٧	٣٤	١٠	٢٠	١٠	٢٠	١٠	٢٠	١٠	٢٠	١٠	٢٠	١٠
٣- يشرك أولياء الأمور في حل مشكلات المدرسة	٢٠	٤٠	٧	١٤	٨	١٦	١٠	٢٠	١٠	٢٠	١٠	٢٠	١٠
٤- يساعد المعلمين في بناء علاقات اجتماعية بينهم	١٧	٣٤	٨	١٦	١٠	٢٠	١٠	٢٠	١٠	٢٠	١٠	٢٠	١٠
٥- يراعي الموضوعية والدقة عند تقييم المعلمين	١٨	٣٦	٧	١٤	١٠	٢٠	١٠	٢٠	١٠	٢٠	١٠	٢٠	١٠
٦- يساعد المعلمين في حل مشاكلهم مع الطلبة	١٧	٣٤	١٠	٢٠	٨	١٦	١٠	٢٠	١٠	٢٠	١٠	٢٠	١٠
٧- يكلف المعلمين بأعمال تتفق مع قدراتهم	١٥	٣٠	٨	١٦	٧	١٤	١٠	٢٠	١٠	٢٠	١٠	٢٠	١٠
٨- يشج المعلمين علي ربط المنهج بالبيئة المحلية	١٦	٣٢	٩	١٨	١٠	٢٠	١٠	٢٠	١٠	٢٠	١٠	٢٠	١٠
٩- يشرك المعلمين في وضع جدول أسبوعي للمدرسة	١٢	٢٤	١٠	٢٠	١٥	٣٠	١٥	٣٠	١٥	٣٠	١٥	٣٠	١٥
١٠- يعمل علي تحسين أسلوب العمل	١٨	٣٦	١٢	٢٤	١٠	٢٠	١٠	٢٠	١٠	٢٠	١٠	٢٠	١٠
١١- يهتم بمقترحات المعلمين لتطوير العمل	١٥	٣٠	١٠	٢٠	٨	١٦	١٠	٢٠	١٠	٢٠	١٠	٢٠	١٠
١٢- يرجع نجاح العمل لجهود العاملين معه	١٨	٣٦	٧	١٤	١٠	٢٠	١٠	٢٠	١٠	٢٠	١٠	٢٠	١٠
١٣- يشترك العاملين معه في وضع خطة طوارئ	١٢	٢٤	٨	١٦	٧	١٤	١٠	٢٠	١٠	٢٠	١٠	٢٠	١٠
١٤- يتبع أسلوب التوجيه غير المباشر للمعلمين	١٢	٢٤	١٥	٣٠	٨	١٦	١٠	٢٠	١٠	٢٠	١٠	٢٠	١٠
١٥- يتقبل النقد من المعلمين	١٠	٢٠	١٥	٣٠	٨	١٦	١٠	٢٠	١٠	٢٠	١٠	٢٠	١٠
ثالثا: القيادة التحويلية على أنها " عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض بكل منهم الآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق "													
١- يتميز المدير بالمصادقية في عملة	٦	١٢	٥	١٠	٨	١٦	١٠	٢٠	١٠	٢٠	١٠	٢٠	١٠
٢- يثير المدير دوافع المعلمين لإنجاز العمل	١٠	٢٠	٦	١٢	٥	١٠	١٠	٢٠	١٠	٢٠	١٠	٢٠	١٠
٣- يوفر جوا مناسباً لإبداعات المعلمين	١٠	٢٠	٨	١٦	٥	١٠	١٠	٢٠	١٠	٢٠	١٠	٢٠	١٠

٤-	يحافظ علي دعم المعلمين	١٥	٣٠	٨	١٦	٧	١٤	٣	٦	٢	٤	٢٠٧١	٣
٥-	يحث المعلمين بالتحلي بالقيم والأخلاق	١٥	٣٠	١٠	٢٠	٥	١٠	٣	٦	٢	٤	٢٠٧٦	١
٦-	يتميز مهارات المعلمين الفنية والأكاديمية	٨	١٦	٧	١٤	١٠	٢٠	٥	١٠	٥	١٠	٢٠٢٦	١١
٧-	يحث علي التغير الإيجابي لإنجاح مؤسسة	١٢	٢٤	٨	١٦	٥	١٠	٥	١٠	٥	١٠	٢٠٤٤	٥
٨-	يتبنأ بالمستقبل بأفق واسع وعقل متفتح	١٠	٢٠	٥	١٠	١٠	٢٠	٥	١٠	٥	١٠	٢٠٣١	٨
٩-	يشجع روح المبادرة بين المعلمين	٧	١٤	٨	١٦	١٠	٢٠	٨	١٦	٢	٤	٢٠٣٠	٩
١٠-	يشجع علي الإبداع	١٠	٢٠	٨	١٦	١٢	٢٤	٣	٦	٢	٤	٢٠٥٢	٤
١١-	يشجع علي تنفيذ أنشطة المنهج	٦	١٢	٥	١٠	٧	١٤	٨	١٦	٩	١٨	١٠٩٣	١٤
١٢-	يساعد علي تفعيل حجرة الأوساط بالمدرسة	١٠	٢٠	٨	١٦	١٠	٢٠	٥	١٠	٢	٤	١٠٨٨	١٥
١٣-	يتميز بالعدالة في التعامل بين جميع المعلمين	١٥	٣٠	١٠	٢٠	٧	١٤	٢	٤	١	٢	٢٠٧٢	٢
١٤-	يقترح أفكارا جديدة لتطوير العمل	٥	١٠	١٠	٢٠	٩	١٨	٦	١٢	٥	١٠	٢٠١٨	١٢
١٥-	يوفر جوا مناسباً لإنجاز العمل	١٠	٢٠	١٠	٢٠	٥	١٠	٥	١٠	٥	١٠	٢٠٤٠	٦
رابعا: القيادة الترسلية (الفوضوية) وفيها يترك المدير السلطة لمروية لإتخاذ القرارات دون تدخل منه													
١-	يعطي الحرية المطلقة للمعلمين لممارسة أعمالهم علي حساب العمل	٥	١٠	٥	١٠	٨	١٦	١٠	٢٠	١٢	٢٤	٢٠٠٠	١٥
٢-	يعطي الحرية للعاملين لإصدار القرارات المدرسية	٥	١٠	١٠	٢٠	٥	١٠	٨	١٦	١٢	٢٤	٢٠١٠	١٢
٣-	يعتمد علي المعلمين علي تحقيق الأهداف دون توجيه منه	٨	١٦	٧	١٤	٥	١٠	١٠	٢٠	١٠	٢٠	٢٠٢٦	٨
٤-	يفوض السلطة للمعلمين علي نطاق واسع	١٠	٢٠	٦	١٢	٨	١٦	٧	١٤	٩	١٨	٢٠٥٠	٣
٥-	يترك المعلمون يواجهون مشكلاتهم بمفردهم	٥	١٠	١٠	٢٠	٩	١٨	٦	١٢	١٠	٢٠	٢٠٢٨	٥
٦-	يكثر من السماح للمعلمين للخروج من المدرسة علي حساب العمل	٦	١٢	٤	٨	٣	٦	٢	٤	١٠	٢٠	٢٠٣٢	٤
٧-	يشعر المعلمين بحرية كامل في المدرسة دون تدخل أو رقابة منه	١٠	٢٠	٥	١٠	٥	١٠	٧	١٤	١٣	٢٦	٢٠٢٤	٩
٨-	يترك المخطي دون محاسبة	٨	١٦	٧	١٤	٥	١٠	١٠	٢٠	١٠	٢٠	٢٠٢٦	٧
٩-	يترك منازعات التي تحدث بين العاملين دون تدخل منه	٥	١٠	١٠	٢٠	١٠	٢٠	٥	١٠	١٠	٢٠	٢٠٣٠	٦
١٠-	يترك المسؤولية كاملة للمعلمين	١٢	٢٤	٨	١٦	٥	١٠	٥	١٠	١٠	٢٠	٢٠٥٤	١

١١	٢٠١٨	٢٤	١٢	١٦	٨	١٠	٥	١٨	٩	١٢	٦	١١- يمتدح المعلمين دائما بمناسبة أو دون مناسبة دون تدخل مئة
١٤	٢٠٠٥	٢٠	١٠	٢٠	١٠	١٠	٥	١٤	٧	١٦	٨	١٢- يهمل نقد الآخرين لة
١٣	٢٠٠٨	٣٠	١٥	١٠	٥	١٢	٦	٨	٤	١٠	٥	١٣- يميل للتهرب من مسؤولية
٢	٢٠٥٣	١٢	٦	١٨	٩	١٤	٧	١٦	٨	٢٠	١٠	١٤- يسند الأعمال للمعلمين بصورة غير محدودة
١٠	٢٠٢٠	٤	٢	٦	٣	٢٠	١٠	٣٠	١٥	٢٠	١٠	١٥- ليس لة القدرة علي اتخاذ قرارات

نلاحظ ملاحظ الجدول السابق رقم (١٧) أولاً: النمط الأتوقراطي: احتلت يوجة المعلمين

بطريقة تسلطية عنيفة المرتبة الأولى وبدرجة تحقق (١.٨٥)، واحتلت لا يهتم بالعلاقات بين المعلمين في العمـل المرتبة الثانية بدرجة تحقق (١.٨٨) ويرجع ذلك أن النمط الأتوقراطي نمط تم تعينة بطريقة رسمية بموجب القانون لذلك يتعامل مع المعلمين بطريقة بيروقراطية أي سلطة المكتب وباستخدام اللوائح والقوانين، بينما احتلت يحرص المدير على سير العمل سيراً روتينياً المرتبة الخامسة عشر والأخيرة وبدرجة تحقق (١.١٩)، واحتلت يتصيد الأخطاء للعاملين المرتبة الرابعة عشر وبدرجة تحقق (١.٤٦) ويرجع ذلك إلي إستخدام مدير المدرسة (القائد) اللوائح والقوانين في العمل ويترك الجانب الإنساني

ثانياً النمط الديمقراطي: احتلت يعمل علي تحسين أسلوب العمل المرتبة الأولى بدرجة تحقق (٣.٦٨) ومستوي تحقق كبير، واحتلت يشترك أولياء الأمور في حل مشكلات المدرسة المرتبة الثانية بدرجة تحقق (٣.٥٤) ومستوي تحقق كبير ويرجع ذلك إلي قناعة القائد الديمقراطي بالعمل علي تطوير العلاقات الإنسانية القائمة على الاحترام المتبادل بينه وبين رؤوسيه ، و يؤمن بأهمية دعم جماعات العمل، وتحفيزهم على العمل بروح الفريق، ويستخدم هذه العلاقات في تحسين أسلوب العمل وتطوّر وحل مشكلات المدرسة. بينما احتلت يتبع أسلوب التوجيه غير المباشر للمعلمين المرتبة الرابعة عشر بدرجة تحقق (٢.٨٨) ومستوي تحقق متوسط واحتلت يتقبل النقد من المعلمين المرتبة الخامسة عشر بدرجة تحقق (٢.١٦) ومستوي تحقق متوسط ويرجع ذلك إلي حرص القائد الديمقراطي علي مشاعر رؤوسية وحرصه علي تطوير العلاقات الإنسانية كما أنه يتقبل النقد حرصاً علي تحسين وتطوير العملية التعليمية.

ثالثاً النمط التحويلي: احتلت يحث المعلمين بالتخلي بالقيم والأخلاق المرتبة الأولى بدرجة تحقق (٢.٧٦) ومستوي تحقق متوسط واحتلت يتميز بالعدالة في التعامل بين جميع المعلمين المرتبة الثانية بدرجة تحقق (٢.٧٢) ومستوي تحقق متوسط ويرجع ذلك إلي أن القائد التحويلي يسعى هو ومروئية إلى النهوض بكل منهم الآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق وذلك من أجل تطوير العملية التعليمية بالمدرسة ، واحتلت يشجع علي تنفيذ أنشطة المنهج المرتبة الرابعة عشر بمستوي تحقق (١.٩٣) ، واحتلت يساعد علي تفعيل حجرة الأوساط بالمدرسة المرتبة الخامسة عشر

بدرجة تحقق (١.٨٨) ويرجع ذلك إلى أن القائد التحويلي يحتاج إلى دعم وامكانات مادية لتحقيق أهدافه.

رابعاً النمط الفوضوي: احتلت يترك المسؤولية كاملة للمعلمين المرتبة الأولى بدرجة تحقق (٢.٥٤) ومستوي تحقق ضعيف واحتلت يسند الأعمال للمعلمين بصورة غير محدودة المرتبة الثانية بدرجة تحقق (٢.٥٣) ومستوي تحقق ضعيف ويرجع ذلك إلى القائد (المدير) في النمط الفوضوي يترك المدير السلطة لمروئية لإتخاذ القرارات دون تدخل منه. كما احتلت يهمل نقد الآخرين لة المرتبة الرابعة عشر بدرجة تحقق (٢.٠٥) ومستوي تحقق ضعيف ، واحتلت يعطي الحرية المطلقة للمعلمين لممارسة أعمالهم علي حساب العمل المرتبة الخامسة عشر بدرجة تحقق (٢.٠٠) ومستوي تحقق ضعيف ويرجع ذلك إلى أن

القائد الفوضوي يترك العملية التعليمية تسير دون دون رقابة منه. كما نلاحظ أن نسب استجابات العينة علي أنماط القيادة المتبعة بإدارة برفؤاد التعليمية كانت كالتالي:-

النمط القيادي	الأتوقراطي	الديمقراطي	التحويلي	الفوضوي
النسبة المئوية لإستجابات أفراد العينة	٦٠%	١٠٠%	٧٠%	٨٠%

المحور الثاني : الرضا الوظيفي لمعلمي مدارس التعليم الإبتدائي بمحافظة بورسعيد عن أنماط القيادة المتبعة

جدول رقم (١٨) يوضح استجابة أفراد العينة من المعلمين والمعلمات عن الرضا الوظيفي لأنماط القيادة بمدارس التعليم الإبتدائي بإدارة برفؤاد التعليمية بمحافظة بورسعيد:

الدرجة													العبارة
معلمين ومعلمات													
درجة التحقق													
الترتيب	الدرجة	لا تتحقق		ضعيفة		متوسطة		كبيرة		كبيرة جدا			
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
أولا مجال وطبيعة العمل													
٣	ك	٣.٥٦	٤	٢	١٦	٨	٣٠	١٥	٢٠	١٠	٣٠	١٥	١- أشعر بالإستقلال في العمل
٥	ك	٣.٤٠	١٠	٥	٢٠	١٠	٢٠	١٠	٢٠	١٠	٣٠	١٥	٢- أحب المادة التي أدرسها
١	ك	٣.٨٠	١٠	٥	٢٠	١٠	٢٠	١٠	٣٠	١٥	٣٠	١٥	٣- توافر التجهيزات اللازمة للعملية التعليمية
٢	ك	٣.٦٠	١٠	٥	١٠	٥	٢٠	١٠	٣٠	١٥	٣٠	١٥	٤- توافر أجهزة الكمبيوتر لتخزين البيانات

٨	٦	٣.٢	٢٠	١٠	١٠	٥	٢٠	١٠	٣٠	١٥	٢٠	١٠	٥-الأعمال الكتابية مناسبة لطبيعة عملي
٤	٤	٣.٤٤	١٢	٦	١٢	٦	١٦	٨	٤٠	٢٠	٢٠	١٠	٦-عدد الطلبة في الفصل مناسباً
٩	٦	٢.٩٨	٨	٤	١٢	٦	٢٠	١٠	٣٠	١٥	٣٠	١٥	٧-توزيع الحصص علي اليوم الدراسي مناسب
٦	٦	٣.٣٨	١٠	٥	٢٠	١٠	٢٠	١٠	٢٦	١٣	٢٤	١٢	٨-العمل لايسبب لي مشكلة
٧	٦	٣.٣٧	١٢	٦	١٨	٩	٢٠	١٠	٢٠	١٠	٣٠	١٥	٩-فترة العمل مناسبة لإتمام عملي
١٠	٦	٢.٧٤	٦	٣	١٤	٧	٢٠	١٠	٢٠	١٠	٢٠	١٠	١٠-عدد الحصص التي أقوم بتدريسها مناسب
ثانياً: الإنتماء والطمأنينة للعمل													
٤	٦	٣.٣٤	١٠	٥	٢٠	١٠	٢٠	١٠	٢٦	١٣	٢٤	١٢	١-أشعر بالطمأنينة في وظيفتي الحالية
٣	٤	٣.٣٨	٨	٤	٢٠	١٠	٢٠	١٠	٣٠	١٥	٢٢	١١	٢-يوفر العمل لي مكانة اجتماعية
٢	٤	٣.٥٦	١٠	٥	٢٠	١٠	١٠	٥	٢٤	١٢	٣٦	١٨	٣-يتيح لي العمل فرصة الشعور بالتفوق
٧	٦	٣.١٨	١٢	٦	١٨	٩	٢٠	١٠	٢٠	١٠	٣٠	١٥	٤-يوافق طبيعة عملي مولي
١٠	٦	٢.٧٦	١٨	٩	١٢	٦	١٨	٩	٢٠	١٠	٢٠	١٠	٥-- يقدر الآخرون ما أقوم بتدريسه
٥	٦	٣.٣١	١٠	٥	٢٠	١٠	٢٠	١٠	٣٠	١٥	٢٠	١٠	٦-أجد التقدير من المسؤولين بمديرية التربية والتعليم لجهودتي في العمل
١	٦	٣.٦٠	١٠	٥	١٠	٥	١٠	١٠	٣٠	١٥	٣٠	١٥	٧-أشعر باهتمام المسؤولين لحاجات المعلمين
٩	٤	٢.٩٠	٢٠	١٠	٢٠	١٠	٢٠	١٠	٣٠	١٥	١٠	٥	٨-أحس بتقدير المجتمع لجهود مدرستي
٨	٦	٣.٠٤	١٦	٨	٢٤	١٢	٢٠	١٠	٢٠	١٠	٢٠	١٠	٩-أفضل العمل في مهنتي حتي سن التقاعد
٦	٦	٣.٣٠	١٤	٧	١٦	٨	٢٠	١٠	٢٦	١٣	٢٤	١٢	١٠-أعتبر التدريس رسالة وليس مهنة
ثالثاً: مجال تحقيق السعادة													
٥	٤	٣.٤٦	٦	٣	٢٠	١٠	٢٠	١٠	٣٠	١٥	٢٤	١٢	١-أشعر بتحقيق ذاتي في مهنة التدريس
٤	٤	٣.٤٨	٦	٣	٢٠	١٠	٢٤	١٢	٢٠	١٠	٣٠	١٥	٢-أشعر بالفخر لإنني معلم
٩	٦	٣.٠٤	١٠	١٠	٢٠	١٠	١٦	٨	٢٤	١٢	٢٠	١٠	٣-أشعر بالرضا في قرارة نفسي لإنني معلم
٧	٦	٣.٣٠	١٤	٧	١٦	٨	٢٠	١٠	٢٦	١٣	٢٤	١٢	٤-أعبر عن ذاتي من خلال التدريس
٦	٤	٣.٤٢	١٢	٦	٢٠	١٠	١٨	٩	٢٨	١٢	٢٨	١٤	٥-أشعر بأنني أستثمر قدراتي العلمية في العمل

١	٣.٨٤	١٢	٦	١٨	٩	٢٠	١٠	٣٠	١٥	٣٠	١٥	٦- أحس بالفخر نحو الأجيال التي أخرجها
١٠	٢.٩٨	٢٤	١٢	١٦	٨	١٨	٩	٢٢	١١	٢٠	١٠	٧- أشعر بالسعادة عندما أقف أمام طلابي موجهها لهم
٣	٣.٥٢	١٠	٥	١٦	٨	١٤	٧	٣٢	١٦	٢٨	١٤	٨- أعتبر التدريس رسالة من خلالها يتم بناء الأجيال القادمة
٨	٣.٢٠	٢٠	١٠	١٤	٧	١٦	٨	٢٦	١٣	٢٤	١٢	٩- اعتقد أن مهنة التدريس تتفق مع قدراتي
٢	٣.٦٦	٨	٤	١٢	٦	٢٠	١٠	٢٦	١٣	٣٦	١٧	١٠- أحس بالسعادة من حب طلابي لي
رابعا: العلاقة بين المسؤولين والإدارة والزملاء												
٣	٣.٤٨	٤	٢	٢٠	١٠	٢٠	١٠	٢٦	١٣	٣٠	١٥	١- يشرك المدير الجميع في اتخاذ قرارات العمل
٦	٣.٢٦	١٢	٦	١٨	٩	٢٢	١١	٢٨	١٤	٢٠	١٠	٢- توفر لي مدرستي معاملة أفضل مما يحصل عليه زملائي في مدارس أخرى
٤	٣.٤٢	١٠	٥	٢٠	١٠	١٨	٩	٢٢	١١	٣٠	١٥	٣- تتمتع إدارتي بسمعة ممتازة علي مستوى المحافظة
٥	٣.٣٤	١٠	٥	٢٠	١٠	٢٠	١٠	٢٦	١٣	٢٤	١٢	٤- يقدر زملائي الجهود التي أقوم بها في العمل
٨	٣.١٦	٢٠	١٠	٢٤	١٢	١٦	٨	٢٠	١٠	٢٠	١٠	٥- يشارك المدير معلمية علاقتهم الإنسانية
٩	٣.٠٨	١٦	٨	٢٤	١٢	٢٠	١٠	١٦	٨	٢٤	١٢	٦- يعامل المدير معلمية بعدالة
٢	٣.٥٠	١٠	٥	١٦	٨	٢٤	١٢	٢٠	١٠	٣٠	١٥	٧- تسود علاقة المحبة بين جميع المعلمين
٧	٣.٢٥	١٤	٧	١٦	٨	٢٠	١٠	٣٠	١٥	٢٠	١٠	٨- يقدم لنا المدير توجيهات علي مدار العام الدراسي
١٠	٣.٠٤	١٦	٨	٢٤	١٢	٢٠	١٠	٢٠	١٠	٢٠	١٠	٩- يوجد تعاون بين جميع الزملاء في العمل لتحقيق أهداف المدرسة
١	٣.٥٦	١٠	٥	١٤	٧	١٦	٨	٣٠	١٥	٣٠	١٥	١٠- يهتم جميع العاملين بالمدرسة بتطوير العملية التعليمية

نلاحظ من الجدول السابق رقم (١٨) أولاً: الرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات في مجال العمل احتلت توافر التجهيزات اللازمة للعملية التعليمية المرتبة الأولى بدرجة تحقق (٣.٨٠) ومستوي تحقق كبير ويرجع ذلك إلي الوصول إلي تحقيق الجودة في التعليم بتوافر هذه التجهيزات، واحتلت عدد الحصص التي أقوم بتدريسها مناسب المرتبة الأخيرة بدرجة تحقق (٣.٨٤) ومستوي تحقق متوسط ويرجع ذلك إلي زيادة عدد الحصص مع وجود عجز في عدد المعلمين والمعلمات بالمرحلة الإبتدائية بسبب قلة تعيين المعلمين والمعلمات بالمرحلة الإبتدائية في السنوات الأخيرة.

ثانياً: الانتماء والطمأنينة للعمل احتلت أشعر بإهتمام المسؤولين لحاجات المعلمين المرتبة الأولى بدرجة تحقق (٣.٦٠) ومستوي تحقق متوسط ويرجع ذلك إلي إهتمام وزارة التربية والتعليم بتطوير التعليم بالمرحلة الإبتدائية والإهتمام بكادر المعلم بينما احتلت يقدر الآخرون ما أقوم بتدريسة المرتبة الأخيرة بدرجة تحقق (٢.٧٦) ومستوي تحقق متوسط ويرجع ذلك إلي قلة توزيع المهام بين بين المعلمين وقلة وجود خطة مسبقة لتوزيع المسؤوليات بين المعلمين والمعلمين الأكثر خبرة.

ثالثاً: مجال تحقيق السعادة: احتلت أحس بالفخر نحو الأجيال التي أخرجها المرتبة الأولى بدرجة تحقق (٣.٨٤) ومستوي تحقق كبير ويرجع ذلك إلي طبيعة مهنة التدريس في المرحلة الإبتدائية حيث يتعامل المعلمين مع مرحلة عمرية صغيرة ويسعد المعلم بما يكتسبه الطلاب من مهارات ومعارف في هذه المرحلة، واحتلت أشعر بالسعادة عندما أقف أمام طلابي موجهها لهم المرتبة الأخيرة بدرجة تحقق (٢.٩٨) ومستوي تحقق متوسط ويرجع ذلك إلي وجود قلة من الطلاب في المرحلة الإبتدائية تحتاج إلي مجهود مضاعف لكي يتم إكتسابهم للمعارف والمهارات المختلفة أثناء العملية التعليمية.

رابعاً: العلاقة بين المسؤولين والإدارة والزملاء: احتلت يهتم جميع العاملين بالمدرسة بتطوير العملية التعليمية المرتبة الأولى بدرجة تحقق (٣.٥٦) ومستوي تحقق كبير ويرجع ذلك إلي سعي معظم التعليم الإبتدائي للوصول للجودة والإعتماد لذلك يهتم جميع العاملين بالتطوير، واحتلت يوجد تعاون بين جميع الزملاء في العمل لتحقيق أهداف المدرسة المرتبة الأخيرة بدرجة تحقق (٢.٠٤) ومستوي تحقق متوسط ويرجع ذلك إلي وجود بعض الاختلاف بين المعلمين في وجهات النظر أثناء إتمام بعض الأنشطة التربوية.

مقارنة بين إدارات مدارس بورسعيد الإبتدائية من حيث البيانات الشخصية وسنوات الخبرة
جدول رقم (١٩) يوضح وجه المقارنة بين إدارات مدارس بورسعيد الإبتدائية من حيث البيانات الشخصية وسنوات الخبرة

الإدارة وجه المقارنة	شمال	شرق	جنوب	بورفؤاد
ذكر	٤٦	٢٣	١٦	١٨
أنثى	١٠٤	٢٧	٣٦	٣٢
أقل من عشر سنوات	١٦	٢	١٢	لا يوجد
أبر من عشر سنوات وأقل من عشرون سنة	٤٨	٢٥	١٤	١٠
أكثر من عشرون سنة	٩٦	٢٣	٢٤	٤٠

نلاحظ من الجدول السابق رقم (١٩) أن أكبر عدد من المعلمات بإدارة شمال التعليمية حيث بلغ عددهن (١٠٤) معلمة ويرجع ذلك إلي زيادة عدد المدارس بإدارة شمال فهي إدارة من الدرجة الأولى ومستقلة ماليا وأقل عدد من المعلمات بإدارة شرق حيث بلغ عددهن (٢٧) معلمة ويرجع ذلك إلي قلة عدد

المدارس بها، كما نلاحظ أن أكبر عدد من المعلمين بإدارة شمال التعليمية حيث بلغ عددهم (٤٦) معلم ويرجع ذلك إلى أنها إدارة من الدرجة الأولى وأقل عدد من المعلمين بإدارة جنوب التعليمية حيث بلغ عددهم (١٦) معلم ويرجع ذلك إلى أن معظم مدارس إدارة جنوب بضواحي بورسعيد، كما نلاحظ أن أكبر عدد من المعلمين والمعلمات خبرة في التدريس أكثر من عشرون عاما بإدارة شمال التعليمية حيث بلغ عددهم (٩٦) معلم ومعلمة ويرجع ذلك إلى زيادة عدد المدارس بإدارة شمال التعليمية، كما نلاحظ أن أقل عدد من المعلمين والمعلمات خبرة التدريس أقل من عشر سنوات حيث بلغ عددهم (٢) معلم ومعلمة بإدارة شرق التعليمية ويرجع ذلك إلى قلة العينات من قبل وزارة التربية والتعليم. مقارنة بين استجابات أفراد العينة من المعلمين والمعلمات علي أنماط القيادة السائد بإدارة شمال، وشرق، وجنوب، وبورفؤاد التعليمية

جدول رقم (٢٠) يوضح النسب المئوية لاستجابات أفراد العينة من المعلمين والمعلمات علي أنماط القيادة السائد بإدارة شمال، وشرق، وجنوب، وبورفؤاد التعليمية

النمط الفوضوي	النمط التحويلي	النمط الديمقراطي	النمط الأتوقراطي	نمط القيادة الإدارة
٢٠%	٦٣.٣%	١٠٠%	٣٣.٣%	إدارة شمال
٣٠%	٤٠%	١٠٠%	١٠%	إدارة شرق
٣٠%	٦٠%	٤٠%	١٠٠%	إدارة جنوب
٨٠%	٧٠%	١٠٠%	٦٠%	إدارة بورفؤاد

نلاحظ من الجدول السابق رقم (٢٠) أن النمط الديمقراطي سائد في إدارة شمال وشرق وبورفؤاد بنسبة (١٠٠%) ويرجع ذلك إلى استقلال إدارة شمال في جميع النواحي المالية والإشرافية لذلك تتاح الفرصة لقائد المدرسة (مدير المدرسة) العمل مع مروسية وإستشارتهم في جميع الأمور التي تتعلق بالعملية التعليمية، وكذلك إدارة شرق وبورفؤاد فنظر لرقى هذا المناطق جغرافيا بمحافظة بورسعيد وإشتراك معظم أولياء الأمور بالمشورة هذا يعطي الفرصة لمديري المدارس الإبتدائية بإدارة شرق وبورفؤاد بإستخدام النمط الديمقراطي ومشورة المروسين وأولياء الأمور في سير العملية التعليمية. كما نلاحظ أن معظم قائدي (مديري) مدارس إدارة جنوب يميلوا للنمط الأتوقراطي بنسبة (١٠٠%) ويرجع ذلك لطبيعة المنطقة الجغرافية لهذه المدارس حيث تقع معظم هذه المدارس بضواحي بورسعيد (مناطق نائية) لذلك يستخدم قائد المدرسة (مدير المدرسة) اللوائح والقوانين ويطبقها علي مروسية لضمان سير العملية التعليمية. كما نلاحظ أن قائدي (مديري) مدارس التعليم الإبتدائي بمحافظة بورسعيد يستخدم عدة أنماط من القيادة خلال اليوم الدراسي وذلك حسب ما يقتضيه الموقف ولقد أكد علي ذلك دراسة (حجي، ٢٠٠٥: ٢١٢) إلى أنه لا يوجد سلوك قيادي واحد ناجح في كل الأوقات، وأن اعتماد أسلوب

معين يعتمد على عدة عوامل كامنّة لدى المدير والمروّسين والموقف، و قد حددت هذه النظرية الأنماط القيادية بناءً على كيفية اتخاذ القرار.

القسم الخامس: النتائج والمقترحات

أولاً: نتائج البحث

المحور الأول للدراسة الميدانية: أولاً: البيانات الشخصية لأفراد العينة

١- أن أكبر عدد من المعلمات بإدارة شمال التعليمية حيث ويرجع ذلك إلى زيادة عدد المدارس بإدارة شمال فهي إدارة من الدرجة الأولى ومستقلة مالياً وأقل عدد من المعلمات بإدارة شرق ويرجع ذلك إلى قلة عدد المدارس بها.

٢- أن أكبر عدد من المعلمين بإدارة شمال التعليمية ويرجع ذلك إلى أنها إدارة من الدرجة الأولى وأقل عدد من المعلمين بإدارة جنوب التعليمية ويرجع ذلك إلى أن معظم مدارس إدارة جنوب بضواحي بورسعيد.

٣- أن أكبر عدد من المعلمات خبرته في التدريس أكثر من عشرون عاماً بإدارة شمال التعليمية ويرجع ذلك إلى زيادة عدد المدارس بإدارة شمال التعليمية، كما نلاحظ أن أقل عدد من المعلمين والمعلمات خبرته التدريسية أقل من عشر سنوات بإدارة شرق التعليمية ويرجع ذلك إلى قلة التعيينات من قبل وزارة التربية والتعليم.

ثانياً: المحور الأول استجابات أفراد العينة من المعلمين والمعلمات عن أنماط القيادة السائدة

لدى مديري مدارس التعليم الإبتدائي بإدارة شمال التعليمية بمحافظة بورسعيد

١- أن النمط الأتوقراطي يتم استخدامه من قبل قاندي (مديري) مدارس التعليم الإبتدائي بإدارة شمال التعليمية بنسبة (٣٣.٣%) والنمط الديمقراطي بنسبة (١٠.٠%) والنمط التحويلي بنسبة (٦٣.٣%)، والنمط الفوضوي بنسبة (٢٠%).

٢- النمط الأتوقراطي يضع المدير الخطط بناءً على خبرته الشخصية المرتبة الأولى بدرجة تحقق (١.١٠) ومستوي تحقق قليل جداً، واحتلت يستخدم نظاماً مشدداً لعقاب المعلمين المرتبة الأخيرة بدرجة تحقق (٠.٥٠) ومستوي تحقق قليل جداً.

٣- النمط الديمقراطي يشرك أولياء الأمور في حل مشكلات المدرسة المرتبة الأولى بدرجة تحقق (٤.٠٠) ومستوي تحقق كبير، واحتلت يهتم بمقترحات المعلمين لتطوير العمل المرتبة الأخيرة بدرجة تحقق (٣.٣٥) ومستوي تحقق متوسط.

٤- النمط التحويلي يقترح أفكاراً جديدة لتطوير العمل المرتبة الأولى بدرجة تحقق (٢.٦٣) ومستوي تحقق قليل واحتلت يساعد علي تفعيل حجرة الأوساط بالمدرسة المرتبة الأخيرة وبدرج تحقق (١.٣٣) ومستوي تحقق قليل جداً.

٥- القيادة الترسلية (الفوضوية): يعتمد علي المعلمين علي تحقيق الأهداف دون توجيه منة المرتبة الأولى وبدرجة تحقق (٢.٢٠) ومستوي تحقق قليل واحتلت ليس لة القدرة علي اتخاذ قرارات المرتبة الأخيرة بدرجة تحقق (٠.٣٨) ومستوي تحقق قليل جدا

استجابات أفراد العينة من المعلمين والمعلمات عن أنماط القيادة السائدة لدى مديري مدارس التعليم الابتدائي بإدارة شرق التعليمية بمحافظة بورسعيد

١- النمط الأتوقراطي يتم استخدامة من قبل قائدي (مديري) مدارس التعليم الابتدائي بإدارة شرق التعليمية بنسبة (١٠%) والنمط الديمقراطي بنسبة (١٠%) والنمط التحويلي بنسبة (٤٠%) ، والنمط الفوضوي بنسبة (٣٠%)

٢- النمط الأتوقراطي: احتلت يتخذ القرار بنفسه بدرجة تحقق (٤٤). حيث أن القائد الأتوقراطي يستمد صلاحياته من السلطة الرسمية بموجب القانون ولة الحرية في اتخاذ القرار، واحتلت لا يتيح الفرصة للمعلمين لإبداء الرأي بدرجة تحقق (٣٠).

٣- النمط الديمقراطي: احتلت يتخذ القرارات بمشاركة المعلمين المرتبة الأولى بدرجة تحقق (٤٤). ومستوي تحقق كبير جدا ، واحتلت يشجع المعلمين علي ربط المنهج بالبيئة المحلية المرتبة الأخيرة .

٤- ثالثا النمط التحويلي: احتلت يحافظ علي دعم المعلمين المرتبة الأولى بدرجة تحقق (١٥٠) ، واحتلت يوفر جوا مناسباً لإنجاز العمل المرتبة الأخيرة بدرجة تحقق (١٢٠) .

٥- رابعا النمط الفوضوي: احتلت يفوض السلطة للمعلمين علي نطاق واسع المرتبة الأولى بدرجة تحقق (١٠٠) ، واحتلت يعطي الحرية المطلقة للمعلمين لممارسة أعمالهم علي حساب العمل بدرجة تحقق (٦٦) .

استجابات أفراد العينة من المعلمين والمعلمات عن أنماط القيادة السائدة لدى مديري

مدارس التعليم الابتدائي بإدارة جنوب التعليمية بمحافظة بورسعيد

١- النمط الأتوقراطي يتم استخدامة من قبل قائدي (مديري) مدارس التعليم الابتدائي بإدارة شرق التعليمية بنسبة (١٠%) والنمط الديمقراطي بنسبة (٤٠%) والنمط التحويلي بنسبة (٦٠%) ، والنمط الفوضوي بنسبة (٣٠%)

٢- أولا النمط الأتوقراطي: احتلت يتخذ القرار بنفسه المرتبة الأولى بدرجة تحقق (٣.٨٢) ومستوي تحقق كبير ، واحتلت لا يتيح الفرصة للمعلمين لإبداء الرأي حيث أنه ينفرد بالقيادة بمفرده دون الرجوع لمروئية

٣- ثانيا النمط الديمقراطي:احتلت يتخذ القرارات بمشاركة المعلمين المرتبة الأولى بدرجة تحقق (١.٢٨) ومستوي تحقق قليل جدا ،احتلت -يشارك المعلمين في وضع جدول أسبوعي للمدرسة المرتبة الأخيرة

٤- ثالثا النمط التحويلي:احتلت يوفر جوا مناسباً لإنجاز العمل المرتبة الأولى بدرجة تحقق (١.٩٨) ومستوي تحقق قليل ، واحتلت يتنبأ بالمستقبل بأفق واسع وعقل متفتح المرتبة الأخيرة بمستوي تحقق (١.٢٢) ودرجة تحقق قليلة جدا .

٥- النمط الفوضوي: احتلت يترك منازعات التي تحدث بين العاملين دون تدخل منة بدرجة تحقق (١.٢٦) ومستوي تحقق قليل جدا ، واحتلت يعتمد علي المعلمين علي تحقيق الأهداف دون توجية منة المرتبة الأخيرة بدرجة تحقق (٠.٦٠) ومستوي تحقق قليل جدا .

استجابات أفرادالعينة من المعلمين والمعلمات عن أنماط القيادة السائدة لدى مديري مدارس التعليم الابتدائي بإدارة بورفؤاد التعليمية بمحافظة بورسعيد

١- النمط الأتوقراطي يتم استخداماً من قبل قاندي (مديري) مدارس التعليم الابتدائي بإدارة شرق التعليمية بنسبة (٦٠%) والنمط الديمقراطي بنسبة (١٠٠%) والنمط التحويلي بنسبة (٧٠%)، والنمط الفوضوي بنسبة (٨٠%)

٢- أولاً: النمط الأتوقراطي: احتلت يوجة المعلمين بطريقة تسلطية عنيفة المرتبة الأولى وبدرجة تحقق (١.٨٥)، واحتلت لا يهتم بالعلاقات بين المعلمين في العمل المرتبة الثانية بدرجة تحقق (١.٨٨)، بينما احتلت يحرص المدير على سير العمل سيراً روتينياً المرتبة الخامسة عشر والأخيرة وبدرجة تحقق (١.١٩).

ثانيا النمط الديمقراطي:احتلت يعمل علي تحسين أسلوب العمل المرتبة الأولى بدرجة تحقق (٣.٦٨) ومستوي تحقق كبير، واحتلت يتقبل النقد من المعلمين المرتبة الخامسة عشر بدرجة تحقق (٢.١٦) ومستوي تحقق متوسط

ثالثا النمط التحويلي: احتلت يحث المعلمين بالتعلي بالقييم والأخلاق المرتبة الأولى بدرجة تحقق (٢.٧٦) ومستوي تحقق متوسط (١.٩٣) ، واحتلت يساعد علي تفعيل حجرة الأوساط بالمدرسة المرتبة الخامسة عشر بدرجة تحقق (١.٨٨)

المحور الثاني: المحور الثاني : الرضا الوظيفي لمعلمي مدارس التعليم الابتدائي بمحافظة بورسعيد عن أنماط القيادة المتبعة بالمدارس

نتائج استجابات أفراد العينة من المعلمين والمعلمات عن الرضا الوظيفي لأنماط القيادة بمدارس التعليم الابتدائي بإدارة شمال التعليمية بمحافظة بورسعيد

أولاً مجال وطبيعة العمل: أشعر بالإستقلال في العمل المرتبة الأولى بدرجة تحقق (٣.٩٧) ومستوي تحقق كبير ، واحتلت الأعمال الكتابية مناسبة لطبيعة عملي المرتبة الأخيرة بدرجة تحقق (٣.٣٨) ومستوي تحقق متوسط

ثانياً: الإنتماء والطمأنينة للعمل: احتلت يتيح لي العمل فرصة الشعور بالتفوق المرتبة الأولى بدرجة تحقق (٤.١٠) ومستوي تحقق كبير ، واحتلت أجد التقدير من المسؤولين بمديرية التربية والتعليم لجهودي في العمل المرتبة الأخيرة بدرجة تحقق (٣.٤٧) ومستوي تحقق كبير.

ثالثاً: مجال تحقيق السعادة: احتلت أحس بالسعادة من حب طلابي لي المرتبة الأولى بدرجة تحقق (٤.٠٥) ومستوي تحقق كبير ، واحتلت اعتقد أن مهنة التدريس تتفق مع قدراتي المرتبة الأخيرة بدرجة تحقق (٣.٤٠) ومستوي تحقق كبير.

رابعاً: العلاقة بين المسؤولين والإدارة والزملاء: احتلت يعامل المدير معلمية بعدالة بدرجة تحقق (٤.١٩) ومستوي تحقق كبير جداً ، واحتلت يشرك المدير الجميع في اتخاذ قرارات العمل المرتبة الأخيرة بدرجة تحقق (٣.٦٣) ومستوي تحقق كبير ويرجع ذلك إلي تفضيل مدير المرسدة اتخاذ القرارات الإدارية بنفسه لتحقيق العدالة.

نتائج استجابات أفراد العينة من المعلمين والمعلمات عن الرضا الوظيفي لأنماط القيادة بمدارس التعليم الإبتدائي بإدارة شرق التعليمية بمحافظة بورسعيد:

أولاً: مجال وطبيعة العمل: احتلت يقدم لنا المدير توجيهات علي مدار العام الدراسي المرتبة الأولى بدرجة تحقق (٤.٤٦) ومستوي تحقق كبير جداً ، واحتلت يهتم جميع العاملين بالمدرسة بتطوير العملية التعليمية المرتبة الأخيرة بدرجة تحقق (٣.٨٨) ومستوي تحقق كبير.

ثانياً: الإنتماء والطمأنينة للعمل: احتلت أحس بتقدير المجتمع لجهود مدرستي المرتبة الأولى بدرجة تحقق (٤.٣٠) ومستوي تحقق كبير جداً ، بينما احتلت أجد التقدير من المسؤولين بمديرية التربية والتعليم لجهودي في العمل المرتبة الأخيرة ودرجة تحقق (٣.٧٤) ومستوي تحقق كبير.

ثالثاً: مجال تحقيق السعادة: احتلت أشعر بتحقيق ذاتي في مهنة التدريس المرتبة الأولى بدرجة تحقق (٤.٣٢) ومستوي تحقق كبير جداً ، واحتلت اعتبر التدريس رسالة من خلالها يتم بناء الأجيال القادمة المرتبة الأخيرة بدرجة تحقق (٣.٦٨) ومستوي تحقق كبير.

رابعاً : العلاقة بين المسؤولين والإدارة والزملاء: احتلت العمل لايسبب لي مشكلة المرتبة الأولى بدرجة تحقق (٤.٢٤) ومستوي تحقق كبير جداً ، واحتلت الأعمال الكتابية مناسبة لطبيعة عملي المرتبة الأخيرة بدرجة تحقق (٣.٦٨) ومستوي تحقق كبير.

نتائج استجابات أفراد العينة من المعلمين والمعلمات عن الرضا الوظيفي لأنماط القيادة بمدارس التعليم الإبتدائي بإدارة جنوب التعليمية بمحافظة بورسعيد:

أولاً مجال وطبيعة العمل احتلت عدد الطلبة في الفصل مناسباً المرتبة الأولى بدرجة تحقق (٢.٨٨) ومستوي تحقق متوسط ، واحتلت توافر أجهزة الكمبيوتر لتخزين البيانات المطلوبة المرتبة الأخيرة بدرجة تحقق (١.٩٦) ومستوي تحقق قليل

ثانياً: الإنتماء والطمأنينة للعمل: احتلت يتيح لي العمل فرصة الشعور بالتفوق المرتبة الأولى بدرجة تحقق (٢.٧٦) ومستوي تحقق متوسط ، واحتلت أعتبر التدريس رسالة وليس مهنة المرتبة الأخيرة ثالثاً: مجال تحقيق السعادة: احتلت أشعر بأنني أستثمر قدراتي العلمية في العمل المرتبة الأولى بدرجة تحقق (٢.٢٢) ومستوي تحقق رابعاً: العلاقة بين المسؤولين والإدارة والزملاء: احتلت يشارك المدير معلمية علاقتهم الإنسانية المرتبة الأولى ، واحتلت يهتم جميع العاملين بالمدرسة بتطوير العملية التعليمية المرتبة الأخيرة .

نتائج استجابات أفراد العينة من المعلمين والمعلمات عن الرضا الوظيفي لأنماط القيادة بمدارس التعليم الابتدائي بإدارة بوفواد التعليمية بمحافظة بورسعيد

أولاً: الرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات في مجال العمل احتلت توافر التجهيزات اللازمة للعملية التعليمية المرتبة الأولى بدرجة تحقق (٣.٨٠) ومستوي تحقق كبير ، واحتلت عدد الحصص التي أقوم بتدريسها مناسب المرتبة الأخيرة بدرجة تحقق (٣.٨٤) ومستوي تحقق متوسط.

ثانياً: الإنتماء والطمأنينة للعمل احتلت أشعر بإهتمام المسؤولين لحاجات المعلمين المرتبة الأولى بدرجة تحقق (٣.٦٠) ومستوي تحقق متوسط ، احتلت يقدر الآخرون ما أقوم بتدريسة المرتبة الأخيرة بدرجة تحقق (٢.٧٦) ومستوي تحقق متوسط.

ثالثاً: مجال تحقيق السعادة: احتلت أحس بالفخر نحو الأجيال التي أخرجها المرتبة الأولى بدرجة تحقق (٣.٨٤) ومستوي تحقق ، واحتلت أشعر بالسعادة عندما أقف أمام طلابي موجهاً لهم المرتبة الأخيرة بدرجة تحقق (٢.٩٨) ومستوي تحقق متوسط

رابعاً: العلاقة بين المسؤولين والإدارة والزملاء: احتلت يهتم جميع العاملين بالمدرسة بتطوير العملية التعليمية المرتبة الأولى بدرجة تحقق (٣.٥٦) ومستوي تحقق كبير ، واحتلت يوجد تعاون بين جميع الزملاء في العمل لتحقيق أهداف المدرسة المرتبة الأخيرة بدرجة تحقق (٢.٠٤) ومستوي تحقق متوسط.

ثانياً: توصيات ومقترحات البحث:

١- إختيار القيادات المدرسية التي تتبنى النمط الديمقراطي والتحويلي وهذا ينعكس بالإيجاب علي سلوك المعلمين في العمل وعلي رضاهم الوظيفي.

- ٢- تقديم برنامج تدريبي للمديرين لتحسين ممارستهم وأنماطهم القيادية ، لتوظيف هذه الأنماط بفاعلية وتمكينهم من تطوير ممارستهم القيادية لرفع مستوى جودة التعليم في مدارس التعليم الابتدائي بمحافظة بورسعيد.
- ٣- أن يكون إختيار القيادات المدرسية التي تتميز بالخصائص الآتية :-
 - التفكير عالميا: وتعني القدرة علي التكيف ، وإكتساب الخبرات العالمية اللازمة، وفهم تأثير العولمة.
 - القدرة التكنولوجية : وتعني امتلاك المعرفة التكنولوجية اللازمة.
 - بناء الشراكات والتحالفات : تعني امتلاك المهارات الإجتماعية والتواصل.
 - تقاسم القيادة : بمعنى القدرة علي إيجاد رؤية مشتركة ، والتعاون الفعال.
- ٤- تدريب القيادات علي تبني القيادة الديمقراطية والتحويلية.
- ٥- محاولة اعتماد نمط قيادي مناسب يتناسب مع قدرات المرؤسين من خلال تبني ثقافة تنظيمية قادرة علي خلق التميز والإبداع.
- ٦- ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي: مع متابعة ورصد واكتشاف القيادات من خلال المسار التدريبي والوظيفي للعاملين ، عن طريق عقد ورش عمل يشارك فيها كل قيادات المؤسسة من أجل تبادل الرأي ، مع الأخذ في الإعتبار أن ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي يسهم في تكوين القادة الواعدة في مختلف مجالات العمل بالمؤسسة".
- ٧- تدريب القائد المرتقب عن طريق تعيينه قائدا مؤقتا: وهذا يعني أنه من الأهمية بمكان أن يتم تعيين القائد المرتقب في وظيفة قائد مؤقت ، وخاصة خلال فترة تغيب القائد الفعلي.
- ٨ - الإستفادة من الخبرات والمهارات والتقنيات الإدارية المتقدمة نتيجة للتعاون بين المؤسسات التربوية الدولية.
- ٩- تحسين أداء العاملين من خلال رفع الروح المعنوية لهم، وخلق إحساس عندهم بالمشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات التي تهم العمل وتطويره.
- ١٠ - وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، واختيار الكفاءات القيادية المناسبة.
- ١١ - التركيز علي تطوير الأساليب والأفكار السائدة لدي المرؤسين حول مفاهيم القيادة والعمل علي صقلها.
- ١٢ - البحث عن القائد ذات الشخصية المتكاملة: وهذا يعني ضرورة توافر الإنسجام والإلتزام في سلوك القائد التربوي سواء في شئونة العامة ، أو شئونة الخاصة ، وأن يكون القائد رقيقا علي نفسه لتحقيق التكامل اللازم في سلوكه وأخلاقه.
- ١٣ - المرونة والعقل المتفتح : فيجب أن يكون القائد التربوي متطورا بإستمرار فهو قائد يبتكر ويجدد ويطور .

- ١٤- القدرة علي تحقيق الإتصال الفعال: حيث أن الإتصال الفعال أساس لأي عمل قيادي، فهو أكثر أهمية في التأثير علي السلوك الوظيفي للمرؤسين، وتوجيه جهودهم في الأداء، كما أن الإتصال الفعال بين القائد ومرؤسية يرفع الروح المعنوية لدي المرؤسين وينمي لديهم روح الفريق ويزيد من شعورهم بالإنتماء
- ١٥- تفويض مديري المدارس بعض السلطات من المرؤسين لبناء قيادات جديدة تتحمل مسؤولية قيادة المدارس بالمرحلة الابتدائية.
- ١٦- تعزيز الإلتزام بمبدأ التغذية الراجعة من المرؤسين وتقبله والعمل علي تفعيله.
- ١٧- تكريم القيادات المتميزة والتي تحقق إنجازات ونسب نجاح مرتفعة عن طريق مديرية التربية والتعليم بمحافظة بورسعيد.
- ١٨- العمل علي تبادل الخبرات بين المدارس وذلك لإكتساب خبرات جديد في مجال نمط القيادة لمدارس التعليم الابتدائي بمحافظة بورسعيد
- ١٩- العمل علي توفير التجهيزات اللازمة للعملية التعليمية وتوفير الإمكانيات المادية وخاصة بمدارس إدارة جنوب التعليمية نظرا لأن هذه المدارس تقع في مناطق نائية بضواحي محافظة بورسعيد وهذا المناطق أشد فقرا.
- ٢٠- العمل علي توفير وسائل مواصلات مناسبة للمعلمين والمعلمات وخاصة مدارس إدارة جنوب التعليمية نظرا نظرا لوجود هذه المدارس في ضواحي محافظة بورسعيد.
- ٢١- إختيار قائدي (مديري) مدارس التعليم الابتدائي بمحافظة بورسعيد فيمن تتوافر فيهم القدرة علي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وذلك ليتمكن من تحقيق أهداف العملية التعليمية.
- ٢٢- أن يشارك قائد (مدير) المدرسة مرؤسية عند إتخاذ القرارات الخاصة بالعملية التعليمية والعمل بروح الفريق.
- ٢٣- يجب علي قائد (مدير) المدرسة الابتدائية التعامل بوضوعية مع مرؤسية وتحقيق العدالة بينهم.
- ٢٤- الإستعانة بمشورة أولياء أمور الطلاب المهتمين بأنظام العملية التعليمية والإستعانة بهم في حل جميع المشاكل التي تعيق تحقيق تميز مدارس التعليم الابتدائي بمحافظة بورسعيد.
- ٢٥- العمل علي تحسين الظروف المادية والمعنوية للمعلمين والمعلمات بمدارس التعليم الابتدائي بمحافظة بورسعيد عن طريق تحسين كطادر المعلم والعمل علي زيادة مرتبات المعلمين والمعلمات لكي يتمكنوا من أداء دورهم التربوي والعلمي تجاة طلابهم بمدارس التعليم الابتدائي بمحافظة بورسعيد.
- ٢٦- ضرورة تحسين الروابط الإجتماعية بين العاملين بمختلف المدارس الابتدائية بمحافظة بورسعيد.

- ٢٧- الإهتمام بالرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات بمدارس التعليم الإبتدائي بمحافظة بورسعيد وهذا يؤثر إيجابيا عليهم في مجال العمل ويبعث الطمأنينة لديهم فينعكس ذلك إيجابيا علي طلابهم بمدارس التعليم الإبتدائي بمحافظة بورسعيد.
- ٢٨- الإهتمام بتدريب القادة في جميع المجالات بحيث يكون لهم القدرة علي العطاء في مجال عملهم.
- ٢٩- تشجيع المعلمين والمعلمات علي التفكير خارج الصندوق والإبتكار فيساعد ذلك علي بناء جيل مبدع من الطلاب والطالبات.
- ٣٠- أن يهتم قائد (مدير) بالمدرسة بجميع الأنشطة سواء كانت (أنشطة ثقافية ، اجتماعية، رياضية ، علمية ،...إلخ) لخلق جيل مبدع يبني مصرنا الحبيبة فطلاب اليوم هم قادة المستقبل.
- ٣١- ضرورة قيام الإدارة العليا بالعمل على توفير بيئة عمل صحية، آخذة بعين الاعتبار أن ذلك يتوفر باعتماد أسس موحدة وقيم ايجابية ومشاركة جماعية، والوفاء بمتطلبات المرؤوسين والعمل.
- ٣٢- تبني سياسات الترفيه والترويح عن النفس تجاه المرؤوسين للحد من الضغوط النفسية والإحتراق الوظيفي.
- ٣٣- العمل على التقليل ما أمكن من ممارسة نمط القيادة الفوضوي ، وعدم منح صلاحيات للمرؤوسين على إطلاقها، لما يسببه ذلك من عدم انضباط داخل مدارس التعليم الإبتدائي بمحافظة بورسعيد.
- ٣٤- إجراء أبحاث ميدانية أخرى مشابهة على مراحل التعليم الإعدادي والثانوي للتحقق من إمكانية تعميم النتائج التي توصل إليها هذا البحث.

المراجع

- ١- الشريف ، طلال عبد الملك (٢٠٠٤م): "الانماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة.رسالة ماجستير غير منشورة. قسم العلوم الإدارية. جامعة نايف .
- ٢- عابدين ، محمد عبد القادر (٢٠٠١م): "الإدارة المدرسية الحديثة"، الشروق للنشر،جامعة القدس.
- ٣- إسماعيل ، أحمد جلال حسن (٢٠٠٩): "الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة"، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، كفر الشيخ.
- ٤- - وزارة التربية والتعليم (٢٠١٣) الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠.
- ٥- العاجز،فؤاد؛نشوان ، جميل(٢٠٠٤) : "عوامل الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة"، مؤتمر التربية الأول، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين.
- ٦- عطية، أفكار سعيد خميس(٢٠١٦): "التسويق الداخلي وأثره علي الرضا الوظيفي للإداريين العاملين في كلية التربية جامعة الإسكندرية(دراسة حالة)"مجلة الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد التاسع، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع.
- ٧- وزارة التربية والتعليم: مؤتمر تأهيل القيادات التربوية في مصر في الفترة من ٢٧-٢٨ يناير ٢٠٠٧م.
- ٨- الكردي، أحمد (2004) "الإدارة المدرسية الحديثة "، عالم الكتاب الطبعة الأولى ، القاهرة
- ٩- حجي، أحمد إسماعيل (٢٠٠٤): "تطوير التعليم في زمن التحديات، الأزمة وتطلعات المستقبل"، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة.
- ١٠- وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤) : الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2014-2030 التعليم المشروع القومي لمصر.
- 11- The World Bank (2005): Making Egyptian education spending more effective. Egypt Public Expenditure Review July 2005. p5 (<http://www.mof.gov.eg/Making%20Egyptian-%20Educatio>.) accessed in 20/8/2017
- ١٢- حيدر علي حيدر(٢٠١٠): "الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية"، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد ٢٦ ، جامعة بغداد.
- 13- Mary Richter , The Relationship Between Principle Leadership And School Wide Position Behavior Support : An Exploratory Study, Doctor Of Philosophy, University Of Missouri-Columbia ,2006,P.35.
- ١٤- عبودي ,زيد (2007) "القيادة ودورها في العملية الإدارية" ط 1, دار البداية للنشر, عمان, الأردن.

- ١٥- السمدادوني، السيد ، (2007) الذكاء الوجداني ،أسسه وتطبيقاته وتنميته ، ط 1، دار الفكر، القاهرة، مصر.
- ١٦- العاجز، فؤاد؛نشوان ، جميل(٢٠٠٤) مرجع سابق ص.٢١٤.
- ١٧- البلادي،صالح(٢٠٠٩):" الرضا الوظيفي لمديري المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- ١٨- جمال أبو الوفا(٢٠٠٦)" دور قيادات المدرسة الابتدائية في تنمية الإبداع الجماعي لدى العاملين بها لمواجهة تحديات العولمة - دراسة ميدانية" ، مجلة مستقبل التربية العربية ، ع٢٤ ، المركز العربي للتعليم والتنمية ، القاهرة ، يوليو ٢٠٠٦م.
- ١٩- رضا بيومي وناهد محمد غازي (٢٠٠٦) "الأنماط القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الابتدائية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين في مملكة البحرين." مجلة العلوم التربوية، ج٧، ع٣.
- ٢٠- عبد الفتاح، منال رشاد (٢٠٠٩) "خصائص القائد البديل وكيفية تكوينه في المؤسسات التعليمية" جامعة المنصورة، مجلة كلية التربية بالمنصورة، العدد السابعون مايو ٢٠٠٩م.
- ٢١- شقير، علاء توفيق رشيد(٢٠١١) " درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها"رسالة ماجستير، غير منشورة،جامعة النجاح ، نابلس،فلسطين.
- ٢٢- العجارمة، موافق(٢٠١٢)" الانماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوي جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة عمان"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- ٢٣- سليم ، فادي سامي (٢٠١٣) "الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام في كليات المجتمع بمحافظات غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين فيها" رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ٢٤- مرعي ،علي عبد الرحمن محمد (٢٠١٤م) "مستوي الإبداع الإداري والقيادة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديري ومعلمي إدارة الحسينية التعليمية- محافظة الشرقية"، مجلة كلية التربية بورسعيد ، مجلة دورية نصف سنوية، العدد الخامس عشر- يناير ٢٠١٤م الجزء الأول.
- ٢٥- يوسف ، داليا طة محمود ، أحمد، مها مراد علي (٢٠١٤)"الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها باتجاهات المعلمين نحو إدارة الجودة الشاملة " دراسة ميدانية" مجلة التربية وعلم النفس، كلية التربية، جامعة المنيا، أكتوبر.
- ٢٦- بيومي ضحاوي ، وآخرون(٢٠١٥)" قيادة التغير التربوي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر، رؤية مقترحة"، مجلة كلية التربية بالإسماعلية ، يناير ٢٠١٥م العدد (٣١)

- 27- Martin H.Jason: The Role of Principal As Transformational Leader In Multicultu-ral Learnyng Community. High School Journal, Vol.83, Issue. Univ. of North Carolina, N.y, Feb/Mar. 2000.
- 28- Roberts Brailford, Beserlz, Ann, (2001): Teacher perceptions of Middle School principle, Leadership Behavior. Edd
- 29- Hawkins, L. (2002) "Principles leadership and organization 27- هاوكنز climate: in international schools".
- 30- Molero & others(2007) "Relations and effects of Transformational Leadership: Acomparative Analysis with Traditional Leadership
- 31- Yilmas(2009) Exammining Organizational Commitement of Primary School Teachers Regarding Their Job Satisfaction and Organizationa Crativity."
- 32- Bowers ,(2009) Connection Between E thical Leadership Behavior And Collective Efficacy Levels as Perceived by Teacher"
- 33- Feng, (2011) Astudy on Shcool Leaders Ethical orientations in Taiwan
- 34- Kumer , (2012) Types of institutions, organizational climate and job satisfaction and the factors associated with them and leadership patterns in self-financing colleges of education in Punjab. "India
- 35- Gregory,(2012) Leadership for Learning: The Challenges of Leading in atime of Change
- 36- Chen, o & Gayner, L. (2006): Global Leadership Competence :Cultural Intelligence Presented at the 2006 MBAA Conference, PP.1-13.
- 37- Wayne, O.(2007). The Global Leadership Challenge, Global & Entrepreneurship, May/June, pp.6-9
- 38- Tung, R. (2014): Distinguished Scholar Invited Essay Requisites to and Ways of Developing a Global Mind-Set: Implications for Research on Leadership and Organizations, Journal of Leadership & Organizational Studies, Vol.21, no.4, pp.329-337.
- 39- Gretchen, V & Rachel, C & Joyce, O.(2014): The V. & 4- Relationship Between Positive Psychological Capital and Global Leadership, Journal of Leadership & Organizational Studies ,Vol.21, No.2 pp.165-178
- ٤٠ - المغامسي، سعيد بن فالح (٢٠٠٤): "القيادة التربوية والمهارات القيادية اللازمة لقادة المؤسسات التربوية ، مجلة كلية التربية ، جامعة المنصورة ، ع ٥٤ ، ج ١ ، يناير .
- 41- Jokinen, T. (2004): Global Leadership Competences: A Review and Discussion. Department of Management, University of Vaasa, Vaasa, Finland, October, 199-216.
- 42- Yan, C. (2011): Global Leadership in Emerging Counties-Focusing on China, Master`s Thesis, School of Business and Economics, Linnaeus University.

٤٣ - الزهيري، إبراهيم عباس(٢٠١٩): "الإدارة التعليمية في القرن الحادي والعشرين" مركز اليمامة للطباعة وتوزيع الكتاب الجامعي

44- European Trade Union Committee for Education (2012): School Leadership in Europe, Issues, Challenges and Opportunities, ETUCE School Leadership Survey Report, Published by The Trade Union Committee for Education, Brussels.

45- Yong, Z. (2015): Global Education Leadership, A Graduate Program for Educators and Education Leaders in The Age of Globalization, College of Education, University of Oregon, On Line: <https://education.uoregon.edu/gel> ,Retrieved at 23/5/2019.

٤٦ - عبد الفتاح، منال رشاد(٢٠٠٩): "خصائص القائد البديل وكيفية تكوينه في المؤسسات التعليمية" مجلة كلية التربية بالمنصورة، العدد السابعون، مايو ٢٠٠٩م.

٤٧ - فتحي، محمد(٢٠٠٤): " الطريق نحو التميز-كيف تجعل من نفسك قائدا ناجحا"، دار التوزيع والنشر الإسلامية ، القاهرة.

٤٨ - عامر، سعيد؛ عبد الوهاب ،علي(٢٠٠٦): "الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة ، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري ، القاهرة ، ٢٠٠٦.

٤٩ - عبد الفتاح، منال رشاد(٢٠٠٩): "خصائص القائد البديل وكيفية تكوينه في المؤسسات التعليمية" مرجع سابق ،ص ١٧.

٥٠ - الزهيري ،إبراهيم عباس(٢٠١٩): "الإدارة التعليمية في القرن الحادي والعشرين"، مرجع سابق ،ص ١٣٩.

51- Andreas, S. (2012): Preparing Teachers and Developing School Leaders for The 21st Century, Lessons from Around The World, OECD Publishing, On Line: www.oecd.org/publishing/corrigenda. Retrieved at: 23/5/2019.

٥٢ - شهاب،لبنى محمود عبد الكريم(٢٠١٣): "تعزيز التنافسية في التعليم قبل الجامعي علي ضوء خبرات بعض الدول الأجنبية ، مجلة التربية، تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، لسنة ١٦، العدد ٣٩، فبراير.

53- Terence, B. (2014): Four Principles for Global Leaders, On Line: <http://trainingmag.com/four-principles-global-leaders>. Retrieved at: 23/5/2019.

٥٤ - أبو بكر، مصطفى محمود(٢٠١٤): " منظومة ريادة الأعمال والبيئة المحفزة لها، المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال ، سبتمبر .

٥٥ - شهاب،لبنى محمود عبد الكريم(٢٠١٣): "تعزيز التنافسية في التعليم قبل الجامعي علي ضوء خبرات بعض الدول الأجنبية" مرجع سابق،ص ٢٨٠.

٥٦- الزهيري، إبراهيم عباس(٢٠١٩): "الإدارة التعليمية في القرن الحادي والعشرين" مرجع سابق
(ص ١٤٧)

57- American Council on Education (2011): Strength Through Global Leadership and Engagement: U.S. Higher Education in The 21st Century. Report Of The Blue Ribbon On Global Management, Washington, American council On Education.

58- McCarthy, C. (2010): Global Leadership : An Analysis of Three Leadership Competency Models in Multinational Corporation, A Thesis Submitted in Fulfillment of The Requirements for a PhD Qualification, Dublin City University.

٥٩- العجمي، محمد حسنين(٢٠٠٨): ط القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة، عمان الأردن.

٦٠- لاشين، محمد عبد الحميد؛ عبد الجواد، مروة عزت(٢٠١٢): "آليات تضمين التربية من أجل السلام بالتعليم الجامعي في ضوء متطلبات التربية الدولية، دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية ببنها، ٩٢، أكتوبر.

٦١- حسين، محمد جاد؛ العاني ، وجية ثابت (٢٠١٥): "خصائص القيادة المدرسية ودرجة تحقيقها لمديري المدارس الثانوية في مصر وسلطنة عمان" دراسة مقارنة، الإدارة التربوية، مجلة علمية متخصصة تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة الثانية، العدد الخامس، يونيو ٢٠١٥.

62- Eileen, R. & Daren, B. (2010): The Global Leadership Mindset, Chief Learning Officer, June , www.clomedia.com

63- Oliver W. (2007). What The Future Demands: The Ground Challenge of Global Leadership Development. New York, Mercer and Wyman, On Line, www.oliverwyman.com ,Retrieved at: 6/10/2018.

64- Jokinen, T. (2004): Global Leadership Competences: A Review and Discussion. Department of Management, University of Vaasa, Vaasa, Finland, October, 199-216.

65- Mirali, S. & Morteza, R. (2012): Effective Global Leaders, 2nd International Conference on Business, Economics, Management and Behavioral Science (BEMBS, 2012), October, 13-14 , Bali, Indonesia

66- American Council on Education (2011): Strength Through Global Leadership and Engagement: U.S. Higher Education in The 21st Century. Report Of The Blue Ribbon On Global Management, Washington, American council On Education.

٦٧- حسين، محمد جاد؛ العاني ، وجية ثابت (٢٠١٥): "خصائص القيادة المدرسية ودرجة تحقيقها لمديري المدارس الثانوية في مصر وسلطنة عمان دراسة مقارنة" الإدارة التربوية ، مجلة علمية متخصصة تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة الثانية، العدد الخامس، يونيو ٢٠١٥.

٦٨- حريم، حسين (٢٠٠٩): "مبادئ الإدارة الحديثة ، النظريات ، العمليات الإدارية وظائف المنظمة، عمان، دار حامد للطباعة والنشر.

69- Yan, C. (2011): Global Leadership in Emerging Counties-Focusing on China, Master`s Thesis, School of Business and Economics, Linnaeus University.

٧٠- حسين، محمد جاد، العاني ، وجية ثابت (٢٠١٥): " خصائص القيادة المدرسية ودرجة تحققها لمديري المدارس الثانوية في مصر وسلطنة عمان دراسة مقارنة"، مرجع سابق، ص ٩٨.

٧١- رجب، سلوي مصطفى (٢٠١٦ م): استخدام مدخل القيادة والحوكمة في تطوير إدارة رياض الأطفال في بعض محافظات مصر ، رسالة دكتوراة ، غير منشورة، كلية التربية ، جامعة بورسعيد

٧٢- السيد، عبد الحليم، وفرج، طريف، ومحمود، عبد المنعم (٢٠٠٣ م): علم النفس الإجتماعي المعاصر، مكتبة ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة.

73-UNDP, Govemance for the Future, Democracy and Development in the Least Developed Countries, 2006, p.56.

٧٤- مرسى، محمد منير (٢٠٠١ م): " الإدارة المدرسية الحديثة ، ط٣ ، القاهرة : عالم الكتب ٢٠٠١، ص ١٣٩

٧٥- رجب، سلوي مصطفى (٢٠١٦ م): استخدام مدخل القيادة والحوكمة في تطوير إدارة رياض الأطفال في بعض محافظات مصر، مرجع سابق

٧٦- زكار ، زاهر (٢٠٠٤): أصول علم النفس الإجتماعي، مركز الإشعاع الفكري للدراسات والبحوث، غزة، فلسطين..

٧٧- حسين، سلامة عبد العظيم، وحسين، طة عبد العظيم (٢٠٠٦ م): الذكاء الوجداني للقيادة التربوية، دار الوفاء، الإسكندرية.

٧٨- قنديل، علاء محمد سيد (٢٠١٠ م): القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر، عمان.

٧٩- مصطفى ، أحمد سيد (٢٠١٠ م): الإدارة دليل علمي للمدير العصري، مكتبة الإنجلو المصرية، القاهرة، مصر.

80- Tomas Wily ,inded, the Actual Performance of the Director of the school District in the strt of Texas in The United States of America Dis.Abs,Int Vol(41).No(12)2007,p.42

٨١- الصغير ، أحمد حسين (٢٠٠٩ م) " مجتمعات التعلم نموذج لتحسين الممارسات المهنية في المدارس ، عمان : دار إثراء للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩، ص ١١٦.

٨٢- الحريري، رافدة (٢٠٠٨ م): " مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، الأردن : عمان ، دار المناهج، ٢٠٠٨، ص ١٧.

٨٣- مرعي، علي عبد الرحمن محمد (٢٠١٤): "مستوي الإبداع الإداري والقيادة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديري ومعلمي إدارة الحسينية التعليمية_ محافظة الشرقية" مجلة كلية التربية ببورسعيد مجلة دورية نصف سنوية العدد الخامس عشر -يناير ٢٠١٤ الجزء الأول.

٨٤- حسان، حسان محمد، العجمي، محمد حسنين (٢٠١٣م): "الإدارة التربوية. ط٣، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.

٨٥- عياصرة، علي أحمد (٢٠٠٦م): "القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع.

٨٦- أسعد، وليد أحمد (٢٠٠٥): "الإدارة التعليمية ، عمان : مكتبة المجتمع العربي للنشر، ٢٠٠٥.

٨٧- البوهي، فاروق شوقي (٢٠١٧): "تظريات القيادة الإدارية الحديثة المطلوبة لإحداث التغيير الإداري بمؤسسات التعليم" المؤتمر العلمي السنوي الرابع والعشرين للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٢٨-٢٩ يناير ٢٠١٧.

٨٨- البوهي، فاروق شوقي (٢٠١٧): "تظريات القيادة الإدارية الحديثة المطلوبة لإحداث التغيير الإداري بمؤسسات التعليم" المرجع السابق، ص٦٦.

٨٩- حجي، أحمد إسماعيل (٢٠٠٥) : الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية ، دار الفكر العربي، القاهرة.

٩٠- الحربي، قاسم بن عائل (٢٠٠٨): "القيادة التربوية الحديثة" ، عمان : الجنادرية للنشر والتوزيع.

٩١- الزهيري، إبراهيم عباس (٢٠١٩): "الإدارة التعليمية في القرن الحادي والعشرين" مركز الإمامة للطباعة وتوزيع الكتاب الجامعي.

٩٢- عبد الفتاح، منال رشاد (٢٠٠٩): "خصائص القائد البديل وكيفية تكوينه في المؤسسات التعليمية" مجلة كلية التربية بالمنصورة، العدد السابعون.

٩٣- السلمي ، علي (٢٠٠٦): "الإدارة المعاصرة، مكتبة غريب، القاهرة .

٩٤- إبراهيم، محمد (٢٠٠٦): "الإدارة والتنظيم - الأصول والأساسيات، مكتبة عين شمس ، القاهرة .

٩٥- عبد الفتاح، منال رشاد (٢٠٠٩): "خصائص القائد البديل وكيفية تكوينه في المؤسسات التعليمية" مرجع سابق .

٩٦- ضحاوي، بيومي محمد ؛خاطر، ومحمد إبراهيم (٢٠١٤): "رؤى معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الفكر العربي، القاهرة.

٩٧- الزهيري، إبراهيم عباس (٢٠١٩): "الإدارة التعليمية في القرن الحادي والعشرين" مرجع سابق ، ص١٥٩.

٩٨- عطية، أفكار سعيد خميس (٢٠١٦): "التسويق الداخلي وأثره علي الرضا الوظيفي للإداريين العاملين في كلية التربية جامعة الإسكندرية (دراسة حالة)، الإدارة التربوية، مجلة علمية متخصصة تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة الثالثة، العدد التاسع، يونيو ٢٠١٦.

٩٩- البليهد، نورة محمد (٢٠١٤): "مستوي الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريات في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، وعلاقتها ببعض المتغيرات الديموغرافية، المجلة الدولية للتربية المتخصصة، المجلد (٣) العدد (١٠).

100- Gibson, James, L., & et al, (2013). *Organizations :Behavior-structure-processes*, 14 th ed ., New York :Mc Graw-Hill Companies.

١٠١- المقابلة، محمد قاسم (٢٠١١): "الرضا الوظيفي لدي معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بمملكة البحرين من وجهة نظرهم ، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (١٢)، العدد (٣)

١٠٢- الشرايدة، سالم تيسير (٢٠١٠)، الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية، ط ١، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

١٠٣- الشماع، خليل محمد حسن، وحمود، خضير كاظم، (٢٠٠٩)، نظرية المنظمة، ط ٤، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

١٠٤- عبد الباقي، صلاح الدين محمد (٢٠٠٣): "السلوك التنظيمي-مدخل تنظيمي معاصر"، دارالجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠٠٣.

105- Tyilana, Xolani E., (2005), *The Impact of Motivation on Job Satisfaction Amongst an Employee of a National Broadcaster*, Master in Business Management, Faculty of Management, University of Johannesburg

106- Chiaburu, D. S. and Harrison, D. A. (2008). Do Peer Make the Place? Conceptual Synthesis and Meta-Analysis of Coworker Effect on Perceptions, Attitudes, OCBs, and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 93, No. 5, pp. 1082-1103.

١٠٧- البدراني، بدر (٢٠٠٧): "قيم الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية بنينفي المدينة المنورة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين وجهه نظرهم ، رسالة ماجستير ، غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

١٠٨- البديوي ، محمود (٢٠٠٦): " الرضا الوظيفي والقيادة الفعالة. مجلة عالم السعودية، نوفمبر.

١٠٩- البليهد، نورة محمد (٢٠١٤): "مستوي الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريات في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، وعلاقتها ببعض المتغيرات الديموغرافية، مرجع سابق ، ص ١٥٢.

١١٠- الطويل، هاني عبد الرحمن. (2001) : "الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي"، عمان، دار وائل للنشر.

١١١- فرج، طريف شوقي (2002) : "السلوك القيادي وفعاليته الإدارية"، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة.

١١٢- حسن، راوية، (2001) "إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية للطباعة، الإسكندرية.

- ١١٣ - رفاعي، رفاعي، بسيوني، اسماعيل (٢٠٠٤): "إدارة السلوك في المنظمات" دار المريخ للنشر، الرياض.
- ١١٤ - حسن، راوية، (2001) "إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية، مرجع سابق، ص ١٨١.
- ١١٥ - حسن، راوية، (2001) "إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية، مرجع سابق، ص ١٨٢.
- ١١٦ - رفاعي، رفاعي، بسيوني، إسماعيل (٢٠٠٤): "إدارة السلوك في المنظمات"، مرجع سابق، ص ٢١٤.
- ١١٧ - رفاعي، رفاعي، بسيوني، إسماعيل (٢٠٠٤): "إدارة السلوك في المنظمات"، مرجع سابق، ص ٢١٣.
- ١١٨ - حويحي، مروان أحمد (٢٠٠٨): "أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي علي رغبة العاملين في الإستمرار في العمل في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال.
- ١١٩ - المرسى، جمال، إدريس، ثابت، (2005) السلوك التنظيمي - نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة.
- ١٢٠ - عبد الباقي، صلاح الدين محمد (٢٠٠٣): "السلوك التنظيمي - مدخل تنظيمي معاصر"، دار الجامعة الجديدة، الأسكندرية، ص ٢١٥.
- ١٢١ - المرسى، جمال، إدريس، ثابت، (2005) السلوك التنظيمي - نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمات، مرجع سابق، ص ٢٦٦.
- ١٢٢ - مصطفى، أحمد سيد، (2005) إدارة السلوك التنظيمي - نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، القاهرة.
- ١٢٣ - المرسى، جمال، إدريس، ثابت، (2005) السلوك التنظيمي - نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمات، مرجع سابق، ص ١٠٤.
- ١٢٤ - محافظة بورسعيد، مديرية التربية والتعليم، قسم الإحصاء، احصائية التعليم الإبتدائي ٢٠١٨/٢٠١٩ م.
- ١٢٥ - شرف الدين، نشأت فضل (١٩٨٥م): "مشكلات للتعليم الإعدادي الأزهرى وأثره علي الكفاءة الداخلية" رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الأزهر.