

"النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره في الأداء الوظيفي عند المعلمين"

إعداد: محمد حسين عواضة

طالب دكتوراه في المعهد العالي للدكتوراه في الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية في الجامعة اللبنانية

بيروت

2020 - 2019

ملخص البحث:

هدفت هذه الدراسة الوقوف على أبرز المفاهيم المتعلقة بالإدارة المدرسية ووظائفها، ثم القيادة ونظرياتها وأنماطها، فضلاً عن النمط القيادي للمدير، فالأداء الوظيفي للمعلمين، وتسليط الضوء على العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة والأداء الوظيفي للمعلمين.

ولتحقيق أهداف الدراسة، تم اعتماد المنهج الوصفي، بما يتضمنه من وصف، وإحصاء، وتحليل، ومسح للمراجع، بما فيها من الدراسات السابقة، وبناء على ذلك تم إحصاء المدارس في المنطقة محور الدراسة، والتي شملت الرسمية والخاصة في منطقة الضاحية الجنوبية لبيروت، حيث بلغ مجتمع الدراسة 34 مدرسة، وعدد المعلمين 1504 معلماً ومعلمة، أما عينة الدراسة فقد بلغت 16 مدرسة أي بنسبة 47.05% وعدد المعلمين والمعلمات 410 أي بنسبة 27.26% من مجتمع الدراسة.

وكانت أداة الدراسة عبارة عن استمارة موجهة الى المعلمين، من أجل الوقوف على آرائهم لتحديد النمط القيادي للمدير وما يمكن أن يتركه من تأثير في أداء المعلمين في المنطقة المحددة.

وبعداً تم تفسير ومناقشة البيانات التحليلية تبين وجود الأنماط القيادية الثلاثة الديمقراطي والديكتاتوري والترسلي، وتصدر النمط القيادي الديمقراطي ترتيب الأنماط القيادية الثلاثة من حيث التوافر، وحل في المرتبة الثانية النمط الديكتاتوري، ثم في المرتبة الثالثة والأخيرة النمط الترسلي.

كما تبين وجود علاقة ارتباطية بين النمط القيادي والأداء الوظيفي مؤداها أن النمط القيادي الديمقراطي هو أكثر الأنماط له تأثيراً إيجابياً في الأداء الوظيفي، بينما يؤثر النمطان الديكتاتوري والترسلي سلباً على الأداء الوظيفي.

مصطلحات البحث: النمط القيادي، مدير المدرسة، الأداء الوظيفي.

المقدمة والإطار النظري

تعتبر المدرسة إحدى مؤسسات المجتمع الفعالة فيه، وتقوم بوظيفتها الأساسية المتمثلة بالاهتمام بكل ما يخص المتعلم، وأعضاء أسرة المدرسة، والمنهاج الدراسي، وظروف التدريس، والنشاطات، والوسائل، والعلاقة بينها وبين المجتمع المحلي، الأمر الذي يجعل مديرها بمثابة القائد التربوي لها، والذي يشارك في تقرير تنظيمها ومناهجها والهيئة القائمة عليها، وهذا الموقع القيادي المهم يترك تأثيراً كبيراً في سير العملية التعليمية، نظراً لطبيعة الموقع من جهة، ولخصوصية العلاقة بين المدير والمعلمين من جهة أخرى.

وبما أنه القائم الأول على تنفيذ السياسة التعليمية داخل مدرسته، وأمام الدور المنوط به وتنوع مهامه وأهميته، وتعدد الأهداف التي ينبغي عليه تحقيقها، وتباين الفئات التي يتعامل معها سواء داخل المدرسة أم خارجها، فإن كثيراً من مديري المدارس تعترضهم بعض المشكلات في التعامل، كالتى تتعلق بطبيعة السلوك، وأنماط التفاعل والعلاقات مع المعلمين والموظفين.

ويعتبر النمط القيادي لمدير المدرسة، وهو الطريقة أو الأسلوب الذي يدير فيه مدرسته، من أهم العوامل التي قد تؤثر في الأداء الوظيفي للمعلمين والذي يعبر عنه في كيفية قيام المعلمين بواجباتهم الوظيفية ومدى جودتها وتحقيقها للأهداف المرسومة مسبقاً.

سنحاول من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة والأداء الوظيفي للمعلمين، ونتعمق أكثر في دراسته في المنطقة محور الدراسة، وبعد ذلك نحاول ميدانياً الإجابة عن فرضياتنا حول تلك العلاقة.

أولاً: الإدارة المدرسية ووظائفها

ما هو مفهوم الإدارة المدرسية؟ وما هي أهم وظائفها؟

أ. مفهوم الإدارة المدرسية

يقال لغويًا: "دار يدور، واستدار يستدير، بمعنى طاف حول الشيء، أو عاد إلى الوضع الذي ابتداء منه" (ابن منظور، 2003، ص 296)، ويقال: "أدار إدارة الأمر: أحاط به، أدار إدارة الشيء: تعاطاه... والمدير من يتولى النظر في الشيء" (البستاني، 1977، ص 288)، كما يقال: "أدرت فلانًا على الأمر أي حاولت إلزامه إيّاه، وأدرته عن الأمر أي طلبت منه تركه" (ابن منظور، 2003، ص 299).

أما بالمعنى الأجنبي فإن كلمة الإدارة Administration في أصلها تتكوّن من "Ad" وتعني "To" والثانية Ministration وأصلها اللاتيني Magistrate ومعناها Serve والكلمة بمجموعها تعني الخدمة، على أساس أن من يعمل في الإدارة يقوم بخدمة الآخرين (علي، 2006، ص 22).

تتعدّد تعريفات الإدارة المدرسية فاعتُبرت "فنّ التعامل مع الواقع لغرض تحقيق أهداف التعليم، من خلال هندستها للإنسان وصناعته، وهذا ما يجعلها في مقدّمة الإدارات أهميّة وفاعليّة" (همدر، 2011، ص 45).

ويمكن تعريفها أيضًا بأنها "كلّ نشاط منظم، مقصود، وهاذف يقوم به فريق من العاملين في الحقل التعليمي، من إداريين ومعلمين، تتحقّق من ورائه الأهداف التربويّة المنشودة من المدرسة" (الأعبري، 2006، ص 30).

من هنا فإنّ الإدارة المدرسية هي مجموعة من العمليات الوظيفيّة، تمارس بغرض تنفيذ مهام المدرسة بواسطة آخرين، عن طريق تخطيط، وتنظيم، وتنسيق، ورقابة مجهوداتهم وتقويمها، وتؤدّي هذه الوظيفة من خلال التأثير في سلوك الأفراد.

ب. وظائف الإدارة المدرسية

لم تعد وظائف الإدارة المدرسية مقتصرة على الأعمال الروتينيّة المكتبيّة التي تتعلّق باستعمال اللوائح والأنظمة والقوانين المدرسيّة، والمحافظة على المبنى المدرسي والأجهزة والمواد المتاحة فيه، وملاحقة الصيانة للمرافق المدرسيّة، وما إلى ذلك من الأمور الشكليّة فقط، بل ارتبطت بالإدارة المدرسيّة مهامّ فنيّة إلى جانب المهام الإدارية، إذ إنّ إدارة المدرسة الحديثة مسؤولة عن كلّ الأعمال الإداريّة والنواحي الفنيّة في المدرسة، من مناهج، وكتب مدرسيّة، وطرق تدريس، وأنشطة وعن علاقة المدرسة بالمدارس الأخرى والمجتمع المحليّ... الخ

إضافة لذلك فإنّ "الإدارة مسؤولة أيضًا عن تأمين الموارد الماليّة وتطوير العمل الإداري والفني بالمدرسة، ومتابعة جميع الأنشطة المدرسيّة الثقافيّة والاجتماعيّة والرياضيّة، وإجراء التخطيط اللازم للبرامج المدرسيّة والإشراف على تنفيذها وفقًا للخطة المرسومة، وبما يتماشى مع السياسات العامّة للدولة" (الحريري وآخرون، 2007، ص 83).

فضلاً عن ذلك يدخل ضمن وظيفة الإدارة المدرسيّة "رصد الواقع التربوي وتحليله ومعرفة الظروف المحيطة به، والعمل على تطويره عبر تحديد الاحتياجات التربويّة للعاملين في الإدارة من مديرين ونظّار، ومتابعة أدائهم ورفع مستواهم، والنظر إلى المعلمين على أساس أنّهم ركيزة لا يستهان بها، والاهتمام بإيجاد القدوة الحسنة للتلاميذ عند اختيارهم، لأنّها تؤثر برسالة المدرسة، والعمل على تأمين جو ملائم للعمليّة التعليميّة وتوفير الإمكانات الماديّة والبشريّة وتحقيق التكامل بين الأعمال الإداريّة والإشراف الفنيّ" (همدر، 2011، ص 52).

ثانيًا: القيادة ونظرياتها

تُعَدُّ التربية من أهم أدوات التغيير كونها تهدف إلى التطوُّر في جميع مجالات الحياة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية، وتهدف إلى إعداد الكائن الإنساني وبنائه.

ونظرًا لما تحتله التربية من أهمية في حياة الإنسان والمجتمعات، وما لها من تأثير في إحداث التغيير والتقدم فلا بد أن تكون لها قيادة تعنى بشؤون التعليم وقطاعاته المختلفة لتحقيق الأهداف المطلوبة وذلك بتوجيه ومراقبة جهود الأفراد الذين يعملون بشكل متعاون ومنسجم.

فما هو مفهوم القيادة وأهميتها وأهم نظرياتها؟

أ. مفهوم القيادة

كلمة القيادة لغويًا هي من فعل نقيض السواعة، إذ يقال "يقود الذابة من أمامها ويسوقها من خلفها" أي أن مكان القائد في المقدمة كال دليل والقوة والمرشد (ابن منظور، 2003، ص 184).

وتستعمل كلمة "قيادة" في اللغة العربية كترجمة لكلمة Leadership الإنكليزية.

هذا من حيث اللغة، أما من حيث المفهوم الاصطلاحي، فقد ركز بعض الباحثين على علاقة القائد بالعاملين، فعرفت بأنها "التأثير التوجيهي في سلوك العاملين أفرادًا وجماعات وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم وضرب الأمثال لهم في الأفعال والتصرفات بما يكفل تحقيق الأهداف المرغوب بها" (دراكة، 2009، ص 136).

في حين يؤكد آخرون أنها "العملية التي يتم من خلالها تشخيص المواقف والتكيف معها بحيث يتم التخطيط والتنظيم والتوجيه والتقييم للعمل بشكل سليم بما يتفق مع المتطلبات والتحديات المحيطة" (الحري، وآخرون، 2007، ص 118).

وتعتبر من وجهة نظر علم الاجتماع، ظاهرة اجتماعية توجد في كل المواقف وتؤثر في نشاط الجماعة المنظمة التي تعمل على تحقيق هدف معين، فوجود الجماعة يتطلب وجود من ينظم العلاقات بين أعضائها ويوجههم، لأن الجماعة لا يمكن أن تعمل بدون توجيه¹. (كنعان، 2009، ص 89).

وانطلاقًا مما تقدم، وبعد تحليلنا للتعريفات السابقة، يمكننا القول بأن القيادة الإدارية هي القدرة على التأثير في سلوك العاملين، والتي تمكن القائد من توجيههم التوجيه الصحيح ليحققوا الأهداف المنشودة المتفق عليها، في ظل علاقات إنسانية جيدة بين القائد وتابعيه.

ب. أهمية القيادة

تعتبر القيادة جوهر العملية الإدارية، وهي مفتاح الإدارة، وتكمن أهميتها من دورها الإنساني الذي يسري في كل جوانب العمل الإداري (الحري، وآخرون، 2007، ص 117).

وتعود هذه الأهمية في بعض جوانبها لكونها تعمل على تحويل أهداف المجموعة إلى نتائج وإنجازات، وتملك التصورات المستقبلية للمؤسسة، فتعمل كحلقة وصل بين العاملين والخطط الموضوعية عبر تحفيز الأفراد ودفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم الشخصية، داعمة العوامل الإيجابية ومحاولة تقليص السلبية قدر المستطاع عبر السيطرة على المشكلات والعمل على حلها وحسم الخلافات، إذ أن لديها قابلية التعامل مع المتغيرات والمؤثرات ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بالمؤسسة والأفراد.

¹ نواف كنعان، القيادة الإدارية، ص 89.

ولا تقتصر أهمية الإدارة على هذا الجانب بل تتبع أهميتها من ارتباطها بالقوى البشرية، الأمر الذي يجعلها على تماس مباشر مع أهم موارد المؤسسة، مما يجعل القيادة مسؤولة عن تطوير الكفاءات البشرية في إطارها، والعمل على إعداد جيل جديد من قادة المستقبل، وبالتالي فإنها تملك الجرأة والتحدى لتبني الأفكار والأساليب والتغييرات التي تصب في صالح المؤسسة.

ج. نظريات القيادة

اهتم الباحثون والدارسون بموضوع القيادة، فحاول بعضهم تحليل السلوك الذي يقوم به القائد، في حين حاول البعض الآخر التركيز على القادة أنفسهم بحثاً عن الخصائص التي تجعل من شخص معين قائداً، فصدرت آراء كثيرة وبحوث عديدة للوقوف على طبيعتها وأبعادها والمفاهيم والأسس المتعلقة بها.

ومن خلال البحث ظهر لنا العديد من النظريات، سنعرض بعضها منها:

1. نظرية الرجل العظيم Great man Theory

كانت هذه النظرية أول الاتجاهات لدراسة القيادة، ويمكن إرجاعها تاريخياً إلى الإغريق القدماء والرومان، وهي منبثقة من مقولة أن القادة يولدون ولا يصنعون، وأن القائد الفعال هو ذلك القائد الذي يملك صفات خلقية لا يمتلكها غيره من الأفراد (درادكة، 2009، ص 137).

2. النظرية السلوكية

تنظر النظرية السلوكية إلى السلوك الذي يمارسه القائد أثناء العمل، بهدف التعرف إلى السلوك المؤدي إلى النجاح، على اعتبار أن القادة يستخدمون نمطاً في قيادة الأفراد لتحقيق الأهداف وزيادة الانتاجية ورفع الروح المعنوية (درادكة، 2009، ص 146)، وتركز هذه النظرية على التصرفات أكثر من تركيزها على ماهية القائد، مفترضة أن سلوك القائد مع الأفراد يحدد مدى نجاح القيادة (محمود، 1997، ص 24).

3. النظرية الموقفية

تعتبر من أحدث نظريات القيادة، اشتقت هذه النظرية في ضوء منهج النظم، وقد وضعها فيدلر (Fred's Fiedler)²، وترتكز على أن التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية، يجب أن يقابلها تغيرات داخل المؤسسة تتناسب معها، وتعتبر الخطط الإدارية الموقفية استراتيجيات إدارية بديلة عند حدوث متغيرات مفاجئة، كما لا توجد طريقة مثالية لتقسيم الأدوار والوظائف والمسؤوليات في المؤسسة، وكذلك لا يوجد نمط قيادي يمكن استخدامه بفعالية في كل المواقف والأزمات، وإنما الحالات المحددة هي التي تقرر أفضل الطرق والأنماط، وهناك ثلاثة عوامل أو متغيرات رئيسية تؤثر في بعضها البعض، وتحدد اختيار الاستراتيجيات الإدارية البديلة التي يمكن تطبيقها أو اتباعها في المؤسسة وهي نوع القائد، ونوع الجماعة، وطبيعة الموقف (محمود، 1997، ص 40).

ثالثاً: أنماط القيادة

يُعرف النمط القيادي على أنه "السلوك المتكرر الذي يمارسه القائد داخل المنظمة للتأثير في العاملين معه من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة وتحسين مستوى الأداء" (المرزوق، 2009، ص 22).

² عالم نفس أميركي، متخصص في علم نفس العمل وعلم نفس الإدارة، كان من أوائل من تحدث عن خصائص القائد وأنماط القيادة.
(تاريخ الدخول 2015-08-28) www.en.m.wikipedia.org/wiki/fred-fedler

سنستعرض في الجزء التالي أنماط القيادة الثلاثة وهي القيادة الأوتوقراطية، والقيادة الترسلية، والقيادة الديمقراطية.

1. القيادة الأوتوقراطية.

تعتبر القيادة الأوتوقراطية أن السلطة الإدارية مفوضة إليها من سلطة أعلى منها مستوى، وأن المسؤولية الضمنية قد منحت لها وحدها، ولم تفوض لغيرها (مصطفى، 2002، ص 45).
إن أهم مميزات القائد الأوتوقراطي هي أنه يحاول تركيز كل السلطات في يده، ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده، ويصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على إطاعة رؤوسيه لها، ولذلك فهو لا يفوض سلطاته، ولو أن ذلك بإمكانه، بل يحاول جهده دائماً توسيع نطاق سلطته وصلاحياته لتكون كل الأمور تحت سيطرته.
ويتميز أيضاً بالحزم والانضباط وعدم تقبله للنقد الموضوعي أو التراجع عما يصدره من تعليمات حتى لو أدرك أنها تعليمات غير سليمة، بل ويطلب تنفيذها ومحاسبة من لا يقوم بتأديتها (كنعان، 2009، ص 155).

2. القيادة الترسلية.

يرجع اعتماد أسلوب القيادة الترسلية الى الفترة التي ساد فيها المنهج الحر أسلوباً لتوجيه جهود الأفراد ونشاطاتهم، إلا أن اعتماده هذا لم يصل الى الحد الذي يجعل منه منهاجاً ثابتاً (كنعان، 2009، ص 252).
والواقع أن هذا النموذج القيادي نادر الحدوث في مجال الإدارة التطبيقية، كما أنه أسلوب غير عملي للقيادة، إذ يشجع على التهرب من المسؤولية، كما أن الاهتمام بالعمل يكون ضئيلاً.
في هذا النمط يتنازل القائد لمؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرارات، ويصبح في حكم المستشار، فهو لا يسيطر على مؤوسيه بطريقة مباشرة ولا يحاول أن يؤثر عليهم بطريقة غير مباشرة، الى حد فقدان القدرة على الاحتفاظ بالمناخ الإداري، وفقدان القدرة على القيادة في ضوء فلسفة المشاركة (هاشم، 1994، ص 366).

3. القيادة الديمقراطية.

إن كلمة ديمقراطية في أصلها اليوناني مركبة من جزأين DEMOS أي الشعب وKRATOS أي السلطة أو الحكومة، وإن الديمقراطية بناءً على هذا تعني سلطة الشعب أو حكومة الشعب (علي، 2006، ص 50).
وترتكز القيادة الديمقراطية على ثلاثة مرتكزات أساسية، تتمثل في إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد ومؤوسيه، وإشراكهم في بعض المهام القيادية، وتفويضهم السلطة (كنعان، 2009، ص 182).

رابعاً: الأداء الوظيفي للمعلم وتقويمه

1. الأداء الوظيفي للمعلم

يُعدّ الأداء الوظيفي من بين أهم المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، لذا سنحاول توضيح هذا المفهوم من خلال إعطاء عدة تعريفات لغوية واصطلاحية.

أ. مفهوم الأداء الوظيفي للمعلم

يعرّف الأداء لغويًا على "أنّه مصدر الفعل أدّى، ويقال أدّى الشيء أوصله، والاسم هو الأداء، أدّى الأمانة، وأدّى الشيء أي قام به أو أنجزه" (ابن منظور، 2003، ص 26)، ويقابله في اللغة الإنكليزية The Performance. أمّا الأداء الوظيفي اصطلاحًا، يقصد به "القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقًا للمعدّل المطلوب من الموظّف الكفوء والمدرب"، لذلك يعتبر "الأساس الذي من خلاله يتمّ الحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمؤسسات ويقصد به من زاوية أخرى إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة" (بربر، 2000، ص 172).

ب. عناصر الأداء الوظيفي

إنّ الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أنّ الأداء في موقف معيّن يمكن أن ينظر إليه على أنّه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كلّ من الجهد، والقدرات، وإدراك المهام (بدوي ومصطفى، 1984، ص 87).

يُنظر إلى الأداء على أنّه الترجمة العملية لاشتراك وتفاعل مجموعة من العناصر لعلّ من أهمّها:

- 1- الموظّف: وما يمتلكه من معرفة ومهارات فنية ومهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها، والقيم والاتجاهات والدوافع لديه نحو هذه الوظيفة، إضافة إلى القدرات. (الحربي، 2003، ص 56).
 - 2- الوظيفة: يُعبّر عنها بنوعية العمل، وتُصنّف بالمتطلّبات والتحديات والواجبات والمسؤوليات وما تقدّمه من فرص للتطوّر والترقيات والحوافز (الصيرفي، 2003، ص 422).
 - 3- البيئة التنظيمية: وتشمل الموقف الذي تتّصف به البيئة التنظيمية للمدرسة والتي تتضمّن مناخ العمل والاشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي، والجديّة والتفاني في العمل وقدرة الموظّف على تحمّل المسؤولية وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحدّدة، ومدى حاجة هذا الموظّف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله (الحسيني، 2003، ص 72).
- من خلال كلّ هذا يمكننا القول إنّ الأداء الوظيفي هو مزيج بين جهد الفرد المبذول لإنجاز أعماله، وما يتمنّع به من مهارات ومعلومات وخبرات ومدى إدراكه لما يقوم به في المدرسة التي ينتمي إليها في ظل البيئة التي تحكمها بمختلف ظروفها. وإنّ مجمل هذه العناصر مترابطة فيما بينها ومتساندة، لذلك فإنّ أي خلل في إحداها لا بدّ أن يؤثّر على مسار الأداء ونتائجه. فما هي أبرز هذه العوامل المؤثرة في هذا الأداء؟

2. العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للمعلم

هناك العديد من العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للمعلمين، سنذكر منها البيئة الإدارية والبيئة المادية.

البيئة الإدارية

إنّ توتّر العلاقة بين الإدارة وبيئتها المدرسية مثل عدم مشاركة المعلم للإدارة في التخطيط التربوي وصنع القرارات... يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والمعلمين على المستوى التنفيذي، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المدرسة، وهذا قد يؤدي بدوره إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء المعلمين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في مكان عملهم (محمود، 1997، ص 289).

من هنا فإن الإدارة المدرسية تهتم بتحقيق التعاون بين العاملين في المدرسة فيما بينهم من جهة، ثم بينهم وبين إدارة المدرسة من جهة أخرى، وإلى حفز الأفراد على العمل لتحقيق أهداف المدرسة في جو من الحماس الهادف، كما تهدف إلى إشباع حاجات الأفراد النفسية والاجتماعية ومساعدتهم على التكيف في الجو المدرسي (القوزي، 1410، ص 100).

البيئة المادية

إن نقص إمكانات المدرسة وتجهيزاتها، مثل نقص الوسائل والأدوات والمختبرات وعدم وجود غرف مخصصة لها، وعدم وجود ملاعب وساحات لممارسة الأنشطة، ونقص الغرف وضيق الغرف الدراسية، وعدم توفر الإضاءة المناسبة، وسوء التهوية وغير ذلك من الأمور المتعلقة بالصحة والسلامة، إن هذا كله يؤثر تأثيراً سلبياً على المعلم والتلميذ وعلى المدرسة بشكل عام، إذ يؤدي إلى فقدان المناخ المدرسي الذي يساعد المعلمين على تأدية مهمتهم ومسؤوليتهم على أكمل وجه (مختار، 1996، ص 115). وترتبط بالبيئة المادية مشكلات الرضا الوظيفي التي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء للمعلمين، فمن المنطق بأن عدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل (عوض الله، 2012، ص 61).

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الموضوع في الموقع المميز الذي يحتله مدير المدرسة، والمسؤوليات المتعددة التي يتحملها، إضافة إلى الدور الذي يقوم به من بذل جهود بناة وتعاون مثمر لتهيئة البيئة المناسبة لرفع كفاءة المعلمين وتوجيه نشاطاتهم بما يمكنهم من القيام بأدوارهم. أما بالنسبة لأهمية الدراسة فمن المتوقع أن تسهم نتائجها في الآتي ذكره:

- تسليط الضوء على العلاقة بين دعامتين مهمتين من دعائم العملية التعليمية، ألا وهما مدير المدرسة وأعضاء الهيئة التعليمية، لكشف الواقع القائم بينهما، وبالتالي يمكن الاستفادة مما تتوصل إليه الدراسة لتعزيز الجانب الإيجابي في هذه العلاقة.
- السعي لغرس أهمية البحث العملي في حل المشكلات التربوية في المدارس، مما قد يؤدي إلى تنمية مهارات القيادة.
- التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس ومديراتها في ثانويات القطاعين الرسمي والخاص في المنطقة محور الدراسة.

- الكشف عن مدى تأثير النمط القيادي الذي ينتهجه مدراء المدارس في الأداء الوظيفي للمعلمين.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

كثيراً ما تشوب العلاقة بين مدير المدرسة والمعلمين بعض التوترات بسبب ممارسة مديري المدارس لدورهم بطريقة قد يعتبرها المعلمون مجحفة بحقهم، وما يتسبب ذلك لاحقاً من رفض في بعض الأحيان للقيام ببعض الأعمال نتيجة عدم رضاهم الوظيفي، فنرى أن العديد من المعلمين يضعف أداؤهم الوظيفي فجأة بسبب العلاقة غير المستقرة مع الإدارة.

من هنا فإن العلاقة اليومية بين المدير والمعلم تتأثر بالسلوكيات المعتمدة من الطرفين سيما من الطرف الأول بما أنه المسؤول المباشر عن سير العمل في المدرسة.

وإن اختلاف الأنماط التي يعتمد عليها مدير المدرسة في علاقته مع المعلمين تنعكس على أدائهم الوظيفي بشكل مباشر، وهذا الانعكاس لم يترك مجالاً للجدل والنقاش، فإن تعدد الأنماط القيادية لمدير المدرسة والمواقف المتعارضة تجاهها من جهة، وتجاه مدى

تأثيرها على الأداء الوظيفي للمعلم من جهة أخرى، تجعل العلاقة بين النمط القيادي للمدير والأداء الوظيفي للمعلم قضية إشكالية بامتياز، الأمر الذي دفع الى متابعة هذه العلاقة الإشكالية في إطار المنطقة المحددة في هذه الدراسة. تتفرّع من هذه الإشكالية التساؤلات الآتية:

- ما هو مفهوم النمط القيادي؟
 - ما هو مفهوم الأداء الوظيفي؟
 - ما هو النمط القيادي الأكثر شيوعاً في المنطقة محور الدراسة من وجهة نظر المعلمين؟
 - هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر النمط القيادي للمدير على الأداء الوظيفي للمعلمين تُعزى الى متغير الجنس؟
 - ما هو النمط القيادي الأكثر فعالية في التأثير إيجاباً على الأداء الوظيفي للمعلمين؟
- فرضيات الدراسة

انطلاقاً من هذه التساؤلات طرح الفرضيات الآتية:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي لمدير المدرسة وأداء المعلم الوظيفي، تعزى لمتغير الجنس.
- النمط الديمقراطي أكثر الأنماط تأثيراً في تحسين الأداء الوظيفي للمعلم.

حدود الدراسة

• لجهة المكان

حدّد مجتمع الدراسة بمدارس المرحلة الثانوية الرسمية والخاصة، الموجودة في منطقة الضاحية الجنوبية لمدينة بيروت.

• لجهة الفئة المستهدفة

توجّهنا الى معلّمي مدارس المنطقة المذكورة، حيث بلغ عدد المعلمين فيها 1504 معلّمين (ملاك وتعاقد) وذلك بحسب دليل المدارس للتعليم الصادر عن المركز التربوي للبحوث والإنماء للعام الدراسي 2014-2015.

• لجهة الزمان

تراوحت الفترة الزمنية التي تمّ فيها العمل على توزيع الاستمارات بين مطلع تشرين الأول للعام 2015 ومنتصف كانون الأول من العام نفسه، نظراً لعوامل عدّة سيتم التطرق إليها في مقدّمة القسم الميداني من الدراسة. مصطلحات الدراسة

فيما يلي تحديد لأهمّ المصطلحات التي اعتمدناها في البحث:

- أ- **النمط القيادي:** هو "السلوك المتكرّر الذي يمارسه القائد داخل المنظّمة للتأثير في العاملين معه من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة وتحسين مستوى الأداء" (المرزوق، 2009، ص 22).

ب- **الأداء الوظيفي للمعلمين:** يعرف بأنه "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، ويعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات وظيفته، ويُقاس على أساس النتائج التي يحققها هذا الفرد"³. (صلاح الدين، 2003، ص 130).

ج- **القيادة:** هي العملية التي يتم بواسطتها التأثير في أفكار أو مشاعر أفراد آخرين أو في سلوكهم وتوجيههم نحو غرض معين، والقائد مسؤول عن تنسيق مجهودات ونشاطات أعضاء المجموعة التي يقودها لتحقيق هدف مشترك (هاشم، 1994، ص 357).

الدراسات السابقة

1. بني هاني، ومصطفى (2016)، **الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس في الأردن وفقا لنموذج جولمان في القيادة.**

هدفت الدراسة التعرف إلى النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس في قصبه إربد من وجهة نظر المعلمين فيها وفقا لنموذج جولمان للأنماط القيادية. تكونت عينة الدراسة من (216) معلما ومعلمة من مدارس حكومية وخاصة في قصبه إربد اختيرت بالطريقة العشوائية. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت استبانة مكونة من (34) فقرة موزعة على الأنماط القيادية الستة لنموذج جولمان، وهي: صاحب الرؤية، والتواصل، والمدرّب، والديمقراطي، والضابط، والقسري. توصلت نتائج الدراسة إلى أن صاحب الرؤية هو الأكثر شيوعاً وبدرجة عالية، تتبعه وبدرجة عالية أيضاً الأنماط التواصلية والمدرّب والديمقراطي والضابط، وجاء النمط القسري في الدرجة الوسطى. كذلك وجدت الدراسة أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة لصالح المعلمين الأقل خبرة، ولمتغير المدرسة لصالح المدارس الخاصة. بينما لم تظهر فروق لمتغير الجنس.

2. اشتيات، (2017)، **النمط الإداري لمدرء المدارس وعلاقته بالأمن الوظيفي لدى المعلمين في محافظة إربد.**

هدفت الدراسة إلى الكشف عن الأنماط الإدارية السائدة لدى مديري المدارس في محافظة إربد وعلاقته بالأمن الوظيفي للمعلمين في المدارس التابعة لمديرية التربية والتعليم في محافظة إربد، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية في محافظة إربد والبالغ عددهم (1340) معلماً يتوزعون على (55) مدرسة أساسية، و (25) مدرسة ثانوية. وتكوّنت عينة الدراسة من (304) معلمين، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة الأنماط الإدارية، والتي تكونت من (30) فقرة واستبانة الأمن الوظيفي والتي تكونت من (21) فقرة، وبيّنت نتائج الدراسة أن الإدارة الديمقراطية جاءت بالمرتبة الأولى، وبدرجة تقدير كبيرة، وجاء النمط الترسلّي بالمرتبة الثانية، بدرجة تقدير متوسطة، وجاء النمط الديكتاتوري بالمرتبة الثالثة، بدرجة تقدير متوسطة. وتبين من نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الثاني أن درجة الإحساس بالأمن لدى المعلمين في محافظة إربد بشكل عام مرتفعة.

3. دحلان، (2013)، **أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين.**

هدفت الدراسة التعرف على أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لملاءمته لموضوع الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام استبانتين إحداهما

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، ص 130.

لقياس أنماط القيادة، والثانية لقياس الرضا الوظيفي للمعلمين، وطُبِّقَتَا على عَيِّنة مكوَّنة من 461 معلِّمًا ومعلِّمة من المدارس الثانوية بمحافظة غزة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدَّة نتائج كان من أهمِّها: أنَّ الأنماط القياديَّة السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة رتبت على النحو الآتي: النمط الديمقراطي (75،52) والنمط الترسلِّي (46،57%) والنمط الأوتوقراطي (45، 64%) كما توصلت الدراسة لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائيَّة بين تقديرات عَيِّنة الدراسة لنمط القيادة الأوتوقراطيَّة تعزى لمتغيِّر الجنس، لكن توجد فروق في الدرجة الكلِّيَّة لأنماط القيادة (الديمقراطيَّة، والترسلِّيَّة) تعزى لمتغيِّر الجنس وكانت هذه الفروق لصالح الذكور.

4. الدغيمات، (2017)، أثر السلوك القيادي لمديري المدارس على أداء المعلمين من وجهة نظر المعلمين في مدارس تربية لواء الأغوار الجنوبيَّة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على السلوك القيادي لمدرء المدارس ومدى تأثيره على أداء المعلم ومدى اتِّفاق واختلاف وجهات نظر المعلمين نحو هذا السلوك. ولتحقيق أهداف الدراسة، تمَّ تصميم استبانة مكوَّنة من 34 فقرة، وفق تدرج ليكرت لتقدير درجة ممارسة السلوك القيادي، واشتملت هذه الدراسة على متغيِّرات مستقلة وهي الجنس والمؤهل العلمي والخبرة بالإضافة إلى المتغيِّر التابع وهو السلوك القيادي وتأثيره على أداء المعلمين من وجهة نظرهم. بيَّنت النتائج أنَّ هناك تقصيرًا في تفويض الصلاحيَّات وفي مشاركة العاملين في اتِّخاذ القرار.

5. شاهين، (2013)، الأنماط القياديَّة لدى مديري المدارس الحكوميَّة في محافظات غزة وعلاقتها بتعزيز ثقافة الإنجاز.

هدفت الدراسة التعرف إلى الأنماط القياديَّة السائدة لدى مديري المدارس الحكوميَّة في محافظات غزة وعلاقتها بتعزيز ثقافة الإنجاز، وكذلك دراسة دلالة الفروق في متوسَّطات تقديرات أفراد العَيِّنة للأنماط القياديَّة السائدة لدى مديريهم، ولدرجة ممارسة مديريهم لدورهم في تعزيز ثقافة الإنجاز بحسب متغيِّرات (الجنس - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة)، ولتحقيق أهداف الدراسة اتَّبعَت الباحثة المنهج الوصفي لملاءمته لموضوع الدراسة، وتكوَّن مجتمع الدراسة من جميع معلِّمي المدارس الثانوية الحكوميَّة التابعة لوزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة، والبالغ عددهم (4850) معلم ومعلمة، وتكوَّنت عَيِّنة الدراسة الأصليَّة من (380) معلِّمًا ومعلِّمة. وقامت الباحثة بتصميم استبانة كأداة للدراسة، وقد تكونت من ثلاثة محاور، المحور الأول: قياس الأنماط القيادية لمدير المدرسة، المحور الثاني: العوامل التي تساهم في تعزيز ثقافة الإنجاز، المحور الثالث: العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة وتعزيز ثقافة الإنجاز.

أظهرت نتائج الدراسة أنَّ النمط الديمقراطي حصل على المرتبة الأولى بدرجة ممارسة كبيرة، وحصل النمط الأوتوقراطي على المرتبة الثانية، بدرجة ممارسة متوسطة، وحصل النمط الترسلِّي على المرتبة الثالثة بدرجة ممارسة قليلة.

التعليق على الدراسات السابقة

- من حيث العينة: توجّهت جميع الدراسات الواردة أعلاه إلى المعلمين والمعلمات في المنطقة مجتمع الدراسة، وقد اختلفت في تحديد حجم العينة.
- من حيث النتائج: أظهرت جميع الدراسات تفوق النمط الديمقراطي على باقي الأنماط، واختلفت الدراسات عن بعضها من حيث أي نمط حلّ في المرتبة الثانية والمرتبة الثالثة، ففي بعضها حلّ النمط الديكتاتوري في المرتبة الثانية، وفي بعضها الآخر حلّ النمط الترسلي في المرتبة الأخيرة.
- من حيث الأداة: اعتمدت جميع الدراسات على الإستبانة للحصول على معلومات حول النمط القيادي لمدير المدرسة.

الطريقة والإجراءات

سنعرض في هذا الجزء من الدراسة مقارنة ميدانية إحصائية للموقف القيادي الإداري للمدير وكذلك للأداء الوظيفي للمعلمين وذلك من وجهة نظرهم من خلال البنود الخاصة بها، وتأثير كل من المتغيرات التالية، الجنس وسنوات الخبرة في الأداء الوظيفي. بناء على ذلك تمّ إحصاء المدارس في المنطقة محور الدراسة، والتي تشمل الرسمية والخاصة في منطقة الضاحية الجنوبية لبيروت، واعتماد استمارة موجهة الى المعلمين، من أجل الوقوف على آرائهم لتحديد النمط القيادي للمدير وما يمكن أن يتركه من تأثير في أداء المعلمين في المنطقة المحددة. منهج الدراسة

نظراً لأنّ الدراسة تنصبّ على النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره في الأداء الوظيفي، وهي دراسة نظرية وميدانية، فقد اتّبعتنا المنهج الوصفي في هذه الدراسة لملاءمته طبيعتها، بما يتضمّن من وصف، وإحصاء، وتحليل، ومسح للمراجع، بما فيها من الدراسات السابقة.

مجتمع الدراسة والعينة

- **مجتمع الدراسة:** تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي ثانويات الضاحية الجنوبية لبيروت، البالغ عددهم 1504 معلمين، وذلك بحسب دليل المدارس الصادر عن المركز التربوي للبحوث والإنماء للعام الدراسي 2013-2014، يتوزعون على مدارس رسمية وخاصة على الشكل التالي:

الجدول رقم (1): توزع مجتمع الدراسة على الثانويات الرسمية والخاصة

المجموع	الخاص	الرسمي	
34	30	4	عدد المدارس الثانوية
1504	1307	197	عدد المعلمين

- **عينة الدراسة:** تمّ اختيار عينة ممثلة لمجتمع الدراسة بطريقتين، الأولى تمّ فيها اختيار الثانويات الرسمية الأربع وذلك لأنّ العدد قليل نسبياً ويمكن متابعتهم في مدارسهم. أمّا الطريقة الثانية المتعلقة بالثانويات الخاصة فكانت الطريقة العشوائية وذلك باستعمال جداول الأرقام العشوائية.

إنّ عدد الثانويات الخاصة المختارة هو 12 أي ما نسبته 40 بالمئة من مجتمع الدراسة وهي نسبة ممثلة، وبالتالي يصبح العدد

الإجمالي لعينية الدراسة هو 16 ثانوية أي ما يمثل 47.05% من مجتمع الدراسة البالغ 34 ثانوية، وتعتبر هذه العينية ممثلة لهذا المجتمع بحسب المنهج الذي نعتمد في دراستنا وهو المنهج الوصفي، ويوضح الجدول التالي رقم (2) التفاصيل الجزئية حول توزيع الاستمارة في المدارس وإعادتها.

الجدول رقم (2): عدد المعلمين والاستمارات الموزعة والمرتجة والقابلة للدراسة والنسب المئوية

نوع الثانوية	الرقم	عدد المعلمين	عدد الإستمارات الموزعة	نسبة الاستمارات الى عينة معلمي الدراسة	عدد الاستمارات المرتجة	عدد الاستمارات القابلة لِلدراسة	نسبة الاستمارات القابلة لِلدراسة من إجمالي الاستمارات المرتجة	عدد الاستمارات المستبعدة	نسبة الاستمارات المستبعدة من إجمالي الاستمارات المرتجة
رسمية		197	50	25,38	49	37	75,5	12	24,48
خاصة		686	360	52,47	323	253	78,32	70	21,67
المجموع	16	883	410	46,43	372	290	77,95	82	22,04

أما العينية بحسب الجنس فقد توزعت على الشكل التالي:

الجدول رقم (3): توزع عينية الدراسة بحسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	138	47.58%
أنثى	152	52.41%
المجموع	290	100%

وبحسب عدد سنوات الخبرة:

الجدول رقم (4): توزع عينية الدراسة بحسب سنوات الخبرة

عدد السنوات	العدد	النسبة المئوية
أقل من 4	72	24.82%
4 - 8	60	20.68%
9 - 13	76	26.2%
أكثر من 14	82	28.27%
المجموع	290	100%

أدوات الدراسة

اعتمدنا الاستبيان كأداة يمكن أن نجمع عن طريقها أكبر قدر ممكن من المعلومات والبيانات، وقد تألفت الإستبانة المقتنة من 33 سؤالاً مباشراً للمعلمين والمعلمات، 18 سؤالاً عن النمط القيادي للمدير، و 15 سؤالاً عن الأداء الوظيفي للمعلم. أما مضمون الإستبانة، فقد توزّع في 3 محاور.

المحور الأول، للبيانات الشخصية الذي يقدّم معلومات عن نوع الثانويّة (رسميّة أو خاصّة)، والجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والاختصاص، ويعتبر ملء هذه البيانات ضروري جداً نظراً لارتباط البعض منها في فرضيات الدراسة من خلال اعتبار الجنس وسنوات الخبرة متغيّرين في بحثنا.

والمحور الثاني، فقد كان حول النمط القيادي لمدير المدرسة، ويتألف هذا المحور من 18 بنداً يضمّ معلومات متنوعة حول الأنماط القياديّة الثلاث لمدير المدرسة (الديمقراطي، والديكتاتوري، والترسلي).

أما المحور الثالث، فقد ضمّ 15 سؤالاً حول الأداء الوظيفي للمعلم من ناحية إدارة الصف، والقيام بالواجبات المهنيّة، والعلاقة مع الآخرين، وقد تمّ توزيع بنود الاستبيان بحسب النمط القيادي لمدير المدرسة على الشكل التالي:

الجدول رقم (5): توزّع أرقام بنود الإستبانة بحسب النمط

النمط	أرقام البنود من استبيان النمط القيادي لمدير المدرسة
الديمقراطي	1 - 4 - 6 - 10 - 14 - 16
الديكتاتوري	3 - 5 - 8 - 11 - 13 - 18
الترسلي	2 - 7 - 9 - 12 - 15 - 17

وأما توزيع بنود الإستبانة بحسب الأداء الوظيفي للمعلم:

الجدول رقم (6): توزّع أرقام بنود الإستبانة بحسب الأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي	أرقام البنود من استبيان الأداء الوظيفي للمعلم
إدارة الصف	1 - 3 - 6 - 8 - 13 - 15
الواجبات الإداريّة	2 - 10 - 12 - 14
العلاقة مع الآخرين	4 - 5 - 7 - 9 - 11

صدق الأداة

بعد إعداد الأسئلة وتصنيفها في صورتها الأولى بما يتناسب مع فرضيات الدراسة قمنا بعرضها على المشرف، ثمّ عرضها مجموعة من المحكمين من الأساتذة في مجالات علم النفس، والتربية، والإدارة، واللغة العربيّة، ثمّ قمنا بالتعديل بحسب الملاحظات من حيث الصياغة اللغويّة السليمة، ومناسبة المعلومات لفرضيات الدراسة، كما الدقّة العلميّة للمعلومات، فضلاً عن حذف أو إضافة ما رآه المحكمون مناسباً، كما حرصنا على الأخذ بأرائهم ومقترحاتهم وتمّ تعديل الأسئلة المقتنة في صورتها النهائيّة بحيث اشتملت الإستبانة على 33 سؤالاً.

ثبات الأداة

وللتحقق من ثبات أداة الدراسة، قمنا باختيار 25 معلماً (6 رسمي، و 19 خاص) من الجنسين، وليس عبر إدارات المدارس، وبعدد سنوات خبرة متنوع مَن ينتمون لمجتمع الدراسة وغير مندرجين في عينة البحث، وطلب منهم الإجابة عن أسئلة الإستمارة، ومن ثم تم حساب معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ، وقد لوحظ ما يلي:

الجدول رقم (7): معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ لعينة التأكد من ثبات الاستبانة

السؤال	ألفا كرونباخ
• النمط الديمقراطي	0.97
• النمط الديكتاتوري	0.96
• النمط الترسلّي	0.92
الأنماط ككل	0.96
الأداء الوظيفي	0.84

ويتبين من الجدول السابق أنّ قيمة معامل الثبات مرتفعة وكافية لأغراض الدراسة.

متغيرات الدراسة

اعتمدت دراستنا على مجموعة من المتغيرات منها: المتغير المستقل وهو النمط القيادي لمدير المدرسة، والمتغير التابع وهو الأداء الوظيفي للمعلم، إضافة إلى المتغيرات الديمغرافية، كجنس المعلمين، وسنوات الخبرة المعالجة الإحصائية

تمت المعالجة الإحصائية للبيانات المحصلة من أسئلة الإستمارة باعتماد برنامج SPSS، واعتمدنا أساساً على:

1. النسبة المئوية لوصف خصائص العينة واستجابة أفرادها على محاور البحث.
2. المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتوصيف عينة البحث في محوري أنماط القيادة والأداء الوظيفي.
3. معامل الارتباط (كرونباخ) لحساب معاملات الثبات لمحاور إدارة البحث.
4. معامل ارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي للمعلمين.
5. اختبار (ت) لمعرفة الفروق بين استجابات كل من مجموعة الذكور ومجموعة الإناث وذلك للكشف إن كان هناك وجود لفروق دالة بين متوسطات استجابات كل منهما تعزى إلى متغيرات الدراسة.

عرض نتائج الدراسة

أولاً: النتائج المرتبطة بأنماط القيادة السائدة لدى مديري الثانويات في المنطقة محور الدراسة.

نص السؤال الأول المتفرع من التساؤل الرئيس للدراسة "ما هو النمط القيادي الأكثر شيوعاً في المنطقة محور الدراسة من وجهة نظر المعلمين عينة الدراسة"، وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل نمط من الأنماط القيادية المدرجة في المحور الثاني من الاستمارة، والبالغ عددها ثلاثة أنماط، النمط الديمقراطي، والنمط الديكتاتوري، والنمط الترسلّي، وذلك من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات التي تمثل درجة ممارسة مديري الثانويات لكل نمط من هذه الأنماط، وقمنا بإعداد ثلاثة جداول مستقلة، يحتوي كل جدول على العبارات الخاصة بكل نمط، بالإضافة للمتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية الناتجة عن استجابات أفراد العينة، ويكشف الجدول رقم (8) استجابات أفراد عينة البحث إزاء مدى توافر البنود الخاصة بالنمط الديمقراطي، كما يظهر الجدول رقم (9) استجابات أفراد عينة البحث إزاء مدى توافر البنود الخاصة بالنمط الديكتاتوري، كما يظهر الجدول رقم (10) استجابات أفراد عينة البحث إزاء مدى توافر البنود الخاصة بالنمط الترسلي.

الجدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على البنود الخاصة بالنمط الديمقراطي

رقم البند	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يشجع المعلمين على إبداء آرائهم في تخطيط العمل.	4	0.66
4	يتعرف قدرات المعلمين لاستثمارها في العمل.	3.8	0.63
6	يهتم بتنسيق الجهود بين العاملين بالمدرسة.	4	0.66
10	يقوم بتفويض بعض صلاحياته للمعلمين.	3.9	0.56
14	يسمح للمعلمين بالاجتهاد الشخصي في حل مشكلات العمل.	3.8	0.63
16	يشارك الآخرين في اتخاذ القرار.	4.1	0.73
	المجموع	23.6	3.87

الجدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على البنود الخاصة بالنمط الديكتاتوري

الرقم	البند	المتوسط	الانحراف المعياري
3	ينسب كل نجاح أو امتياز تحققه المدرسة لشخصه متجاهلاً الآخرين.	3.4	0.54
5	يميل الى تركيز جميع السلطات في يده.	3.5	0.54
8	يحصص اهتماماته في تعامله مع المعلمين بواجباتهم الوظيفية فقط.	3.4	0.54
11	يوزع المهام والمسؤوليات على المعلمين بدون مراعاة قدراتهم.	3.2	0.44
13	يتقيد بحرفية الأنظمة والتعليمات.	3.4	0.54
18	يركز على تنفيذ المهام بدون الأخذ في الاعتبار الجوانب الانسانية.	3	0.41
	المجموع	19.9	3.01

الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على البنود الخاصة بالنمط الترسلي

الرقم	البند	المتوسط	الانحراف المعياري
2	يتنازل عن صلاحياته لمروسيه.	3.2	0.63
7	تنسجم اجتماعاته بالإرتجال وعدم التخطيط.	3.2	0.63
9	يتجنب التدخل في النزاعات التي تحدث بين المعلمين.	3	0.66
12	يثير سلوكه حالة من الفوضى والتسيب في أداء الأعمال داخل المدرسة.	3.6	0.51
15	يترك لكل معلم حرية ممارسة أسلوب العمل الذي يراه مناسباً.	3.2	0.42

0.54	3.5	17	يتردد كثيرًا في اتخاذ القرارات.
3.39	19.7	المجموع	

ومن التحليل الوصفي لبيانات هذه الجداول، يتبين أن ترتيب الأنماط الخاصة بالمحور الأول من الدراسة الذي يتعلق بسيادة أنماط القيادة في الثانويات، كان النمط الديمقراطي في الرتبة الأولى، ثم النمط الديكتاتوري في الرتبة الثانية، يليهما النمط الترسلّي في الرتبة الثالثة، ويبيّن الجدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة المتعلقة بسيادة أنماط القيادة الإدارية.

الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة المتعلقة بسيادة أنماط القيادة

الرتبة	النمط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	الديمقراطي	3.91	0.64
2	الديكتاتوري	3.31	0.5
3	الترسلّي	3.28	0.53

ثانيًا: النتائج المرتبطة باختلاف تحديد أنماط القيادة الإدارية وفقًا لمتغيرات الدراسة.

للإجابة عن السؤال الثاني المتفرع هو الآخر من التساؤل الرئيس للدراسة، الذي ينص على "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر النمط القيادي للمدير على الأداء الوظيفي للمعلمين تعزى إلى متغير الجنس؟"، صيغت الفرضية الصفرية التي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة في تحديد النمط القيادي للمدير على الأداء الوظيفي للمعلمين تعزى إلى متغير الجنس".

وقد تمّ اعتماد اختبار "ت" (Independent T-Test) لايجاد دلالات الفروق بين متوسطات التقديرات لأفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات التي تعزى لمتغير الجنس.

النتائج المتعلقة بتحديد أنماط القيادة وفقًا لمتغير الجنس.

كشفت نتائج اختبار "ت" للتحقق من صحة الفرضية الأولى التي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول أثر النمط القيادي للمدير على الأداء الوظيفي للمعلمين تعزى إلى متغير الجنس"، عن عدم وجود فروق دالة إحصائية بين فئة المعلمين وفئة المعلمات في تحديد النمط الديمقراطي، وذلك لأن قيمة "ت" تساوي (-2.55)، ودالاتها (0.38)، وهو أكبر من (0.05)، ويمكننا أن نتبين ذلك من خلال الجدول رقم (12).

الجدول رقم (12): استجابات العينة حول أثر النمط القيادي للمدير على الأداء الوظيفي للمعلمين بحسب متغير الجنس

النمط	ذكور		إناث		قيمة ت	مستوى الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
الديمقراطي	3.07	0.65	4.2	0.95	2.55-	0.38
الديكتاتوري	3.31	0.6	3.25	0.48	2.28	0.030
الترسلّي	3.43	0.64	3.35	0.46	4.16	0.002

0.001	2.08	0.63	3.6	0.63	3.27	الأنماط ككل
-------	------	------	-----	------	------	-------------

بينما نجد في بيانات الجدول نفسه، فروقاً دالة إحصائياً بين فئة المعلمين وفئة المعلمات في تحديد النمط الديكتاتوري، حيث بلغت قيمة "ت" 2.28، بمستوى دلالة 0.030 وهذه قيمة دالة إحصائياً، لأنها أصغر من مستوى الدلالة 0.05 أي أنه يوجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات المعلمين والمعلمات في ما يتعلق بتحديد نمط القيادة الديكتاتورية، وجاءت هذه الفروق لصالح الذكور، إذ بلغ متوسط استجاباتهم 3.31 بانحراف معياري قدره 0.6 وهي أعلى من متوسط استجابات الإناث التي بلغت 3.25 وانحراف معياري قدره 0.48 مما يعطي تفوقاً لصالح الذكور.

وبالنسبة للنمط الترشيحي، يتضح من الجدول رقم (12) أيضاً أن هناك فروقاً دالة إحصائياً بين المعلمين والمعلمات في تحديد هذا النمط، وجاءت هذه الفروق لصالح المعلمين، وقد تجلّى من الجدول نفسه، أن قيمة "ت" تساوي 4.16 ودلالاتها 0.002 وهذه القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 كونها أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية الواردة في الجدول ذاته، فإننا نلاحظ أن المعلمين سجلوا استجابات أعلى من المعلمات، إذ بلغ متوسط استجاباتهم 3.43 وانحراف معياري قدره 0.64 وهي أعلى من متوسط استجابات الإناث التي بلغت 3.35 بانحراف معياري قدره 0.46 وعليه تكون الفروق لصالح الذكور.

أما بالنسبة للأنماط ككل، فقد كانت قيمة "ت" 2.08 بمستوى دلالة بلغ 0.001 وهي دالة إحصائياً عند مستوى 0.05 مما يعني أن الفرض الصفري المتعلق بتحديد أنماط القيادة وفقاً لمتغير الجنس مرفوض، أي أن هناك فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات استجابات عينة الدراسة في تحديد أنماط القيادة لمديري الثانويات تعزى إلى الجنس.

ثالثاً: النتائج المرتبطة بأثر أنماط القيادة الإدارية في الأداء الوظيفي للمعلم

للإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة وهو "ما أثر الأنماط القيادية السائدة بين مديري المدارس في الأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس من وجهة نظر عينة الدراسة؟"، تم احتساب معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation بين الأنماط القيادية التي تمت دراستها من ناحية، وبين مستوى الأداء الوظيفي من ناحية أخرى، وتوضح الجداول الآتية المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بنود الأداء الوظيفي، فيوضح الجدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على بنود الأداء الوظيفي بما يتعلق بإدارة الصف، ويوضح الجدول رقم (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على بنود الأداء الوظيفي بما يتعلق بالواجبات الإدارية، كما يوضح الجدول رقم (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على بنود الأداء الوظيفي بما يتعلق بالعلاقة مع الآخرين، بينما يوضح الجدول رقم (16) المعدلات العامة للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور بنود الأداء الوظيفي ككل.

الجدول رقم (13): النتائج المرتبطة بالأداء الوظيفي فيما يتعلق بإدارة الصف

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البند	رقم البند
0.68	3.2	أشرك التلاميذ في وضع قواعد مبسطة لإدارة النظام داخل الصف.	1
0.59	3.36	أحدّد المهارات والأنشطة التي سيمارسها التلاميذ أثناء تحضير الدروس.	3
0.79	3.3	أحرص على تحقيق الأهداف التعليمية في الوقت المحدد لها.	6

8	أعد خطة دعم للتلاميذ المتعثرين دراسياً.	3.13	0.65
13	أوجه التلاميذ وبشكل دوري للالتزام بالقوانين والأنظمة داخل الصف.	3.36	0.62
15	أتابع الحالات السلوكية عند التلاميذ والتي تعيق العمل.	3.2	0.74
المعدل العام		3.26	0.68

الجدول رقم (14): النتائج المرتبطة بالأداء الوظيفي فيما يتعلق بالواجبات الإدارية

رقم البند	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
2	أؤدي الواجبات التربوية المنوطة بي داخل المدرسة من دون تذمر أو اعتراض.	3.5	0.73
10	نادراً ما أترك العمل أو أتغيب عنه من غير تصريح أو دون سبب مقبول.	3.03	0.65
12	ألتزم مواعيد العمل والاجتماعات.	3.13	0.66
14	الترم القرارات والتعليمات الإدارية الصادرة عن رؤسائي في العمل.	3.23	0.61
المعدل العام		3.22	0.66

الجدول رقم (15): النتائج المرتبطة بالأداء الوظيفي فيما يتعلق بالعلاقة مع الآخرين

رقم البند	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
4	أتعاون مع الزملاء في تشكيل لجان العمل وتسييرها في المدرسة.	2.7	0.54
5	أبادر الى التواصل مع الأهل لمتابعة أوضاع أولادهم.	2.6	0.61
7	أشارك زملائي التجارب والاختبارات التعليمية والتربوية.	2.73	0.63
9	أتعاون مع الزملاء المعلمين في النشاطات المدرسية.	2.86	0.59
11	أشارك زملائي في المناسبات الاجتماعية المختلفة.	2.8	0.51
المعدل العام		2.74	0.55

الجدول رقم (16): النتائج المتعلقة بالأداء الوظيفي ككل

الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	إدارة الصف	3.26	0.68
2	الواجبات الإدارية	3.22	0.66
3	العلاقة مع الآخرين	2.74	0.55
المعدل العام		3.64	0.64

الجدول رقم (17): * دالة إحصائية عند 0.05 ** دالة إحصائية عند 0.01

النمط القيادي	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الديمقراطي	0.2710**	0.001
الديكتاتوري	0.1280 - *	0.011
الترسلي	0.1260 - *	0.013
الأنماط ككل	0.061	0.246

من خلال الإطلاع على الجداول رقم (13) ورقم (14) ورقم (15) تبين أن أقل الفقرات في المتوسطات الحسابية كانت الفقرة رقم (5) وتتص على "أبادر الى التواصل مع الأهل لمتابعة أوضاع أولادهم" وكان المتوسط الحسابي لها (2.6) والانحراف المعياري لها (0.61)، تليها الفقرة رقم (4)، وتتص على "أتعاون مع الزملاء في تشكيل لجان العمل وتسييرها في المدرسة" وكان المتوسط الحسابي لها (2.7)، وانحرافها المعياري (0.54)، وكانت أقل فقرتين في مستوى الأداء الوظيفي.

بينما كانت أعلى الفقرات، الفقرة رقم (2)، وهي التي تتص على "أؤدي الواجبات التربوية المنوطة بي داخل المدرسة من دون تذمر أو اعتراض"، حيث كان المتوسط الحسابي لها (3.5) وانحرافها المعياري (0.73)، وجاءت بعدها الفقرتان رقم (3) ورقم (20)، اللتان تتصان بالتوالي على "أحدد المهارات والأنشطة التي سيمارسها التلاميذ أثناء تحضير الدروس"، حيث كان المتوسط الحسابي لها (3.36) وانحرافها المعياري (0.59)، و "أوجه التلاميذ وبشكل دوري للالتزام بالقوانين والأنظمة داخل الصف"، وحيث كان المتوسط الحسابي لها (3.36) وانحرافها المعياري (0.62)، وكانت هذه أعلى الفقرات في مستوى الأداء الوظيفي.

كما يمكن أن نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) وجود علاقة بين الأنماط القيادية ومستوى الأداء الوظيفي، حيث كانت العلاقة إيجابية ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين النمط القيادي الديمقراطي ومستوى الأداء الوظيفي، حيث وصلت قيمة ارتباط بيرسون الى (0.2710)، وبدلالة إحصائية (0.001)، بينما كانت العلاقة دالة إحصائية ولكن سلبية بين النمطين الديكتاتوري والترسلي ومستوى الأداء الوظيفي، فنلاحظ قيمتي ارتباط بيرسون عليهما على التوالي (-0.1260، -0.1280)، وبدلالة إحصائية (0.013 ، 0.011).

تفسير النتائج ومناقشتها

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالأنماط القيادية في المنطقة محور الدراسة وتفسيرها.

نص السؤال الأول العائد للشق الميداني من هذه الدراسة على "ما هو النمط القيادي الأكثر شيوعاً في المنطقة محور الدراسة من وجهة نظر المعلمين؟"

وللإجابة عن هذا السؤال لا بدّ من الرجوع الى الجدول رقم (11)، حيث بينت النتائج أن النمط الديمقراطي حلّ في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.91 درجة، بتفوق لصالح الإناث كما يظهر الجدول رقم (12)، تلاه النمط الديكتاتوري بتفوق لصالح الذكور، وحلّ في المرتبة الثالثة والأخيرة النمط الترسلي، أيضاً بتفوق لصالح الذكور، وذلك من وجهة نظر المعلمين والمعلمات الذين تمّ استطلاع آرائهم نحو النمط الذي يعتمد مدراؤهم. فما هو تحليل هذا الترتيب والأسباب الكامنة وراءه؟

قد يعود السبب في سيادة النمط الديمقراطي الى وعي المدرء لأهمية العمل التعاوني والمشاركة في اتخاذ القرارات وخلق جوّ من الودّ والألفة وقيادة مدارسهم على أسس من الديمقراطية السليمة وإقامة علاقات إنسانية يسودها جوّ من التعاون والثقة والاحترام المتبادل وإشراك المعلمين في بعض المهام القيادية، وخاصة في الثانويات الخاصة التي يكون فيها المدير في معظم الأحيان هو صاحب الثانوية،

أي قد يكون أسلوب تعاطيه مع المعلمين والمعلمات قريباً من الديمقراطي أو الديكتاتوري المبطن، وذلك لأن الثانوية تعتبر بالنسبة إليه مصدر رزقه، وبالتالي لعلمه بأن هذا النمط من القيادة هو الأكثر فعالية، في المحافظة على نسب نجاح مرتفعة وخاصة في الامتحانات الرسمية التي تعتبر من عوامل الجذب والاستقطاب الى مدرسته.

أما سبب ارتفاع نسبة المتوسط الحسابي عند الإناث فقد يعود الى أن الأنثى بطبيعتها أقل تطلّبا من الذكر، وخاصة في المواقع القيادية وهذا قد تعزّزه طبيعة البيئة الاجتماعية والنظام التربوي السائد مجتمعياً. وربما قد لا يلتفتها ما يلتفت نظر الذكور من حيث أسلوب التعاطي بين الذكور أنفسهم، كما أن الذكور قد يوجد لديهم تحفّظات على إدارة الأنثى للموقع القيادي.

إنّ تفوق النمط الديمقراطي ولو بفارق بسيط عن النمطين الترسلي والديكتاتوري، حسب الجدول رقم (11)، قد يكون أمراً منطقياً وبديهياً، حيث يؤكّد الأدب التربوي والإداري على أن النمط الديمقراطي هو من أفضل الأنماط في التعامل مع المعلمين لسيادة العلاقات الإنسانية وتقدير القائد لأفراد الجماعة وإفراح المجال أمام المشاركة والتخطيط في العمل.

وعلى هذا المستوى فإنّ هذه النتيجة تتفق مع ما توصّلت إليه دراسات (المرزوق، 2009)، و(موسوي، 2013)، و(دحلان، 2013)، و (شاهين، 2013) و(اشتياي، 2017)، حيث حلّ النمط الديمقراطي في المرتبة الأولى.

أما بالنسبة للنمط الديكتاتوري فقد احتلّ المرتبة الثانية بعد النمط الديمقراطي، وقد يرجع حصول النمط الديكتاتوري على المرتبة الثانية الى أن فريقاً من مدرّاء المدارس محلّ الدراسة، يولون اهتماماً بالعملية الانتاجية فقط، بغض النظر عن مراعاة الجوانب الانسانية في تعاملهم مع الآخرين، ويرون أنّ حصر السلطة في أيديهم ونظرتهم الى النتائج المترقبة تحتاج برأيهم الى التقيد الحرفي بالأنظمة والتعليمات، وعدم إعطاء المعلم حقّ المشاركة، كما أنهم قد يوزعون المهام والمسؤوليات على المعلمين من دون مراعاة لقدراتهم. وتتفق مرتبة النمط الديكتاتوري أي المرتبة الثانية مع ما توصّلت إليه (شوشان، 2009)، و(شاهين، 2013)، بينما تختلف مع دراسة (الحاج، 2001) و (دحلان، 2013)، و (اشتياي، 2017).

وعلى صعيد النمط الترسلي، فقد حلّ في المرتبة الثالثة والأخيرة، ويمكن اعتبار حلول هذا النمط في المرتبة الأخيرة مؤشراً على أنّه الأقلّ وجوداً في المدارس محلّ الدراسة، ربّما لأنّ من ينتهجون هذا النمط من المعلمين لا يمكن أن يتدرّجوا ليصبحوا مدرّاء أو لا يملكون الصفات والسمات التي تجعلهم يترشّحون لمنصب المدير.

ثانياً: مناقشة النتائج المرتبطة باختلاف تحديد أنماط القيادة وفقاً لمتغير الجنس.

أظهرت النتائج الواردة في الجدول رقم (12) عدم وجود دلالة إحصائية تعزى الى متغير الجنس بين أفراد العينة من المعلمين والمعلمات في تحديد النمط الديمقراطي لمدير المدرسة، وقد يعود السبب في ذلك الى محاولة المدرّاء تحسين فعالية العملية التعليمية التعليمية والتعويض للمعلمين عن النقص الحاصل على صعيد الرواتب المتواضعة وشبه غياب للمحفّزات المادية، وذلك من خلال إشراكهم في القرارات الإدارية.

أما بالنسبة للنمط الديكتاتوري فقد أظهرت النتائج وجود فروق دالة عند مستوى الدلالة (0,05) بين فئتي المعلمين والمعلمات، وجاءت هذه الفروق لصالح الذكور بفارق بسيط يبلغ (0,06)، وقد يعود ذلك لعدة اعتبارات منها، ميل الرجل بشكل عام الى الاعتراض على بعض ما يتّخذه المدير من قرارات، وأنّ الإناث هنّ أكثر خضوعاً للإجراءات المتخذة من قبل المدير ظلماً منهناً بقانونيتها، أضف الى ذلك أنّ طبيعة المدير الذكر تتحوّ تجاه معاملة المعلمة الأنثى بلطف ورقة ولين وبعض الأحيان بفوقية وهيمنة، الأمر الذي لا يتقبّله المعلم الذكر.

وقد اتفقت نتائج دراستنا مع ما أظهرته نتائج دراسة (العياصرة، 2003) حول وجود فروق لصالح الذكور ذات دلالة إحصائية في تحديد النمط الديكتاتوري تعزى إلى متغير الجنس، وتختلف مع نتائج دراسة (حسين، 2000) حيث حلّ هذا النمط في دراسته بالمرتبة الأولى، في حين أظهرت نتائج دراسة رضي المذكورة سابقاً اختلاف في المرتبة، فحلّ النمط الديكتاتوري في المرتبة الأخيرة. وفي ما يتعلق بالنمط الترسلّي، فقد أظهرت النتائج أنّ هذا النمط حلّ في المرتبة الثالثة والأخيرة، كما أظهرت وجود فروق دالة لصالح الذكور وبفارق بسيط جداً يصل إلى (0,08)، وقد يرجع هذا التفوق لصالح الذكور إلى استغلال بعض الممارسات الديمقراطية التي يقوم بها المدير، من حيث الإفصاح في المجال بالانصراف قبل الدوام، أو حتى أثناء الدوام، أو غرض النظر عن بعض المخالفات التي يرى فيها المدير تنفيهاً للمعلمين، بينما يراها المعلمون على أنها حرية مفرطة وعدم التزام بالقوانين والأنظمة، مما يجعل البعض منهم يصنّفها على أنها تسيّب إداري.

وقد اتفقت نتائجنا مع النتائج التي توصل إليها كلّ من (المرزوق، 2009) و(رضي، 2006) و(موسوي، 2013) و(دحلان، 2013)، وتعارضت مع دراسة (بني هاني ومصطفى، 2016) التي لم تظهر فروقاً لمتغير الجنس، وعلى هذا الصعيد تتفق نتائجنا مع نتائج كل من (رضي، 2006) و(المرزوق، 2009) و(موسوي، 2013) و(العياصرة، 2003) أما بالنسبة للأنماط ككلّ فقد أظهر الجدول رقم (12) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.001)، وذلك لصالح فئة الإناث، بعكس ما أظهرته دراسات (المرزوق، 2009) و(موسوي، 2013) و(دحلان، 2013).

ثالثاً: مناقشة النتائج المرتبطة بأثر أنماط القيادة الإدارية في الأداء الوظيفي للمعلم وتفسيرها.

تم احتساب معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation بين الأنماط القيادية الثلاثة السائدة لدى مديري المدارس ومديراتها، وتمت دراستها من ناحية، ومستوى الأداء الوظيفي من ناحية أخرى، وذلك للإجابة عن السؤال الرئيسي لهذا البحث ونصّه >> ما هو أثر النمط القيادي لمدير الثانوية على الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم في بعض الثانويات في الضاحية الجنوبية لمدينة بيروت؟ <<.

وعلى ضوء المعالجة الإحصائية للبيانات وباستخدام معامل ارتباط بيرسون لبيان أثر النمط القيادي لمديري المدارس على الأداء الوظيفي للمعلمين والمعلمات، كشفت النتائج عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية تؤكد تأثير النمط القيادي للمدير على الأداء الوظيفي للمعلم، وهذا ما يبيّنه الجدول رقم (17).

سجّل النمط الديمقراطي وبحسب هذا الجدول، معامل ارتباط مرتفع الأثر على الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر هؤلاء المعلمين الذين يشكّلون عينة الدراسة، وبالتالي هناك علاقة طردية بين النمط القيادي ومستوى الأداء الوظيفي، ذلك أنّ المعلمين يرون أنّه كلّما كان النمط القيادي السائد في المدرسة ديمقراطياً، كلّما كان أثره إيجابياً في أدائهم الوظيفي، والسبب في ذلك قد يعود إلى أنّه إذا كان أسلوب القيادة ديمقراطياً فإنّه يسمح بنوع من المشاركة على قاعدة التشاور في العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة.

واتفقت نتائج دراستنا مع نتائج دراسة (العسيلي، 1999) و(كريستين، 2002) و(الشريف، 2004) و(موسوي، 2013)، التي بيّنت وجود علاقة إيجابية بين النمط القيادي الديمقراطي ومستوى الأداء الوظيفي، وهذه العلاقة الإيجابية تفيد أنّه كلّما كان النمط ديمقراطياً كلّما زادت درجة الأداء الوظيفي إيجابياً لدى العاملين.

من جهة أخرى، إنّ الجدول رقم (17)، يبيّن أنّ النمط القيادي الديكتاتوري، سجّل معامل ارتباط سلبي الأثر في أداء المعلمين، وعليه يمكن القول بأنّه >> كلّما كان النمط لمدير المدرسة ديكتاتورياً كلّما أدّى ذلك إلى انخفاض في أداء المعلمين في المدرسة <<.

(المرزوق، 2009، ص 113)، لأن التزام المدير بتطبيق القوانين والتعليمات حرفياً، يحول دون امكانية تعبير الرؤوس عن رأيه، مخافة أن يتم صدّه من قبل المدير، الأمر الذي قد يزيد من منسوب الاحباط لدى المعلمين.

ومقارنة بالدراسات الأخرى، نرى أن هناك توافقاً بين نتيجتنا مع ما خلص إليه الشريف في دراسته أنفة الذكر، فنلاحظ وجود علاقة ارتباطية سلبية بين النمط القيادي الديكتاتوري ومستوى الأداء الوظيفي.

كما تتفق أيضاً مع دراسة رضي أنفة الذكر ودراسة (شبيطة، 1999)، اللتان لاحظتا وجود علاقة ارتباطية سلبية بين النمط القيادي الديكتاتوري ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين، ذلك أنهما كشفنا عن علاقة سلبية ولكن دالة إحصائياً بين النمط الديكتاتوري وفاعلية العمل، فهما اعتبرنا أنه كلما زادت ديكتاتورية المدير كلما قلت درجة فاعلية الموظفين.

ولم تتفق نتائجنا مع دراسة (أحمد، 1996)

أما في ما يتعلق بالنمط الترسلّي، فقد أظهر الجدول رقم (20) تطابقاً شبه كامل بين نتائج النمطين الديكتاتوري والترسلّي، أي أن هناك علاقة سلبية بين النمط الترسلّي ومستوى الأداء الوظيفي، بمعنى أنهما ينتجان نفس التأثير السلبي على الأداء الوظيفي، على الرغم من التناقض شبه التام بين مقومات كل من النمطين القياديين المختلفين.

وقد تكون هذه النتيجة مؤشراً على عدم الرضا عن أسلوب القيادة الترسلّيّة، حيث ترى القائد متخبطاً ضائعاً لا يتدخل في مجريات الأمور سواء بالتوجيه أو بالأمر أو النهي، ويكتنف ذلك الغموض في القرارات الإدارية ويظهر الضعف في قدرته على التنظيم وحلّ مشاكل الموظفين ويشوب علاقته بالآخرين نوع من العشوائية واللامبالاة.

جاءت هذه النتائج مخالفة لما توصلت اليه رضي، في دراستها أنفة الذكر، إذ أشارت الى أن هناك ارتباط موجب لكنّه ضعيف بين النمط الترسلّي والرضا الوظيفي.

خاتمة

بيّنت النتائج المترتبة في الجداول السابقة، والتي تمّ استخراجها بعد تحليل البيانات الإحصائية عبر استخدام المقاييس والاختبارات الإحصائية التي ذكرناها سابقاً، الواقع الفعلي لأنماط القيادة الإدارية لمديري ومديرات الثانويات في المنطقة محور الدراسة، وأثر هذه الأنماط في الأداء الوظيفي للمعلمين والمعلمات الذين يعملون في هذه الثانويات، وبذلك نكون ومن خلال جمع المعلومات والبيانات البحثية، أجبنا عن تساؤلات الدراسة وفرضياتها.

ويمكن أن نجمل نتائج الدراسة في الآتي:

- 1- دلّت النتائج على تواجد أنماط القيادة الثلاثة (الديمقراطي، الترسلّي، والديكتاتوري) لدى مديري الثانويات ومديراتها في ثانويات الضاحية الجنوبية لمدينة بيروت (محور الدراسة).
- 2- بيّنت النتائج أن أكثر الأنماط شيوعاً في الثانويات محور الدراسة، هو النمط الديمقراطي، يليه النمط الديكتاتوري ثم النمط الترسلّي.
- 3- كشفت النتائج عن وجود علاقة بين الأنماط القيادية ومستوى الأداء الوظيفي، حيث كانت العلاقة إيجابية ودالة إحصائياً بين النمط القيادي الديمقراطي ومستوى الأداء الوظيفي، بينما كانت العلاقة دالة إحصائياً ولكن سلبية بين النمطين الديكتاتوري والترسلّي ومستوى الأداء.

التوصيات والمقترحات

يمكن أن نستدل من مستوى الأداء الوظيفي على تأثير كل نمط من هذه الأنماط المعتمدة، فقد دلت الدراسة على أن النمط القيادي الذي يحدث تأثيرًا إيجابيًا في الأداء الوظيفي هو النمط الديمقراطي، باعتباره يجمع بين الانتاج والعلاقات الانسانية، ويوازن بينهما فيفرض جوًا من الديمقراطية والتعاون والثقة والاحساس بالمسؤولية والدافعية والاحترام المتبادل. وحيث أن الدراسة كشفت عن العلاقة السلبية بين النمطين الباقيين، فهذا يعزز دور الديمقراطية في العمل القيادي الإداري، الذي يساعد على زيادة الانتاجية ورفع كفاءة العملية التعليمية وتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية. وعليه العمل على توفير البيئة التي يتحقق فيها هذا النمط وأن يمارس بطريقة علمية لا استنسابية، عبر إعداد دورات تأهيلية علمية، ملزمة بنتائجها وبإشراف وزارة التربية وإخضاع المرشحين لمنصب مدير، من القطاعين العام والخاص لها، بحيث يتم إعداد المرشحين على كيفية ممارسة النمط الديمقراطي بكل مقوماته، نظرًا لما يمثل من أهمية على المستوى التربوي.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: قائمة المصادر والمراجع بالعربية

- ابن منظور (أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم)، لسان العرب المحيط، ط3، 4، بيروت، دار صادر، 2003، 543 ص.
- أحمد (آمال مازن)، العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين في بعض جامعات الأردن الحكومية. 147 ورقة (مستنسخة).
- رسالة ماجستير: في التربية: جامعة اليرموك، كلية التربية، إربد: 1996.
- الأغبري (عبد الصمد)، الإدارة المدرسية: البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، ط2، بيروت، دار النهضة العربية، 1426 - 2006، 512 ص.
- اشتيايت، سامح محمد، (2017)، النمط الإداري لمدراء المدارس وعلاقته بالأمن الوظيفي لدى المعلمين في محافظة إربد، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل، العدد 35، تشرين أول 2017.
- أيوب (جعفر محمد علي)، نمط الإدارة المدرسية وأثره في رضا المدرس الوظيفي في مدارس البحرين الإعدادية. 192 ورقة (مستنسخة).
- رسالة ماجستير في التربية: جامعة القديس يوسف، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، معهد الآداب الشرقية، بيروت: 2006.
- بدوي (أحمد)، (محمد) مصطفى، معجم مصطلحات القوى العاملة، الإسكندرية، مؤسسة بيت الشباب، 1984، 271 ص.
- بربر (كامل)، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط2، بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2000، 182 ص.

- البستاني (بطرس)، **محيط المحيط**، لا طبعة، بيروت، مكتبة لبنان، 1977، 993 ص.
- بن السنبل (عبد العزيز)، **التربية في الوطن العربي على مشارف القرن الحادي والعشرين**، ط1، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2002، 527 ص.
- بني هاني، محمد؛ و مصطفى، أميرة، (2016)، **الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس في الأردن وفقا لنموذج جولمان في القيادة**، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 12، عدد 2، 2016 - 181-193.
- الحاج (أحمد)، **نحو استراتيجية لتطوير الإدارة المدرسية في اليمن**، مجلة الثوابت، ع 28، 2001.
- الحري (خديجة أحمد عبد المؤمن)، **التطوير التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء في المنظمة: دراسة تطبيقية على مدينة جدة**. 181 ورقة (مستسخة).
- رسالة ماجستير: إدارة الأعمال، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الدراسات العليا، 2003.
- الحري (رافدة)، وآخرون، **الإدارة والتخطيط التربوي**، ط1، عمان، دار الفكر، 2007، 312 ص.
- حسين (عبد أحمد محمد)، **علاقة النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية بتأديتهم لأدوارهم الوظيفية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في محافظات عدن**، لحج، أبين. 176 ورقة (مستسخة).
- رسالة ماجستير: التربية، جامعة عدن، كلية التربية، 2000.
- الحسيني (أحمد بن عبد الله)، **علاقة الإشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين: دراسة تطبيقية على المستشفيات العسكرية بالرياض**. 155 ورقة (مستسخة).
- رسالة ماجستير: الإدارة: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2003.
- دحلان، سميرة عبد الرحمن، (2013)، **أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين**، جامعة الأزهر، كلية التربية، قسم أصول التربية، غزة فلسطين.
- درادكة (أمجد محمود)، **الإدارة والتخطيط التربوي: رؤى جديدة**، ط1، إربد، عالم الكتب الحديثة، 2009، 339 ص.
- الدغيمات، حسين خليل، (2017)، **أثر السلوك القيادي لمديري المدارس على أداء المعلمين من وجهة نظر المعلمين في مدارس تربية لواء الأغوار الجنوبية**، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، مصر، العدد 22.
- الرشدان (عبدالله)، **علم اجتماع التربية**، ط1، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2004، 360 ص.
- رضي (ناهد حسين)، **الأنماط القيادية السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الابتدائية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين في مملكة البحرين**. 164 ورقة (مستسخة).

رسالة ماجستير: التربية، جامعة القديس يوسف، كلية التربية، معهد الآداب الشرقية، 2006.

الروقي (عبد الله بن عايض)، الأنماط القيادية لمديري المدارس وعلاقتها بالرّضى الوظيفي لدى معلّمي المرحلة الثانوية في مدينة مكّة المكرمة. 162 ورقة (مستسخة).

رسالة ماجستير: التربية: جامعة محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية، قسم الإدارة والتّخطيط التربوي، الرياض: 1423-1433هـ.

شاهين، نزمين كمال يوسف، (2013)، الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بتعزيز ثقافة الإنجاز. الجامعة الإسلامية، كلية التربية، أصول التربية- إدارة تربوية، غزة، فلسطين. شببنة (مها توفيق)، أنماط القيادة الإدارية السائدة لدى مديري الداخلية من وجهة نظر موظفي وزارة الداخلية وموظفاتها في محافظات شمال فلسطين وعلاقة ذلك بفاعلية العمل لديهم. 156 ورقة (مستسخة).

رسالة ماجستير: التربية: جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات، نابلس، فلسطين، 1993.

الشّريف (طلال عبد الملك محمد)، الأنماط القيادية وعلاقتها بالذّافعية من وجهة نظر العاملين بإمارة مكّة المكرمة. 162 ورقة (مستسخة).

رسالة ماجستير: العلوم الإداريّة: جامعة نايف العربيّة للعلوم الأمنيّة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإداريّة، الرياض، 1424 هـ - 2004 م.

شقيّر (يسرى حسين)، إدراك المعلّمين للنمط القيادي لمديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم وعلاقته باتجاهاتهم نحو مهنة التدريس. 178 ورقة (مستسخة).

رسالة ماجستير: التربية: ، جامعة القدس، كلية الدراسات العليا، 1999.

شوشان (عمر)، النمط القيادي لمديري الثانويات وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى الأساتذة. 160 ورقة (مستسخة).

رسالة ماجستير: الإدارة والتسيير التربوي: جامعة الحاج خضر، كلية الآداب والعلوم الانسانية، قسم علوم التربية، الجزائر، 2009.

صلاح الدين (محمد عبد الباقي)، السلوك التنظيمي، ط1، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2003، 444 ص.

الصيرفي (محمد)، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط1، عمان، دار قنديل للنشر والتوزيع، 2003، 504 ص.

عدس (محمد عبد الرحيم)، وآخرون، الإدارة والإشراف التربوي، عمان، دار البشير، 1988، 304 ص.

علي (كريم ناصر)، الإدارة والإشراف التربوي، ط1، عمان، دار الشروق، 2006، 135 ص.

- عوض الله (ميرفت توفيق إبراهيم)، أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين. 164 ورقة (مستسخة).
- رسالة ماجستير: إدارة الأعمال: الأكاديمية العربية بالدنمارك، كلية الدراسات العليا، 2012.
- العياصرة (علي أحمد عبد الرحمن)، الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن. 386 ورقة (مستسخة).
- أطروحة دكتوراه: التربية: جامعة عمان العربية، كلية التربية، قسم المناهج وطرق التدريس، عمان، 2003.
- الغامدي (محمد هندي)، تصوّر مطوّر لنموذج تقييم أداء المعلم في المملكة. 165 ورقة (مستسخة).
- رسالة ماجستير: التربية: قسم الإدارة التربوية، جامعة الملك سعود، الرياض، 1420 هـ.
- فليه (فاروق عبده)، وآخرون، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط2، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009، 392 ص.
- القوزي (أحمد)، الإدارة المدرسية ميادينها النظرية والعلمية، ط1، الرياض، مطابع الفرزدق، 1410 هـ، 219 ص.
- كنعان (نواف)، القيادة الإدارية، ط1، الإصدار الثامن، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009، 506 ص.
- لوح موسوي (سمية سادات)، أثر النمط القيادي لمدير المدرسة في الرضا الوظيفي من وجهة نظر معلمي الحلقة الثالثة ومعلماتها في بعض مدارس الصحاح الجنوبية لمدينة بيروت. 170 ورقة (مستسخة).
- رسالة ماجستير: التربية: جامعة القديس يوسف، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، معهد الآداب الشرقية، بيروت، 2013.
- محمود (محمد فتحي)، مدخل إلى الإدارة التربوية، ط1، الرياض، مطابع الفرزدق، 1997، 186 ص.
- مختار (حسن علي)، قضايا ومشكلات في المناهج والتدريس، ط1، مكة المكرمة، مكتبة الطالب الجامعي، 1986، 126 ص.
- المرزوق (عبد الغفار)، أنماط القيادة الإدارية وأثرها في الأداء الوظيفي من وجهة نظر معلمي المدارس الابتدائية الحكومية ومعلماتها بمملكة البحرين، 149 ورقة (مستسخة).
- رسالة ماجستير: التربية: جامعة القديس يوسف، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، معهد الآداب الشرقية، بيروت، 2009.
- مصطفى (صلاح عبد الحميد)، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر المعاصر، ط2، الرياض، دار المريخ للنشر، 2002، 280 ص.
- هاشم (زكي محمود)، أساسيات الإدارة، ط3، الكويت، منشورات ذات السلاسل، 1994، 216 ص.

همدر (حسانة)، دور المدراء والمشرفين في تحسين أداء العاملين التربويين، ط1، الرّويس، دار المحجّة البيضاء، 2011، 306 ص.

الوذناني (عوض محمد)، أثر الحوافز في فاعليّة الأداء والرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنيّة. 165 ورقة (مستسخة).

“The Leadership Style of the Principal and it’s Effect on Teachers’ Functional Performance”

Abstract:

This study aimed to identify the most important concepts related to school administration and its functions, then leadership, theories and patterns, as well as the leadership style of the principal, the performance of teachers, and highlight the relationship between the leadership style of the principal and the performance of teachers.

In order to achieve the objectives of the study, a descriptive approach was adopted, including descriptions, statistics, analysis and survey of references, including previous studies. Accordingly, the schools in the area under study were counted, which included public and private schools in the southern suburbs of Beirut. The study population included 34 schools, 1504 male and female teachers, and 16 schools (47.05%) and 410 teachers (27.26%).

The study tool was a questionnaire addressed to teachers in order to determine their views to determine the leadership style of the principal and what impact it could have on the performance of teachers in the specific area.

After analyzing and discussing the analytical data, it was found that the three types of leadership democratic, dictatorial and missionary are existed.

A correlation between leadership style and job performance was found to show that the democratic leadership style is the most positively impacted on job performance, while dictatorship and missionary patterns negatively affect job performance.

Keywords: Leadership style, principal, functionality.