

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية والأورطفونيا



مذكرة تخرج بعنوان

أنماط القيادة التربوية و علاقتها بالأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي

دراسة ميدانية بثانوية ثرخوش أحمد و متقن عدي بوعزيز بولاية _ جيجل _

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التربية

تخصص: إدارة و إشراف بيداغوجي

إشراف الأستاذ:

يوسف حديد

إعداد الطالبة:

إيمان مشقف


أعضاء لجنة المناقشة:

الأستاذ (ة): سليم صيفور.....رئيسا.

الأستاذ : يوسف حديد.....مشرفا و مقرا.

الأستاذ (ة): فيروز جردير.....عضوا مناقشا.

السنة الجامعية: 2017_2018 م.



الحمد لله الذي استعنت به و توكلت عليه
الحمد لله الذي يسر لي سبيلي و أنار لي دربي
أتوجه بشكري إلى الأستاذ المشرف

"يوسف حديد"

الذي أشرف على عملي

و أيضا أشكر أساتذة علوم التربية الذين قدموا لي يد العون
والمساعدة

ولا يفوتني شكر كل من وقف بجانبني من قريب أو من
بعيد ولو بكلمة طيبة بعثت فيّ الأمل على إتمام هذا العمل.

شكرا.

الفهرس

المحتوى	الصفحة
فهرس المحتويات	(أ_د)
فهرس الجداول	(ه_و)
فهرس الملاحق	(ز)
مقدمة	(ح_ط)

الجانب النظري

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

تمهيد	(12)
1. إشكالية الدراسة	(14_13)
2. فرضيات الدراسة	(15_14)
3. تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة	(16_15)
4. أسباب اختيار الموضوع	(17)
5. أهمية الدراسة	(17)
6. أهداف الدراسة	(18_17)
7. الدراسات السابقة	(24_18)
خلاصة	(25)

الفصل الثاني: القيادة التربوية

تمهيد.....(27)

1. تعريف القيادة التربوية.....(29_28)

2. عناصر القيادة(30_29)

3. أبعاد القيادة(31)

4. مبادئ القيادة(32_31)

5. خصائص القيادة(33_32)

6. أهمية القيادة(34_33)

7. أنماط القيادة(37_34)

8. صفات القائد التربوي.....(38_37)

9. مهارات القائد التربوي.....(40_38)

10. نظريات القيادة.....(44_40)

خلاصة.....(45)

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

تمهيد.....(49)

1. تعريف الأداء الوظيفي(50)

2. أنواع الأداء الوظيفي.....(53_51)
3. عناصر الأداء الوظيفي.....(54_53)
4. مكونات الأداء الوظيفي.....(56_54)
5. أبعاد الأداء الوظيفي.....(57_56)
6. محددات الأداء الوظيفي.....(57)
7. أهمية الأداء الوظيفي.....(58)
8. العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.....(59_58)
9. تقييم الأداء الوظيفي.....(64_60)
- خلاصة.....(65)

الجانب الميداني

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

- تمهيد.....(69)
1. مجالات الدراسة.....(71_70)
2. منهج الدراسة.....(72)
3. مجتمع الدراسة.....(74_73)
4. الدراسة الاستطلاعية.....(75)
5. أداة الدراسة وخصائصها السيكمترية.....(78_76)

6. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.....(79_78)

خلاصة.....(80)

الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

تمهيد.....(83)

1. عرض نتائج الدراسة.....(104_84)

2. مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات.....(107_105)

3. النتائج العامة للدراسة(108_107)

التوصيات.....(108)

خلاصة.....(109)

خاتمة(111)

قائمة المراجع.

الملاحق.

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
73	جدول يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.	01
74	جدول يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.	02
74	جدول يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة.	03
84	يشرك المدير الأساتذة في اتخاذ القرارات مما يحسن مستوى أدائهم	04
85	يشجع المدير الأساتذة على إبداء الرأي مما يدفعهم للعمل أكثر	05
85	يؤمن المدير بقدرات الأساتذة مما يدفعهم إلى الاجتهاد أكثر	06
86	يوزع المدير الأعمال على الأساتذة بعدل مما ينتج عنه جهد اكبر	07
87	يراعي المدير قدرات الأساتذة عند تكليفهم بمهام التربوية مما يحسن من مستوى أدائهم	08
87	يقف المدير مع الأساتذة في حل المشكلات التي تواجههم مما يشجعهم على بدل مجهود اكبر	09
88	يتقبل المدير آراء الأساتذة حول أسلوب العمل مما يرفع من مستوى أدائهم	10
89	يشجع المدير أسلوب العمل الجماعي مما ينتج عنه مجهود اكبر	11
89_90	جدول يمثل يمثل المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و درجة استجابة أفراد العينة حول الفرضية الأولى.	12
92	يلزم المدير الأساتذة بتحقيق مستويات معينة من الأداء تزيد من الإنتاجية	13
92	ينفرد المدير باتخاذ القرارات مما يضعف من تقدم أداء الأساتذة	14
93	يرفض المدير بشكل قاطع انتقاد قراراته مما يذني من مستوى الأداء	15
93	لا يعطي أهمية لميول الأساتذة واتجاهاتهم مما يعيق تقدم أدائهم	16

94	لا يتساهل المدير في بعض جوانب القصور من طرف الأساتذة مما يضعف من مستوى أدائهم	17
95	يفرض المدير على الأساتذة الواجبات حتى وان كانت لا تتناسب مع قدراتهم مما يضعف من أدائهم	18
96	جدول يمثل يمثل المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و درجة استجابة أفراد العينة حول الفرضية الثانية.	19
98	يتردد المدير في اتخاذ القرارات مما يخفض من مستوى الأداء	20
98	لا يتابع المدير أعمال الأساتذة التي يكلفهم بها مما يعيق تقدم الأداء الجيد	21
99	يتهرب المدير من المسؤوليات الموكلة له مما لا يحمس على الأداء الجيد	22
99	لا يعتمد أساليب التشجيع وتعزيز مما يضعف الأداء	23
100	لا يحدد المدير للأساتذة خطة لتسيير المنهاج مما يخفض مستوى العمل	24
101	يتجنب المدير التدخل في النزاعات التي تحدث بين الأساتذة مما يضعف الأداء	25
101	يتساهل مع الأساتذة في حالة التغيب لديهم مما يحيل دون المستوى	26
102	جدول يمثل يمثل المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و درجة استجابة أفراد العينة حول الفرضية الثالثة.	27

فهرس الملاحق :

الرقم	عنوان الملحق
01	استمارة بيانات الدراسة
02	تصريح الدخول للمؤسسات التربوية

المقدمة

تحتل الإدارة بمختلف عملياتها مركزا مؤثرا في جميع المؤسسات المختلفة في المجتمع، إذ تعد القوة التي تدفع إلى التطور والتقدم من خلال تحقيق الأهداف وإدخال التحسينات الضرورية في التنظيم الإداري أو في سلوك العاملين أو في الأساليب والوسائل الإدارية ما يؤثر على مسيرة المؤسسة بالسلب أو بالإيجاب

فقد جاءت الحاجة إلى الإدارة المدرسية عند قيام المدرسة التي جاءت هي الأخرى لتلبية حاجات المجتمع كونها تعكس العالم الصغير له، إلى من يقوم بتربية أبنائه، إذ أخذت المدرسة على عاتقها تربية النشء والإدارة التربوية هي المسؤولة على ذلك بالتنسيق لجميع أعمال المدرسة بشكل يكفل نجاح العملية التربوية ونظرا للأهمية الكبرى التي تلعبها المدرسة كمؤسسة تربوية في المجتمع فإنها تحتاج إلى من يديرها ويتابع أعماله أو يوجه العاملين فيها إذ أن المدير هو الشخص المؤثر في فعالية النظام المدرسي

وينظر إلى المنظمة على اعتبارها جهد جماعي لتحقيق هدف مشترك وبالتالي تحتاج على اختلاف أنواعها إلى العنصر البشري من أجل توجيه أعمالها وتوفير الخدمات اللازمة لتحقيق أهدافها، فالأداء الوظيفي في المؤسسة يعبر عن إنتاجيتها أو الجهد المبذول من طرف القائمين عليها للتطوير والتحسين وقد جاءت الكثير من النظريات والدراسات حول هذا الموضوع، إذ أن محور اهتمام دراستي يدور حول أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي، وذلك بالتطبيق على فئة الأساتذة الذين هم مجال دراسة هذا البحث والذي أجري بثانويتي "ترخوش أحمد" و "متقن عبيدي بوعزيز"

وقد قسمت موضوع البحث إلى خمسة فصول: ثلاثة في الجانب النظري، واثنان في الجانب التطبيقي، وتمثلت فصول الجانب النظري في:

الفصل الأول: بعنوان الإطار العام للدراسة وتناولت فيه إشكالية الدراسة، فرضياتها، المفاهيم الأساسية لها، أسباب اختيار الموضوع، أهميتها وأهدافها، وأخيرا الدراسات السابقة والتعقيب عليها.

الفصل الثاني: بعنوان القيادة التربوية وتناولت فيه تعريف القيادة التربوية، عناصرها، أبعادها، مبادئها، خصائصها، أهميتها، أنماطها وتطرفت إلى كل من (النمط الديمقراطي، النمط التسلطي، النمط الفوضوي)، أيضا إلى صفات ومهارات القائد التربوي، وأخيرا إلى نظرياتها.

الفصل الثالث بعنوان: الأداء الوظيفي للأستاذ وتطرفت فيه إلى تعريف الأداء الوظيفي، أنواعه، عناصره، مكوناته، أبعاده، محدداته، أهميته، العوامل المؤثرة فيه، وأخيرا تقييمه.

أما فصول الجانب التطبيقي فتمثلت في:

الفصل الرابع: بعنوان الإجراءات المنهجية للدراسة تناولت فيه مجالات الدراسة، منهجها، مجتمعها، الدراسة الاستطلاعية، أداة الدراسة وخصائصها السيكمترية، وأخيرا الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

الفصل الخامس: بعنوان عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج تناولت فيه عرض وتحليل نتائج الدراسة، مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات، النتائج العامة للدراسة، وأخيرا التوصيات.

الجانب النظري

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

تمهيد

1. الإشكالية
2. فرضيات الدراسة
3. تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة
4. أسباب اختيار الموضوع
5. أهمية الدراسة
6. أهداف الدراسة

تمهيد:

تعتبر القيادة الأداة الرئيسية التي تستطيع المؤسسة من خلالها تحقيق أهدافها، وهي القادرة على التنسيق بين عناصرها المختلفة لتصل بالمؤسسة إلى التكامل المنشود، إذ تعتبر من أهم مظاهر التفاعل الاجتماعي حيث تعد محورا رئيسي للعلاقة بين القائد والمرؤوسين وتؤثر تأثيرا مباشرا على الإنتاجية كهدف أساسي تسعى له المؤسسة من خلال أداء المرؤوسين.

وسأنتقل في هذا الفصل إلى تحديد إشكالية الدراسة ووضع فرضياتها، كما سأقوم بضبط مفاهيمها وصولا إلى تحديد أسباب اختيار الموضوع وكذا أهداف وأهمية الدراسة، وفي النهاية سأعرض بعض الدراسات السابقة مع التعقيب عليها.

1. الإشكالية:

تعتبر القيادة عملية توجيه الأفراد للقيام بأعمال تجسد أهداف المؤسسة التربوية، إذ أنها أداة أساسية تستطيع المؤسسة من خلالها تحقيق أهدافها، ومنه فالقيادة التربوية تعد أكثر أنواع القيادات أهمية كونها تدير المؤسسة، والتي ترتبط مباشرة بتممية الفرد، لذلك ف نجاحها أو فشلها ينعكس على المجتمع.

ونظرا للأهمية الكبرى التي تلعبها المدرسة كمؤسسة تربوية في المجتمع فإنها تحتاج إلى من يديرها ويتابع أعمالها ويوجه العاملين فيها ويعمل على تحسين أدائهم من اجل تحقيق الأهداف المرسومة، إذ يعتبر مدير المدرسة الشخص المؤثر في فعالية النظام المدرسي، وينظر إليه على انه قائد تربوي تناط به مهام بالغة الأهمية وله دور فعال في تحسين العملية التعليمية، وأن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها مرتبط بالكيفية التي يدير بها مدرسته.

فقد يتصف سلوك المدير بالسلطة والسيطرة المطلقة، وقد يميل إلى إشراك مرؤوسيه في الآراء والأعمال أو قد يغلب عليه طابع اللامبالاة وعدم الأخذ بزمام الأمور، وقد يشرك أحيانا أكثر من نمط ليشكل أسلوبا يتبعه، فنمط القائد سواء كان تسلطيا، ديمقراطيا أو فوضويا يعد أساسا في نجاح سياسة العملية التربوية وله الدور الكبير في زيادة الإنتاجية من خلال أداء المرؤوسين، إذ أن الأداء يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء، كونه يشكل أهم أهداف المؤسسة فكفاءتها تتوقف على أداء مرؤوسيه.

وللقائد هنا دور كبير إذ لابد له من أن يتسم بخصائص تدفع المرؤوسين إلى أداء مميز وان يهيئ لهم الجو والمناخ التعليمي المناسب لذلك، إذ انه على الإدارة المدرسية الاهتمام بكل عناصر العملية التربوية وعلى رأسها العامل الحاسم ألا وهو المعلم، والذي يعتبر من أهم عوامل العملية التربوية لان

مستوى أدائه وانجازه للمهام والمسؤوليات التربوية يحدد إلى حد كبير مستوى العملية التربوية في المجتمع.

وانطلاقاً من التحليل السابق نقوم بطرح التساؤل الرئيسي:

هل توجد علاقة بين أنماط القيادة التربوية والأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي؟

وقد انبثق من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة بين نمط القيادة الديمقراطي والأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي من وجهة نظر الأساتذة أنفسهم؟
- هل توجد علاقة بين نمط القيادة التسلسلي والأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي من وجهة نظر الأساتذة أنفسهم؟
- هل توجد علاقة بين نمط القيادة الفوضوي والأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي من وجهة نظر الأساتذة أنفسهم؟

2. فرضيات الدراسة:

تعتبر الفروض هي المرحلة الأساسية في إعداد البحث العلمي، إذ لا يمكن إعداد بحث علمي دون المرور بهذه الخطوة التي تحدد للباحث المسار الذي يتبعه في إعداد لبحته العلمي إذ أن الفروض هي: " حلول أو تفسيرات مؤقتة يضعها الباحث كحل لمشكلة البحث " (عمار ب.، 1990، صفحة 72).

الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة بين أنماط القيادة التربوية والأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي.

الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة بين نمط القيادة الديمقراطي والأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي من وجهة نظر الأساتذة أنفسهم.
- توجد علاقة بين نمط القيادة التسلطي والأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي من وجهة نظر الأساتذة أنفسهم.
- توجد علاقة بين نمط القيادة الفوضوي والأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي من وجهة نظر الأساتذة أنفسهم.

3. المفاهيم الأساسية للدراسة:

أ. النمط: عرّف النمط بأنه:

- السلوك المتكرر للمدير في طريقة أدائه للعمل لتحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل فيها.
- الخصائص المتغيرة والعوامل الأساسية لدى مديري المدارس التي تساعد المدير في التأثير على المعلمين لتحقيق أهداف المدرسة. (العواني، 2013، صفحة 8).

التعريف الإجرائي: هو سلوك يمارسه مدير المدرسة للتأثير الفعال في سلوك معلمي مدرسته من اجل تحسين نوعية العمل في المدرسة.

ب. القيادة التربوية: عرّفت بأنها:

- العمل المشترك الذي تقوم به الجماعة بغية الوصول إلى الأهداف المحددة للمؤسسة في جو تسوده المودة والإخاء والتآلف. (العجمي، 2008، صفحة 177).

التعريف الإجرائي: هي نشاط تفاعلي مشترك يهدف للتأثير بالآخرين من اجل تحقيق الأهداف المتفق عليها.

ت. الأداء الوظيفي: عرف بأنه:

- قيام الشخص بالأعمال والواجبات المكلف بها للتأكد من صلاحيتها لمباشرة مهام وأعباء وظائفهم. (جردات، 2001، صفحة 42).

التعريف الإجرائي: هو الجهد المبذول الذي يقوم به الشخص بغية الوصول إلى الأهداف المنشودة عن طريق الأعمال المكلف القيام بها.

ث. الأستاذ: عرف بأنه:

- هو المعلم والمربي الذي يتولى تنشئة الطلاب تنشئة وطنية وتربوية صحيحتين . (جرجس، 2005، صفحة 59).

التعريف الإجرائي: هو ذلك الشخص المؤهل للقيام بعملية التعليم ونقل المعارف والخبرات للمتعلم باستخدام مهارات تساعد على ذلك.

ج. التعليم الثانوي:

- هو ذلك النوع من التعليم النظامي الذي يمتد بانتهاء المرحلة الإعدادية وينتهي عند مدخل التعليم العالي، بصرف النظر عما إذا كان النظام التعليمي يقدمه في متماسكة، أو يقسمه إلى مرحلتين منفصلتين المرحلة الإعدادية والمرحلة الثانوية. (رشوان، 2006، صفحة 54).

التعريف الإجرائي: التعليم الثانوي هو آخر مرحلة من مراحل التعليم الإلزامي الذي يتلقاه التلاميذ بعد اجتيازهم لمرحلة التعليم الأساسي، وهي المرحلة التي ستحدد طبيعة التخصص الجامعي للتلميذ بعد التخرج.

4. أسباب اختيار الموضوع:

- يعتبر اختيار موضوع الدراسة أهم مرحلة من مراحل البحث العلمي وأكثرها صعوبة، وعلى هذا فإن اختياري لهذا الموضوع جاء نتيجة لكون:
- الموضوع ينسجم مع التخصص.
 - قابلية الموضوع للدراسة الميدانية.
 - الكشف عن أهمية تبني أنماط القيادة التربوية داخل المؤسسات.
 - الكشف عن العلاقة بين نمط القيادة وأداء الأستاذ.

5. أهمية الدراسة:

- معرفة الأنماط القيادية المتبعة داخل المؤسسة التربوية.
- معرفة نمط القيادة الذي يمكن إتباعه من أجل فعالية الأداء الوظيفي.
- كون الأداء الوظيفي للأستاذ يحدد تقريبا مستوى العملية التعليمية.
- مساعدة الطلبة في الميدان التربوي لإجراء بحوث مشابهة ومكملة لهذه الدراسة.

6. أهداف الدراسة:

أسعى في دراستي إلى التحقق من صحة الفرضيات وذلك من خلال جملة من الأهداف والمتمثلة في التعرف على العلاقة بين أنماط القيادة التربوية والأداء الوظيفي للأساتذة وهو الهدف الرئيسي والذي يأتي تحته أهداف فرعية متمثلة في:

- التعرف على الأنماط القيادية السائدة بمؤسسات التعليم الثانوي.
- التعرف على الأداء الوظيفي للأساتذة.

– الوصول إلى بعض المقترحات التي يمكن الاستفادة منها من خلال النتائج المتحصل عليها.

7. الدراسات السابقة:

1) الدراسات التي تناولت الأنماط القيادية:

دراسة سامي عبد العزيز عامر أبو الخير (2013): هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظرهم، من خلال تحديد النمط القيادي السائد لديهم من بين الأنماط الثلاثة السائدة: الديمقراطي، الدكتاتوري، الفوضوي، وقياس مستوى الإبداع الإداري لديهم في مجال الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، المخاطرة، التحليل و الربط، ومن ثم تحديد العلاقة بين كل نمط من الأنماط القيادية الثلاثة و مجالات الإبداع الإداري، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث النهج الوصفي التحليلي وتكونت أداة الدراسة من استبانته مكونة من (70) فقرة، و تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة و البالغ عددهم (134) مدير و مديرة و تم استخدام أسلوب الحصر الشامل و استرد الباحث (115) استبانته .

وتوصل الباحث في نهاية الدراسة إلى عدد من النتائج:

1. هناك موافقة بدرجة كبيرة على فقرات الأنماط القيادية بشكل عام وحصل النمط الديمقراطي على المرتبة الأولى بدرجة كبيرة جدا، بينما حصل النمط الفوضوي على المرتبة الثانية بدرجة متوسطة، كما جاء النمط التسلطي في المرتبة الثالثة بدرجة متوسطة أيضا.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التقديرات المتوقعة حول جميع الأنماط تعزى إلى متغيرات: المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، والمنطقة التعليمية، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التقديرات المتوقعة حول النمط الديمقراطي لصالح الذكور. (الخير، 2013، صفحة س_ش).

دراسة فادي عمر مصطفى المدهون (2012): هدفت الدراسة التعرف إلى الدرجة التقديرية لفاعلية القيادة التربوية لمديري مناطق غزة التعليمية بوكالة الغوث من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة غزة، كما هدفت التعرف إلى الصعوبات التي قد تحد من درجة فاعلية القيادة التربوية لمديري المناطق، وكذلك الكشف إن كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة للفعالية تعزى إلى المتغيرات: (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، المرحلة الدراسية، المنطقة التعليمية) .

ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لمثل هذا النوع من الدراسات في وصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها.

كما وقام الباحث ببناء وتصميم استبانتيين، إحداهما للتعرف إلى درجة الفعالية التربوية لمديري

المناطق التعليمية تكونت من (86) فقرة موزعة في أربعة مجالات هي: (التخطيط - صناعة

القرارات التوجيهية و الإشراف تقويم الأداء)، و الثانية للتعرف إلى الصعوبات التي تحد من درجة فاعلية القيادة التربوية تكونت من (86) فقرة موزعة على المجالات الأربعة.

ولقد تم التأكد من صدق الاستبانة وثباتها بعرضها على مجموعة من المحكمين المختصين بأصول

التربية، ثم تطبيقها على عينة استطلاعية تكونت من (60) مدير ومديرة من مجتمع الدراسة، ولقد قام

الباحث بتطبيق الاستبانة الأولى على عينة تكونت من (262) مدير ومديرة من أفراد مجتمع الدراسة،

والاستبانة الثانية على جميع مديري المناطق التعليمية، ثم قام بتحليل (spss) استجابات أفراد العينة

باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية.

ولقد أظهرت الدراسة النتائج التالية:

أولاً: فعالية القيادة التربوية لمديري المناطق التعليمية فقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

الدرجة الكلية لفاعلية القيادة التربوية لمديري المناطق التعليمية جاءت متوسطة بوزن نسبي بلغ (5,67%)

حيث كانت الأوزان النسبية للمجالات على النحو التالي:

1_ درجة فعالية التخطيط لمديري المناطق التعليمية جيدة وحصلت على المرتبة الثانية بوزن (9,7%)

2_ درجة فعالية صناعة القرارات لمديري المناطق التعليمية بوزن نسبي بلغ (60, 7%)، المرتبة الرابعة

درجة فعالية التوجيه والإشراف لمديري المناطق التعليمية بوزن نسبي بلغ (72,6%) في المرتبة

الأولى.

3_ درجة فعالية تقويم الأداء لمديري المناطق التعليمية بوزن نسبي بلغ (65%) في المرتبة الثالثة.

ثانياً: الصعوبات التي تحد من فعالية القيادة التربوية فقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

الدرجة الكلية للصعوبات التي تحد من فاعلية القيادة التربوية لمديري مناطق غزة التعليمية بوكالة الغوث

من وجهة نظرهم، مرتفعة بوزن نسبي (71%) حيث جاءت الأوزان النسبية للمجالات على النحو التالي:

1_ الصعوبات المتعلقة بالتخطيط بوزن نسبي (67%)، الصعوبات المتعلقة بصناعة القرارات بوزن نسبي

(66, 8%)، الصعوبات المتعلقة بالتوجيه والإشراف حصل على أعلى وزن نسبي (77, 3%)،

الصعوبات المتعلقة بتقويم الأداء بوزن نسبي بلغ (73%).

ثالثاً: متغيرات الدراسة، فقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

1_ وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري المدارس لمستوى فاعلية القيادة

التربوية لمديري مناطق غزة التعليمية بوكالة الغوث تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي لصالح المديرين

الذكور، وذلك في جميع مجالات الاستبيان، وفي الدرجة الكلية للاستبيان.

2_ وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري المدارس لمستوى فاعلية القيادة

التربوية لمديري مناطق غزة التعليمية بوكالة الغوث تعزى إلى متغير المؤهل العلمي لصالح المديرين حملة

الدراسات العليا، وذلك في مجال التوجيه والإشراف.

3_ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري المدارس لمستوى فاعلية القيادة التربوية لمديري مناطق غزة التعليمية بوكالة الغوث تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وذلك في مجالات فاعلية التخطيط وصناعة القرارات وتقييم الأداء وفي الدرجة الكلية للاستبيان.

4_ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري المدارس لمستوى فاعلية القيادة التربوية لمديري مناطق غزة التعليمية بوكالة الغوث تعزى إلى متغير المرحلة الدراسية، ومتغير المنطقة التعليمية وذلك في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية للاستبيان. (المدهون، 2012، صفحة ع_ص)

(2) الدراسات التي تناولت الأداء الوظيفي:

دراسة خالد احمد الصرايرة (2011): هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها والتي استخدم فيها المنهج الوصفي التحليلي، فقد قام الباحث بتطوير استبانته الدراسة ثم طبقت على عينة مكونة من (77) رئيس قسم أكاديمي ثم اختارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وللإجابة على أسئلة الدراسة تم حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و اختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي و اختبار شيفيه، وبينت النتائج أن مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية كانت مرتفعة ، إذ بلغت (3,78) درجة من (5) درجات ، ودلت النتائج على عدم وجود فروق ذات دلالة تعود للمتغيرات، و أوصى الباحث بأن تقوم الجامعات بتعزيز الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، وأن تتعرف إلى حاجاتهم ورغباتهم لتحقيق الممكن منها وإشباعها، وأن توفر نظام حوافز تشجيعية، مادية و معنوية، لما لها من أثر إيجابي في المحافظة على مستوى الأداء الوظيفي المرتفع. (الصرايرة، 2011، صفحة 601).

دراسة خليل إسماعيل إبراهيم ماضي (2014): هدفت إلى التعرف على جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية وقام الباحث بصياغة ثلاث فرضيات ومجموعة من التساؤلات لتغطي كافة جوانب هذا البحث.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض واستخدم قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات، وبلغ حجم المجتمع (3254) وبلغت عينة الدراسة (344)، وكانت العينة عشوائية طبقية كما تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (spss) كرمز إحصائية لإدخال ومعالجة وتحليل البيانات أهم النتائج التي توصل إليها البحث:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي للعاملين توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين فيما يتعلق بأرائهم حول جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات تعزى إلى متغيرات الشخصية والوظيفية، بينما لا توجد فروق تعزى إلى متغيرات الفئة العمرية، المؤهل العلمي سنوات الخدمة ومدة العمل.

أظهرت النتائج انه يوجد تأثير مهم ذو دلالة إحصائية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية وان أهم الأبعاد تأثيراً في الأداء الوظيفي تتمثل في: فرص الترقى والتقدم الوظيفي، العلاقات الاجتماعية، الاستقرار والأمان الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرارات، برامج التدريب والعلم، التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية. (ماضي، 2014، صفحة د).

الدراسات التي جمعت بين أنماط القيادة والأداء الوظيفي:

دراسة طلال عبد الملك الشريف (2014): هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بأمانة مكة المكرمة، وقد قام الباحث بتصميم استبانة بلغت عينتها

(240) تم توزيعها على عين عشوائية من العاملين في أمانة مكة المكرمة الذين يشغلون وظيفة مدير

إداري ورئيس قسم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وخرجت الدراسة بنتائج أهمها:

1_ تبين أن هناك توافر لأنماط القيادة الثلاثة، حيث يمارس القادة في أمانة مكة المكرمة النمط القيادي

الديمقراطي بدرجة عالية، والنمط الحر بدرجة متوسطة، والنمط الأوتوقراطي بدرجة اقل.

2_ تبين أن هناك علاقة دالة إحصائية وموجبة بين نمط القيادة الديمقراطي ومستوى الأداء، في حين وجود

علاقة دالة إحصائية سلبية بين نمط القيادة ومستوى الأداء الوظيفي لدى كل من نمط القيادة الحر ونمط

القيادة الأوتوقراطي. (الشريف، 2004، صفحة 137-138).

دراسة حسن محمود حسن ناصر (2010): حول الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في

المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، هدفت إلى التعرف على أنماط القيادة السائدة في

المنظمات الأهلية الفلسطينية والتعرف على الأداء الوظيفي، وأيضا على طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة

والأداء الوظيفي، كما هدفت إلى تحديد مدى تأثير المتغيرات التنظيمية (مصروفاتها، عمرها الزمني، عدد

الموظفين) على تقديرات العاملين للنمط القيادي السائد وأثره على الأداء الوظيفي.

وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف البحث قام بتصميم استبانة كأداة للدراسة،

وتكون مجتمع الدراسة من (138) منظمة أهلية في قطاع غزة تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة

فبلغت (340) من مديرين، رؤساء أقسام وأخرى، كما تم استخدام برنامج (SPSS) لتحليل البيانات

إحصائيا.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

1_ أن النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر استخداما في المنظمات الأهلية الفلسطينية، يليه النمط القيادي الأوتوقراطي، وأخيرا النمط الحر.

2_ كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي والحر المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي، ووجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطي المستخدم في المنظمات ومستوى الأداء الوظيفي فيها (ناصر، 2010، صفحة 166).

➤ التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح أن هناك اهتماما كبيرا من الباحثين في كل من مجالي أنماط القيادة والأداء الوظيفي، ورغم ذلك فلم أجد دراسات كثيرة تناولت العلاقة بين المجالين لدى أساتذة التعليم الثانوي، وهذا ما يضيف تميزا لهذه الدراسة التي ربطت بين هذين المجالين. وعودة إلى الدراسات السابقة نجد أن هناك كثيرا من نقاط الاتفاق والاختلاف بين تلك الدراسات وهذه الدراسة وسنستعرضها فيما يلي:

- اتفقت هذه الدراسة مع جميع الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي.
- اتفقت هذه الدراسة مع جميع الدراسات السابقة في استخدامها للإستبانة كأداة للدراسة.
- استخدمت هذه الدراسة أسلوب العينة العشوائية وهو ما يتفق مع دراسة كل من خالد احمد الصرايرة (2011)، خليل إسماعيل إبراهيم ماضي (2014)، طلال عبد الملك الشريف (2014)، وحسن محمود حسن ناصر (2010)، واختلفت مع دراستي سامي عبد العزيز عامر أبو الخير (2013) وفادي عمر مصطفى المدهون (2012) في استخدامهما أسلوب الحصر الشامل.

خلاصة الفصل:

لقد حاولت خلال هذا الفصل توضيح مسار هذه الدراسة بوضع إطار منهجي محدد حيث بدأت بعرض إشكالية الدراسة مرورا بفرضياتها، ثم انتقلت إلى ضبط مفاهيم الدراسة ومن ثم إبراز الأسباب التي دفعتني إلى دراسة هذا الموضوع مع ذكر أهداف وأهمية الموضوع، وفي الختام تطرقت إلى بعض الدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع وقمت بالتعقيب عليها.

الفصل الثاني : القيادة التربوية

تمهيد

1. تعريف القيادة التربوية

2. عناصر القيادة

3. أبعاد القيادة

4. مبادئ القيادة

5. خصائص القيادة

6. أهمية القيادة

7. أنماط القيادة

8. صفات القائد التربوي

9. مهارات القائد التربوي

10. نظريات القيادة التربوية

خلاصة

تمهيد:

تمثل القيادة التربوية أهمية كبيرة في نجاح الإدارات التعليمية والمؤسسات التربوية، خاصة إذا وجد القائد الكفاء الذي يمارس دوره القيادي بمهارة عالية وبراعة، ويحاول اختيار الأنماط القيادة التي تتناسب وظروف العمل، و كون القيادة التربوية وظيفة من الوظائف التي تتكون منها العملية الإدارية ونجاحها الكلي يتوقف على قيام القائد بهذه الوظيفة.

1. تعريف القيادة التربوية:

القيادة لغة: من مصدر الفعل قاد، و القود نقيض السّوق، يقود الدابة من أمامها و يسوقها من خلفها، فالقود من الأمام و السّوق من الخلف والاسم من ذلك كله قيادة. (منظور، 2008، صفحة 46).

أما القيادة اصطلاحاً فهي:

- عرّفها "ليكرث" (likertt) بأنها: المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة و قيادتها لتحقيق أهداف مشتركة. (العجمي، 2008، صفحة 172).

- عرفها "تيد" (ordzayteud) بأنها: النشاط الهادف إلى التأثير على الآخرين نحو تنفيذ الأهداف المتفق عليها (العجمي، 2008، صفحة 176).

- عرفها "كونتز" (KOONTEZ) و "أدونيل" (ODONELL) بأنها : عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإعانتهم و حثّهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التّعاوني (حمدات، 2006، صفحة 16).

- عرفها "زهران" بأنها : دور اجتماعي تربوي يقوم به المربي أثناء تفاعله مع جماعته من الطلبة، ويتّسم هذا الدور بان المربيّ يكون له القوة والقدرة على التأثير في الطلاب و توجيه سلوكهم في سبيل تحقيق الأهداف التربوية. (السعود، 2013، صفحة 77).

أما القيادة التربوية فعرفت بأنها:

- القدرة التي يؤثر بها المدير على مرؤوسيه ليوجههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم و خلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته. (ستراك، 2004، صفحة 29).

وكتعريف إجرائي للقيادة التربوية: هي مجموع العمليات التي تتم عن طريق العمل الجماعي التعاوني من أجل توفير المناخ المناسب الذي يحفز للعمل من أجل تحقيق الأهداف التربوية المحددة للمجتمع و المؤسسة التعليمية.

2. عناصر القيادة:

تظهر عناصر القيادة في أي موقف يجد فيه القائد نفسه معنيا بالتأثير في جماعة العمل من خلال إقناعهم بالعمل و أهدافه, ويتم ذلك في مواقف و ظروف معينة من خلال وجود نظم و قواعد موضوعية تصدرها الإدارة من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها جميع الأطراف , ومن أهم هذه العناصر:.

1.1. القائد:

ويعد من أهم العناصر لأنه يؤثر في الأفراد ويحقق لهم ما يرغبون ويلبي حاجاتهم و طموحاتهم ,فهو الذي يرسم السياسات و يتخذ القرارات و يسعى دوما لإيجاد التوازن بين الوظائف و العمليات التي يتولى إدارتها ويميل إلى الابتعاد عن عنصر المخاطرة , ويسعى أيضا إلى التغيير لمواكبة المستجدات و تبني الأساليب الحديثة و الإبداع فيها فضلا عن قدرته على التحليل والتقييم من خلال امتلاكه رؤية مستقبلية وقدرة على تحويل هذه الرؤية إلى حقيقة.

2.2. جماعة العمل:

وهم الوسيلة التي بواسطتها ستتحقق الأهداف, وهي وحدة تتألف م مجموعة أفراد يدركون وحدتهم الجماعية ولديهم القدرة على العمل.

3.2الموقف:

يتفاعل القائد مع مرؤوسيه بوجود مواقف محددة ،حيث تظهر بعض المشكلات و المعوقات و التي تفرض نفسها على طبيعة العلاقة القائمة بين القائد والمرؤوسين ،فالموقف يعمل على خلق القيادات كما يفرض بعض الشروط التي تكون خارجة عن إدارة القائد و عندها يستطيع أن يحدد القائد أسلوبه القيادي في تعامله مع هذا الموقف.

4.2النظم و التعليمات:

يتعامل القائد مع مرؤوسيه ضمن قواعد وتعليمات و نظم معينة تصدرها الإدارة العليا و في ضوء هذه القواعد تتحدد العلاقات بين القائد و المرؤوسين، وترسم ملامح الأدوار لتحقيق الأهداف، والقيادة الفعالة هي القادرة على الاستفادة من هذه النظم والقوانين والتعليمات في سبيل تحقيق أهداف الثقافة التنظيمية، ولعل دور القائد يتجلى في إيجاد وابتداع الثقافة التنظيمية التي تساعد على تطوير المنظمة ونموها واكتشاف الاحتياجات المستقبلية.

5.2. الأهداف:

وتعد بمثابة النتائج التي تعمل المنظمة من أجلها من خلال استخدام الموارد المادية والبشرية والطاقات المتاحة، ويسعى القائد في إدارته إلى تحقيق جميع الأهداف بفعالية، حيث توجد أهداف تخص الجماعة وأخرى تخص المنظمة وثالثة تخص القائد نفسه، فكيف للقائد أن يرضي جميع الأطراف على الرغم من حدوث تعارض بين الأهداف، وهنا تأتي براعة وقدرة القائد. (عياصرة، 2006، صفحة 113).

3. أبعاد القيادة: هناك ثلاث أبعاد للقيادة:**1.3. البعد التربوي:**

والذي يهتم بشكل أساسي بالعمليات الإدارية التقليدية و غير التقليدية، مثل بناء فرق العمل، حل المشكلات، اتخاذ القرارات، تقييم الأداء، الاتصال، إدارة الوقت، تنمية الموارد البشرية و إدارة المشاريع أي التركيز هنا على العمليات الجديدة و الضرورية للعصر الذي نعيشه.

2.3. بعد التطوير التربوي:

يركز هذا البعد عن المبادئ الأساسية و المعتقدات التي يجب أن تتبناها القيادة التربوية لتحقيق الإصلاح التعليمي مثل: التركيز على المتعلم، وتبني توقعات عالية للمعلمين والتعلم مدى الحياة و رفع شعار المسؤولية المشتركة عن التعليم و تبني المعايير العالمية في جميع جوانب العملية التعليمية.

3.3. البعد المدرسي:

وهو الميدان الحقيقي الذي تترجم فيه الأفكار و الأدوار إلى نتائج عملية لتحقيق التطوير المنشود (الحري، 2007، صفحة 63).

4. مبادئ القيادة:

1. تعتمد القيادة على المشاركة و التفاعل الاجتماعي بين الرئيس و مرؤوسيه.
2. المركز الوظيفي لا يعطي بالضرورة القيادة، فليس كل من يشغل مركزا رسميا قائدا.
3. القيادة في أي تنظيم أو مؤسسة ممتدة وواسعة فالقائد يمارس دوره على نوابه الفرعيين هؤلاء يمارسون دورهم على مرؤوسيهم يكون دور القائد أيضا علاوة على عملية القيادة التنسيق و التنظيم داخل المؤسسة.

4. معايير و مبادئ المجموعة هي التي تقرر من هو القائد، فالمجموعة تعطي القيادة للأشخاص الذين ترى فيهم سندا لمبادئها.

5. مميزات القيادة و مميزات التبعية قابلة للتبادل، فالقائد في موقف ما يمكن أن يكون تابعا في موقف آخر.

6. إن الأشخاص الذين يبالغون في عمليات الإقناع أو يعطون برهانا برغبتهم في السيطرة لا يصلحون لتولي ادوار القيادة.

7. أن يكون الشخص الذي يمارس القيادة معنيا بمشاعر و حاجات الناس الذين يقودهم و لا يزعجه تصريحاتهم و تصرفاتهم (الهادي، 2006، صفحة 144)

5. خصائص القيادة:

تتميز القيادة التربوية بكونها عملية إدارية ديناميكية دائمة الحركة و التطور فهي تتناول الأنشطة التي يتم بمقتضاها تسيير وإدارة شؤون التعليم . بدءا من تخطيطه ورسم سياسة وانتهاء بتقويم نتائجه ، ويمكن تلخيص أهم خصائص القيادة التربوية في ما يلي : (المعاينة، 2007، صفحة 332331).

1.5. الاستمرارية:

وتتمثل في كون القيادة التربوية والتعليمية عبارة عن سلسلة من الأنشطة المتتالية و المستمرة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف العملية التربوية و القيادة التربوية ووسائل تحقيقها متغيرة ومتجددة .

2.5. التكامل:

فالإدارة التربوية تهتم بكل من يتصل بالنظام التربوي من رسم بيانات وتخطيط برامج واتخاذ قرارات إلى التنفيذ والمتابعة والتقويم والتطوير فهي تعني بكل ما يتصل بالتلاميذ والعاملين في الحقل التربوي التعليمي

وبالمناهج والإشراف والتوجيه، والنواحي البشرية والمادية والفنية، كما تهتم بتنظيم العلاقة بين المؤسسات التعليمية والبنى الاجتماعية أو بتنظيم العملية التربوية بما يخدم التنمية الاجتماعية و الاقتصادية في المجتمع .

3.5. الترابط :

ويدخل هنا في القيادة التربوية مجموعة العمليات المتداخلة والمتراطة التي تتفاعل مع بعضها لتحدد النتائج النهائية للعمل الإداري في مجمله ، ومن أهم هذه العمليات : التخطيط ، التنسيق ، اتخاذ القرارات ، التوجيه ، التدريب ، تنمية الموارد البشرية ، المراقبة ، المتابعة ، التقويم ، التحسين و التطوير في الإدارة التربوية التعليمية بعملياتها المختلفة إنما هي عمل إنساني جماعي تعاوني تربوي منظم علمي هادف.

6. أهمية القيادة:

إن القيادة لا بد منها لحياة المجتمع البشري حتى تترتب حياتهم و تقام العدل، و يحاولون أن يأكل القوي الضعيف لقوله تعالى: و لولا دفع الله الناس بعضهم ببعض لفسدت الأرض :

1. إنها حلقة الوصل بين العاملين و بين خطط المؤسسة و تصوراتها المستقبلية.
2. إنها البوتقة التي تنصهر بداخلها طاقة المفاهيم و السياسات و الاستراتيجيات.
3. إنها قيادة المؤسسة من اجل تحقيق الأهداف المرسومة.
4. تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة و تقليص الجوانب السلبية بقدر الإمكان.
5. السيطرة على مشكلات العمل و رسم الخطط اللازمة لحلها.
6. تنمية و تدريب و رعاية الأفراد إذ أنها الرأسمال الأهم و المورد الأعلى.

مواكبة التغيرات المحيطة و توظيفها لخدمة المؤسسة.

(العدلوني، 2000، صفحة 22).

7. أنماط القيادة: توجد ثلاث أنماط أساسية في القيادة التربوية وهي:

1. القيادة الديمقراطية:

كلمة الديمقراطية أصلها يوناني ،وهي مكونة من كلمتين ديموس ومعناها الشعب ،و كراتوس و معناها السلطة ، لهذا فهي تعني سلطة الشعب أو حكمه

في ظل هذه القيادة الجماعة هي التي تقوم باختيار القائد، و يشارك الأفراد فيها بوضع الأهداف و التخطيط و التنفيذ و التقويم

ويرى الكثيرون أن القيادة الديمقراطية هي أفضل أنواع القيادة، حيث تسود العلاقات الإنسانية و تكون قنوات الاتصال مفتوحة بينهم. : (حامد، 2009، صفحة 215)

- تقوم القيادة الديمقراطية على احترام الفرد وانه غاية في حد ذاته يعتمد على لا مركزية السلطة و اتخاذ القرارات، وعلى التشاور المستمر بين القائد و الجماعة حول الأهداف و المشكلات المختلفة.

- القائد هنا يعطي أهمية كبرى للتابعين له، فهو يهتم بإشباع و سد حاجات الجماعة مع حاجاته.

- القيادة الديمقراطية موزعة على الأفراد ،و هذه القيادة تتسم بالاحترام المتبادل و التعاون بين القائد و الأتباع.

- يعتمد هنا القائد في قيادته على حرية الاختيار و الإقناع، و أن القرار النهائي يكون دائما للأغلبية دون إرهاب أو شدة.

- القائد الديمقراطي هو الذي يشجع الآخرين و يشاركهم في القرار و يقترح حلول و يأخذ آراءهم و لا يفرض على الآخرين آراءهم و يوضح لهم أنهم مساهمين في العمل و أن مصلحة الجماعة تغلب على مصلحته و أهدافه الشخصية.
- يعتمد أسلوبه على الترغيب و الإقناع و استخدام الحوافز التشجيعية بما يوفر العلاقات الإنسانية السليمة داخل العمل و يسهم في رفع معنويات العاملين، و يترك للآخرين حرية في اتخاذ القرار و اقتراح البدائل و الحلول و هو الذي يراعي رغبات الآخرين و مطالبهم.
- (العجمي، 2008، صفحة 196-197).

2. القيادة التسلطية: (الاستبدادية، الدكتاتورية):

- تقوم على الاستبداد بالرأي و التعصب الأعمى ،و يتخذ القائد القرار بنفسه مستخدماً أساليب الفرض و الإرغام و التخويف لتنفيذ أوامره ،و في ظل هذا النمط القيادي لا نقاش أو تقاوم ،فهو يوجه عمل التابعين بإصدار القرارات و التعليمات و يأمرهم بما ينبغي عليهم فعله و كيف يعملون ومتى يكون القائد منعزلاً عن تابعيه و لا تربطه بهم علاقة إنسانية.
- و بالرغم من أن هذا النوع من القيادة يؤدي إلى إحكام السلطة و النظام و العمل و زيادة الإنتاج على المدى القصير إلا أن له انعكاسات سلبية على شخصية الأفراد حيث تتدنّى روحهم المعنوية ،ويزداد الصراع و يظل العمل مرهوناً بوجود القائد فإذا ما غاب اضطرب العمل لذا تكون النتيجة على المدى البعيد (الخواجا، 2009، صفحة 39).

- ويصف مصطفى و سمعان و عاشور و معوض 1985 نمط القيادة التسلطية كما يلي:.

- تتدرج السلطة من الأعلى إلى الأسفل، فيأتمر مدير المدرسة بأمر مدير التربية، و يأتتمر مساعد مدير المدرسة بأمر المدير و هكذا تتدرج السلطة حتى تصل إلى الطالب.
 - يدين كل من يعمل في مثل هذا النوع من الأنماط بالولاء لرؤسائه و ليس لمروؤسيه
 - يمثل المعلم في مثل هذا التنظيم مركزا ثانويا إذ يلعب مدير المدرسة الدور الرئيسي فيه
 - لا تحترم شخصية المعلم في هذا التنظيم إذ يكلف بإتباع الطرق ووسائل معينة حتى يمكن الحصول على نتائج معينة، ولذلك يستخدم المعلمون كوسائل لبلوغ غايات محددة، و إلا شك أن هذا النظام يضعف شخصية المعلم و يسبب له القلق و الاضطراب.
 - لا يتعدى في هذا التنظيم على شخصية المعلم فحسب، بل على شخصية الطالب أيضا و يصبح واجبه أن يعمل وفق الأسس الموضوعية أو يعد خارجا عليها.
- (عياصرة ع،، 2006، صفحة 4342).

3. القيادة الفوضوية:

- تقوم على إيصال المعلومات إلى العاملين و ترك مطلق الحرية لهم في التصرف دون تدخل من القائد، و مبعث ذلك قد يكون عدم قدرة القائد على اتخاذ القرار أو عدم المعرفة فهو يترك المؤسسة بدون توجيه فيشعر العاملون بالضياع و الإحباط و عدم الاحترام لشخصية القائد
- يغلب على هذه القيادة طابع الفوضى و سلبية القائد، حيث أن هذا النوع من القيادة لا تحكمه القوانين أو سياسات محددة أو إجراءات، كما أنها لا تترك للأفراد حرية مطلقة في التصرف و العمل دون أي تدخل من جانب القائد و قد يكون السبب في ذلك السلوك عدم قدرة القائد على اتخاذ القرار أو عدم معرفته بالمشكلة المطروحة لذلك يترك الأمور تسير في المؤسسة دون توجيه أو قيادة. (محمد، 2004، صفحة 124).
- أي انه في هذا النمط القائد:.

- يمنح اكبر قدر من التحرر و الحرية الكاملة للأعضاء في اتخاذ القرار سواء كانت فردية أو جماعية و التصرف و الحركة بكل حرية دون أن يساهم مساهمة فعالة.
- يترك لمعاونيه كل سلطاته و أن يفعلوا ما يشاؤون في جميع شؤون المؤسسة التي يعملون بها فهو يتنازل ع حقه في اتخاذ القرار.
- يقوم بتوصيل المعلومات إلى أفراد مجموعته ويترك لهم مطلق الحرية في التعرف دون أي تدخل منه.
- ليس لديه سياسات محددة أو إجراءات فحسب بل قد لا تكون هناك أهداف أمام الجماعة يعمل الأفراد للوصول إليها وتحقيقها.
- يفقد مقومات القيادة الفعالة نظرا لتخليه عن المسؤولية في اتخاذ القرار ، فهو لا يقدم إسهاما للجماعة لدرجة الفاعلية. (العجمي، 2008، صفحة 194-195).

8. صفات القائد التربوي: قبل التطرق إلى صفات القائد التربوي نشير بداية إلى تعريفه:

القائد التربوي هو: حسب "داركر" هو: شخص له تابعون.

و يعرف أيضا أنه: الشخص الذي يتمتع بمجموعة من المهارات والقدرات تساعده في التأثير على الآخرين و دفعهم و حفزهم نحو تحقيق الأهداف

اتفق العلماء على مجموعة من الصفات و السمات التي يجب أن يتصف بها القائد التربوي منها:

- القدرة العقلية.
- التفكير الإبداعي.
- القدرة الجسدية التي ستلزمها ساعات العمل الطويلة.
- القدرة على إصدار أحكام سليمة بعيدة عن الخيالات و الأوهام.

– الثقة بالنفس ليسيطر على المرؤوسين و يوجههم.

– الهدوء النفسي. (عمار، 2015، صفحة 9).

ويمكن إضافة بعض الصفات الشخصية مثل:

1. أن يكون خلوقاً: فالقائد الخلق يأسر قلوب مرؤوسيه بأخلاقه النبيلة مما يجعلهم ينفذون أوامره بكل

حب و احترام.

2. أن يكون ذكياً: أن معظم أفراد أي مؤسسة تربوية هم من النخبة المثقفة المتعلمة و الذين يتمتعون بقدر

من الذكاء يجعلهم لا ينفادون بسهولة إلا إلى قائد ذكي طليق اللسان، يتمتع بلباقة جيدة تجعله قادراً على

التعامل مع الموقف بقدر من الحكمة تؤهله لان يكون الأول في مؤسسته.

3. أن يكون عادلاً في توزيع المهام مع ما يتناسب مع قدرات مرؤوسيه. (عامر، 2013، الصفحات 17-18).

9. مهارات القائد التربوي:

بات واضحاً أن القائد التربوي يتمتع بدور رئيسي في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال قيامه

بمجموعة متنوعة من المهم و الوظائف المتنوعة، فهناك عدة عوامل تساعد القائد التربوي على النجاح في

عمله و لعل في مقدمة هذه العوامل ما يعرف بالمهارات و القدرات القيادية، و من أبرزها ما يلي:

– المهارات التصورية (conceptuel skills):

تعني هذه المهارة مدى قدرة القائد التربوي على رؤية مؤسسته ككل، و على تفهمه و إدراكه شبكة

العلاقات التي تربط بين وظائفها و مكوناتها الفرعية المتنوعة، و كيف أنّ أي تغيير في أي مكون فرعي

سيؤثر بالضرورة و لو بنسب متفاوتة على بقية المكونات الفرعية الأخرى التي يشمل عليها النظام التربوي

كما نعني أيضا إدراك الإداري و القائد التربوي بشبكة العلاقات بين النظام الذي يعمل فيه و ما يزامله من نظم اجتماعية و تبصره للعناصر الرئيسية و المهمة في أي موقف يعيشه و يتعامل معه، وهذا يمكنه بالضرورة من التصرف بطريقة تؤدي إلى نجاح و تقدم مؤسسته في جميع جوانبها وأن نجاح و فعالية أي قرار يتم اتخاذه يعتمد النجاح فيه على درجة تعمق و تمتع متخذ القرار بتوافر المهارة الإدراكية التصورية و بقدرته على إدراك شبكة العلاقات الممتدة و ذات الصلة بالقرار المعين.

– المهارات الفنية (technical skills):

وتتعلق بالمهارات و الأساليب و الطرائق التي يستخدمها القائد المدرسي في ممارسته لعمله و معالجته للمواقف التي يصادفها، وتوفر هذه المهارة فهما و دراية و كفاية في مجال محدد من النشاطات المتخصصة كذلك التي تتصل بالأساليب و العمليات و الإجراءات التعليمية التعلمية، و بالتقنيات المتعلقة بمتطلبات الدور، وتتضمن هذه المهارة معرفة متخصصة و مقدرة تحليلية ضمن مجال هذه المعرفة تمكن من استخدام الكفايات المهنية كافة و الوسائل و الأساليب في المجال المتخصص، ويتم تطوير المهارات الفنية عند القائد عن طريق الخبرة و التدريب قبل وأثناء الخدمة و كذلك الدراسة.

– المهارات الإنسانية (human skills):

وتتصل بالطريقة التي يستطيع بها القائد التربوي التعامل بنجاح مع الآخرين و يجعلهم يتعاونون معه و يخلصون في العمل و يزيدون من قدرتهم على الإنتاج و العطاء، و تعرف هذه المهارة بأنها مقدرة المسؤول التربوي على التعامل الفعال و التصرف كعضو و كعنصر فعال في تنمية الجهود التشاركية ضمن الفريق الذي يتولى قيادته، وغالبا ما يجد الإداريون أنفسهم في موقف يستدعي الموازنة بين توظيف هذه المهارة و تفعيلها مقابل توظيف و تفعيل متطلبات المهارة الفنية و تتضمن المهارة الإنسانية مدى كفاءة مدير المدرسة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد و جماعات .

إنَّ المهارة الإنسانية الجيدة تحترم شخصية الآخرين و تدفعهم إلى العمل بحماس و قوة دون قهر أو إجبار، وهي تستطيع أن تبني الروح المعنوية للجماعة على أساس قوي، وتحقق لهم الرضا النفسي، وتولد بينهم الثقة و الاحترام المتبادل و توحد بينهم جميعا. (حجازين، 2006، صفحة 114.113).

10. نظريات القيادة:

- نظرية السمات:

كان التركيز في دراسة القيادة منصبا على سمات القائد خصوصا في فترة الخمسينات من هذا القرن ، وكانت الفكرة قائمة على أن القائد يولد و لا يصنع بمعنى أن القيادة ماهي إلا مسألة وراثية. لقد سعت نظرية السمات لتحديد صفات شخصية محددة للقادة الناجحين مثل: الطموح، قوة الشخصية، الشجاعة، الثقة بالنفس ،و يمكن القول لو أن العلاقة بين فعالية القادة و الصفات الشخصية كانت متناسقة لكان من السهل تحديد الأشخاص الذين سيكونون قادة ناجحين و لكن الواقع أنه لا توجد علاقة مثل تلك العلاقة بين نجاح القيادة و تلك الصفات الشخصية ،حيث في حالات كثيرة لم ينجح أشخاص لديهم مثل تلك الصفات كقادة ،بينما نجح آخرون يملكون صفات أقل.

وكنتيجة لذلك فقد هذا المدخل الذي يركز على الصفات الشخصية الكثير من بريقه ووجهت إليه الكثير من الانتقادات :

- تجاهلت هذه النظرية احتياجات الأتباع.
- فشلت في تحديد و ترتيب للصفات و أهميتها.
- أهملت عوامل الموقف. (السواط، 2003، صفحة 188)

- النظرية التفاعلية:

تقوم هذه النظرية على فكرة التفاعل بين المتغيرات التي نادى بها نظريات القيادة، و محاولة التوفيق بينها من خلال النظر للقيادة على أنها عملية تفاعل مع جميع الظروف والعناصر المحيطة من بشرية واجتماعية... الخ، و تقوم على فكرة الامتزاج و التفاعل بين نظرية السمات و النظرية الموقفية ، ونقطة الارتكاز هي التفاعل بالذات ، فهي لاتركز على التفاعل و الاستجابة بين كلا الجانبين فصفات القائد تكون عديمة القيمة في القيادة إذا لم تستجب و تتفاعل مع عناصر الموقف ، والموقف نفسه لا يمكن قيادته مالم يوجد تفاعل بين عناصره و صفات القائد.

فالنظرية التفاعلية تفترض في القائد الناجح قدرة على تفعيل الدور القيادي لمدير المدرسة مع المجموعة، وإحداث التكامل مع سلوك أعضائها ، واضعا في اعتباره آمال و تطلعات أفرادها، ويتضح أهمية دور البيئة الاجتماعية في تحديد النمط القيادي الملائم

وعلى الرغم من إيجابيات هذه النظرية و مساهمتها الفعالة في توضيح مفهوم الدور القيادي من واقع تحليلها للأبعاد الثلاثة: القائد والموقف و التابعين فإنها لم تستطع ملاحقة التطورات الحديثة في الفكر الإداري المعاصر ، والتي أصبحت تشترط في القادة مجموعة من القدرات كالقدرة على تحديد أهداف العمل الإنتاجي، و القدرة على تحديد أنسب الوسائل لتحقيق تلك الأهداف، وكذا القدرة على اتخاذ القرارات.

(الحري، 2008، صفحة 63_64).

- النظرية الوظيفية:

تنظر هذه النظرية إلى القيادة على أنها الأعمال و الأدوار التي يقدمها الفرد بغية مساعدة الجماعة على تحقيق أهدافها، و القيادة هنا تتوقف على الدور الوظيفي للفرد و المهام التي يقوم بها، و حجم ما يقوم به من أعمال ،وعليه فإن القيادة ممكن أن يشترك بها أكثر من شخص في المؤسسة.

و تتلخص وظائف القائد في هذه النظرية فيما يلي:

- رسم سياسة الجماعة و التخطيط لها، فالقائد يقوم بدوره بتفويض من الجماعة عندما تتوافر الثقة الكاملة بينه و بين الجماعة.

- دوره في تنفيذ آراء و أفكار و معتقدات أعضاء الجماعة ،وأن يكون لديه الخبرة الكافية و المهارات المتعددة ،و أن يكون نموذجاً قادراً على حل الصراعات و المشاحنات التي تقوم بين أفراد الجماعة و أن يكون قادراً على التحكم في النزاعات. (الحريري، 2007، صفحة 127).

- النظرية الموقفية

قام بوضع هذه النظرية "فيلدر" ،وتعتبر من أحدث نظريات القيادة ،وقد اشتقت هذه النظرية في ضوء منهج النظم، وتفترض هذه النظرية بأن درجات التغير و الاختلاف و عدم الثبات للمتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة يتطلب أنماطاً مختلفة من التركيب الوظيفي الداخلي للمؤسسة و مرونة في تصميم العمليات الإدارية المختلفة وذلك لغرض تحقيق مستوى كاف من الفعالية الإدارية ، و يكمن توضيح المعالم التالية لهذه النظرية:

- تركز هذه النظرية على أن التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية يجب أن يقابلها تغيرات داخل المؤسسة تتناسب معها.

- تعتبر الخطط الإدارية الموقفية استراتيجيات إدارية بديلة عند حدوث متغيرات بيئية مفاجئة أو سريعة، وعليه فإنها تفترض أن المعايير الإدارية غير القابلة للتغيير قد لا تكون مناسبة لمعالجة كل المستجدات.
- لا توجد طريقة مثالية لتقييم الأدوار و الوظائف و المسؤوليات في المؤسسة و كذلك لا يوجد نمط قيادي يمكن استخدامه بفعالية في كل المواقف و الأزمان ، و 'نما الحالات المحددة هي التي تفر أفضل الطرق و الأنماط. (ناصر، 2008، صفحة 39_40).

- نظرية الرجل العظيم:

تعد من أولى النظريات التي ظهرت في مجال القيادة، إذ يرجع ظهورها إلى "توماس كاري 1910" عندما بين أن التقدم الذي حدث في العالم هو من إنتاج رجال عظماء، وهذا يعني أن القائد يولد بخصائص قيادية معينة لا يتصف بها غيره، و قد عملت دراسات عديدة حول هذا التصور عندما أكدت أن للعامل الوراثي دور في بروز القائد. (محايدين، 2015، صفحة 47).

لكن هناك انتقادات وجهت لهذه النظرية رغم سلامة منطقتها حيث ترى أنه من الممكن أن يحقق هؤلاء الأفراد المتميزون أهداف جماعتهم تحت ظروف معينة أو أنهم كانوا غير قادرين على قيادة جماعة أخرى ، وهذا يعني أن القائد ليس بإنسان يتميز بصفة يختلف عن الآخرين فيها و حسب، و إنما هناك عوامل أخرى تدفع هذا القائد لأن يقود الجماعة بنجاح مثل الظروف المساعدة ونوعية الجماعة. (الحري، 2007، صفحة 126).

خلاصة الفصل:

تناولت في هذا الفصل القيادة التربوية ،حيث تطرقت إلى مجموعة من التعريفات، عناصر القيادة ،أبعادها ،مبادئها ،خصائصها و صولا إلى أنماطها و الذي تطرقت في هذا العنصر إلى ذكر الأنماط القيادية الأساسية الثلاث ألا وهي:(النمط الديمقراطي، النمط التسلطي، النمط الفوضوي) ،وصولاً إلى صفات و مهارات القائد التربوي و ختاماً بأهم نظريات القيادة.

مراجع الفصل:

1. جودت عزت عبد الهادي: (2006)، الإشراف التربوي، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان.
2. راتب سلامة السعود: (2013)، القيادة التربوية، ط2 ،دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
3. رافدة عمر الحريري: (2007)، القيادات الـإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة ، ط1، دار الفكر ناشرون و موزعون، عمان.
4. رياض ستراك: (2004)، دراسات في الإدارة التربوية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان.
5. سليمان حامد: (2009)، الإدارة التربوية المعاصرة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.
6. عبد العزيز عطالله المعاينة: (2007)، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان.
7. عبد الفتاح محمد الخواج: (2009)، تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان.
8. عبد الله عبد الغني الطجم و طلق بن عوض الله السواط: (2003)، السلوك التنظيمي، ط2، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة.
9. عثمان محايدين: (2015) القيادة التبادلية و التحويلية و الرضا الوظيفي، ط2، دار كنوز للنشر والتوزيع ، عمان
10. علي أحمد عياصرة: (2006) ،القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان.
11. فتحي محمد أبو ناصر: (2008)، الإدارة التربوية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
12. قاسم بن عائل الحربي: (2008)، القيادة التربوية الحديثة، ط1، الجنادرية للنشر والتوزيع ، عمان.
13. محمد أكرم العدلوني: (200)، القيادة في القرن الحديث، ط1، قرطبة للإنتاج الفني، الرياض.
14. محمد جاسم محمد: (2004)، سيكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسية وآفاق التدريس العام، ط1، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.

15. محمد حسنين العمري : (2008)، الإدارة التربوية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
16. محمد حسنين محمد حمدات: (2008)، القيادة التربوية في القرن الجديد، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان.
17. هشام عدنان موسى حجازين و علي أحمد عبد الرحمن عياصرة: (2006)، القرارات الإدارية في الإدارة التربوية، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي للأستاذ

تمهيد

1. تعريف الأداء الوظيفي

2. أنواع الأداء الوظيفي

3. عناصر الأداء الوظيفي

4. مكونات الأداء الوظيفي

5. أبعاد الأداء الوظيفي

6. محددات الأداء الوظيفي

7. أهمية الأداء الوظيفي

8. العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

9. تقييم الأداء الوظيفي

خلاصة

تمهيد:

لقي الأداء الوظيفي اهتمام العديد من الباحثين في مجالات متعددة، وقد اجمعوا أن الاهتمام بأداء الفرد في المؤسسة وإعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى أهدافها، وتبرز أهمية الأداء الوظيفي للعاملين من خلال النتائج، فإن كان أدائهم جيد فهو سيعطي للمؤسسة ميزة تضمن لهم الاستمرارية في نشاطها ويحدد لها مكانة بين المؤسسات.

1. تعريف الأداء الوظيفي:

الأداء لغة: يقابل اللفظة اللاتينية performer والتي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما والتي اشتقت منها اللفظة الانجليزية preference والتي تعني انجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه (مزهودة، 2001، صفحة 86).

. وهو من مصدر الفعل أدى، ويقال أدى الشيء أوصله، والاسم الأداء: أدى الأمانة، ويقال فلان أحسن أداء بمعنى أدى دينه وقضائه. (منظور ا.، د.س، صفحة 26).

الأداء الوظيفي اصطلاحاً:

. يعبر عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. (سلطان، 2002، صفحة 219)

. ويعرف أيضاً بأنه عبارة عن سلوك عملي يؤديه الفرد أو مجموعة أفراد أو مؤسسة يتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل معين لتحقيق هدف محدد أو مرسوم. (جردات، 2001، صفحة 42)

ومن خلال مجموعة التعاريف يمكن أن نقول إن الأداء هو:

ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد من أجل القيام بالمهام الموكلة له لتحقيق الأهداف المرسومة والمسطرة.

2. أنواع الأداء الوظيفي:

يمكن تحديد أنواع الأداء في 4 أشكال وهي:

1.2. حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين:

أ. **الأداء الداخلي:** كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من

الموارد، فهو ينتج الأداء الداخلي أساسا من التوليفة التالية:

– الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع

القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال سير مهاراتهم.

– الأداء المالي: ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة في الأداء الداخلي هو

أداء تأتي من مواردها البشرية الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية، موارد مالية، موارد

مادية.

ب. **الأداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة،

فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة

يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة.

2.2. حسب معيار الشمولية: ويقسم حسب هذا المعيار إلى:

أ. **أداء كلي:** يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة، أو

الأنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها، فالتعرض للأداء الكلي

للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة.

ب. **الأداء الجزئي:** على خلاف الأداء الكلي، فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق

أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة.

فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به، لا أهداف الأنظمة الأخرى، وتحقيق مجموع أداءات الأنظمة التحية بتحقيق الأداء الكلي للمنظمة، فأهداف المؤسسة يجب أن تكون متكاملة ومتسلسلة تشكل فيما بينها سبكة. (مزهودة، 2001، صفحة 89).

3.2. حسب المعيار الوظيفي:

يرتبط هذا المعيار وبشدة بالتنظيم، لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة إذ ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المستندة إلى المؤسسة التي يمكن حصرها في الوظائف الخمس التالية:

- أ. وظيفة الإنتاج.
- ب. وظيفة الأفراد.
- ت. وظيفة التسويق.
- ث. وظيفة التموين.
- ج. وظيفة البحث والتطوير.
- ح. وظيفة المالية.

4.2. حسب معيار الطبيعة:

تبعاً لهذا المعيار الذي من خلاله تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف اقتصادية، أهداف اجتماعية، أهداف تكنولوجية، أهداف سياسية... الخ، يمكن تصنيف الأداء إلى أداء اقتصادي، اجتماعي، تكنولوجي، سياسي.

أ. **الأداء الاقتصادي:** يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها وتنديتها استخدام مواردها.

ب. **الأداء الاجتماعي:** في حقيقة الأمر الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيودا أو شروطا فرضها عليها أفراد المؤسسة أولا وأفراد المجتمع الخارجي ثانيا، وتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة منها الاقتصادية وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي.

ت. الأداء التكنولوجي:

يكون للمؤسسة أداء تكنولوجيا عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافا استراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.

ث. **الأداء السياسي:** يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية، ويمكن للمؤسسة أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى. (عشي، 2002، صفحة 17_22).

3. عناصر الأداء الوظيفي:

ينكون الأداء بشكل عام من التقني عدة عناصر يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتتمثل المهارة المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2. **نوعية العمل:** وتشمل الدقة والنظام والتمكن التقني والقدرة على تنظيم العمل والتحرر من الأخطاء.

3. **كمية العمل:** وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الانجاز.

المثابرة والوثوق: ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وانجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه. (رزوق، 2012، صفحة 14).

4. مكوناته:

ينكون مفهوم الأداء من مكونين أساسيين الأول الكفاءة والثاني الفعالية، بمعنى أن المؤسسة التي تتميز بأداء فهي تجمع بين الفعالية والكفاءة.

– الفعالية: effectiveness

ينظم الباحثون إلى الفعالية على أنها أداة من أدوات مراقبة الأداء في المؤسسة انطلاقاً من أن الفعالية تمثل معياراً بعكس درجة تحقيق الأهداف الموضوعية، وقد تعددت وجهات النظر حول ماهية وطبيعة مفهوم الفعالية، فقد اعتبر المفكرون التقليديون أنها تتمثل في الأرباح المتحققة، وبهذا فإن فعالية المؤسسة تقاس بحكم الأرباح فيها، وقد عرفها احد أقطاب وجهة النظر هذه فهو "فنسنت" بأنها القدرة على تحقيق النشاط بينما عرفها كل من ولكر وروبرت حسبما أورد "إميل" بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من نمو المبيعات وتعظيم حصتها في السوق مقارنة بالمنافسة. وهذا ينطبق على المؤسسات ذات الطبيعة النوعية أي التي لا تهتم بالجانب المالي كنشاط رئيسي لها المؤسسات التربوية والمؤسسات البحثية وبيوت الخبرة ... الخ، ويستنتج مما سبق إن الفعالية تعني أداء المهمات أو الأعمال بشكل صحيح وسليم، وترتبط بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وبالتالي بدرجة تحقيق النتائج، بمعنى آخر فإن

الفعالية تعبر عن الفرق بين النتائج المتوقعة والنتائج المتحققة، وهي في الوقت نفسه ترتبط بتحقيق أهداف المؤسسة، واعتمادا على ذلك يمكن القول أنه كلما كانت النتائج المتحققة قريبة من النتائج المتوقعة كلما كان الأداء أكثر فعالية ، وينعكس ذلك على أداء المؤسسة ككل.

وتقاس الفعالية عادة بالنسبة للأهداف المتحققة إلى الأهداف المتوقعة أو النسبة بين الإمكانيات المتوقعة لتحقيق النتائج.

– **الكفاءة efficiency** : لا يوجد اتفاق بين المهتمين على تعريف محدد للكفاءة، حيث يتقاطع

مفهوم الكفاءة مع عدة مفاهيم كالإنتاجية، المردودية، الأمثلية... الخ فقد عرفها كل من "ولبرور" و"كرتس" بأنها قدرة المؤسسة ومعنى ذلك أنها تشير إلى العلاقة بين المدخلات والمخرجات وتقاس من خلال بنية المخرجات إلى المدخلات أما الكفاءة حسب فنست فهي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بأقل الإمكانيات والنشاط الكفاء هو الأقل تكلفة، حيث نستنتج من هذا التعريف أن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدني المدخلات، أي استعمال مدخلات أقل، كما تعرف أنها: الاستخدام الأمثل للموارد المؤسسية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر، تعريف آخر ينظر إليها على أنها : الحصول على ما هو كثير نظير ما هو أقل، أي إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القصوى، وهي مفهوم يقتصر على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة ، أي يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات.

من هذا التعريف يمكن الاستنتاج أن الكفاءة صفة ملازمة لكيفية وطبيعة استخدام المؤسسة لمدخلاتها من الموارد مقارنة بمخرجاتها، حيث لا بد من الاستقلال الرشيد. والمزج بين عوامل الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة.

(المحاسبة، 2013، صفحة 111-109).

يستنتج مما سبق أن الكفاءة تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة كما أن جوهر الكفاءة يتمثل في تعظيم النتائج وتدني التكاليف، وتقاس من خلال بنية المخرجات إلى المدخلات.

5. أبعاده : للأداء الوظيفي بعدين هما :

أ. البعد التنظيمي:

يقصد بالأداء التنظيمي الإجراءات والآليات التنظيمية التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي لتحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى إدارة المؤسسة معايير قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء في ضوءها.

والمعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة وعي وإدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت المناسب من خلال المؤشرات الأولية قبل أن يتم إدراكها من خلال أثرها الاقتصادي.

ب. البعد الاجتماعي:

يشير هذا البعد إلى مدى تحقيق الرضا لدى أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على ولاء الأفراد لمؤسستهم، خاصة إذا أوفت بحاجات العاملين فيها، وتتجلى أهمية دور هذا البعد في التأثير السلبي لاهتمام المؤسسة بالجانب الاقتصادي فقط وعلى حساب الجانب الاجتماعي للموارد البشرية، إذ يؤثر ذلك وعلى المدى البعيد سلبيا على تحقيق المؤسسة لأهدافها، فقد أثار الأدب الخاص بالإدارة إلى أن جودة الإدارة في المؤسسة تعتمد على مدى الانسجام بين الفعالية الاقتصادية والفعالية الاجتماعية، ومن هنا لا بد من الاهتمام بالمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة

ويكل ماله علاقة بطبيعة العلاقات الاجتماعية في المؤسسة كالصراعات والأزمات والخلافات... الخ.
(المحاسنة، 2013، صفحة 109).

6. محدداته:

يشير كل من "بورترو" و "لور" في نموذجهما إلى أن سلوك الأداء الذي يقوم به الفرد تحدده ثلاث عوامل رئيسية هي الجهد المبذول، القدرات والخصائص الفردية وإدراك الفرد لدوره الوظيفي.

1. **الجهد المبذول:** يعكس في الواقع درجة حماس الفرد لإدراك العمل، فبمقدار ما يكتف الفرد

جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء عمله، ويمثل حقيقة درجة دافعية الفرد للأداء.

2. **قدرات الفرد وخبراته السابقة:** والتي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.

3. **إدراك الفرد لدوره الوظيفي:** يعني تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها

عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المؤسسة.

وانطلاقاً من الفكرة التي قدمها "فروم" والتي تقول بأن العوامل التي تحدد أداء الفرد في العمل تتفاعل فيما بينها لتحديد هذا الأداء. (عاشور، 2005، صفحة 39).

وملخص هذا التفاعل بين العوامل الثلاثة المحددة للأداء:

أن كل عامل من هذه العوامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة، وإنما من خلال امتزاجه بالعاملين الآخرين، فآثر الدافعية على الأداء لا تتحدد بدرجة الدافعية وحدها، وإنما المستوى أو درجة العاملين الآخرين المتمثلين في القدرات والإدراك، وكذلك فإن أثر مستوى معين من القدرات لدى الفرد على أدائه يتوقف على قوة الدافعية لديه.

7. أهمية الأداء: تتمثل أهمية الأداء فيما يلي:

1. دعم أهمية الهدف الذي تسعى الإدارة إلى تحقيقه.
2. يساعد في الترجمة العملية لكل القرارات التي يتم اتخاذها على جميع المستويات في المؤسسة، وحتى يتحقق الأداء الفعال ينبغي أن يتصف الأداء بالجدية والنزاهة عند اتخاذ القرارات والابتعاد عن القرارات المزاجية.
3. الإسهام في القدرة على الدائمة على تقديم نتائج ايجابية ومرضية على فترات.
4. يدعم الأداء قائمة المهام الرئيسية الموكولة للإدارة بل يأتي في مقدمتها وأولها بالاهتمام والعناية لتحقيق أهدافها.
5. استثمار القدرة لدى الفرد على العمل، والتي تتولد من التدريب واكتساب المهارة اللازمة لأداء عمله.

8. العوامل المؤثرة في الأداء: من أهم العوامل المؤثرة في الأداء ما يلي:

1. غياب الأهداف المحددة: فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أداؤها، لن تستطيع قياس ما تحقق من انجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقا لذلك، فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف.
2. عدم المشاركة في الإدارة: غن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وضع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا. وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع

الأهداف المطلوب انجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة.

3. **اختلاف مستويات الأداء:** من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء و المردود المادي و المعنوي الذي يحصلون عليه فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثر بالعاملين، وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج.

4. مشكلات الرضا الوظيفي:

فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثر على مستوى الأداء للموظفين، فعندما لرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد، والعوامل التنظيمية كالمسئوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.

5. التسبب الإداري: فالتسبب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير

منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف، أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

(كردي، 2010، صفحة 13.12).

9. تقييم الأداء:

1. تعريف تقييم الأداء:

– هو عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية وتحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم ، ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر في أغلب الأحيان ،ويترتب على ذلك إصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف من خلال حضور برامج تدريبية أو قرارات تتعلق بترقية الموظف أو نقله و في أحيان الاستغناء عن خدماته.(حسونة، 2008، صفحة 147).

– يعرف الأداء على أنه قيام الشخص بالواجبات و الأعمال المكلف بها للتأكد من صلاحيتها لمباشرة مهام و أعباء وظائفهم ،وهو بذلك عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة منا لأفراد أو مؤسسة، و يتمثل في أعمال و تصرفات و حركات مقصودة من أجل عمل معين لتحقيق هدف محدد أو مرسوم.(الغريب، 2004، صفحة 200).

– هو الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي، و يترتب على هذا التقييم وصف الفرد لمستوى كفاية أو جدارة أو استحقاق معين. (حسني، 1993، صفحة 274).

2. عناصر تقييم الأداء:

- أغراض التقييم: و التي يمكن أن تكون مجرد بسيطة أو لأغراض كالترقية أو تحديد مبلغ المكافأة السنوية أو التدريب.....الخ.
- عناصر التقييم: أي قائمة بجوانب الأداء و السلوك الذي يتم تقييم الفرد على أساسه، والتي قد تشمل الإنتاج، النوعية، المواظبة.....الخ.
- معايير الأداء: أي معيار لما يعتبر أداء جيد أو ضعيف.
- البيانات: و التي تستخدم في التقييم، قد تكون بيانات موضوعية أو ذاتية.
- تحديد أساس التقييم: و الذي قد يكون مطلق أو نسبي.
- أدوات التقييم: والتي قد تشمل تقارير أو استمارات أو غيرها.
- مواعيد التقييم: و التي قد تكون مرة في السنة و مواعيد أخرى.
- الأطراف التي تنفذ التقييم: من يقوم بتقييم الفرد و من يحلل النتائج.(ديري، 2011، صفحة 383)

3. فوائد تقييم الأداء:

- يحتاج الفرد باستمرار إلى معلومات عن جودة أدائه السابق حتى يعرف مجالات القوة و مجالات الضعف فيما قام بإنجازه.
- إن تحسين الأداء المستقبلي للفرد لا يمكن أن يتم إلا من خلال قياس الأداء الحالي أو السابق له.
- إن تقييم أداء الفرد و الاعتراف بجودته و الإشادة به في حالة تميزه يزيد من دافعية الفرد و كذلك الآخرين للوصول لمستويات أعلى للأداء.(الباقي، 2007، صفحة 239).

4. أهداف تقييم الأداء:

متابعة تنفيذ الأهداف: ونعني بذلك دراسة تقييم مدى تحقيق الأهداف المرسومة و فحص

مدى الالتزام بالقوانين و السياسات المقررة في جميع مجالات النشاط، وهذا يتطلب ضرورة توافر

البيانات التفصيلية التي يمكن الحصول عليها بتوفر نظام سليم و فعال للمعلومات.

التأكد من كفاءة الأداء: أي التأكد من قيام الوحدة الإدارية بممارسة نشاطها و تنفيذ أهدافها

بأعلى درجة من الكفاءة.

تقييم الكفاءة: أي تقييم كفاءة وفعالية استخدام الأيدي العاملة و الموارد المالية و تقييم كفاءة

العمليات داخل النشاط و فحص ضوابط المعايير و السيطرة على البيانات.

تقييم النتائج و تحديد مراكز المسؤولية: أي القيام بتقييم عام للنتائج الفعلية في ضوء هذا

التحليل تتحدد المراكز المسؤولة عن الانحرافات لاتخاذ ما يلزم من قرارات تصحيحية و

الاسترشاد بنتائج التحليل في وضع الخطط المستقبلية.

تحديد مواطن الضعف و الخلل في المؤسسة: يستطيع التقييم أن يمكن العاملين من

معرفة نقاط ضعفهم و قوتهم في أعمالهم و العمال على التقادي و التخلص من جوانب القصور

و الضعف و تشخيص مستلزمات التغلب عليها و تقويمها في الوقت المناسب واتخاذ الإجراءات

المناسبة لحل المشاكل و الاختناقات المكتشفة خلال عملية التقييم و الكشف عن نواحي

الضعف في الأنظمة و الإجراءات و القوانين وأساليب العمل و المعايير المتبعة و مدى

صلاحيتها. (الطائي، 2006، صفحة 229).

5. أهمية تقييم الأداء:

- يمثل الأداء أحد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية التي تعتبر عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها ملاحظات أداء الأفراد العاملين.
- تستطيع الإدارة من خلال عملية التقييم الوقوف على نطاق القوة و الضعف و انعكاساتها السلبية و الإيجابية على إنتاجية الفرد و فاعلية المنظمة.
- تساعد على تزويد المستويات الإدارية بالوسائل الكفيلة لقياس و تخطيط الأداء داخل الوحدة الاقتصادية و بالتالي اعتمادهم على حقائق صحيحة وواقعية عند اتخاذ القرارات.
- مؤشرات الأداء تعتبر بمثابة نوع من الحوافز للتنظيم البشري داخل الوحدة الاقتصادية إذا ارتكزت على أسس سليمة.
- رفع معنويات العاملين حيث أن جوا من التفاهم و العلاقات الطيبة سيسير بين العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم و طاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة و أن الهدف الأساسي من التقييم هو معالجة نقاط الضعف.
- يشكل فرص للعاملين لتدارك أخطائهم و العمل على تجنبها و تنمية مهاراتهم و تحقيق ما يصبون إليه من ترقية و تسلق السلم الوظيفي و الحصول على مكافآت و تعويضات مجزية.
- يفيد في رفع الروح المعنوية للعاملين و توطيد الصلات و العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين، كما يفيد في خفض معدل الدوران الوظيفي والسلبيات في سلوك العاملين من غياب و إهمال و عدم الحماس للعمل.(صلاح، 2004، صفحة 152).

6. طرق تقييم الأداء:

الطرق التقليدية: من أهمها:

- طريقة الترتيب البسيط: من أقدم الطرق في التقييم تعتمد على ترتيب أداء الأفراد العاملين بالتسلسل من الأحسن إلى الأسوأ، وهي طريقة غير موضوعية من حيث تحديد درجة الأفضلية، كما أنها عرضة للتأثيرات الشخصية.
- طريقة المقارنة المزدوجة: يتم مقارنة كل فرد بباقي الأفراد في نفس القسم ، ويتكون وفقا لذلك ثنائيات يتحدد في كل منها العامل الأفضل.
- طريقة التدرج: توضع حسب هذه الطريقة عدة تصنيفات من قبل إدارة الموارد البشرية و يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء و يتم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا

الطرق الحديثة: وأهمها:

- مقياس التدرج على الأساس السلوكي: يربط هذا المقياس بين طريقتي التدرج البياني والمواقف الحرجة، ويتم حسب هذه الطريقة تحديد وتصميم أعمدة لكل سلوك مستقيم من واقع العمل ثم تقييم الفرد بناء على مدى امتلاكه للسلوك.
- مقياس الملاحظة السلوكية: يعتمد على النتائج المحققة فعلا مقارنة بالأهداف المسطرة، وترتكز هذه الطريقة على الإدارة بالأهداف و هو أسلوب حديث في الغدارة و تقييم الأداء
- طريقة مراكز التقييم: تسعى هذه الطريقة إلى قياس مهارات و صفات معينة مثل التخطيط، التنظيم، العلاقات الإنسانية.... الخ، بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها، وتستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية.

(حمداوي، 2004، صفحة 130_133)

خلاصة الفصل :

تناولت خلال هذا الفصل إلى تقديم تعريفات للأداء الوظيفي، و التطرق إلى أنواعه، عناصره ، مكوناته، أبعاده، محدداته، أهميته، وكذا العوامل المؤثرة فيه، وأخيرا تطرقت إلى تقييم الأداء الوظيفي والذي يعتبر ضروري لقياس كفاءة الأداء.

مراجع الفصل:

1. ابن منظور: (2008)، لسان العرب، ط1، المجلد 15، دار صادر، بيروت.
2. أحمد السيد كردي: (2010) // إدارة الأداء، 18 سبتمبر 2010 kenqnqonli,e.com/files.pdf/
3. زاهد محمد ديربي: (2011)، السلوك التنظيمي، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان.
4. شبل بدران الغريب وآخرون: (2004)، الثقافة المدرسية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
5. صلاح الدين عبد الباقي و آخران: (2007)، إدارة الموارد البشرية، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
6. عادل عشي: (2002_2003)، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
7. عبد الغفار حسني: (1993)، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، ط1، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية.
8. عبد الكريم بن رزوق: (2012)، الأداء الوظيفي، 28 أبريل، مجلة الوجوه ستي.
- عبد المليك مزهودة : (2001)، الأداء بين الكفاءة و الفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، نوفمبر، بسكرة.
9. كيرد عمار: (2015_2016)، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم الاقتصادية و المحاسبة، البويرة.
10. محمد فاتح صلاح: (2004)، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان.
11. وسيلة حمداوي: (2004)، إدارة الموارد البشرية، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة.
12. يوسف حجيم الطائي و آخران: (2006)، إدارة الموارد البشرية، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

1.مجالات الدراسة

2.منهج الدراسة

3.مجتمع الدراسة

4.الدراسة الاستطلاعية

5.أداة الدراسة و خصائصها السيكومترية

6.الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

خلاصة

تمهيد:

يعتبر البناء المنهجي خطوة أساسية في ضبط اتجاه ومنحى كل دراسة أو بحث علمي يقوم به الباحث، إذ يتم وضع أبعاد الموضوع وتحديد زواياه بطريقة موضوعية ودقة محكمة وبها يسيل للباحث مهمة البحث والوصول إلى نتائج علمية تخدم أهداف الدراسة.

وفي هذا الفصل سنتعرف على مجالات الدراسة (الزمني، المكاني، البشري)، فضلا عن المنهج المتبع ومجتمع الدراسة، والأداة المستخدمة في جمع البيانات، إضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

1. مجالات الدراسة :

تعدّ مجالات الدراسة في البحوث التربوية من أنواع المعطيات التي تمد الباحث بمؤشرات ومادة سوسولوجية تساعد على التحليل والتفسير وعليه فإن مجالات دراستي كانت كما يلي:

- المجال المكاني:

هو الحيز المكاني الذي تمت به دراستي المتمثل في كل من ثانوية "ثرخوش احمد" و ثانوية "متقن عدي بوعزيز" و اللتان تقعان وسط مدينة جيجل.

- المجال البشري:

قبل التعرف بالشكل الدقيق عمى مجتمع البحث في دراستنا الميدانية هذه لابد لنا أولاً من تعريف مجتمع البحث بصورة أكاديمية حيث عرفه "موريس أنجرس" بأنه :

- "مجموعة من عناصر ليا خاصة أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من

العناصر الأخرى والتي تجري عليها البحث و التقصي" (أنجرس، 2009، صفحة 100).

ويقصد بالمجال البشري للدراسة عدد أساتذة التعليم الثانوي في الثانويتين: (ثرخوش احمد و متقن

عدي بوعزيز) بجيجل حيث توظفان على التوالي: 84 أستاذ بثانوية ثرخوش احمد و 74 أستاذ

بثانوية متقن عدي بوعزيز خلال السنة الدراسية (2017.2018) و التي وقع عليهما موضوع

اختيار العينة، وذلك لان موضوع الدراسة يتطلب اختبار هذا المجتمع باعتباره موضوعا يتناول

أنماط القيادة التربوية و علاقتها بالأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي.

- المجال الزمني:

ويقصد بالمجال الزمني للدراسة الوقت المستغرق لإنجاز البحث وقد جاء تقسيم المجال الزمني

وفقا لما استغرقت كل مرحلة من مراحل البحث وجاء التقسيم كما يلي:

أ. المرحلة الأولى :

وتضمن التفكير في موضوع الدراسة وكان اختياره في نوفمبر وتم خلالها الضبط النهائي للعنوان

وقد طرح الموضوع على الأستاذ المشرف تم قبوله وكان ذلك بعد إجراء عدة نقاشات مع

الأساتذة.

ب. المرحلة الثانية : بعد الموافقة على البحث من قبل اللجنة العلمية بدأت مرحلة جمع

المادة العلمية المتعلقة بالموضوع إلى غاية شهر بهدف الحصول على أكبر قدر ممكن

من المراجع التي تساعدنا في صياغة المشكلة والمعلومات النظرية حول أنماط القيادة

التربوية والأداء الوظيفي.

ت. المرحلة الثالثة :

بدأت هذه المرحلة بتاريخ (20) أبريل إلى غاية (30) أبريل خلال هذه الفترة قمت بزيارات

متتالية بغرض توزيع الاستمارات على الأساتذة لمدة أسبوع و تحصلت عليهم من تاريخ: (1)

ماي إلى (5) ماي، إلى جانب تحليل البيانات و المعلومات المتحصل عليها ثم ضبط المذكرة

في شكلها النهائي.

2. منهج الدراسة:

حتى تكون دراستنا علمية لابد أن تحتوي على منهج علمي معين تسيير وفقه.

تعريف المنهج:

- "مجموعة من القواعد التي يتم وضعها قصد الوصول إلى الحقيقة أي الطريقة التي

يتبعها الباحث في دراسة المشكلة والإجابة على الأسئلة التي يثيرها موضوع الدراسة"

(عبيدات، 2010، صفحة 13)

وانطلاقا من طبيعة موضوع الدراسة الذي هو في صدد البحث الذي يدور حول أنماط القيادة

التربوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي، فقد اعتمدنا المنهج الوصفي

التحليلي " الذي يقوم بوصف الظاهرة المراد دراستها باعتباره يدرس الظواهر ويصفا كما هي في

الواقع ويعبر عنها كما وكيفا، كما أنه يرتبط ارتباطا وثيقا بالظواهر الإنسانية الاجتماعية ويعد

أكثر مناهج البحث للواقع الاجتماعي.

والمنهج الوصفي يعرف بأنه :

- "الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على جمع

الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها والوصول إلى النتائج والتعميمات عن

الظاهرة والموضوع محل الدراسة" (بوحوش، 1990، صفحة 45).

كما يعرف على أنه:

- "الطريقة التي تقوم على رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو

نوعية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات، من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث

من حيث المحتوى أو المضمون والوصول إلى النتائج وتعميمها (عودة، 1992، صفحة

188).

3. مجتمع الدراسة :

حتى نستطيع فهم موضوع دراستنا كان اختيارنا لمجتمع الدراسة المتمثل في أساتذة ثانويتي "ترخوش أحمد" و "متقن عدي بوعزيز" وقد تكونت عينة الدراسة من 100 أستاذ وتم اختيارها بطريقة قصدية وتتضح خصائص عينة الدراسة من خلال الجداول التالية:

جدول رقم (01):

– يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
17,5%	10	ذكور
82,5%	47	إناث
100%	57	المجموع

– يوضح الجدول أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس حيث تمثل نسبة الذكور (17,5%) ، أما نسبة الإناث فقدّرت بنسبة (80,7%) ،ومنه نستنتج أن نسبة الإناث تفوق نسبة الذكور بنسبة قدرت ب: (63,2%) .

جدول رقم (02):

– يمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
54,4%	31	ليسانس
31,6%	18	ماستر
14%	8	مدرسة عليا
100%	57	المجموع

- يوضح الجدول أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي حيث مثلت نسبة: (54,4%)
 (0%) الأساتذة ذوي مستوى الليسانس (31,6%) الأساتذة ذوي مستوى ماستر، (0%)
 أساتذة مستوى ماجستير، (14%) أساتذة المدرسة العليا .

جدول رقم (03):

- يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة:

النسبة المئوية	التكرار	عدد سنوات الخبرة
33,3%	19	اقل من 5 سنوات
33,3%	19	من 5 إلى 10 سنوات
14%	8	من 10 إلى 15 سنة
19,3%	11	من 15 سنة فما فوق
100%	57	المجموع

- يوضح الجدول توزيع أفراد العينة حسب الخبرة حيث مثلت نسبة: (33,3%) كل من
 الأساتذة ذوي خبرة "الأقل من 5 سنوات"، ذوي خبرة "من 5 إلى 10 سنوات"، في حين

مثلت نسبة (14%) الأساتذة ذوي خبرة "من 10 إلى 15 سنة"، و نسبة (19,3%)

الأساتذة ذوي "أكثر من 15 سنة خبرة".

4. الدراسة الاستطلاعية و إجراءاتها:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية من أهم الخطوات في البحوث العلمية فهي تسهل فهم المشكلة

محل الدراسة، وقد تناولت الدراسة الاستطلاعية في بحثنا الخطوات التالية:

إجراءات الدراسة:

- الحصول عمى موافقة الأستاذ المشرف لإجرائها على مجتمع الدراسة.
- الحصول على تسهيل مؤثر عليه لإجرائها من رئيس قسم علم النفس وعلوم
- التربية والأرطوفونيا بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بالقطب الجامعي تاسوست- جيجل.

- تمكنت من الاتصال الشخصي بالناظر الذي وجهني إلى مدير الثانوية.

- الحصول عمى موافقة المدير لإجراء الدراسة.

- تحديد مؤشرات الدراسة و بناء الاستبيان .

أهداف الدراسة الاستطلاعية : و تتمثل في:

- جمع الحقائق والمعلومات عن الموضوع سواء من الناحية النظرية أو التطبيقية.

-الكشف عن العراقيل التي ستواجهني أثناء التطبيق.

عينة الدراسة الاستطلاعية:

تكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من 30 أستاذ من كل من ثانويتي "ترخوش أحمد" و

"متقن عدي بوعزيز" و تم اختيارهم من أجل معرفة إن هناك علاقة بين أنماط القيادة التربوية و

الأداء الوظيفي للأساتذة أم لا.

و من خلال هذه الدراسة الاستطلاعية تم التوصل إلى الأداة النهائية للدراسة و هي : "الاستمارة"

5. أداة الدراسة و خصائصها السيكومترية:

تعريف أداة الدراسة:

- "هي الوسيلة المستخدمة في جميع البيانات والمعلومات وتصنيفها وجدولتها، واللافت أن

هناك كثير من الأدوات والوسائل التي تستخدم لم الحصول على البيانات كما يمكن

استخدام عدد من الأدوات معا في البحث الواحد وذلك لتجنب عيوب أو قصور إحداها،

وأیضا لمتمكن من دراسة الظاهرة بطريقة علمية ومن كافة الجوانب"

(طلعت، 1995، صفحة 85).

وقد استخدمت الاستمارة بغرض التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة التربوية و الأداء

الوظيفي للأساتذة.

تعتبر استمارة البحث من أهم وأكثر أدوات جمع البيانات استخداما في البحوث الاجتماعية،

ويرجع ذلك إلى ما تقدمه هذه الأداة من اختصار الجيد والتكلفة وسهولة معالجة بياناتها بالطرق

الإحصائية.

والاستمارة عبارة عن " مجموعة أسئلة تدور حول موضوع معين تقدم لعينة من الأفراد

للإجابة عليها، وتعد هذه الأسئلة في شكل واضح لا تحتاج إلى شرح إضافي وتجمع في شكل

استمارة."

كما تعرف أيضا على أنها " مجموعة من الأسئلة المقننة (مغلقة أو مفتوحة) التي توجه إلى

المبحوثين من أجل الحصول على بيانات ومعلومات حول قضية أو اتجاه أو موقف معين"

(مصباح، 2008، صفحة 120).

قمت بصياغة أسئلة الاستمارة و تضمنت: (21) سؤال وقد قسمت إلى قسمين:

أ. قسم البيانات الشخصية: وتضمن ثلاثة أسئلة.

ب. قسم بنود الاستبيان: قد تضمن ثلاث محاور:

– المحور الأول: نمط القيادة الديمقراطي و علاقته بالأداء الوظيفي وقد تضمن (8) أسئلة.

– المحور الثاني: نمط القيادة التسلطي و علاقته بالأداء الوظيفي و تضمن (6) أسئلة.

– المحور الثالث: نمط القيادة الفوضوي و علاقته بالأداء الوظيفي وتضمن (7) أسئلة.

1 معيار الحكم على استمارة الدراسة :

تم استخدام مقياس "ليكرت" كمعيار حكم على استمارة الدراسة و لتحديد علاقة القيادة التربوية بالأداء الوظيفي للأساتذة حيث تم إعطاء درجة (3) لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة على العبارات لمستوى التقدير (موافق) و درجة (2) لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة على العبارات لمستوى التقدير (محايد) و الدرجة (1) لاستجابة مجتمع الدراسة على العبارات لمستوى التقدير (غير موافق).

وعلى ذلك تم استخدام المعيار الثلاثي للحكم على العلاقة بين أنماط القيادة التربوية و الأداء الوظيفي للأساتذة وعليه تم تفسير النتائج وفق المعيار التالي:

$0,66 = \frac{1-3}{3}$ ثم نجمع 0.66 مع 1 لمعرفة درجة الحكم عمى الدرجة، إذا كانت قيمة المتوسط

الحسابي للعبارات في المحور:

من (1 إلى 1.66) فإن علاقة أنماط القيادة بالأداء الوظيفي تكون ضعيفة.

من (1.67 إلى 2.34) فإن علاقة أنماط القيادة بالأداء تكون متوسطة.

من (2.34 إلى 3) فإن علاقة أنماط القيادة بالأداء تكون عالية.

- وحتى تكون النتائج المتحصل عليها بواسطة أي أداة من أدوات جمع البيانات في الدراسة الاجتماعية ذات فائدة يجب التأكد من سلامة وصحة شروطها السيكومترية (الصدق، الثبات) وهذا ما ينبغي علينا القيام به بالنسبة لاستبيان هذه الدراسة.

• حساب ثبات الاستبانة:

الثبات: تم حساب ثبات الاستبيان عن طريق معادلة "ألفا كرونباخ" وقد أظهرت النتيجة التالية: (0,80) هو مستوى عال من الثبات إذن "أداة الدراسة ثابتة".

• صدق الاستبانة:

أ. صدق المحكمين:

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (03) أساتذة من أعضاء هيئة التدريس المختصين بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، وقد استجابت الباحثة لآراء المحكمين إذ تم تعديل الاستبانة من حذف وإضافة لتكون في شكلها النهائي و مكونة من (21) بنداً موزعة على (3) محاور.

6. الصدق الذاتي : قدر الثبات ب (0,80) ومنه فالصدق الذاتي $\sqrt{0.80}=0.89$

7. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة :

- المتوسط الحسابي :ويعد من مقاييس النزعة المركزية، ويتم فيه التعرف عمى متوسط توزيع الدرجات من مجموع الدرجات.
- الانحراف المعياري :ويعد من مقاييس التشتت ويعرفنا على درجة انحراف الدرجة عن الدرجات الكمية.
- التكرارات والنسب المئوية :وذلك لإظهار النتائج عند الحاجة ولتحديد نسبة شيوع الاستجابة عن الاستجابات وتبين خصائص مجتمع الدراسة.

وقد استخدم في حساب الثبات فقد استخدم معامل " ألفا كرونباخ " لمعرفة معاملات الثبات لكل محور للأداة ككل.

وقد تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي و الانحراف المعياري باستخدام البرنامج (SPSS).

خلاصة:

لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى مجالات الدراسة وكذا المنهج المتبع في الدراسة ومجتمع الدراسة، والأداة المستخدمة في جمع البيانات، إضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة، ومن خلال هذا الفصل نتضح لنا الخطوات للإقبال على خطوة تحليل ومناقشة الدراسة.

مراجع الفصل:

1. ابراهيم لطفى طلعت: (1995)، أساسيات وأدوات البحث الإجتماعي، ط1، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة.
2. سليمان عودة وآخرون: (1992)، أساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية، ط1، مكتبة الكتاب، القاهرة.
3. عمار بوحوش: (1990)، دليل الباحث المنهجية و كتابة الرسائل الجامعية، ط1، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر.
4. محمد عبيدات و آخرون: (2010)، منهجية البحث العلمي، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان.
5. موريس أجرس: (2009) منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي، ط1، دار القصبه للنشر والتوزيع، الجزائر.

الفصل الخامس: عرض و تحليل البيانات و

مناقشة النتائج

تمهيد

1. عرض نتائج الدراسة

2. مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

3. النتائج العامة للدراسة

4. التوصيات

خلاصة

تمهيد:

بعد التطرق في الفصل السابق إلى الإجراءات المنهجية للدراسة وجمع البيانات المتعلقة بالموضوع سأحاول في هذا الفصل تفريغ البيانات وتحليلها من أجل التأكد من صحة الفرضيات التي تم طرحها سابقا ومناقشة النتائج المتوصل إليها وصولا إلى النتائج العامة للدراسة والخروج بأي التوصيات التي توصلت إليها من خلال قيامي بهذه الدراسة.

1. عرض نتائج الدراسة:

عرض و تحليل نتائج الفرضية الأولى :

– توجد علاقة بين نمط القيادة الديمقراطي و الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي من وجهة نظرهم أنفسهم.

جدول رقم (04):

– "يشرك المدير الأساتذة في اتخاذ القرارات مما يحسن من مستوى أدائهم"

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
78,9%	45	موافق
7%	4	غير موافق
14%	8	محايد
100%	57	المجموع

– من خلال نتائج الجدول الموضحة أعلاه على العبارة "يشرك المدير الأساتذة في اتخاذ القرارات مما يحسن من مستوى أدائهم" فان اغلب استجابات أساتذة التعليم الثانوي نحو هذه العبارة كانت متوجهة نحو البديل موافق بسبة عالية جدا قدرت ب (78,9%) تليها نسبة البديل محايد ب (14%) ، في حين ذهب 4 أساتذة إلى الإجابة بالبديل غير موافق بنسبة (7%).

جدول رقم (05):

- "يشجع المدير الأساتذة على إبداء الرأي مما يدفعهم للعمل أكثر"

النسبة المئوية	التكرارات	البدائل
87,7%	50	موافق
7%	4	غير موافق
5,3%	3	محايد
100%	57	المجموع

- من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن استجابات الأساتذة على العبارة "يشجع المدير

الأساتذة على إبداء الرأي مما يدفعهم للعمل أكثر" كانت متوجهة ب نسبة (87,7%)

نحو البديل موافق تليها نسبة (7%) الأساتذة الذين كانت إجابتهم متوجهة نحو البديل

غير موافق وبعدها نسبة (5%) إجابة الأساتذة المتوجهة للبديل محايد.

جدول رقم (06):

- "يؤمن المدير بقدرات الأساتذة مما يدفعهم إلى الاجتهاد أكثر"

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
82,5%	47	موافق
7%	4	غير موافق
10,5%	6	محايد
100%	57	المجموع

- كانت إجابات الأساتذة على العبارة "يؤمن المدير بقدرات الأساتذة مما يدفعهم إلى الاجتهاد أكثر" متوجهة نحو البديل موافق بنسبة (82,5%) في حين ذهب (10%) من الأساتذة إلى الإجابة على البديل محايد، وبنسبة (7%) الأساتذة الذين أجابوا بالبديل غير موافق.

جدول رقم (07):

- "يوزع المدير الأعمال على الأساتذة بعدل مما ينتج عنه بدل جهد أكبر"

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
82,5%	47	موافق
10,5%	6	غير موافق
7%	4	محايد
100%	57	المجموع

- كانت إجابات الأساتذة على العبارة "يوزع المدير الأعمال على الأساتذة بعدل مما ينتج عنه بدل جهد أكبر" متوجهة نحو البديل موافق بنسبة (82,5%) وهي نسبة عالية جداً، في حين ذهب (10,5%) إلى الإجابة على البديل غير موافق، تليهم نسبة (7%) الذين أجابوا بالبديل محايد.

جدول رقم (08):

- "يراعي المدير قدرات الأساتذة عند تكليفهم بالمهام التربوية مما يحسن من مستوى أدائهم"

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
80,7%	46	موافق
8,8%	5	غير موافق
10,5%	6	محايد
100%	57	المجموع

– كانت إجابات الأساتذة على العبارة "يراعي المدير قدرات الأساتذة عند تكليفهم بالمهام التربوية مما يحسن من مستوى أدائهم" متوجهة بنسبة (80,7%) نحو البديل موافق، فيل حين أجاب (10,5%) على البديل محايد، و (8,8%) منهم هبوا للإجابة على البديل غير موافق.

جدول رقم (09):

– "يقف المدير مع الأساتذة في حل المشكلات التي تواجههم مما يشجعهم على بدل مجهود أكبر"

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
84,2%	48	موافق
7%	4	غير موافق
8,8%	5	محايد
100%	57	المجموع

- من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن استجابات الأساتذة حول العبارة "يقف المدير مع الأساتذة في حل المشكلات التي تواجههم مما يشجعهم على بذل مجهود أكبر" متوجهة نحو البديل موافق بنسبة (84,2%) تليها نسبة (8%) للبديل محايد بعدها الإجابة على البديل غير موافق بنسبة (7%).

الجدول رقم (10):

- "يتقبل المدير آراء الأساتذة حول أسلوب العمل مما يرفع من مستوى أدائهم"

النسبة المئوية	التكرارات	البدائل
82,5%	47	موافق
7%	4	غير موافق
10,5%	6	محايد
100%	57	المجموع

- من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات الأساتذة حول العبارة "يتقبل المدير آراء الأساتذة حول أسلوب العمل مما يرفع من مستوى أدائهم" كانت متوجهة نحو البديل موافق بنسبة (82,5%)، ونحو البديل محايد بنسبة (10,5%) و نحو البديل غير موافق بنسبة (7%).

جدول رقم (11):

- "يشجع المدير أسلوب العمل الجماعي مما ينتج عنه مجهود أكبر"

النسبة المئوية	التكرار	البدايل
80,7%	46	موافق
3,5%	2	غير موافق
15,8%	9	محايد
100%	57	المجموع

- حسب نتائج الجدول الموضحة أعلاه نلاحظ أن استجابات أساتذة التعليم الثانوي نحو العبارة "يشجع المدير أسلوب العمل الجماعي مما ينتج عنه مجهود أكبر" كانت متوجهة نحو البديل موافق بنسبة (80,7%) تليها نسبة (115,8%) المتوجهة نحو البديل محايد، ونسبة (3,5%) المتوجهة نحو البديل غير موافق.

الجدول رقم (12): يمثل المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و درجة استجابة أفراد العينة حول الفرضية الأولى:

- "توجد علاقة بين نمط القيادة الديمقراطي و الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي من وجهة نظر الأساتذة أنفسهم"

رقم البند	الرتبة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
2	1	- يشجع المدير الأساتذة على إبداء الرأي مما يدفعهم للعمل أكثر.	2,81	0,54	عالية
3	2	يؤمن المدير بقدرات الأساتذة مما يدفعهم إلى الاجتهاد أكثر.	2,79	0,52	عالية

عالية	0,56	2,77	- يقف المدير مع الأساتذة في حل المشكلات التي تواجههم مما يشجعهم على بذل مجهود اكبر	3	6
عالية	0,56	2,75	- يتقبل المدير آراء الأساتذة حول أسلوب العمل مما يرفع من مستوى أدائهم.	4	7
عالية	0,55	2,74	- يشجع المدير أسلوب العمل الجماعي مما ينتج عنه بذل مجهود أكبر	5	8
عالية	0,59	2,72	- يشرك المدير الأساتذة في اتخاذ القرارات مما يحسن من مستوى الأداء	6	1
عالية	0,62	2,70	- يراعي المدير قدرات الأساتذة عند تكليفهم بالمهام التربوية مما يحسن من مستوى أدائهم	7	5
عالية	0,68	2,68	- يوزع المدير الأعمال على الأساتذة بعدل مما ينتج عنه بذل جهد أكبر	8	4
عالية	0,57	2,70	الدرجة الكلية		

المصدر: إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

يتضح من خلال جدول المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ودرجة استجابة أفراد العينة على العلاقة بين نمط القيادة الديمقراطي و الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي أن العبارات (2) ، (3) ، (6) جاءت بدرجة عالية وبمتوسط حسابي (2,81) ، (2,79) ، (2,77) وانحراف معياري (0,54) ، (0,52) ، (0,56) وهي عبارة تشير إلى "يشجع المدير الأساتذة على إبداء الرأي مما يدفعهم للعمل

أكثر" ، "يؤمن المدير بقدرات الأساتذة مما يدفعهم إلى الاجتهاد أكثر" ، "يقف المدير مع الأساتذة في حل المشكلات التي تواجههم مما يشجعهم على بذل مجهود اكبر" .

بينما جاءت العبارات (7) ، (8) ، (1) ، (5) بدرجة عالية وبمتوسط حسابي على الترتيب (2,75) ، (2,74) ، (2,72) ، (2,70) وانحراف معياري على الترتيب (0,57) ، (0,55) ، (0,59) ، (0,62) وهي عبارة تشير إلى " يتقبل المدير آراء الأساتذة حول أسلوب العمل مما يرفع من مستوى أدائهم" ، "يشجع المدير أسلوب العمل الجماعي مما ينتج عنه مجهود اكبر" ، "يشرك المدير الأساتذة في اتخاذ القرارات مما يحسن من مستوى أداءهم" ، "يراعي المدير قدرات الأساتذة عند تكليفهم بالمهام التربوية مما يحسن من مستوى أداءهم" .

وجاءت العبارة (4) بدرجة عالية أيضا وبمتوسط حسابي (2,68) وانحراف معياري (0,68) وهي عبارة تشير إلى " يوزع المدير الأعمال على الأساتذة بعدل مما ينتج عنه جهد اكبر" .

عرض و تحليل نتائج الفرضية الثانية :

- "توجد علاقة بين نمط القيادة التسلطي و الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي من وجهة نظر الأساتذة أنفسهم".

الجدول رقم (13):

- "يلزم المدير الأساتذة بتحقيق مستويات معينة من الأداء تزيد من الإنتاجية"

النسبة المئوية	التكرار	البدايل
54,4%	31	موافق
35,1%	20	غير موافق
10,5%	6	محايد
100%	57	المجموع

- حسب نتائج الجدول الموضحة أعلاه نلاحظ أن استجابة الأساتذة على عبارة "يلزم المدير الأساتذة بتحقيق مستويات معينة من الأداء تزيد من الإنتاجية" كانت متوجهة نحو البديل موافق (54,4%) تليها الإجابة على البند غير موافق بنسبة (35,1%) بعدها الإجابة على البديل محايد بنسبة (10,5%).

الجدول رقم (14):

- "ينفرد المدير باتخاذ القرارات مما يضعف من تقدم أداء الأساتذة"

النسبة المئوية	التكرار	البدايل
22,8%	13	موافق
68,4%	39	غير موافق
8,8%	5	محايد
100%	57	المجموع

- كانت نتائج الجدول حول العبارة المتمثلة في "ينفرد المدير باتخاذ القرارات مما يضعف من تقدم أداء الأساتذة"، تشير إلى أن استجابة الأساتذة كانت متوجهة نحو البديل موافق

بنسبة (22,8%) وهي تأتي بعد الاستجابة على البديل غير موافق بنسبة (68,4%)
بعدها نسبة الاستجابة على البديل غير موافق و المقدر ب(8,8%).

الجدول رقم (15):

- "يرفض المدير بشكل قاطع انتقاد قراراته مما يدني من مستوى الأداء"

النسبة المئوية	التكرار	البدايل
19,3%	11	موافق
71,9%	41	غير موافق
8,8%	5	محايد
100%	57	المجموع

- كانت استجابات الأساتذة حول العبارة "يرفض المدير بشكل قاطع انتقاد قراراته مما يدني من مستوى الأداء" متوجهة نحو البديل غير موافق بنسبة (71,9%) يليها البديل موافق بنسبة (19,3%) ثم البديل محايد بنسبة (8,8%).

الجدول رقم (16):

- "لا يعطي أهمية لميول الأساتذة واتجاهاتهم مما يعيق تقدم أدائهم"

النسبة المئوية	التكرار	البدايل
21,1%	12	موافق
70,2%	40	غير موافق
8,8%	5	محايد

المجموع	57	100%
---------	----	------

- من خلال النتائج الموضحة في الجدول كانت إجابة الأساتذة حول العبارة "لا يعطي المدير أهمية لميول الأساتذة واتجاهاتهم مما يعيق تقدم أدائهم" متوجهة نحو البديل غير موافق بنسبة (70,2%) تليها نسبة الإجابة على البديل موافق ب (21,1%) ثم نسبة البديل محايد (8,8%).

الجدول رقم (17):

- "لا يتساهل المدير في بعض جوانب القصور من طرف الأساتذة مما يضعف من مستوى أدائهم"

النسبة المئوية	التكرار	البدايل
26,3%	15	موافق
52,6%	30	غير موافق
21,1%	12	محايد
100%	57	المجموع

- من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات الأساتذة على العبارة: "لا يتساهل المدير في بعض جوانب القصور من طرف الأساتذة مما يضعف من مستوى أدائهم" متوجهة نحو البديل غير موافق بنسبة (52,6%) تليها نسبة البديل موافق ب (26,3%) ثم نسبة البديل محايد ب (21,1%).

الجدول رقم (18):

- "يفرض المدير على الأساتذة الواجبات حتى وإن كانت لا تتناسب مع قدراتهم مما يضعف من أدائهم"

النسبة المئوية	التكرار	البدايل
15,8%	9	موافق
75,4%	43	غير موافق
8,8%	5	محايد
100%	57	المجموع

- من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن إجابات الأساتذة حول العبارة "يفرض المدير على الأساتذة الواجبات حتى وإن كانت لا تتناسب مع قدراتهم مما يضعف من أدائهم" كانت متوجهة نحو البديل غير موافق بنسبة (75,4%) تليها نسبة البديل موافق ب (15,8%) ثم البديل محايد بنسبة (8,8%).

الجدول رقم (19):

- يمثل المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و درجة استجابة أفراد العينة حول الفرضية

الثانية:

– "توجد علاقة بين النمط التسلطي و الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي من وجهة نظر

الأساتذة أنفسهم"

رقم البند	الرتبة	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	يلزم المدير الأساتذة بتحقيق مستويات معينة من الأداء تزيد من الإنتاجية.	2,16	0,94	متوسطة
5	2	– لا يتساهل المدير في بعض جوانب القصور من طرف الأساتذة مما يضعف من مستوى أدائهم	1,70	0,86	متوسطة
2	3	– ينفرد المدير باتخاذ القرارات مما يضعف من تقدم أداء الأساتذة	1,51	0,82	ضعيفة
4	4	– . لا يعطي أهمية لميول الأساتذة واتجاهاتهم مما يعيق تقدم أدائهم.	1,51	0,82	ضعيفة
3	5	– يرفض المدير بشكل قاطع انتقاد قراراته مما يبدني من مستوى أدائهم	1,46	0,80	ضعيفة
6	6	– يفرض المدير الواجبات على الأساتذة حتى وإن كانت لا تتناسب مع قدراتهم مما يضعف أداءهم	1.39	0,75	ضعيفة
		الدرجة الكلية	1,62	0,83	ضعيفة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (SPSS)

يمثل الجدول رقم (19) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية درجة استجابة الأساتذة على فقرات المحور الثاني "توجد علاقة بين نمط القيادة التسلسلي والأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي"، ونلاحظ أن العبارة (1)، (5) جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي على الترتيب (2,16)، (1,70)، وانحراف معياري (0,94)، (0,86) واللذان تشيران إلى "يلزم المدير الأساتذة بتحقيق مستويات معينة من الأداء تزيد من الإنتاجية"، "لا يتساهل المدير في بعض جوانب القصور من طرف الأساتذة مما يضعف من مستوى أدائهم".

وجاءت العبارتان (2)، (4) بدرجة ضعيفة وبمتوسط حسابي متساوي قدر ب(1,51) وانحراف معياري متساوي قدر ب(0,82) واللذان تشيران إلى "يفرد المدير باتخاذ القرارات مما يضعف من تقدم أداء الأساتذة"، "لا يعطي المدير أهمية لميول الأساتذة و اتجاهاتهم مما يعيق تقدم أدائهم".

وجاءت العبارتان (3)، (6) بدرجة ضعيفة وبمتوسط حسابي (1,46)، (1,39) وانحراف معياري (0,80)، (0,75) ، واللذان تشيران إلى "يرفض المدير بشكل قاطع انتقاد قراراته مما يبدى من مستوى الأداء"، "يفرض المدير على الأساتذة الواجبات حتى وإن كانت لا تتناسب مع قدراتهم مما يضعف أدائهم".

2. عرض و تحليل نتائج الفرضية الثالثة:

– "توجد علاقة بين نمط القيادة الفوضوي و الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي من وجهة نظر الأساتذة أنفسهم"

الجدول رقم(20):

– "يتردد المدير في اتخاذ القرارات مما يخفض من مستوى الأداء"

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
15,8%	9	موافق
71,9%	41	غير موافق
12,3%	7	محايد
100%	57	المجموع

- من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن إجابات الأساتذة حول العبارة "يتردد المدير في اتخاذ القرارات مما يخفض من مستوى الأداء" كانت متوجهة نحو البديل غير موافق بنسبة (71,9%) تليها نسبة (15,8%) على البديل موافق وأخيرا نسبة (12,3%) إجابة على البديل محايد.

الجدول رقم (21):

- "لا يتابع المدير أعمال الأساتذة التي يكلفهم بها مما يعيق تقدم الأداء"

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
10,5%	6	موافق
80,7%	46	غير موافق
8,8%	5	محايد
100%	57	المجموع

- كانت إجابات الأساتذة حول العبارة "لا يتابع المدير أعمال الأساتذة التي يكلفهم بها مما يعيق تقدم الأداء" متوجهة نحو البديل غير موافق بنسبة (80,7%) يليها البديل موافق بنسبة (10,5%) والبديل محايد بنسبة (8,8%).

الجدول رقم 22:

- "يتهرب المدير من المسؤوليات الموكلة له مما لا يحمس على الأداء الجيد"

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
15,8%	9	موافق
80,7%	46	غير موافق
3,5%	2	محايد
100%	57	المجموع

- نلاحظ أن استجابات الأساتذة نحو العبارة يتهرب المدير من المسؤوليات الموكولة له مما لا يحمس على الأداء الجيد موجهة نحو البديل غير موافق بنسبة (80,7%) تلهيا نسبة البديل موافق ب (15,8%) وبعدها نسبة البديل محايد والتي قدرت ب (3,5%).

الجدول رقم (23):

- "لا يعتمد أساليب التشجيع و تعزيز الأداء مما يضعف الأداء"

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
24,6%	14	موافق
70,2%	40	غير موافق
5,3%	3	محايد

المجموع	57	100%
---------	----	------

- كانت استجابات الأساتذة حول العبارة "لا يعتمد المدير أساليب التشجيع و تعزيز الأداء مما يضعف الأداء" موجهة نحو البديل غير موافق بنسبة (70,2%) تليها نسبة البديل موافق والتي قدرت ب (24,6%) ثم نسبة البديل محايد و المقدر ب (5,3%).

الجدول رقم (24):

- "لا يحدد المدير للأساتذة خطة لتسيير المنهاج مما يخفض مستوى العمل"

النسبة المئوية	التكرار	البدايل
19,3%	11	موافق
66,7%	38	غير موافق
14%	8	محايد
100%	57	المجموع

- من خلال نتائج الجدول الموضحة أعلاه نلاحظ أن استجابات الأساتذة حول العبارة "لا يحدد المدير للأساتذة خطة لتسيير المنهاج مما يخفض مستوى العمل" كانت متوجهة نحو البديل غير موافق بنسبة (66,7%) تليها نسبة البديل موافق ب (19,3%) بعدها نسبة البديل محايد ب (14%).

الجدول رقم (25):

- "يتجنب المدير التدخل في النزاعات التي تحدث بين الأساتذة مما يضعف الأداء"

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
17,5%	10	موافق
59,6%	34	غير موافق
22,8%	13	محايد
100%	57	المجموع

- كانت استجابات الأساتذة حول العبارة "يتجنب المدير التدخل في النزاعات التي تحدث بين الأساتذة مما يضعف الأداء متوجهة نحو البديل غير موافق بنسبة (59,6%) تليها نسبية البديل محايد والتي قدرت ب (22,8%) ثم نسبة البديل موافق ب (17,5%).

الجدول رقم (26):

- يتساهل المدير مع الأساتذة في حالة التغيبات لديهم مما يحيل دون المستوى

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
14%	8	موافق
75,4%	43	غير موافق
10,5%	6	محايد
100%	57	المجموع

- من خلال نتائج الجدول الموضحة أعلاه كانت الإجابات حول العبارة "يتساهل المدير في حالة التغيبات لدى الأساتذة مما يحيل دون المستوى" متوجهة نحو البديل غير موافق بنسبة (75,4%) يليها البديل موافق بنسبة (14%) ثم البديل محايد بنسبة (10,5%).

الجدول رقم (27):

- يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و درجة استجابة أفراد العينة حول

الفرضية الثالثة:

– "توجد علاقة بين النمط الفوضوي و الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي من وجهة

نظر الأساتذة أنفسهم"

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	البند	رقم البند
ضعيفة	0,84	1,60	. لا يحدد المدير للأساتذة خطة لتسيير المنهاج مما يخفض مستوى العمل	1	6
ضعيفة	0,88	1,58	. لا يعتمد أساليب التشجيع و تعزيز الأداء مما يضعف الأداء	2	2
ضعيفة	0,75	1,53	. يتجنب المدير التدخل في النزاعات التي تحدث بين الأساتذة مما يضعف الأداء	3	1
ضعيفة	0,75	1,42	. يتردد المدير في اتخاذ القرارات مما يخفض من مستوى الأداء	4	7
ضعيفة	0,73	1,42	. يتساهل المدير مع الأساتذة في حالة التغيب مما يحيل دون المستوى	5	5
ضعيفة	0,74	1,33	يتهرب المدير من المسؤوليات الموكلة له مما لا يحمس على الأداء الجيد.	6	3
ضعيفة	0,64	1,28	. لا يتابع المدير أعمال الأساتذة التي يكلفهم بها مما يعيق تقدم الأداء	7	4

الدرجة الكلية	1,45	0,76	ضعيفة
---------------	------	------	-------

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (SPSS)

من خلال الجدول رقم (27) والذي يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة

استجابة أفراد العينة حول الفرضية الثالثة نلاحظ أن العبارات (5) ، (4) ، (6) جاءت بدرجة ضعيفة

وبمتوسط حسابي على الترتيب (1,60) ، (1,58) ، (1,53) وانحراف معياري (0,84) ، (0,88)

، (0,75) وهي عبارات تشير إلى "لا يحدد المدير للأساتذة خطة لتسيير المنهاج مما يخفض من مستوى

العمل" ، "لا يعتمد أساليب التشجيع والتعزيز مما يضعف الأداء" ، "يتجنب المدير التدخل في النزاعات

التي تحدث بين الأساتذة مما يضعف الأداء" .

وجاءت العبارتين (1) ، (7) بدرجة ضعيفة وبمتوسط حسابي متساوي (1,42) وانحراف معياري على

الترتيب (0,75) ، (0,73) واللذان تشيران إلى "يتردد المدير في اتخاذ القرارات مما يخفض من مستوى

الأداء" ، "يتساهل المدير مع الأساتذة في حالة التغيب ما يحيل دون المستوى" .

أما العبارتين (3) ، (2) اللتان جاءتا بدرجة ضعيفة وبمتوسط حسابي (1,33) ، (1,28) وانحراف

معياري (0,74) ، (0,64) واللذان تشيران إلى "يتهرب المدير من المسؤوليات الموكلة له مما لا يحمس

على الأداء الجيد" ، "لا يتابع المدير أعمال الأساتذة التي يكلفهم بها مما يعيق تقدم الأداء" .

عرض نتائج الفرضية العامة :

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحاور	الرقم	الرتبة
عالية	0,57	2,70	النمط الديمقراطي و علاقته بالأداء الوظيفي	1	1
ضعيفة	0,83	1,62	النمط التسلطي و علاقته بالأداء الوظيفي	2	2
ضعيفة	0,76	1,45	النمط التسلطي و علاقته بالأداء الوظيفي	3	3
متوسطة	0,72	1,92	الدرجة الكلية		

يمثل الجدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و درجة استجابة أفراد العينة حسب كل محور في الاستبيان.

ويتضح من الجدول أن المحور الأول و المتمثل في النمط الديمقراطي و علاقته بالأداء الوظيفي جاء في

المرتبة الأولى بدرجة عالية ومتوسط حسابي (2,70) و انحراف معياري (0,57)

أما المحور الثاني و المتمثل في النمط التسلطي وعلاقته بالأداء الوظيفي جاء في المرتبة الثانية بدرجة

ضعيفة ومتوسط حسابي (1,62) و انحراف معياري (0,83).

و جاء المحور الثالث و المتمثل في النمط الفوضوي وعلاقته بالأداء الوظيفي جاء في المرتبة الثالثة

بدرجة ضعيفة و بمتوسط حسابي (1,45) و انحراف معياري (0,76).

ثانيا :مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

(1 مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الأولى الموسومة ب:

- "توجد علاقة بين نمط القيادة الديمقراطي و الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي من

وجهة نظر الأساتذة أنفسهم".

من خلال تحليل نتائج الفرضية الأولى و التي جاءت بدرجة عالية و بمتوسط حسابي (2,70) و انحراف

معياري (0,57) نلاحظ أن أفراد العينة يرون أن المدير يشجعهم على إبداء الرأي مما يدفعهم للعمل أكثر

وهذا ما يوضحه الجدول رقم (05) و الذي جاء بدرجة عالية ، بمتوسط حسابي (2,82) و انحراف

معياري (0,54) ما يعني أن المدير يعمل على حث الأساتذة على ضرورة إبداء آرائهم و وجهات نظرهم

من أجل تحميسهم على تقديم المزيد في العمل، و يرون أن المدير يؤمن بقدراتهم مما يدفعهم إلى

الاجتهاد أكثر وهذا ما يوضحه الجدول رقم (06) و الذي جاء بدرجة عالية و بمتوسط حسابي (2,79)

وانحراف معياري (0,52) ما يعني أن المدير يثق بالقدرات التي يمتلكها الأساتذة ويؤمن بما يمتلكونه من

قدرات هذا ما يحفزهم على العطاء أكثر، وأيضا يرى الأساتذة أن المدير يقف معهم في حل المشكلات

التي تواجههم مما يشجعهم على بذل مجهود أكبر وهذا ما يوضحه الجدول (09) رقم و الذي جاء بدرجة

عالية و بمتوسط حسابي (2,77) وانحراف معياري (0,56) ما يعني أن المدير يعمل على تدارك

الخلافات بين الأساتذة هكذا يرون أن المدير يقف معهم ما يدفعهم لبذل مجهود بالعمل، وأيضا يرون أن

المدير يتقبل آراءهم حول أسلوب العمل مما يرفع من مستوى أدائهم وهذا ما يوضحه الجدول رقم (10)

والذي جاء بدرجة عالية بمتوسط حسابي (2,75) وانحراف معياري (0,57) ما يعني أن المدير يستمع

لاقتراحات الأساتذة حول سير العمل ما يشجعهم على العطاء أكثر، أيضا يرون أن المدير يشجع أسلوب

العمل الجماعي ما ينتج عنه مجهود أكبر وهذا ما يوضحه الجدول رقم (11) و الذي جاء بدرجة عالية

بمتوسط حسابي (2,74) وانحراف معياري (0,55) ما يعني أن المدير يحفز الأساتذة على التعاون في

مجموعات والعمل جماعة ما يساعد على بدل المزيد من الجهد، ويرون أن المدير يشركهم في اتخاذ القرارات مما يحسن من مستوى أدائهم وهذا ما يوضحه الجدول رقم (04) والذي جاء بدرجة عالية بمتوسط حسابي (2,72) وانحراف معياري (0,59) ما يعني أن المدير يأخذ بالآراء التي تتعلق بالمؤسسة وهذا يشجع الأساتذة لتحسين مستوى أدائهم، أيضا يرون أن المدير يراعي قدراتهم عند تكليفهم بالمهام التربوية مما يحسن من مستوى أدائهم وهذا ما يوضحه الجدول رقم (08) والذي جاء بدرجة عالية و بمتوسط حسابي (2,70) و انحراف معياري (0,62) ما يعني أن المدير يكلف الأساتذة بالمهام التربوية كل على مستوى قدراته و ما يستطيع تقديمه من أجل تحسين مستوى الأداء، ويرى أفراد العينة أيضا أن المدير يوزع الأعمال عليهم بعدل مما ينتج عنه بدل جهد أكبر وهذا ما يوضحه الجدول رقم (07) والذي جاء بدرجة عالية وبمتوسط حسابي (2,68) وانحراف معياري (0,68) مما يعني أن المدير عادل و منصف في توزيع الأعمال على الأساتذة ولا يفرق بينهم ما ينتج عنه تقبل من قبل الأساتذة من أجل مستوى أفضل من الأداء.

ومنه نستنتج ان الفرضية تحققت ونستنتج أن المدير يستخدم النمط الديمقراطي.

(2) مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثانية الموسومة ب :

– "توجد علاقة بين نمط القيادة التسلطي و الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي من

وجهة نظر الأساتذة أنفسهم"

من خلال نتائج الفرضية الثانية و التي جاءت بدرجة ضعيفة و متوسط حسابي (1.62) و انحراف معياري (0,83) نلاحظ أنها لم تتحقق أي ان المدير لا يلزم الأساتذة بتحقيق مستويات معينة من الأداء، لا ينفرد المدير باتخاذ القرارات، لا يرفض المدير انتقاد قراته، يعطي أهمية لميول الأساتذة واتجاهاتهم، يتساهل في بعض جوانب القصور.

3) مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثالثة الموسومة ب

– "توجد علاقة بين نمط القيادة الفوضوي و الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي من

وجهة نظر الأساتذة أنفسهم"

من خلال نتائج الفرضية الثالثة نلاحظ أنها لم تتحقق بما أنها جاءت بدرجة ضعيفة ومتوسط حسابي (1,45) و انحراف معياري (0,76) أي أن المدير في المؤسسة لا يعتمد النمط الفوضوي كونه لا يتردد في اتخاذ القرارات، يتابع أعمال الأساتذة التي يكلفهم بها، لا يتهرب من المسؤوليات الموكلة له، يعتمد أساليب التشجيع و التعزيز ، يفصل في النزاعات التي تحدث بين الأساتذة، لا يتساهل مع الأساتذة في حالة التغيب.

رابعا : مناقشة النتائج العامة :

من خلال إجرائي لهذه الدراسة حول العلاقة بين أنماط القيادة التربوية والأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي وبعد إحصاء التكرارات لكل من بنود الاستبيان وتطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة وباستقراء الجداول وتحليلها جاءت نتائج دراستي كالتالي:

– تحقق الفرضية الجزئية الأولى والتي تشير إلى توجد علاقة بين نمط القيادة الديمقراطي

والأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي من وجهة نظر الأساتذة أنفسهم.

– عدم تحقق الفرضية الجزئية الثانية والتي تشير إلى توجد علاقة بين النمط القيادة

السلطي والأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي من وجهة نظر الأساتذة أنفسهم.

– عدم تحقق الفرضية الجزئية الثالثة إلى والتي تشير إلى توجد علاقة بين نمط القيادة

الفوضوي والأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي من وجهم نظر الأساتذة أنفسهم.

ومن خلال تحقق فرضية جزئية يمكن القول بان الفرضية العامة للدراسة والتي نصت على انه توجد

علاقة بين أنماط القيادة التربوية والأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي قد تحققت إلى حد ما باعتبار أن

النمط المتبع في المؤسسة هو النمط الديمقراطي وهذا ما تؤكدته النسب التي تحصلت عليها من خلال أسئلة الفرضيات والمتوسط الحسابي الذي قدر ب (1,92) والانحراف المعياري ب (0,72).

خامسا: التوصيات:

من خلال تحليلي لموضوع أنماط القيادة التربوية والأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي بثانويتي : "ثرخوش احمد" و"متقن عبيدي بوعزيز" ، وبناء على النتائج التي أعطتها الدراسة الميدانية قمت بصياغة بعض التوصيات التي آمل أن يؤخذ ويعمل بها بمؤسسات التربية من أجل رفع مستوى الأداء وهي كالتالي:

- الابتعاد عن كل من النمط التسلطي والفوضوي اللذان يعيقان تقدم أداء الأساتذة و تبني النمط الأكثر نجاعة النمط الديمقراطي.
- التأكيد على أهمية اختيار نمط أو أنماط قيادية التي من شأنها أن تساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي للأساتذة.
- تزويد المؤسسات التربوية بالمعرفة النظرية بأهمية القيادة التربوية وأنماطها وخصائص القادة التي تزيد من شأنها في رفع مستوى الأداء.
- إجراء اجتماعات مع الأساتذة من أجل حل الأمور العالقة و الوصول إلى حلول تخدم الجميع و ترضي كل طرف.
- الاهتمام بالعوامل والخصائص التي تؤدي إلى الرفع في مستوى الأداء الوظيفي للأساتذة كالمشاركة في اتخاذ القرارات ، تقبل المدراء لآراء الأساتذة وكذا تفهمهم لميولهم واتجاهاتهم.

خلاصة:

في هذا الفصل حاولنا إبراز أهم النتائج المحصل عليها بعد معالجة النتائج وقد عرضنا أهم النتائج بناء على فرضيات الدراسة مع مناقشتهم في ضوء الفرضيات.

الْخَاتِمَةُ

الخاتمة:

في نهاية الدراسة يمكن القول بأن القيادة التربوية تمثل أهمية كبيرة في نجاح المؤسسة التربوية فأساس القيادة هو الالتزام بتلبية احتياجات المؤسسة، و تعد من العوامل التي تحقق للمؤسسة مستوى عال من الأداء من أجل تحقيق أهدافها ألا و هي تحسين القدرة على الأداء.

و بحيث أن كل دراسة ميدانية تنطلق من إشكال يتطلب الإجابة عنه، فقد انطلقت دراستي من تساؤل رئيسي حاولت من خلاله الكشف عن العلاقة الموجودة بين أنماط القيادة التربوية و الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي لأضع بعدها أهداف و فرضيات الدراسة باعتبارها الموجه لمسار أي دراسة و التي توضح الأداة و تحدد المنهج الملائم للدراسة ، و انطلقت الفرضيات من:

- توجد علاقة بين نمط القيادة الديمقراطي و الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي من وجهة نظر الأساتذة أنفسهم.

- توجد علاقة بين نمط القيادة التسلطي و الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي من وجهة نظر الأساتذة أنفسهم.

- توجد علاقة بين نمط القيادة الفوضوي و الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي من وجهة نظر الأساتذة أنفسهم.

والتي تم اختبارها بثانويتي "ثرخوش أحمد" و "متقن عدي بوعزيز"، فكانت نتائج الفرضيات بين ضعيفة و متوسطة.

قائمة المراجع

1_ الكتب:

1. ابراهيم لطفي طلعت: (1995)، أساسيات وأدوات البحث الإجتماعي، ط1، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة.
2. ابراهيم محمد المحاسنة: (2013)، إدارة و تقييم الأداء الوظيفي، ط2، دار جديد للنشر والتوزيع، عمان.
3. أحمد صقر عاشور: (2005)، السلوك الإنساني في المنظمات، ط1، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية.
4. جودت عزت عبد الهادي: (2006)، الإشراف التربوي، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان.
5. راتب سلامة السعود: (2013)، القيادة التربوية، ط2 ،دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
6. رافدة عمر الحريري: (2007)، القيادات ال|إدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة ، ط1، دار الفكر ناشرون و موزعون، عمان.الرسائل الجامعية:
7. رياض ستراك: (2004)، دراسات في الإدارة التربوية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان.
8. زاهد محمد ديري: (2011)، السلوك التنظيمي، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان.
9. سامي عبد العزيز عامر: (2013_2014)، الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية، دراسة مكملة لنيل درجة الماجستير، غزة.
10. سليمان حامد: (2009)، الإدارة التربوية المعاصرة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.
11. سليمان عودة وآخرون: (1992)، أساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية ،ط1، مكتبة الكتاب، القاهرة.
12. شبل بدران الغريب وآخرون: (2004)، الثقافة المدرسية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
13. صلاح الدين عبد الباقي و آخران: (2007)، إدارة الموارد البشرية، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
14. عادل عشي: (2002_2003)، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ،جامعة محمد خيضر، بسكرة.

15. عامر مصباح: (2008)، منهجية البحث في العلوم الإنسانية و الإعلام، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون.
16. عبد العزيز عطالله المعاينة: (2007)، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان.
17. عبد الغفار حسني: (1993)، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، ط1، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية.
18. عبد الفتاح محمد الخواجا: (2009)، تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان.
19. عبد الله عبد الغني الطجم و طلق بن عوض الله السواط: (2003)، السلوك التنظيمي، ط2، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة.
20. عثمان محايدين: (2015) القيادة التبادلية و التحويلية و الرضا الوظيفي، ط2، دار كنوز للنشر والتوزيع ، عمان
21. عقلة محمد المبضيين و أسامة محمد جردات: (2001)، التدريب الإداري الموجه، ط1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
22. علي أحمد عياصرة: (2006) ، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان.
23. عمار بوحوش: (1990)، دليل الباحث المنهجية و كتابة الرسائل الجامعية، ط1، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر.
24. فتحي محمد أبو ناصر: (2008)، الإدارة التربوية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
25. فيصل حسونة: (2008)، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.
26. قاسم بن عائل الحربي: (2008)، القيادة التربوية الحديثة، ط1، الجنادرية للنشر والتوزيع ، عمان.
27. كيرد عمار: (2016_2015)، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ،قسم العلوم الاقتصادية و المحاسبية، البويرة.
28. محمد أكرم العدلوني: (200)، القيادة في القرن الحديث، ط1، قرطبة للإنتاج الفني، الرياض.
29. محمد جاسم محمد: (2004)، سيكولوجية الإدارة التعليمية و المدرسية و آفاق التدريس العام، ط1، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
30. محمد حسنين العحمي : (2008)، الإدارة التربوية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.

31. محمد حسنين محمد حمدات: (2008)، القيادة التربوية في القرن الجديد، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان.
32. محمد سعيد سلطان: (2002)، السلوك الإنساني في المنظمات، ط1، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.
33. محمد عبيدات و آخرون: (2010)، منهجية البحث العلمي، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان.
34. محمد فاتح صلاح: (2004)، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان.
35. موريس أجرس: (2009) منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي، ط1، دار القصة للنشر والتوزيع، الجزائر.
36. هشام عدنان موسى حجازين و علي أحمد عبد الرحمن عياصرة: (2006)، القرارات الإدارية في الإدارة التربوية، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان.
37. وسيلة حمداوي: (2004)، إدارة الموارد البشرية، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية ، قسنطينة.
38. يوسف حجيم الطائي وآخران: (2006)، إدارة الموارد البشرية، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.

2_ المعاجم والمجلات:

39. ابن منظور: (2008)، لسان العرب، ط1، المجلد 15، دار صادر ، بيروت.
- عبد المليك مزهودة : (2001)، الأداء بين الكفاءة و الفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، نوفمبر، بسكرة.
40. عبد الكريم بن رزوق: (2012)، الأداء الوظيفي، مجلة الوجوه ستي، أفريل، الرياض.

3_ المواقع الإلكترونية:

41. أحمد السيد كردي: (2010) / إدارة الأداء، 18

سبتمبر 2010 / kenqnqonli,e.com/files.pdf

قائمة الملاحق

1. باللغة العربية:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن وجود أو عدم وجود علاقة بين أنماط القيادة التربوية و

الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي بثانويتي: "ثرخوش أحمد" و "متقن عبيد بوعزيز"

، وتبلورت الدراسة في التساؤل العام و المتمثل في:

- هل توجد علاقة بين أنماط القيادة التربوية و الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي.

وقد انطلق البحث من الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة بين أنماط القيادة التربوية و الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي.

والتي تفرعت منها ثلاث فرضيات جزئية:

- توجد علاقة بين النمط الديمقراطي و الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي من وجهة

نظر الأساتذة أنفسهم.

- توجد علاقة بين النمط التسلطي و الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي من وجهة نظر

الأساتذة أنفسهم.

- توجد علاقة بين النمط الفوضوي و الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي من وجهة

نظر الأساتذة أنفسهم.

و قد اعتمدت في دراستي المنهج الوصفي وذلك لكونه المنهج الأنسب لطبيعة الموضوع،

وللتحقق من هذه الفرضيات تم إعداد استبيان كأداة للدراسة بحيث بلغ عدد فقراته (21) فقرة

موزعة على (3) محاور وهي: النمط الديمقراطي علاقته بالأداء الوظيفي ، النمط التسلطي و علاقته بالأداء الوظيفي ، و النمط الفوضوي و علاقته بالأداء الوظيفي، و التي تم تطبيقها على عينة الدراسة التي تكونت من (57) أستاذا ، تم اختيارهم بطريقة عشوائية بعد التحقق من الخصائص السيكومترية (الصدق، الثبات) ،وقد تم معالجة البيانات الإحصائية المتحصل عليها من الاستبانة باستخدام برنامج (SPSS).

وقد انتهت الدراسة إلى مجموعة من النتائج و هي كما يلي:

- توجد علاقة بين نمط القيادة الديمقراطي و الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي من وجهة نظر الأساتذة أنفسهم "بدرجة عالية".
- توجد علاقة بين نمط القيادة التسلطي و الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي من وجهة نظر الأساتذة أنفسهم "بدرجة ضعيفة".
- توجد علاقة بين نمط القيادة الفوضوي و الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي من وجهة نظر الأساتذة أنفسهم "بدرجة ضعيفة".

الكلمات المفتاحية للدراسة:

النمط ، أنماط القيادة ، القيادة ، القيادة التربوية ، الأداء ، الأداء الوظيفي.

2. باللغة الإنجليزية:

Abstract

The aim of the present study was to reveal the existence or absence of a relationship between educational leadership types and the functional role of secondary education teachers in "Tharkhouch Ahmed" and "Abdi Bouaziz".

The study crystallized in the following general question:

- Is there a relationship between educational leadership types and the functional performance of secondary education teachers?

The research began from the main hypothesis:

- There is a relationship between the leadership types and the functional performance of secondary education teachers.

From which, three partial hypotheses were derived:

- There is a relationship between the democratic leadership type and the functioning of secondary education teachers from their point of view.

- There is a relationship between the domination leadership type and the functioning of secondary education teachers from their point of view.
- There is a relationship between the messy leadership type and the functioning of secondary education teachers from their point of view.

In the present study, the analytical descriptive approach was adopted since it is the most appropriate approach for the nature of the research topic. In order to test the hypotheses, a questionnaire composed of 21 items divided into 03 files: the democratic type and its relationship to functional performance, the domination type and its relationship to functional performance, the messy type and its relationship to functional performance was prepared as a research tool. This questionnaire was distributed on a sample of 57 teachers chosen randomly after verifying the psychometric characteristics (honesty and consistency). The statistical data obtained from the questionnaire were processed using SPSS program. The study reached the following results:

- There is a high relationship between the democratic leadership type and the functional performance of secondary education teachers from their point of view.
- There is a weak relationship between the domination leadership type and the functional performance of secondary education teachers from their point of view.
- There is a weak relationship between the messy leadership type and the functional performance of secondary education teachers from their point of view.

Key words:

Type, leadership types, leadership, educational leadership, performance, functional performance.

الملحق 1

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحي-تاسوست
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم علم النفس و علوم التربية و الارطوفونيا

استمارة بحث

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التربية تخصص إدارة
و إشراف بيداغوجي بعنوان:

أنماط القيادة التربوية و علاقتها بالأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي

نتقدم إلى السادة أساتذة التعليم الثانوي بهذه الاستمارة راجية منكم تقديم يد العون و المساعدة
من خلال الإجابة على مضمونها بكل صدق، فنجاح الدراسة يتوقف على ذلك.
و للإشارة إجابتم ستحظى بالسرية التامة و لن تستخدم إلا لغرض علمي لا أكثر.
ملاحظة:

الإجابة تكون بوضع علامة (x) مكان الإجابة.

وتقبلوا مني فائق التقدير والاحترام.

الباحثة : مشقف إيمان

السنة الجامعية: 2018/2017

			1. يلزم المدير الأساتذة بتحقيق مستويات معينة من الأداء تزيد من الإنتاجية.	النمط التسلطي و الأداء الوظيفي
			2. ينفرد المدير باتخاذ القرارات مما يضعف من تقدم أداء الأساتذة.	
			3. يرفض المدير بشكل قاطع انتقاد قراراته مما يدني من مستوى الأداء.	
			4. لا يعطي أهمية لميول الأساتذة واتجاهاتهم مما يعيق تقدم أدائهم.	
			5. لا يتساهل المدير في بعض جوانب القصور من طرف الأساتذة مما يضعف من مستوى أدائهم.	
			6. يفرض المدير على الأساتذة الواجبات حتى وان كانت لا تتناسب مع قدراتهم مما يضعف من أدائهم.	
			1. يتردد المدير في اتخاذ القرارات مما يخفض من مستوى الأداء.	النمط الفوضوي و الأداء الوظيفي
			2. لا يتابع المدير أعمال الأساتذة التي يكلفهم بها مما يعيق تقدم الأداء.	
			3. يتهرب المدير من المسؤوليات الموكلة له مما لا يحمس على الأداء الجيد.	
			4. لا يعتمد أساليب التشجيع و تعزيز الأداء مما يضعف الأداء.	
			5. لا يحدد المدير للأساتذة خطة لتسيير المنهاج مما يخفض مستوى العمل.	
			6. يتجنب المدير التدخل في النزاعات التي تحدث بين الأساتذة مما يضعف الأداء.	
			7. يتساهل المدير مع الأساتذة في حالة التغيبات لديهم مما يحيل دون المستوى	

أولا: البيانات الشخصية:

- الجنس: ذكر أنثى
- المؤهل العلمي: ليسانس ماجستير مدرسة عليا
- الخبرة في التدريس: اقل من 5 سنوات من 5 الى 10 سنوات
- من 10 الى 15 سنة من 15 سنة فما فوق

ثانيا: بنود الاستبيان:

المحاور	العبارات	موافق	غير موافق	محايد
النمط الديمقراطي و الأداء الوظيفي	1. يشرك المدير الأساتذة في اتخاذ القرارات مما يحسن من مستوى أدائهم.			
	2. يشجع المدير الأساتذة على إبداء الرأي مما يدفعهم للعمل أكثر.			
	3. يؤمن المدير بقدرات الأساتذة مما يدفعهم إلى الاجتهاد أكثر.			
	4. يوزع المدير الأعمال على الأساتذة بعدل مما ينتج عنه بدل جهد اكبر.			
	5. يراعي المدير قدرات الأساتذة عند تكليفهم بالمهام التربوية مما يحسن من مستوى أدائهم.			
	6. يقف المدير مع الأساتذة في حل المشكلات التي تواجههم مما يشجعهم على بدل مجهود اكبر.			
	7. يتقبل المدير آراء الأساتذة حول أسلوب العمل مما يرفع من مستوى أدائهم.			
	8. يشجع المدير أسلوب العمل الجماعي مما ينتج عنه مجهود اكبر.			