جامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا

عنوان المذكرة

الأساليب القيادية لمديري الثانويات حسب رأي الأساتذة

مذكرة مكملة لنيل شهادة اللسانس في العلوم الاجتماعية

تخصص: علم النفس التربوي

تحت إشراف الأستاذة:

- بوكراع إيمان

إعداد الطالبات:

- بوزرايب فتيحة
- فناش لينة
- سويكي لبنى
- فريطس نعيمة

السنة الجامعية:

2016-2017م

الإهداء:

الحمد لله الذي بفضله تمكنا من إنجاز هذا العمل المتواضع.فأهدي ثمرة جهدي هذا إلى:

الله الذي أمرنا بطلب العلم و خفض أجنحة ملائكته لكل من سعى إلى طلب العلم؛إلى رسوله الكريم الذي حفظ الأمانة و بلغ الرسالة فعليه أزكى الصلاة و أفضل التسليم.

إلى قدوتي الأولى و نبراسي؛إلى من رفعت رأسي عاليا افتخارا به؛إلى روحه الزكية الطاهرة أبي ثم أبي ثم أبي.

إلى أجمل هبة وهبني إياها الوهاب؛إلى من هي أعز عليا من روحي؛إلى نور حياتي و حبيبتي التي لو ألفت فيها كتبا ثناءا عليها ما وفيتها حقها؛إلى أمي ثم أمي ثم أمي و فرجاتي أن يحفظها الله لي و لإخوتي.

إلى أخواتي الغاليات و العزيزات على قلبي هيومة و خولة و كغة و موشة أتمنى لهما مستقبل زاهر و المزيد من التألق و النجاح.

إلى نصفي الثاني أخي الصغير و المشاغب؛إلى قرة عيني بيبو؛أتمنى له النجاح و التوفيق في حياته.

إلى زوج أختي سمير الغالي علينا؛أتمنى أن يبارك الله له و يحفظه إن شاء الله.

إلى جدتي العزيزة و التي لطالما باركتني بدعواتها فتمنياتي لها بدوام الصحة و الهناء.

إاى من كان خير سند لي في كل خطوة خطوتها و خاصة في هذا العمل المتواضع ابن خالتي سمير.

إلى صديقاتي و خاصة توأم روحي خلود؛لبنى؛وسيلة؛أمينة.

إلى رفيقة دربي طوال السنة الأستاذة سمية التي أتمنى لها دوام النجاح و التألق و إلى ابنتها الكتكوتة ملوكة حفظها الله.

إلى من لم يتساهم قلبي؛إلى أصحاب المكتبة التي تمت فيها كتابة مذكرتي و خاصة الأخ فوزي و برهان اللذان أتمنى لهما المزيد من التألق و النجاح.

العنوان	الصفحة
شكر وتقدير	
الفهرس	
مقدمة	1
الفصل الأول: مشكلة البحث وفرضياته	
الإشكالية	4
أسباب اختيار الموضوع	5
تحديد المفاهيم	5
الفصل الثاني: القيادة الإدارية	
تمهيد	7
مفهوم الإدارة	8
مفهوم الإدارة المدرسية	8
مفهوم الإدارة التربوية	9
مفهوم القيادة	10
مفهوم القيادة الإدارية	11
الوظائف الأساسية للقيادة	11
وظائف القائد التربوي	12
عناصر القيادة الإدارية	12
المهارات اللازمة للقيادة التربوية	13
نظريات القيادة	14
مهارات القيادي الناجح	17
أساليب القيادة	18
خلاصة	23
الفصل الثالث: التعليم الثانوي	
تمهيد	24
تعريف التعليم الثانوي في الجزائر	25
تعريف التعليم الثانوي	25
أهداف التعليم الثانوي	26
قدرات طالب التعليم الثانوي	27

المجالس التي تتفاعل فيها مؤسسة التعليم الثانوي في الجزائر	27
المبادئ العامة لتنظيم شعب التعليم الثانوي	30
إيجابيات ونقائص التعليم الثانوي	31
خلاصة	33
الفصل الرابع: الجانب الميداني للدراسة	
تمهيد	35
الدراسة الإستطلاعية	36
أهداف الدراسة الإستطلاعية	36
أسئلة الدراسة الإستطلاعية	36
نتائج الدراسة الإستطلاعية	37
الدراسة الأساسية	37
منهج الدراسة	37
عينة الدراسة	38
مواصفات عينة الدراسة	38
أداة الدراسة	39
أساليب معالجة المعطيات	40
خلاصة	41
الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج	
تمهيد	43
عرض نتائج المحور الأول	44
عرض نتائج المحور الثاني	49
عرض نتائج المحور الثالث	54
خلاصة	59
خاتمة	61
قائمة المراجع	63
الملاحق	
قائمة الجداول	
ملخص الدراسة	

قائمة الجداول:

-جدول رقم(1) يوضح معلومات عن المجتمع الأصلي للعينة المراد دراستها.

-جدول رقم(2) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

-جدول رقم(3) يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن.

-جدول رقم(4) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة.

-جدول رقم(5) يوضح استجابات الأساتذة حول العبارة"مدى استماع المدير لانشغالات التلاميذ".

-جدول رقم(6) يوضح استجابات الأساتذة حول العبارة"مدى تقبل المدير للآراء المخالفة".

-جدول رقم(7) يوضح استجابات الأساتذة حول العبارة"مدى فتح المدير باب النقاش أثناء الإجتماعات".

-جدول رقم(8) يوضح استجابات الأساتذة حول العبارة"مدى حرص المدير على إشراككم في وضع الحلول لجداول الأعمال في كل إجتماع".

-جدول رقم(9) يوضح استجابات الأساتذة حول العبارة"مدى حرص المدير على الإستماع لانشغالاتكم".

-جدول رقم(10) يوضح استجابات الأساتذة حول العبارة"مدى اهتمام المدير باقتراحاتكم المقدمة".

-جدول رقم(11) يوضح استجابات الأساتذة حول العبارة"مدى استشارة المدير في وضع مشروع الميزانية".

-جدول رقم(12) يوضح استجابات الأساتذة حول العبارة"مدى إتاحة المدير الفرصة الكافية للمعلمين للمشاركة في اتخاذ القرارات".

-جدول رقم(13) يوضح استجابات الأساتذة حول العبارة"مدى استفسار المدير عن مشكلات المعلمين الوظيفية".

-جدول رقم(14) يوضح استجابات الأساتذة حول العبارة"مدى مراعاة المدير غيابات الأساتذة المهنية".

-جدول رقم(15) يوضح استجابات الأساتذة حول العبارة"مدى تخصيص المدير الوقت الكافي لحل المشكلات الشخصية".

-جدول رقم(16) يوضح استجابات الأساتذة حول العبارة"مدى تشجيع المدير التلاميذ على الدراسة وذلك بتقديم الجوائز".

-جدول رقم(17) يوضح استجابات الأساتذة حول العبارة"مدى تدخل المدير في مهام الأساتذة".

-جدول رقم(18) يوضح استجابات الأساتذة حول العبارة"مدى تميز المدير بالصرامة في تطبيق القوانين".

-جدول رقم(19) يوضح استجابات الأساتذة حول العبارة"مدى انفراد المدير باتخاذ القرارات داخل الثانوية".

-جدول رقم(20) يوضح استجابات الأساتذة حول العبارة"مدى قيام المدير بوضع الرزنامة الأسبوعية للدراسة وحده".

-جدول رقم(21) يؤضح استجابات الأساتذة حول العبارة"مدى انفراد المدير بوضع جداول أعمال الإجتماعات".

-جدول رقم(22) يوضح استجابات الأساتذة حول العبارة"مدى عده اهتمام المدير بمشاركة الجميع في إبداء الرأي".

-جدول رقم(23) يوضح استجابات الأساتذة حول العبارة"مدى رفض المدير التعامل المباشر مع التلاميذ".

-جدول رقم(24) يوضح استجابات الأساتذة حول العبارة"مدى رفض المدير سماع رأي مخالف من خلال الإجتماعات".

-جدول رقم(25) يوضح استجابات الأساتذة حول العبارة"مدى انفراد المدير بإصدار الأوامر و القرارات داخل مجالس الأقسام".

-جدول رقم(26) يوضح استجابات الأساتذة حول العبارة"مدى تمسك المدير بكل صلاحياته دون تفويضها لأحد".

-جدول رقم(27) يوضح استجابات الأساتذة حول العبارة"مدى توجيه المدير تعليمات غير قابلة للنقاش".

-جدول رقم(28) يوضح استجابات الأساتذة حول العبارة"مدى قوة رأي المدير من رأي الفريق التربوي".

-جدول رقم(29) يوضح استجابات الأساتذة حول العبارة"مدى تذبذب المدير في علاقته مع التلاميذ".

-جدول رقم(30) يوضح استجابات الأساتذة حول العبارة"مدى تفريق المدير بين ما هو شخصي وبين ما هو مهني في علاقته مع الأساتذة".

-جدول رقم(31) يوضح استجابات الأساتذة حول العبارة"مدى عدم تمكن المدير من ضبط الجو خلال الإجتماعات".

-جدول رقم(32) يوضح استجابات الأساتذة حول العبارة"مدى عدم اهتمام المدير بمسألة المشاركة في اتخاذ القرارات".

-جدول رقم(33) يوضح استجابات الأساتذة حول العبارة"مدى عدم اهتمام المدير بأن تكون مؤهلات المعلمين تناسب الأعمال التي يؤدونها".

-جدول رقم(34) يوضح استجابات الأساتذة حول العبارة"مدى عدم محاسبة المدير الأساتذة على أخطائهم".

-جدول رقم(35) يوضح استجابات الأساتذة حول العبارة"مدى تميز مجالس الأقسام بغموض الدور".

مقدمة:

تعد الإدارة عنصر أساسي في العملية التعليمية والتي تعود لها عمليات تطوير وتحسين هذه الأخيرة في المؤسسات التربوية من خلال توفير الظروف والإمكانات المادية والمعنوية خاصة الأساتذة الذين يعدون مرتكزا أساسيا لتطوير عملية التعليم و التعلم.

إن تلبية احتياجات الأساتذة الوظيفية و توفير الخدمات العامة لهم من شأنه تعزيز الألفة والانتماء لديهم نحو مؤسستهم التعليمية،و هذا ينسجم ويتناغم مع الهدف الأساسي الذي وجدت الإدارة التربوية من أجله وهو تطوير العملية التعليمية وتقديم الخدمات في سبيلها والاستجابة لحاجات الأساتذة المادية و المعنوية و تحسين المناخ التنظيمي لمساعدتهم على تحسين أدائهم وفعالياتهم وبالتالي لم تعد الإدارة عملية روتينية تقليدية تعتمد على تنفيذ أوامرها ضمن منهج واحد وثابت بل أصبحت عملية إنسانية ديناميكية تهدف إلى تلبية احتياجات العاملين من الخدمات الضرورية العامة الملائمة لعملية التعليم.

وتعد القيادة الإدارية متغير أساسي في دفع المؤسسة إلى الأمام، وإلى تحفيز العاملين لأداء العمل الجيد المبدع وإذا غابت القيادة الإدارية المؤهلة المدربة الواعية والناجحة غاب الأداء الجيد وعجزت الإدارة عن تحقيق أهدافها فمن منطلق الحرص على إبراز الدور المهم الذي يقوم به القائد الإداري في مجال الإدارة، ذلك لأن القيادة الإدارية الناجحة لازمة في جميع المجالات وكما نعلم أن القيادة البارعة هي روح الإدارة العامة.

فالقيادة الإدارية ليست وليدة فكر معين أو بيئة دون الأخرى،لكن تطورها جاء عبر مراحل متعددة في الفكر الإداري كما أن جذورها تمتد إلى الوقت الذي بدأ فيه التفاعل الاجتماعي وتوزيع العمل بين الأفراد والجماعات في التنظيمات الاجتماعية.

لذا فان محور اهتمام هذه الدراسة حول الأساليب القيادية لمديري الثانويات حسب رأي الأساتذة، وذلك بالتطبيق على فئة الأساتذة يعتبرون مجال لهذا البحث،و قد قسمنا موضوع البحث إلى أربعة فصول وهي كالآتي:

الفصل الأول: تحت عنوان مشكلة البحث وفرضياته وقد تناولنا مبررا لسبب اختيارنا منهج الدراسة وأهداف الدراسة.

الفصل الثاني بعنوان الأساليب القيادية، تناولنا فيه التمهيد لهذا الفصل وبعدها تطرقنا إلى التعريف بالإدارة، الإدارة المدرسية، الإدارة التربوية والقيادة وكذلك القيادة الإدارية، الوظائف الأساسية للقيادة ووظائف القائد التربوي، ثم المهارات اللازمة للقيادة التربوية وكذا نظريات القيادة مهارات القيادي الناجح وأساليب القيادة.

الفصل الثالث: التعليم الثانوي، تناولنا فيه تمهيد،ثم تطرقنا فيه إلى تعريف التعليم الثانوي في الجزائر ،تعريف التعليم الثانوي، وأهداف التعليم الثانوي ثم تناولنا قدرات طالب التعليم الثانوي وكذا المجالس التي تتفاعل فيها مؤسسة التعليم الثانوي في الجزائر والمبادئ العامة لتنظيم شعب التعليم الثانوي وفي الأخير ايجابيات ونقائص التعليم الثانوي.

الفصل الرابع: فقد خصص هذا الفصل لإجراءات البحث وقد تناول متغيرات البحث ومجالات الدراسة، المجال المكاني والبشري والزماني ومرحلة الدراسة الاستطلاعية.

تتناول نتائج الدراسة الاستمارة و محاولة تفسيرها حسب ما جاء في الجانب النظري.

الإشكالية:

تعد الإدارة هي القاعدة الأساسية للتطور الحضاري ، والنجاح أو الفشل الذي يحققه ميدان التربية والتعليم يعود أولا وأخيرا إلى مدى قدرتها على تحقيق الأهداف المنشودة وتحويلها إلى الواقع فاانطلقت من الأسرة حيث أن كبيرها هو الذي يدير شؤون الأولاد فإن الأم والأب هما المدرسان والمربيان الأساسيان في العملية التعليمية وكانت المواقف الحياتية المختلفة هي الدروس العملية المباشرة للعملية التعليمية ، فقد تطورت بتطور الإنسان على مر العصور والأزمان حيث تأسست المدارس شيئا فشيئا. (سيد محمد الهواري، 1974، ص50).

و الآن تتمثل أطراف الإدارة التربوية في المعلم و المتعلم و المدير، وهم الأطراف الأساسية في العملية التعليمية ومع التقدم الفكري الإداري اتسعت عناصر هذه العملية من مدير و معلم ومتعلم وكذلك منهج ووسائل تعليمية ، فالمدير يعتبر العنصر المسؤول عن سيرورة المؤسسة.

ويعتبر القادة الإداريون هم الذين يسيرون العمل في المنظمة ويعملون على دفع أفرادها وتحفيزهم على العمل بحماس ويوجهون سلوك هؤلاء الأفراد وينسقون جهودهم ويوفقون بين أفكارهم ووجهات نظرهم في المواقف التي تتعرض لها الإدارة بقصد الوصول إلى الأهداف المدرسة إلى غير ذلك من الأمور التي يقوم بها القادة الإداريون لنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها (طريف شوقي، 2004، ص12).

فلكل مدرسة قيادة تربوية تسيرها وتختلف القيادة حسب مديرها.وفي ظل المتغيرات السياسية والاقتصادية والتقنية بات من المتوقع تغيرات حتمية في شتى المجالات ومنها طبيعة الدور القيادي لمدير المؤسسة التعليمية فلم يعد دوره مجرد تسيير شؤون المدرسة أو المحافظة على النظام والتأكد من سير الدراسة حيث تؤكد النظرة الحديثة على دوره كقائد تربوي يشرف على منظمة تربوية، وعليه إتباع نمط قيادي معين، كما أنه لكل مدير أسلوب قيادة يساعده على تحقيق الأهداف المسطرة والمنشودة، ويرى أنه هو الأنسب، حيث يتميز الأسلوب الديمقراطي بالمشاركة في الآراء و التسامح و القيام على الوسطية في اتخاذ قرارات العقاب على المخالفات و تطبيق القوانين بصرامة دون الإفراط في المحاسبة والتفاعلات العلائقية الإنسانية داخل المؤسسة ، بينما يتميز الأسلوب الفوضوي بالتسيب في تطبيق القوانين و إهمال شؤون الأساتذة والتلاميذ والمؤسسة، وضعف الصرامة في تطبيق القوانين و إقامة علاقات إنسانية مفرطة التطبيع خارج إطار العمل وعدم الالتزام بالمواعيد بدقة، وعدم الاهتمام بتحقيق الأهداف ورفع المستوى الأكاديمي وإعطاء المؤسسة سمعة، بينما النمط التسلطي يتمثل في الاستبداد بالآراء وعدم الحرص على التشاركية والمناقشة والحوار في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة والأساتذة والتلاميذ بالصرامة في تطبيق

القوانين، وانخفاض درجة التسامح و التركيز على الشكليات والانتقادات والسعي إلى رفع المستوى الأكاديمي بقوة، وكذلك الحرص على سمعة المؤسسة ولو على حساب الأساتذة والتلاميذ من خلال الجهد المقدم، وكذلك نمطية الأداء وآليته دون إضفاء العلاقة الإنسانية بين الأعضاء الفاعلين إلا في إطار العمل بحزم، ومما سبق يمكن طرح التساؤل التالي:

_ ما هي الأساليب القيادية السائدة لمديري الثانويات من وجهة نظر الأساتذة؟

فرضية الدراسة:

_الأسلوب الديمقراطي هو السائد لمديري الثانويات من وجهة نظر الأساتذة.

أسباب اختيار الموضوع:

–قابلية الموضوع للدراسة وتوفر المراجع العلمية له.

_محاولة التعرف على الأساليب القيادية داخل المؤسسات الثانوية.

_إبراز أهمية الأساليب القيادية .

تحديد المفاهيم:

مدير الثانوية: وهو الشخص المسؤول عن تسيير وإدارة الثانوية والمقصود بالثانوية للمؤسسة التعليمية ذات الاستقلال الإداري والتي تتوسط المرحلة المتوسطة والمرحلة الجامعية حيث ينتقل منها إلى الجامعة.

أستاذ التعليم الثانوي: هو ذلك الشخص المدرب والمؤهل الذي يدرس بالمرحلة الثانوية والدي تلقى تكوينا حسب المادة المدرسية وتتوفر فيه خصائص ومهارات معينة.

القيادة: هي علاقة بين شخص يقود إتباعه ويتعاون معهم لتحقيق الأهداف المسطرة والمشتركة في الإطار الممكن والمتاح.

الأسلوب القيادي: هو الأسلوب الذي يمارسه مدير المدرسة الثانوية كقائدي مدرسته والذي يسعى من خلال التأثير في العاملين معه من اجل تحقيق الأهداف المطلوبة والارتقاء بمستوى العاملين معه.

تمهيد:

لكل إدارة تربوية مدير يسيرها وكل مدير يسعى وراء تحقيق أهداف مؤسسته وتيسر له الإدارة نحو الأفضل دائما للوصول إلى إنتاجية عالية ونجاح.

إلا أننا نجد لكل مدير في الجزائر نمطه في القيادة داخل المؤسسات الجزائرية فنرى من يكون نمطه أو توفر أوتوقراطيا أي دكتاتوريا في التسيير داخل المؤسسة كما نجد من يكون نمطه تسيبي أو فوضوي ويرى أن أسلوبه هو الأنسب في التسيير ونجد أيضا نمط يبتعد ويختلف عن النمطين السابقين وهو النمط الديمقراطي فيؤيده الأغلبية ويرى الأصح ولأنجح لتسيير الإدارة.

وسنتطرق لهذه الأنماط القيادية داخل المؤسسات والتعرف على عيوب كل نمط ومميزاته للوصول إلى الفكرة والأصح، مع التعرف كذلك على التعليم الثانوي ومدير الثانوية.

1. مفهوم الإدارة

لغة:

كلمة إدارة وردت في المعاجم اللغوية:

أدار: يدير إدارة الشيء .

أداره : جعله يدور، أدار الشيء: تعاطاه وتولى السهر على حسن عمله.

أدار مؤسسته: أدار الأمر أو الرأي: أحاط به، أدار الشيء عليه حاول إلزامه إياه، أدار عن حقه: صرفه عنه. (معجم الرائد، 2008،ص60).

اصطلاحا :

"الإدارة هي عملية توجيه الجهود البشرية وقيادتها في أي منظمة لتحقيق هدف معين سواء كانت دائرة أو هيئة حكومية". (محمد،2004،ص23).

وهي تنظيم معين لتسيير وتنفيذ أعمال مختلفة يقوم بها عدد من أفراد لتحقيق هدف معين بجهد اقل وفي وقت أسرع ونتيجة أفضل. (الحريري وآخرون، 2007، ص15).

_الإدارة عبارة عن مجموعة من عمليات التخطيط والتنسيق والتوجيه التي تتفاعل بطريقة ايجابية ضمن مناخ مناسب داخل المدرسة بإطار سياسة عامة وقوانين محددة ، رغبة في تأهيل الطلاب بما يتفق وأهداف الدولة والمجتمع.(عويسات، 2006، ص33).

2. مفهوم الإدارة المدرسية:

عرف جوردن الإدارة المدرسية بأنها " جملة الجهود المبذولة في الطرق المختلفة التي تتم من خلالها توجيه الموارد البشرية والمادية لانجاز أهداف المجتمع التعليمية".

وهي مجموعة نشاطات تقوم بها هيئة المدرسة لتهيئة الجو الصالح التي تتم في العملية التربوية والتعليمية بما يحقق السياسة التعليمية المرسومة وأهدافها.

وهي كذلك الكل المنظم الذي يتفاعل بايجابية داخل المدرسة وخارجها وفقا للسياسة العامة وفلسفة تربوية وتضعها الدولة رغبة في إعداد ناشئين بما يتفق أهداف المجتمع الصالح العام للدولة وهدا

يقتضي القيام بمجموعة متناسقة من الأعمال والأنشطة مع توفير المناخ المناسب لإتمام العمل بنجاح. (عبد العزيز،2007، ص76،78).

الإدارة المدرسية : مجموعة من العمليات التنفيذية والفنية التي يتم تنفيذها عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني بقصد توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي الذي يساعد على حفز الهمم وبعث الرغبة في العمل النشيط المنظم ، فرديا كان أم جماعيا من اجل المشكلات وذليل الصعاب حتى تتحقق أهداف المدرسة التربوية الاجتماعية كما ينشدها المجتمع (عبد الصمد الأغبري2008 ص 70).

تعرف الإدارة المدرسية بأنها نظام وأهداف يتم تحقيقها بالتخطيط السليم للعمل ومن خلال التوزيع والتنسيق ومتابعة التنفيذ تتم تقويم الإدارة إلى جانب استخدام الحوافز لإثارة الدوافع وجعل مسؤوليات التنظيم متكاملة ومتفاعلة في إطار جماعي تسوده روح التعاون ويتم بالعلاقات الإنسانية . (عبود، 1979، ص73).

وتعرف الإدارة المدرسية على أنها: الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة جميع العاملين معه من مدرسين وإداريي وغيرهم بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقا يتماشى مع ما تهدف إليها لأمة من تربية أبناءها تربية صحيحة وعلى أساس سليم. (العجمي، 2005، ص29).

يعرفها حسن الحريري: إن الإدارة المدرسية مجموعة العمليات التي يقوم بها هيئة المدرسة بقصد تهيئة الجو الصالح الذي تتم فيه العملية التربوية التعليمية بما يحقق السياسة التعليمية وأهدافها.(محمد، 2004، ص25).

3. مفهوم الإدارة التربوية:

يعرف محمود منير مرسي الإدارة التربوية على أنها : كل عمل منسق يخدم التربية والتعليم، وتحقق من ورائه الأغراض التربوية والتعليمية تحقيقا يتماشى مع الأهداف الأساسية للتعليم.

تعرف أيضا على أنها مجموعة من الأفكار والآراء والفعاليات الإنسانية والاتجاهات التي تعمل على توضيح الأهداف تم التخطيط لها ووضع البرامج والتنظيمات الهيكلية_ كما أنها تعمل على إيجاد الوظائف الإدارية والأجهزة التي ستقوم بتنفيذ الخطوط وعمل التدريبات والتقويم للوصول للأهداف. (بشير العلاق، 2008،ص65).

التعريف الإجرائي: الإدارة التربوية هي عملية قيادة الناس وتوجيههم أو ضبطهم لتحقيق هدف مشترك وتعرف على أنها الطريقة التي يوجه بها التعليم في مجتمع معين، وذلك بما يتلاءم مع أوضاعه

ومع الإيديولوجية الموجودة فيه، وكذلك مع الاتجاهات الفكرية السائدة به، وذلك لتحقيق الأهداف الموضوعة والمخطط لها.

4. **مفهوم المدير:** المدير هو مشرف تربوي مقيم بحكم مسئولاته عن تطوير برامج التعليم في مدرسته.(محمد عبدالرحمان عدس، 1992، ص19).

ويتم تعيينه بعد نجاحه في الدورة التكوينية المعدة للتكوين لمدة سنة وعملا بأحكام المادة 82 من المرسوم الوزاري رقم 49/90 المتضمن القانون الأساسي الخاص بعمال قطاع التربية يعين لمدير المؤسسة التعليم التقني المترشحون الذين تكونوا في المواد التقنية والعلمية حسب الأولوية.(مكفس عبد المالك، 2009، ص66).

5. **مفهوم القيادة:**

لغة: من القيد: الجمع أقياد: وقد قيده يقيده، تقيد أو قيدت وقيدت الدابة.

قود، وقودا وقيادة ، وقيادا ومقادا وقيدوه الدابة: أخد بمقودها ومشى أمامها ، قادة قيادة الجيش، أو الرهط من الناس.(عبد المالك مكفس،ص21).

اصطلاحا: هناك عدة تعريفات منها:

القيادة هي العنصر الإنساني الذي يربط أفراد الجماعة ببعضهم البعض، ويحفزهم على تحقيق الأهداف المرجوة حيث تعتبر عنصرا فاعلا ومؤشرا في أي منظمة تعليمية والتي بدورها تنعكس على فاعليتها.(قاسم بن عامل الحربي، 2008،ص17).

هي" القدرة على ممارسة التأثير بين الأشخاص بأشكال الاتصال المختلفة لتوجيههم نحو تحقيق هدف أو غاية. (عصام عبد الوهاب الدباغ،2006،ص171).

عرفها سيزلاجي ووالس بأنها: العلاقة بين شخصين أو أكثر يحاول احدهما التأثير في الأخر باتجاه تحقيق الهدف.

وهي العلاقة بين شخصين يوجه ويرشد أشخاص يقبلون هذا التوجيه (محمد جاسم محمد، 2004، ص114ص 124)

تعرف القيادة بأنها قوة التأثير التي يمارسها القائد في إحداث تغييرها في سلوك الأفراد، تعتبر مؤشرا مهما للحكم على قيادته بالفعالية.(حسن شحاتة، زينب النجار، حامد عامر 2008، ص242)

مما سبق يمكن تعريف القيادة على أنها علاقة بين شخصين يقود أتباعه ويتعاون معهم لتحقيق الأهداف المسطرة والمشتركة في الإطار الممكن والمتاح.

6. مفهوم القيادة الإدارية:

تعرف القيادة الإدارية بأنها نشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية قصد تحقيق هدف معين ، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين و استمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف. (علي احمد عبد الرحمان، 2009،ص41)

7. الوظائف الأساسية للقيادة:

تتحدد الوظائف الأساسية للقيادة في مجموعة من المهام وتختلف هذه الوظائف باختلاف طبيعة الجماعة ومن المهام التي يقوم بها القائد ما يلي:

1.7القائد كمصدر للفكر: حيث يجب أن يتوفر في القائد قدر من المعرفة الواعية التي تجعله المصدر الموضوعي لأفراد جماعته و قائدها الروحي.

2.7القائد كخبير: فالقائد في الغالب مصدر المعرفة والخبرة في الجماعة .

3.7.القائد كمبرمج للسياسة: حيث يتولى القائد وضع السياسة العامة للجماعة ويحدد الأهداف الإستراتيجية والتكتيكية.

4.7.القائد كمخطط: فالقائد يتولى وضع الخطط وأساليب العمل ووسائل التنفيذ والبرنامج الزمني.

5.7.القائد كنموذج وقدوة ورمز: فهو يمثل السلوك القيادي النموذجي في العلاقة مع المجموعة ويقدم المثل الأعلى والقدوة للتعامل في تحمل المسؤولية و ضبط العمل وبذل الجهد.

6.7.القائد كممثل خارجي للجماعة: فهو يقوم بتمثيل الجماعة في علاقاتها الخارجية للتعبير عن حاجاتها والتزاماتها مع الآخرين.

7.7.القائد كمؤثر على العلاقات الداخلية: فيقوم ضمن واجباته القيادية بوظيفة تنظيم العلاقات الداخلية للجماعة فهو يقوم بدور المسيطر والوسيط بين أفراد الجماعة.

8.7.القائد كمصدر لإصدار التقويمات الايجابية والسلبية: فهو يتميز بقدرته في كيفية منح الثواب أو العقاب من خلال الخبرة و توفر عامل العدالة.(سيد محمد الهواري،1990،ص82.)

8/وظائف القائد التربوي: تتمثل فيما يلي:

-التخطيط للأهداف التربوية القريبة المدى والبعيدة المدى للعملية التربوية، حيث تكون الأهداف واقعية ممكنة التحقيق.

-وضع سياسة تعليمية مستعينا فيها بمصادر وسياسات السلطات الأعلى ومصادر أعضاء الجماعة و مساهما في إطار ما تفوضه له السلطة العليا والجماعة نفسها بأمانة وإخلاص.

-الإيديولوجية حيث يكون للقائد أفكار إبداعية يدعمها إطار عملي.

-الخبرة الإدارية التربوية المتوفرة لدى القائد والتي تظهر في سلوكه.

-الإدارة والتنفيذ وتحريك التفاعل لتنفيذ السياسة والمناهج وتحقيق الأهداف بايجابية ونشاط.

-الحكم والوساطة حيث يكون القائد حاكما ووسيطا فيما قد ينشب من صراعات وخلافات داخل الجماعة.

-الثواب والعقاب في حالات الصواب والخطأ بما يكفل المحافظة على النظام والانضباط في الجماعة.

-المحافظة على تقاليد الجماعة وتسيير القوى التي تجذب الأعضاء للجماعة. (جودت عزت عطوي، 2001، ص183، 184).

9/عناصر القيادة الإدارية: هناك ثلاثة عناصر وهي كالأتي:

1.9عملية التأثير التي يمارسها القائد الإداري في مرؤوسيه : تتعدد الوسائل التي يستخدمها القائد للتأثير في مرؤوسيه، حيث يفترض كل من فرنش ورافت أن هناك خمسة مصادر يستعين بها القائد للتأثير في مرؤوسيه كقوة المكافأة، قوة الالتزام أو القسوة،القوة الشرعية، قوة التأثير الشخصي،قوة الخبرة والدراية، ومهما تعددت هذه الوسائل إلا أن فاعليتها مرتبطة بعدة اعتبارات كمستوى البناء التنظيمي ومدى ثبات هذا البناء،درجة تماسك العاملين في التنظيم وتعاونهم، إمكانات المدير وقدرته في إقناع المرؤوسين لتأييد قراراته ومدى قناعتهم بهذه الإمكانيات والقدرات، وقد كشفت الدراسات التجريبية التي أجراها لدبلز أن أهم العوامل المؤثرة في قدرة القائد على التأثير في مرؤوسيه حساسة و تعقد الدور الذي يقوم به في ممارسة مسؤوليته والقيود التي تحد من قدراته على التأثير والتي يفرض عليه مركزه الرسمي وأن قدرة القادة على التأثير في مرؤوسيهم تزداد عندما يطبقون مبدأ ال مشاركة في اتخاذ القرارات ويتبعون أسلوب الرقابة غير المحكمة على نشاطات مرؤوسيهم. (بادي مراد،2015،ص25).

2.9توجيه المرؤوسين و توجيه جهودهم:

إن القائد الإداري هو الذي يستطيع من خلال عملية التأثير أن يشكل فريقا متعاونا مع مرؤوسيه رغم أوجه الاختلاف بينهم، وهذه حسب "ماري فوليت" هي الصفة المميزة للقائد وفي نفس السياق أكد "شستر برنار" المنظر في الفكر الإداري ومدير الشركة الأمريكية للهاتف، على أن مهمة القائد الأساسية تتمثل في إيجاد المسالك التي يمكن عن طريقها توحيد جهود المرؤوسين،تطوير العلاقات التعاونية بينهم وتفجير طاقاتهم الإنتاجية.

ومن بين القوى النفسية والاجتماعية المؤثرة في توجيه المرؤوسين و توجيه جهودهم:

وحدة المكان ولتقارب الجغرافي، إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار وتمكين المرؤوسين من تحقيق توقعاتهم و أهدافهم المشتركة،المنافسة في الإدارات الأخرى فضلا عن توفير المناخ الملائم الذي يحقق الانسجام والتجاذب والتعاون بين أفراد الإدارة الواحدة مما يؤدي إلى الابتكار والإبداع.

3.9تحقيق الهدف الوظيفي:

تتعدد الأهداف داخل التنظيم وتتداخل من أهداف التنظيم في حد ذاته إلى الأهداف الشخصية للمرؤوسين،و كذا أهداف التجمعات غير الرسمية داخلية و الأهداف الشخصية للقائد الإداري،يعود هذا التداخل للعلاقة الاعتمادية المتبادلة بين أطراف التنظيم،حيث يعتمد القائد على مرؤوسيه و يطلب منهم المساعدة و العون لإشباع حاجاته و تحقيق رغباته،و يعتمد المرؤوس أيضا على التنظيم على المرؤوسين في إنجاز العمل و بالتالي تحقيق أهداف التنظيم،و بالتالي يتوجب على القائد الإداري أن يوفر السبل أمام هذه الأطراف لتحقيق أهداف التنظيم.(علي أحمد عبد الرحمان عياصرة،2007،ص50).

10/المهارات اللازمة للقيادة التربوية:

1-المهارات الذاتية: وتشمل بعض السمات والقدرات العقلية والابتكار وضبط النفس.

2-المهارات الفنية العادية: وهي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم والكفاءة في استخدام هذه المعرفة مما يحقق الهدف المرغوب بفاعلية وتكتسب هذه المهارات بالخبرة و التدريب.

3-المهارات الإنسانية والاجتماعية: وتعني قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهوده في خلق روح العمل الجماعي بينهم.

4-المهارات الإدراكية التصورية: وهي قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده وفهمه للترابط بين أجزاءه وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة وعلاقات المؤسسة ككل بالمجتمع الذي تعمل فيه.

11/نظريات القيادة:

1.11نظرية السمات:

تقوم هذه النظرية على أن القائد يولد وله استعدادات فطرية حيث تنادي هذه النظرية بأنه يتمتع بسمات معينة لا تتوفر في الأتباع وقد بينت البحوث في هذا المجال أنهم يتمتعون بمميزات معينة في النواحي الجسمية والعقلية والوجدانية .

ومن الناحية الجسمية وجد أن القائد يتميز بالطول والقوة والحيوية وحسن المظهر،و من الناحية العقلية يتميز بالذكاء وسيعة الأفق والقدرة على التنبؤ والتصرف ومن الناحية الوجدانية يتسم بالنضج الانفعالي وقوة الإرادة والثقة بالنفس بالإضافة إلى صفات اجتماعية كحب التعاون والميل للرعاية والقدرة على رفع الروح المعنوية للجماعة بالرغم من أهمية هذه السمات المختلفة في تشكيل القائد إلا أن هذه النظرية واجهت انتقادات حادة مفادها أن هذه السمات لا يمكن تحديد عددها بدقة بالإضافة إلى تباينها بين القادة أنفسهم فمثلا روح الشجاعة و الأقدام التي نجدها عند قائد غربي لقد لا يناسب وجودها في موقف تربوي لدى مدير المدرسة كما أن أساليب دراسة السمات الشخصية و قياسها لا تتمتع بدرجة كبيرة من الصدق والثبات وبالرغم من هذه الانتقادات الموجهة لم يمنع الأخذ بها وتعتبر من المقاييس المطبقة على نطاق واسع في بعض المنظمات. (أحمد ابراهيم أحمد،1999،ص93).

ومن أبرز النظريات التي تناولت سمات القائد الناجح ما يلي:

أ – **النظرية الجسمية :** ويرى أصحابها أن القيادة تتوقف على مجموعة من الصفات الجسمية التي تضفي على القائد الهيبة والتي تسمح له بالتأثير على أفراد الجماعة وبسط نفوذه عليهم وفي ضوء هذه النظرية نجد أن القيادة تعتبر وقفا على الرجل دون المرأة لان قدرة الرجل على التحمل وقوته الجسمية تفوق المرأة بكثير عند أصحاب هده النظرية وهناك عدم اتفاق مع هدا الرأي الذي يغالب اثر الناحية الجسمية ويهمل جوانب أخرى شخصية واجتماعية متعددة واستقرار التاريخ والواقع يدلنا على أن هناك قادة نجحوا في عملهم وقيادة مجتمعاتهم دون أن يكونوا أقوياء البنية علاوة على ظهور قيادات نسائية ناجحة كان لها الدور واضح في مجالات متعددة سياسية وعملية وفنية وأدبية وغير ذلك.

ب – **نظرية القوة النفسية الواحدة:** وتعرف بنظرية التقليد وترتبط بالفيلسوف جريل نارد، والقيادة عند نارد تركز على قوة التقليد بين القائد وأتباعه وذلك أن القائد ينفرد دون غيره من أفراد الجماعة ببعض التجديدات والاستحداثات التي لم تكن موجودة قبله والقائد هنا شخصية لها هيبتها وعظمتها بشكل يسمح بالتأثير على الآخرين والسيطرة عليهم وهذه النظرية تشبه المجتمع البشري بقطيع الأغنام ،

التي تتبع قائدها أينما يتجه ويسير دون أي تفكير وهدا مخالف للواقع وللاتجاهات الديمقراطية في القيادة. (قاسم بن حائل الحربي،2008،ص55).

ج-نظرية السمات النفسية: في هذه النظرية يجب أن تتوفر في القائد عدد من السمات بدونها لا يستطيع أن يقوم بواجبه القيادي ولقد توصل تيد tead في دراسته أن العديد من القادة في مجالات متعددة تتوفر فيهم عدد من السمات، إلا أن هناك عشر سمات لا بد منها و هي كالآتي:

الطاقة الجسمية والعصبية، الذكاء، الحماسة، الصداقة، الإيمان، المهارة الفنية، الاستقامة، معرفة الهدف وطرق الوصول إليه، القدرة على التعليم والتوجيه.(قاسم بن حائل الحربي،2008، ص56).

د- **نظرية القوى النفسية الخاصة بطراز معين من القادة** : في ظل هذه النظرية تتحدد شخصية القائد بناءا على قوى نفسية معينة تميزه من غيره من الناس ومن القادة وهذه القوى أساسا قوى فطرية يرثها القائد ولا يكتسبها من البيئة التي يعيش فيها ويؤخذ على هده النظرية عدم قيامها على أسس علمية وإغفال الأصول الاجتماعية للقيادة والمجتمع أو حتى العوامل الفردية الأخرى ، و هذه النظرية لا يمكن الاعتماد عليها وحدها ، فالسمات وحدها لا تمدد القائد المناسب في كل الظروف الطارئة فيمكن أن نجد نوع من القادة لا يمكنهم التأقلم مع ظروف وأخرى، لدا لا نستطيع الجزم على هذه النظرية وحدها لأنها نسبية وليست مطلقة.(قاسم بن حائل الحربي،2008،ص57).

2.11نظرية سلوك القائد:

وقد ركزت هده النظريات على تحليل سلوك القائد خلال قيامه بالواجبات الإدارية والفنية.

ويتضح من هذه النظرية أن القادة لا يولدون قادة وكذلك لا يتدربون ليصبحواقادة ولكن الأمور نسبية جدا، فالقائد قد يظهر في موقف معين يتناسب وقدراته وملكاته فتبرز قدرته القيادية وما يتميز به من سمات ومنها أيضا ما ينتظره الأتباع وما يتوقعونه من يقودهم ، ومنها كذلك طبيعة الموقف نفسه " (سامي سلطي عريفج، ص113).

وفي هذه النظرية لا يمكن تحديد نمط الدكتاتوري أو الديمقراطي وإنما يرجع نمط القيادة إلى التأقلم مع الظروف أثناء القيادة اذ يتميز النمط بالمرونة لكي يستطيع القائد التحكم في زمام الأمور وذلك بتوفر شروط تتوافق لا والأتباع لتحقيق الهدف المنشود.

3.11 نظرية ليكرت في القيادة: استطاع ليكرت التمييز بين أنظمة القيادة وهي:

1. **النظام التسلطى الاستغلالي:** ويتصف القادة هنا بأنهم مركزيون بدرجة عالية وثقتهم بالعملين قليلة ويدفعون إلى العمل عن طريق الخوف والإكراه. (قاسم بن عائل الحربي،2008 ،ص59).

2. **النظام المركزي النفعي:** ويشبه السابق إلا انه اقل مركزية ويسمح في بعض الأحيان للقائد بمشاركة العاملين فياتخاذ القرارات ولكن تحت رقابته.

3. النظام الاستشاري: ويتميز القائد بثقته بالعاملين، يستفيد من أفكارهم باستمرار وهناك تبادل مستمر في المعلومات بين القائد والعاملين.

4. النظام الجماعي المشارك: و يتوافر للقائد هنا ثقة مطلقة بالعاملين، يستفيد من أفكارهم باستمرار وهناك تبادل مستمر في المعلومات بين القائد والعاملين.

لقد استنتج ليكرت في هده النظرية أن القيادة الديمقراطية تعطي نتاج اضل من القيادة الأوتوقراطية ففي هده الأنظمة الأربعة نجد أن العمل عن طريق الإكراه والخوف لا يعطي نتائج جيدة وإنما نجد نتائج سيئة وروح معنوية ضعيفة أو معدومة على عكس إذا كان العمل بالمشاركة وروح الفريق فنجد الثقة تدفع بالتقدم نحو الأفضل ونجد كذلك معنويات عالية وتتميز بإنتاجية عالية.

4.11 النظرية التفاعلية:

تدعوا هذه النظرية إلى فكرة الامتزاج والتفاعل بين المتغيرات التي نادت به النظريات الأخرى التي سبقتها، ومحاولة التوفيق بينهما من خلال النظر للقيادة على أنها عملية تفاعل اجتماعي وهذه النظرية تقوم على فكرة الامتزاج والتفاعل بين نظرية السمات والنظرية الموقفية ونقطة الارتكاز وهي التفاعل بالذات، فهي ترتكز على التفاعل والاستجابة بين كل الجانبين فصفات القائد تكون عديمة القيمة والقيادة إذا لم توجد عناصره تفاعلا مع صفات القائد.

كذلك تتحدد خصائص النظرية التفاعلية على أساس أبعاد ثلاث هي:

السمات الشخصية للقائد وعناصر الموقف، ومتطلبات وخصائص الجماعة المقصودة وهي تنظر للقيادة وخصائصها من خلال عملية التفاعل الاجتماعي بين القائد ومرؤوسيه فسمات القيادة الناجحة ليست هي السمات التي تتحدد بمدى قدرة القائد على التفاعل مع الأعضاء الجماعة وتحقيق أهدافها(مرجع سابق، قاسم بن حائل الحربي،ص64) .

مما سبق يمكن القول أن النظرية التفاعلية تفترض في القائد الناجح القدرة على تفعيل الدور القيادي لمدير المدرس مع المجموعة أو الأتباع.

5.11 النظرية الوظيفية:

ترى هده النظرية أن القيادة ليست مجموعة من السمات تتوفر في القائد أو عبارة عن موقف يبرز القائد أو عبارة عن موقف يبرز من خلاله، من حيث كل هدا يرجع في الأساس إلى القائد وحده بل هي أكثر من ذلك فيرجعونها إلى الجماعة بحيث أن القيادة "هي عمل يكون من شأنه تكوين بناء تفاعليا يساعد في تحقيق أهداف الجماعة"(سامي سلطي عريفج، ص114)

القيادة حسب هدا النوع إنما عبارة عن تفاعل بين الأفراد بغية الوصول إلى الأهداف المسطرة ونتيجة للتفاعل ينتج يبرز الشخص الذي بإمكانه أن يقود الجماعة مع القدرة على ممارسة القيادة وكذا توفر الراحة المعنوية لجميع الأفراد خلال ممارسة للقيادة.

12/ مهارات القيادي الناجح:

- تطوير العلاقات الإنسانية مبنية على الثقة والاحترام المتبادل .
- تطوير التواصل المفتوح.
- حفز الفاعلين بتشجيعهم وتثمين جهودهم .
- مساعدة أعضاء المجالس وفرق العمل على تنمية الخبرة وتحسين الأداء.
- إرساء ميثاق القيم يحترم من لدن جميع الفاعلين.
- حل المشكلات بكيفية ناجحة تراعي تنوع السياق والحاجات وقلة الموارد .
- تطبيق تقنيات التفاوض الفعال.
- توقع النزاعات والحيلولة دون تحولها إلى نزاعات شخصية.
- اشتراك الفاعلين التربويين والشركاء في السيرورة واتخاذ القرار.
- تشجيع الفاعلين التربويين والشركاء على أخد المبادرات.
- تفويض المسؤوليات إلى ابعد حد دون التخلي عن المسؤولية كقائد.
- تشكيل فرق فاعلة حسب متطلبات مشاريع تطوير المؤسسة التعليمية.
- التنسيق بين المجالس وفرق العمل والشركاء والمنخرطين في المشاريع.
- السهر على التخطيط الدقيق لمختلف مشاريع المؤسسة ببرامجها .
- تعبئة الفاعلين من اجل الإصلاح.
- تشجيع التجديد والتجريب التربوي لإيجاد حلول جديدة.
- البحث عن التميز في الارتقاء بالخوصصة وتحسين الجودة .
- البحث عن الوسائل الكفيلة لضمان إشعاع المؤسسة في محيطها.

– تنظيم التتبع والتقويم التشاركية للنتائج وتحديد التدابير التصحيحية.(عبد الصمد الاغبري، 2008، ص96).

13/ أساليب القيادة: صنفت القيادة إلى 03 أساليب هي:

1.13 القيادة االتسلطية: ويطلق على هذا النوع من الأنماط القيادية بالقيادة الترابطية أو الفردية والآراء الحديثة وتطبق عليها القيادة بالقيادة التوجيهية حيث يلجأ إليها مدير المدرسة إلى ممارسة الأساليب الاستبدادي لأداء وتنفيذ وظيفته، وينفرد في صنع القرارات المتعلقة بالمدرسة دون إشراك أي شخص من وظيفته، وينفرد في صنع القرارات المتعلقة بالمدرسة دون إشراك أي شخص آخر فهو الذي يحدد طبيعة الأنشطة المدرسة دون الالتزام بتطبيق الأساليب التخطيطية، ومن ثم فعلاقته مع الأتباع تستند إلى أساس شخصين فقط وعنصر الجزاء الذي يطبقه ثوابا وعقابا لا يكون قائما على أسس موضوعية مما يؤدي إلى حدوث عداءات في المدرسة وانقسامات قد تسبب تعثر المدرسة من تحقيق أهدافها. (عبد الصمد الاغبري، ص95)

–الآثار المترتبة والمصاحبة للنمط التسلطي:

– محاولة أغلبية أعضاء المؤسسة التعليمية السيطرة على الزملاء وعدم صبرهم على بعضهم البعض.
– محاولة بعض عاملي المؤسسة الحصول على اهتمام خاص من المدير والتقرب إليه بطبقة ماكرة مستترة والتسلل على أكتاف الآخرين.
– كثرة الدرس والوشاية والتكتلات والمشاحنات.
– إشاعة الكراهية بين أعضاء المؤسسة، والنقد اللادغ للزملاء.
– قتل الاقتراحات البناءة.
– عدم القدرة على معارضة أي قائد وقبوله دون مناقشة .عدم قبول أراء الزملاء.
– تفكك الموظفين، والعمل في جو يسوده الخوف والقلق . (حسن محمد إبراهيم حسان، محمد حسين العجيمي، 2007، ص241).

–الخصائص المميزة لرجال الإدارة دوي الميول التسلطي:

– قوة الشخصية وخاصة في استخدام السلطة للتحكم ولتهديد العاملين .
– حب التحكم والسيطرة في جميع الأمور الإدارية وبالتالي لب كثير من حقوق وواجبات ومسؤوليات الآخرين.
– عدم تقبل النقد ولو كان بناءا.
– حب المظهرية في جميع المواقف في كل زمان .
– عدم التراجع في قراراته حتى لو أدرك أنها كانت غير سليمة .

– التفرقة في المعاملة بين العاملين في المؤسسة(نفس المرجع ،2007،ص243).

–مزايا وعيوب القيادة التسلطية:

–المزايا:

1_ملائمتها لبعض المواقف والظروف والأزمات،كمراقبة المفتش عمل الأساتذة، وتفاعل التلاميذ بنشاط.

2_ انسجامها مع بعض النوعيات من المرؤوسين .

مثلا من لا يفضلون استعمال السلطة أو عديمي الثقة بأنفسهم أو اللذين لا تجدي معهم وسائل الإقناع والتأثير أو اللذين يتصفون بالعدوانية والشغب .

–العيوب:

1_ لها أثار سلبية تعوق الانجاز .

2_ قتل روح المبادرة ونزع الثقة والتصدي للقيادة.

3_ الهروب من المسؤولية خشية المسائلة.

4_ تعطيل التغذية العكسية خشية المسائلة .

5_ تعطيل التغذية العكسية أو جعلها شكلية مما يقلل من شعور المرؤوسين باحترامهم. ا

6_انجاز العمل بالحد الأدنى تجنبا للعقاب.

7_الشعور من قبل المرؤوسين بالفشل والإحباط وتثبيط العزم والهم عملا وقولا ، مما ينتج عنه العدوانية والسلبية وحتى الضرر النفسي والذي يقود إلى الصراعات وفساد العلاقات .

8_ظهور تجمعات غير رسمية بعضها من القيادة وتعمل معها ضدها والعمل على معارضة أوامرها مما يعيق الوصول إلى الأهداف.

9_انخفاض الروح المعنوية والتي ستتبعها انخفاض الكفاية الإنتاجية والرضا والولاء وكثرة الشكاوي والغياب وارتفاع معدل دوران العمل وتركه (نفس المرجع، ص245).

2.13القيادة الديمقراطية:

يسمى هذا النمط القيادي حديث بالنمط التشاركي ، حيث تتم العلاقة بين مدير المدرسة والأتباع على مبدأ الاحترام والثقة المتبادلة وإتاحة مدير المدرسة لأتباع المشاركة في العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة وكذلك في اتخاذ القرارات .

-مزايا وعيوب النمط الديمقراطي:

-المزايا:

- يشجع على التجديد والإبداع والابتكار.
- الاحترام المتبادل بين القائد والمجموعة.
- المشاركة في التخطيط وضع القرار.
- مراعاة المشاعر والجوانب الإنسانية.
- يقوي أواصر الانتماء والتماسك للمؤسسة.
- ينمي روح الصداقة والتعاون وروح الفريق.
- توفير المناخ النفسي الملائم لزيادة الإنتاجية والتحسين.

-العيوب:

- تخلي القائد عن بعض مهامه القيادية .
- قد يوجد من المرؤوسين من لا يميل ولا يحب تحمل المسؤولية.
- تأخذ الكثير من الوقت والجهد والتنظيم.(محمد جاسم محمد،2004،ص122).

3.13القيادة الفوضوية:

ويعرف هذا النمط أيضا بالنمط إطلاق العنان .

يتميز هدا النمط بعدم الالتزام ، حيث يرى المؤيدون لهذا النمط أن الديمقراطية تعنى إطلاق العنان للموظفين أو الإتباع لأداء عملهم بالطريقة التي يرونها مناسبة دون اللجوء إلى المدير المؤسسة. وقد يصبح دور مدير المؤسسة هامشيا، فلا تتم استشاره إلا للضرورة القصوى .

-خصائص النمط الفوضوي:

1_ شعور الأتباع (الموظفين، عمال ، تلاميذ) بالضياع والانقلاب والقلق وعدم القدرة على التصرف.

2_ عدم تحديد المسؤولية، فيؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف.

3_ انعدام العمل بروح الفريق.

4_ يعتبر هذا النوع اقل أنواع الأنماط القيادية إنتاجية.

5_ لا يحظى مدير المدرسة باحترام الأتباع.

6_ انعدام روح التعاون بين مدير المدرسة والأتباع.

7_التصرفات السلبية للمدير تؤدي إلى عرقلة تحديد الأهداف. (نفس المرجع السابق عبد الصمد الاغبري، ص196).

8_القائد يترك الحبل على الغالب التابعية أي يترك لهم المسؤولية فلا يشرك معهم او يواجههم في مناقشات واتخاذ القرارات أو حل المشكلات. (محمد جاسم محمد، 2004، ص119).

- **مزايا وعيوب القيادة الفوضوية:**

المزايا : يمكن إجمالها في النقاط التالية:

- رفع الروح المعنوية للمرؤوسين مما يزيد ثقتهم بأنفسهم فيبدلون أقصى الجهود لإثبات حسن ثقة القائد بهم.
- زيادة تحمل المسؤولية ومناسبة هدا النوع للفاءات العالية من العاملين.
- تفوض فيه السلطات والصلاحيات بشكل تدريجي مع العاملين من حيث الخبرة والسن والكفاءة.
- المصالح في المؤسسات الأكاديمية والعلمية ومراكز البحوث حيث العلماء والمتكبرون يمكن استخدامه وفقا للظروف والإمكانات المتاحة.

العيوب : من عيوبها:

- الأخذ بالحرية المطلقة وما يترتب عليها من سلبيات .
- الافتقار المجوعة للضبط والتنظيم .
- توجد القيادة خارج دائرة السلطة يعني تخليها عن المسؤولية الأساسية والجوهرية. (محمد جاسم محمد،2004، ص122).

خلاصة:

يعد الأسلوب القيادي المتبع من طرف المدير من أهم العوامل التي تؤثر في سلوك المرؤوسين، فمدير الثانوية يستطيع التأثير في الأساتذة دون اللجوء إلى السيطرة ، والمؤسسات الجزائرية الثانوية مازالت بعيدة عن الارتقاء إلى المستوى المطلوب وه ذا راجع إلى التكوين للمدير وعدم وجود سياسة تعليمية.

لكن رغم ذلك تحاول المؤسسات التربوية الجزائرية مسايرة الركب العالمية المتطور بإتباع أساليب مستخدمة في التعليم لاسيما مشروع المؤسسة الذي يعتبر آخر ما جاء به الفكر العالمي وهدا كله من اجل الوصول إلى المستوى الذي يجعله ينتج الفرد السوي المثقف النافع لمجتمعه.

تمهيد:

يعتبر التعليم الثانوي من ركائز النظ ام التعليمي ، ليس فقط بسبب موقعه كهمزة وصل بين مرحلتي التعليم الأساسي والتعليم الجامعي من جهة و بين التشغيل والتكوين المهني من جهة أخرى. إنما بصفة خاصة لأنه يمثل مرحلة منتهية ومتواصلة في نفس الوقت وهذا يكون بامتحان شهادة البكالوريا التي تعتبر الجسر لمزاولة الدراسات العليا أين يتحدد مصيره و مستقبله الدراسي والمهني ولقد شهد التعليم الثانوي تطورا ملحوظا .

1/ تعريف التعليم الثانوي في الجزائر:

يعود تاريخ التعليم الثانوي في الجزائر إلى ما قبل 1830 وكان طابع ديني وكانت تقدمه مدارس خاصة، أما التعليم الحديث فمدته(3) سنوات و هو تعليم يأتي بعد مرحلة التعليم الأساسي وتشمل ثلاث أنواع:

- التعليم الثانوي العام.
- التعليم الثانوي المتخصص.
- التعليم الثانوي التقني والفني.

وتنتهي دراسة التعليم الثانوي بشهادة البكالوريا (عباس، 1991، ص 76).

والتعليم الثانوي في الجزائر هو نظام يأتي كامتداد للتعليم المتوسط و هو ممر اجباري للتعليم العالي من جهة ونحو عالم الشغل من جهة أخرى، و ينبغي أن يكون منسجما ومتناسقا في مجموعة من التخصصات و الفروع التي تحدد وفقا لطبيعة الشروط واحتياجات المجتمع بالإضافة إلى انه يعمل على تحضير التلاميذ إلى مختلف شعب البكالوريا العلمية و الأدبية ويمتاز بالتعمق في المعارف التي تلقاها التلميذ في التعليم المتوسط (بودالة،2004،ص04).

2/ تعريف التعليم الثانوي:

التعليم الثانوي هو المرحلة الدراسية التي تغطي السنوات الثلاثة أو الأربعة الأخيرة من التعليم الذي يسبق التعليم العالي ويلتحق بالمدرسة الثانوية الطلبة من فئات العمر 15 إلى 19 عام على الأقل (براحل، 1990، ص26).

التعليم الثانوي يقطع مرحلتين تعليميتين يستمد قاعدتها لأولى من التعليم الأساسي ويقدم قيمته الثانية في التعليم العالي وهو تعليم مفتوح بفضل تنوعه و تعدد شعبه وتخصصاته.

والتعليم في كل مكان وزمان هو وسيلة الجماعات الإنسانية لتحقيق بقائها واستمرارها، فالتعليم يهتم بإكساب الإنسان أساليب التعامل مع المواقف الاجتماعية المختلفة، لذا فإن أحد التعريفات المهمة للتعليم "هو تعديل السلوك الإنساني وتنميته وتطويره وتغييره نحو الأفضل ويتضح أن التعليم عمل إنساني أي أن مادته هي الأفراد وحدهم دون الكائنات الحية الأخرى، لذا فإن التعليم بمثابة عملية لها مراحلها وأهدافها فالمعرفة أو المهارة أو الأخلاق الحسنة ليست في ذاتها تعليما ولكنها تدل فقط على أن الفرد تعلم وعندما نقول تعلم معناه أنه مر بعملية معينة، أما الأصول التي استند إليها عملية التعليم فهي مستمدة من العلوم

التي تفيد في فهم جوانبها المختلفة فالتعليم أسسه اجتماعية وثقافية وأصوله نفسية وتاريخية وسياسية وفلسفية.(ابراهيم،2001، ص248-249)

"التعليم الثانوي هو المرحلة التي تلي التعليم المتوسط و يعتبر اهم مرحلة من مراحل التعليم، إذ يعتبر البوابة لتأهيل التلميذ للإنتقال إلى المرحلة التي تليها و هي التعليم العالي.

3/ أهداف التعليم الثانوي:

- تعزيز المعارف المكتسبة وتعميقها في مختلف مجالات المواد التعليمية مع تطوير قدرات العمل الفردي والجماعي وتنمية ملكات التحليل والتلخيص والاستدلال الحكم والتواصل وتحمل المسؤوليات.

- توفير مسارات دراسية متنوعة تسمح بالتخصص التدريجي في مختلف الشعب تماشيا مع اختيارات التلاميذ واستعداداتهم.

- تحضير التلاميذ بالمهارات اللازمة للبحث والاطلاع والرجوع إلى المصادر والمراجع الأساسية في مواجهة مشكلاته الحياتية.

- أن يدرك التلميذ مشكلات بيئته الاجتماعية و الاقتصادية والصحية والإسهام في حلها حسب قدراته وإمكانياته.

- إكساب التلاميذ المعارف الضرورية لمتابعة الدراسات العليا.

- تنمية قدرات التحليل والتعميم والتكيف مع مختلف الوضعيات.

- تنمية روح البحث.

- تنمية القدرة على التقييم الذاتي.(عبد اللطيف حين فرج،2008،ص،138.)

- ترسيخ القيم الدينية والسلوكية والقومية المناسبة في نفوس الطلاب.

- تنمية تقدير المسؤولية والعمل ومعرفة الحقوق والواجبات.

- التعرف على حاجات المجتمع والمساهمة الفعالة في النهوض به.

- تنمية مهارات التعلم الذاتي.

- بناء الشخصية القادرة على مواجهة المستقبل.

- التعرف على قدرات الطلبة ومهاراتهم وتطويرها.

ففي نفس الوقت الذي يدخل فيه المراهقون الثانوية، تحدث لهم تغييرات جسمية ويواجهون توقعات وسلوكيات ديناميكية اجتماعية غير متوقعة وتسيطر عليهم الحاجة للانتماء ودائما يراجعون سريتهم مع جماعة الأقران. (طه عبد العظيم حسين،2008،ص67.)

4/ قدرات طالب التعليم الثانوي:

- التعبير الشفوي والكتابي.

- المعرفة الجيدة بمجالات الأدب واللغة.

- التمكن من الأساسيات والقدرة على تطبيقها وتوظيفها في مجالات الحياة المتعددة.

- تحقيق مهارات التواصل مع الآخرين.

- التمكن من اللغة الأجنبية ،مما يساعد الطالب على تطوير مهارات التواصل .

مهارة التعامل مع المشكلات والتحديات وأبرزها تحديد طبيعة المشكلة، والبحث عن حلول إبداعية وفعالة. (عبد القادر فضيل، 2013، ص152).

5/ المجالس التي تتفاعل فيها مؤسسة التعليم الثانوي في الجزائر:

5-1 مجلس التوجيه والتسيير:

بموجب القرار الوزاري 151/91 المؤرخ في 1991/02/26 يتشكل من:

- مدير الثانوية رئيسا.

- مدير الدراسات (نائب المدير).

- المتصرف المالي (المقتصد).

- ثلاث ممثلين عن الأساتذة.

- ثلاث ممثلين عن الموظفين.
- ثلاث ممثلين عن أولياء التلاميذ.
- ثلاث ممثلين عن التلاميذ.

5-2 مجلس التنسيق الإداري:

بموجب القرار الوزاري رقم 156/91 المؤرخ في 1991/02/26، تشكيلته تتكون من:

- مدير المؤسسة رئيسا.
- نائب المدير للدراسات.
- مستشار التوجيه الرئيسي.
- المقتصد.
- يمكن للمدير أن يستدعي أي موظف آخر بالمؤسسة لحضور الاجتماع كسبيل الاستشارة.

5-3 مجلس القسم:

بموجب القرار الوزاري رقم 157/91 المؤرخ في 1991/02/26 تشكيلته تتكون من:

- مدير الثانوية.
- مدير الدراسات.
- المستشار الرئيسي للتربية.
- الأساتذة الذين يدرسون في القسم المعني.
- مستشار التوجيه المدرسي و المهني.

5-4 مجلس التأديب:

و حسب القرار الوزاري 73/91 المؤرخ في 1991/03/02 تشكيلته تتكون من:

- مدير الثانوية.
- مدير الدراسات.
- المقتصد.
- ثلاث ممثلين عن الأساتذة.
- ثلاث ممثلين عن أولياء التلاميذ.
- الأستاذ الرئيسي لقسم التلاميذ المعني.

5-5 مجلس القبول والتوجيه:

حسب القرار الوزاري رقم 96/92 المؤرخ في 1992/04/06، تشكيلته تتكون من:

- مدير التربية للولاية أو ممثله.
- مدير الثانوية.
- مدير الدراسات.
- مدير مركز التوجيه المدرسي والمهني.
- الأساتذة الرئيسيين مسؤولي الأقسام في السنة الأولى حسب كل جذع مشترك.
- المستشار الرئيسي للتربية.
- أساتذة المادة الرئيسية لكل شعبة من شعب المفتوحة بالنسبة للثانية ثانوي.
- ممثل عن جمعية أولياء التلاميذ.(محمد جاسم،2004، ص103).

6/ المبادئ العامة لتنظيم شعب التعليم الثانوي:

6-1 مبادئ التنظيم المشتركة بين التعليم العام و التقني:

يرمي التعليم الثانوي إلى ضمان التكوين العام لكل طلابه من أجل:

- تسهيل إدماجهم في الحياة الاجتماعية.
- دعم ثقافتهم الأساسية والعامة.
- اكتساب معارف نظرية وعلمية يمكن استثمارها في مختلف فضاءات النشاط والتكوين.
- يتابع الطلبة تعليمهم في السنة الأولى جدع مشترك، أحدهما ذو اتجاه أدبي والثاني ذو اتجاه علمي و تكنولوجي.
- في نهاية الجذع المشترك بناءا على تقييم نتائج الطلبة و قدراتهم في الحدود التي تسمح لها الخريطة المدرسية.
- من الضروري أن توفر شعب التعليم الثانوي تكوينا واسعا يمكن للطلبة من اكتساب معارف نظرية وتقنية مهارات متنوعة ويمكن إعادة توجيه الطلبة عند نهاية السنة الثالثة ثانوي عند الضرورة بناءا على مقاييس تربوية صارمة.
- يخضع تحديد شعب التعليم الثانوي للمبادئ داخل المنظومة التربوية والتكوين.

6-2 مبادئ تنظيم شعب التعليم الثانوي والتكنولوجي:

- يوجه طلبة الجذع المشترك العلمي أو الأدبي إلى إحدى شعب التعليم العام الأدبي أو العلمي، أو الشعبتين التقنيتين حسب ميولهم و رغبتهم.
- أن تراعي هيكلة السنة الأولى في الجامعات وضعية الهيكلة المتبعة في التعليم الثانوي.
- تكون المجالات التعليمية التي تناولها كل شعبة واسعة بالقدر الكافي لاستجابة لمستلزمات التكوين العالي.
- يمكن تنظيم جديد لإعادة توجيه بين الشعب المتقاربة عند الضرورة.

- من الضروري أن يسمح تنظيم التعليم الثانوي العام والتكنولوجي بالتكفل بالطلبة الذين يظهرون تفوقا ملحوظا في مادة أو مجموعة من المواد.(أحمد قوراية،2007، ص43)

7/ تكوين أساتذة التعليم الثانوي بالجزائر:

يمكن اعتبار البداية الأولى لتكوين أساتذة التعليم الثانوي بالجزائر سنة 1964 وذلك بتأسيس المدرسة العليا للأساتذة بالقبة بموجب المرسوم رقم 143-64 المؤرخ في 24 أفريل 1964 وتمثل مهمتها في تكوين أساتذة التعليم الثانوي العام بشعبتيه الأدبية والعلمية. وبعد ذلك تأسست المدارس العليا لأساتذة التعليم الثانوي والتقني والمدرسة العليا لأساتذة المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي بموجب المرسوم رقم 245- 81 05، تحت وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

ولقد تطور عدد الطلبة الملتحقين بالمدارس العليا للأساتذة تطوّرا معتبرا منذ شأنها ويعود ذلك بالدرجة الأولى إلى النمو الديموغرافي الذي عرفته الجزائر منذ استقلالها حيث عرف التعليم قفزة نوعية في عدد التلاميذ الملتحقين بالمدارس العليا لتكوين الأساتذة وذلك لتلبية الطلب في مجال أساتذة التعليم الثانوي على الخصوص وتحقيق جرأة التعليم الثانوي مع التحلي التدريجي شيئا فشيئا عن الأساتذة المتعاونين من الدول الأخرى.

وقد كان الهدف في مجال تكوين الأساتذة وإلى غاية نهاية فترة الثمانينات منصبا على الكم، لذلك نجد أن فترة تكوين الأساتذة كانت محددة بثلاث سنوات للحصول على شهادة الليسانس. وهذا إلى غاية سنوات بداية الموسم الجامعي (1999- 2000). (عبد العزيز،2015، ص50).

8_ إيجابيات ونقائص التعليم الثانوي:

8-1 الايجابيات:

- تزايد عدد هائل من التلاميذ من 36 ألف سنة 1970 إلى 970 ألف سنة 2007.
- تزايد عدد الأساتذة 2700 أستاذ سنة 1970 إلى 6000 أستاذ سنة2001.
- تزايد عدد مؤسسات التعليم الثانوي من 65 مؤسسة سنة 1970 إلى 1259 مؤسسة سنة 2001. (فريد حاجي وآخرون،2005، ص103)

8-2 النقائص :

- سوء التوجيه في مرحلة الثانوية.
- لا تتيح المؤسسات الثانوية نفس الفرص للطلاب.
- عدم الاهتمام بالمراهق و بانشغالاته مما ادى الى عدم تطور شخصيته.
- عدم قيام الموجه النفسي بمهامه كما ينبغي و المتمثلة في تقديم المساعدات للطلاب. (بشير العلاق، 2008، ص65.)
- ليست منفتحة على العالم الخارجي بدرجة كافية.
- مشكلة التسرب المدرسي التي بلغت نسبة 30بالمئة من مجموع الطلبة.
- الإخفاق المدرسي.
- المناهج لا تواكب التطور العلمي.
- نقص في الإلمام باللغات الأجنبية.
- نسبة الأجور غير كافية لسد حاجيات التعلم.
- عدم ربط المنهج التعليمي مع الحياة العملية.
- عدم إخضاع الأساتذة لدورات تدريبية حول كيفية توظيف التقنيات الحديثة في التعليم. (الدمرجي، 2008، ص88).

خلاصة الفصل:

يبقى التعليم الثانوي مرحلة أساسية في حياة المتعلم لذلك يجب الاهتمام به وتوفير له كل الشروط والأساسية اللازمة من أجل بلوغ الأهداف المنشودة، كما يجب على المسؤولين تزويد هذه المؤسسات بأحداث التقنيات من أجل تـوظيفها في العملية التعليمية، كما يجب وضع برنامج تدريبي للتكنولوجيات الحديثة موجه للمعلمين.و ربط مختلف المؤسسات بشبكة الانترنت، حتى تتماشى منظومتنا التربوية.

تمهيد :

تناولنا في هذا الفصل الدراسة الاستطلاعية والدراسة الأساسية ومجتمع عينة الدراسة وخصائصها، كما سنتطرق إلى وصف أداة الدراسة والإجراءات التي تم إتباعها للتحقق من صدقها، ثم أساليب المعالجة الإحصائية التي تم استخدامها.

أولا: الدراسة الاستطلاعية :

استنادا لأهمية الدراسة الاستطلاعية التي تمكن الباحث من التعرف على مجتمع البحث والعينة المراد دراستها و إعداد أدوات الدراسة والتأكد من مدى تغطية المتغيرات وجوانب البحث كما أنها تسمح بالتقرب أكثر من الموضوع و تحديد أبعاده، وعليه يمكن إجراء التعديلات الممكنة.

1-أهداف الدراسة الاستطلاعية:

- إن الهدف الجوهري الذي قامت عليه الدراسة الاستطلاعية هو التمكن من بناء أدوات القياس الخاصة بأساليب القيادة.
- التعرف على مجتمع الدراسة .
- التعرف على الصعوبات التي تواجه الدراسة.

2-أسئلة الدراسة الاستطلاعية:

- بماذا تتميز معاملة المدير مع الأساتذة ؟
- هل يشاركك المدير في اتخاذ القرارات ؟
- هل المدير منضبط في أوقات عمله ؟
- يطلب منكم المدير إتباع أوامره إجبارا ؟
- بماذا تتميز معاملة المدير مع التلاميذ ؟
- هل يقوم المدير بزيارة الأقسام ؟
- هل يقوم المدير بتفقد أحوال التلاميذ؟
- هل يهتم المدير بمشكلات التلاميذ ؟
- هل يقوم المدير بضرب التلاميذ؟

3- نتائج الدراسة الاستطلاعية:

-يتميز المدير بالصرامة والانضباط في تطبيق القوانين.

-لا يتشاور المدير كثيرا مع الأساتذة، وله علاقات شخصية مع بعضهم.

-المدير منضبط في أوقات عمله.

-يطلب المدير في بعض الأحيان اتباع أوامره إجبارا.

-يشجع المدير التلاميذ على التفوق.

-يقوم المدير بزيارة الأقسام ،ويصلح الأشياء التالفة.

-يتفقد المدير أحوال التلاميذ بشكل غير منتظم.

-المدير حيادي مع التلاميذ.

-المدير لا يعاقب التلاميذ العقاب البدني إلا إذا ألجأته الضرورة.

ثانيا: الدراسة الأساسية:

1/ منهج الدراسة:

ولقد اتبعنا في دراستنا هذه وهي الأساليب القيادية لمديري الثانويات حسب رأي الأساتذة المنهج الوصفي أي دراسة وصفية والذي يعرف بأنه: طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميا عن طريق جمع معلومات مقنعة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة. فالمنهج الوصفي يتميز بخصائص منها: (عمار بوحوش،2014،ص138).

- أنه يقدم معلومات وحقائق عن واقع الظاهرة الحالي.

- يوضح العلاقة بين الظواهر المختلفة والعلاقة في الظاهرة نفسها.

- يقدم تفسيرا للظواهر والعوامل التي تؤثر فيها مما يساعد على فهم الظاهرة نفسها.

- يساعد في التنبؤ بمستقبل الظاهرة نفسها.

– يعتبر الأسلوب الأكثر شيوعا واستخداما في العلوم الإنسانية.(عمار بوحوش، 2014، ص،144).

2/ مجتمع و عينة الدراسة:

مجتمع الدراسة يتكون من 223 أستاذ في التعليم الثانوي بمدينة جيجل.

_جدول رقم 1 يوضح معلومات عن المجتمع الأصلي للعينة المراد دراستها :

الثانويات	عدد الأساتذة
دراع محمد الصادق	51 أستاذ
الكندي	75 أستاذ
08 ماي 1945	41 أستاذ
كعولة تونس	56 أستاذ
المجموع	**223 أستاذ**

–لقد تم اختيار العينة القصدية في هذه الدراسة.

مواصفات عينة الدراسة :

جدول رقم (2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجنس	التكرارات	النسب المئوية
ذكر	37	56.9
أنثى	28	43.1
المجموع	65	100

نلاحظ أن نسبة الذكور التي بلغت 56.9% مرتفعة عن نسبة الإناث والتي بلغت 43.1%.

جدول رقم (3): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن:

السن	التكرارات	النسب المئوية
أقل من 30 سنة	26	40
من30 الى 45 سنة	23	35.38
من45 الى 55 سنة	16	24.61
المجموع	65	100

نسبة 40% تمثل الفئة المرتفعة التي أعمارهم أقل من 30 سنة،ثم تليها نسبة 35.38% والتي تمثل الفئة من 30 إلى 45 سنة، كما نلاحظ نسبة 24.61% التي تمثل الفئة التي قدرت أعمارهم من 45 إلى 55 سنة.

جدول رقم (4): يوضح توزيع أفراد العينة حسب مستوى الخبرة:

	التكرارات	النسب المئوية
أقل من 5 سنوات	21	32.3
5 سنوات	7	10.8
6_10 سنوات	13	20
11 سنة فأكثر	24	36.9
المجموع	65	100

تتدرج نسب سنوات الخبرة حسب الجدول كالأتي: من 11 سنة فأكثر نسبتها الأكبر و التي تقدر ب 36.9%،و أقل من خمس سنوات قدرت نسبته ب 32.3%،أما من 6 الى 10 سنوات نسبتها 20%،حيث نجد 5 سنوات نسبتها قدرت ب 10.8%.

3/ **أداة الدراسة:**

3-1 الإستمارة:

لقد اعتمدنا في بحثنا هذا على الاستمارة حيث تعتبر "مجموعة مؤشرات يمكن عن طريقها اكتشاف أبعاد موضوع الدراسة عن طريق الاستقصاء التجريبي " أي إجراء بحث ميداني على جماعة محددة من الناس، و هي وسيلة الاتصال الرئيسية بين الباحث والمبحوث، وتحتوي على مجموعة من الأسئلة تخص القضايا التي نريد معلومات عنها من المبحوث. (عمار بوحوش،2008،ص77).

وقد تم بناء الاستمارة انطلاقا من الدراسة الاستطلاعية التي أجريناها بحيث قسمنا الاستمارة إلى أربعة محاور:

المحور الأول: ويتضمن البيانات الشخصية.

المحور الثاني: يتضمن الأسلوب الديمقراطي، و يتكون من 12 بندا.

المحور الثالث: يتضمن الأسلوب التسلطي، ويتكون من 10 بنود.

المحور الرابع: يتضمن الأسلوب الفوضوي، و يتكون من 9 بنود.

أساليب معالجة المعطيات:

ولقد اعتمدنا في دراستنا هذه على التكرارات والنسب المئوية لأنها تناسب طبيعة الموضوع المدروس.

خلاصة الفصل:

لقد تطرقنا في فصلنا هذا إلى الدراسة الاستطلاعية والدراسة الأساسية وذلك تمهيدا للفصل الذي يليه، والذي يتمحور حول عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها. كما أننا حاولنا معرفة رأي الأساتذة مسبقا وذلك لتسهيل عملية التوزيع إضافة إلى المعلومات التي تزودنا بها.

تمهيد:

في هذا الفصل سنتطرق إلى عرض النتائج ومناقشتها وتحليلها وكذلك مناقشتها في ضوء الفرضيات الثلاث، بغية توضيح الأساليب القيادية التي يطبقها المدير حسب رأي الأساتذة.

1-عرض نتائج المحور الأول:

جدول رقم (5): يوضح استجابات الأساتذة حول العبارة " مدى استماع المدير لانشغالات التلاميذ."

البدائل	التكرارات	النسب المئوية
أبدا	4	6.2
أحيانا	32	49.2
دائما	29	44.6
المجموع	65	100

من خلال الجدول رقم (5) نلاحظ أن عدد الأساتذة الذين أجابوا أن المدير لا يستمع لانشغالات التلاميذ هم 4، و بلغت نسبتهم 6.2% وهي نسبة منخفضة في حين إن باقي الدين عددهم 61 وبلغت نسبتهم93.8اجابو بانه غير مهمل ودلك يدل على أن المدير غير مهمل لانشغالات التلاميذ و لكنه قائم على الوسطية في الاهتمام بانشغالاتهم

جدول رقم (6): يوضح استجابات الأساتذة حول العبارة :"مدى تقبل المدير للآراء المخالفة."

	التكرارات	النسب المئوية
أبدا	11	16.9
أحيانا	41	63.1
دائما	13	20
المجموع	65	100

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أن أكبر تكرار هو 41 حيث قدرت نسبته ب 63.1، فهي نسبة مرتفعة مقارنة مع البقية.وهذا يدل على أن المدير متقبل في بعض الأحيان للآراء المخالفة مما يعكس الديمقراطية في تقبل الآراء من مختلف الأعضاء.

جدول رقم (7): يوضح استجابات الأساتذة حول العبارة :"فتح المدير باب النقاش أثناء الاجتماعات".

البدائل	التكرارات	النسب المئوية
أبدا	9	13.8
أحيانا	19	29.2
دائما	37	56.9
المجموع	65	100

نلاحظ أن 56.9% هي النسبة الأكبر و التي كانت من نصيب الاجابة دائما بما يتعلق بفتح المدير باب النقاش أثناء الاجتماعات تليها 29.2% و تقابلها الاجابة أحيانا.وهذا يدل على أن المدير يناقش و يأخذ بعين الاعتبار ملاحظات الأساتذة خلال الاجتماعات التي يقوم بها.

جدول رقم (8): يوضح استجابات الأساتذة حول العبارة :" مدى حرص المدير على إشراككم في وضع الحلول لجداول الأعمال في كل اجتماع."

البدائل	التكرارات	النسب المئوية
أبدا	8	12.3
أحيانا	37	56.9
دائما	20	30.8
المجموع	65	100

نلاحظ أن عدد الأساتذة الدين أجابوا بأن المدير يحرص على إشراكهم أحيانا لإشراكهم في وضع الحلول لجداول الأعمال في كل اجتماع هو 37 أستاذ وقدرت نسبتهم ب 56.9 وهي نسبة مرتفعة مقارنة بالبقية. وهذا يدل على أن المدير يحرص على إشراكهم في وضع الحلول .

جدول رقم (9): يوضح استجابات الأساتذة حول العبارة: "مدى حرص المدير على الاستماع لانشغالاتكم"

البدائل	التكرارات	النسب المئوية
أبدا	4	6.2
أحيانا	39	60
دائما	22	33.8
المجموع	65	100

نلاحظ أن عدد الأساتذة الدين أجابوا بأن المدير يحرص لإنشغالاتهم هو 39 وهو اكبر تكرار تقابله اكبر نسبة 60 مقارنة بنسبة الأساتذة الدين أجابوا على البند أبدا الدين عددهم 4 ونسبتهم 6.2 أما النسبة المتبقية أجابت على البند ب دائما ومنه فإن المدير حريص على الإستماع لإنشغالات الأساتذة.

جدول رقم (10): يوضح استجابات الأساتذة حول العبارة :" مدى اهتمام المدير باقتراحاتكم المقدمة".

البدائل	التكرارات	النسب المئوية
أب	9	13.8
أحيانا	45	69.2
دائما	11	16.9
المجموع	65	100

تعلو نسبة 69.2% باقي النسب و التي توضح اهتمام المدير بالاقتراحات المقدمة في بعض الأحيان و تدل بعض الأحيان على اهتمامه في تقديم الاقتراحات.

جدول رقم (11): يوضح استجابات الأساتذة حول العبارة :" مدى استشارة المدير في وضع مشروع الميزانية".

البدائل	التكرارات	النسب المئوية
أبدا	18	27.7
أحيانا	24	9،36
دائما	23	35.4
المجموع	65	100

نلاحظ أن عدد الأساتذة الدين أجابوا على البند ب أحيانا وعددهم 24 ونسبتهم36.9 هم يمثلون أكبر تكرار ونسبة تليها نسبة الأساتذة الدين أجابوا على البند ب دائما وهدا يعكس مدى إستشارة المدير الأساتذة في وضع مشروع الميزانية.

جدول رقم (12): يوضح استجابات الأساتذة حول العبارة :" مدى اتاحة المدير الفرصة الكافية للمعلمين للمشاركة في اتخاذ القرارات".

البدائل	التكرارات	النسب المئوية
أبدا	9	13.8
أحيانا	45	69.2
دائما	11	16.9
المجموع	65	100

نجد نسبة 69.2% الأكبر فالمدير أحيانا ما يتيح الفرصة الكافية للمعلمين في اتخاذ القرارات،أما نسبتي 13.8% و 16.9% متقاربتين جدا.

جدول رقم (13): يوضح استجابات الأساتذة حول العبارة :"مدى استفسار المدير عن مشكلات المعلمين الوظيفية".

البدائل	التكرارات	النسب المئوية
أبدا	10	15.4
أحيانا	31	47.7
دائما	23	35.4
المجموع	65	100

نلاحظ أن نسبة 47.7% للأساتذة أجابوا على البند أحيانا وهي أكبر نسبة ثم تليها النسبة 35.4 الدين على البند دائما.وهذا يدل على أن المدير يستفسر عن مشاكل المعلمين الوظيفية، ويهتم بقضاياهم داخل المؤسسة أي المدرسة.

جدول رقم (14): يوضح استجابات الأساتذة حول العبارة :"مدى مراعاة المدير غيابات الأساتذة المهنية".

البدائل	التكرارات	النسب المئوية
أبدا	14	21.5
أحيانا	33	50.8
دائما	18	27.7
المجموع	65	100

نلاحظ ان نسبة 50.8%من الأساتذة الدين أجابوا بـأحيانا هي الأكبر مقارنة بالبديلين أبدا ودائما والتي قدرت نسبتيهما بـ21.5% و27.7%.
وهذا يدل على أن المدير يتفهم حالات غياب الأساتذة.

جدول رقم (15): يوضح استجابات الأساتذة حول العبارة :" مدى تخصيص المدير الوقت الكافي لحل المشكلات الشخصية".

البدائل	التكرارات	النسب المئوية
أبدا	20	30.8
أحيانا	36	55.4
دائما	9	13.8
المجموع	65	100

نلاحظ أن عدد الأساتذة الدين أجابوا على البند بأحيانا هو 36 ونسبته 55.4 وهي أكبر نسبة مقارنة على الدين أجابوا على البند بـ أبدا ودائما التي تقدر نسبتهما على التوالي 30.8و13.8. وهذا يدل على أن المدير يخصص الوقت الكافي لحل المشكلات الشخصية.

جدول رقم (16): يوضح استجابات الأساتذة حول العبارة :" مدى تشجيع المدير التلاميذ على الدراسة وذلك بتقديم الجوائز".

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية%
أبدا	4	6،2
أحيانا	27	41،5
دائما	34	52،3
المجموع	65	100

نلاحظ أن المدير دائما يشجع تلاميذه المتفوقين بتقديم الجوائز لهم حيث بلغت النسبة 52.3%، و 41.5% أحيانا ما يشجعهم،أما نسبة6.2% ضئيلة جدا.

2- عرض نتائج المحور الثاني:

جدول رقم (17): يوضح استجابات الأساتذة حول العبارة :"مدى تدخل المدير في مهام الأساتذة".

البدائل	التكرارات	النسب المئوية
أبدا	13	20
أحيانا	38	58.5
دائما	14	21.5
المجموع	65	100

نلاحظ أن عدد الأساتذة الدين أجابوا أن المدير يتدخل في مهامهم بأحيانا هو 38 أستاذ ونسبتهم 58.5 ثم تليها إجابة البند ب أبدا ودائما ونسبتيهما متقاربة. وهذا يدل على أن المدير أحيانا ما يتدخل في مهام الأساتذة،بينما هناك من يرى أن المدير لا يتدخل في مهامهم.

جدول رقم (18): يوضح استجابات الأساتذة حول العبارة :" مدى تميز المدير بالصرامة في تطبيق القوانين".

البدائل	التكرارات	النسب المئوية
أبدا	5	7.7
أحيانا	21	32.3
دائما	39	60
المجموع	65	100

نلاحظ أن نسبة 60%من الأساتذة الدين أجابوا على البند ب دائما هي أكبر نسبة و هي تدل على أن المدير صارم في تطبيق القوانين، ثم تليها الإجابة على البند ب أحيانا الذي تقدر نسبته ب 32.3 التي ترى أن المدير أحيانا ما يكون صارما في تطبيق القوانين بينما هناك نسبة ضئيلة ترى أن المدير ليس صارما نهائيا في تطبيق القوانين بصرامة.

جدول رقم (19): يوضح استجابات الأساتذة حول العبارة :" مدى انفراد المدير باتخاذ القرارات داخل الثانوية".

البدائل	التكرارات	النسب المئوية
أبدا	11	16.9
أحيانا	20	30.8
دائما	34	52.3
المجموع	65	100

نلاحظ أن نسبة 52.3%الإجابة ب دائما هي أكبر نسبة،بينما الإجابة ب أحيانا قدرت نسبته ب 30.8،أما الإجابة ب دائما فقدرت نسبته ب 16.9.و هذا يدل على إنفراد المدير باتخاذ القرارات داخل الثانوية.

جدول رقم (20): يوضح استجابات الأساتذة حول العبارة :" مدى قيام المدير بوضع الرزنامة الأسبوعية للدراسة وحده".

البدائل	التكرارات	النسب المئوية
أبدا	12	18.5
أحيانا	18	27.7
دائما	35	53.8
المجموع	65	100

نلاحظ أنه دائما ما يقوم المدير بوضع الرزنامة الأسبوعية للدراسة وحده و هذا ما توضحه النتائج الجدولية حيث بلغت الإجابة بـ: دائما على 53.8% والتي تقارب النصف، وتليها النخبة التي ترى أن المدير أحيانا ما يقوم بوضع الرزنامة الأسبوعية لوحده،حيث قدرت بنسبة 27.7% فللإجابة بـ أبدا بلغت بنسبة 18.5%.

جدول رقم (21): يوضح استجابات الأساتذة حول العبارة :" مدى انفراد المدير بوضع جداول أعمال الاجتماعات".

البدائل	التكرارات	النسب المئوية
أبدا	8	12.3
أحيانا	25	38.5
دائما	32	49.2
المجموع	65	100

ينفرد المدير بوضع جداول أعمال اجتماعات بنسب 49.2%للإجابة ب دائما، و 38.5% للإجابة ب أحيانا،بينما الإجابة بـ أبدا قدرت نسبته بـ 12.3%.مما يدل على أن المدير منفرد في وضع جداول أعمال الاجتماعات ويؤدي إلى عدم خلق جو مناسب بينه وبين الأساتذة.

جدول رقم (22): يوضح استجابات الأساتذة حول العبارة :"مدى عدم اهتمام المدير بمشاركة الجميع في إبداء الرأي".

البدائل	التكرارات	النسب المئوية
أبدا	24	36.9
أحيانا	27	41.5
دائما	14	21.5
المجموع	65	100

نلاحظ أن نسبة 41.5% هي الأكبر والتي كانت للإجابة ب أحيانا، ثم تليها نسبة 36.9% للإجابة بـ أبدا، و نسبة 21.5% للإجابة بـ دائما فهي ضعيفة بالنسبة للنسب السابقة. مما يدل بعدم اهتمام المدير بمشاركة الجميع في إبداء الرأي.

جدول رقم (23): يوضح استجابات الأساتذة حول العبارة: "مدى رفض المدير التعامل المباشر مع التلاميذ".

البدائل	التكرارات	النسب المئوية
أبدا	26	40
أحيانا	21	32.3
دائما	18	27.7
المجموع	65	100

نلاحظ أن أكبر نسبة في الجدول هي 40% حيث تنفي رفض المدير التعامل المباشر مع التلاميذ،بينما تفوق نسبة القائلين أحيانا ودائما برفض التعامل المباشر مع التلاميذ حيث تصل إلى 32.3% و 27.7%. وهذا يدل على أن المدير لا يتعامل مع التلاميذ بشكل مباشر.

جدول رقم (24): يوضح استجابات الأساتذة حول العبارة :" مدى رفض المدير سماع رأي مخالف من خلال الاجتماعات".

البدائل	التكرارات	النسب المئوية
أبدا	18	27.7
أحيانا	34	52.3
دائما	13	20
المجموع	65	100

نلاحظ أن نسبة 52.3% أعلى نسبة للإجابة بأحيانا، وتليها نسبة 27.7% للإجابة بأبدا، ثم تليها نسبة 20% للإجابة ب دائما فهي قريبة من الإجابة أبدا. وهذا يدل على أن المدير في بعض الأحيان يرفض آراء مخالفة لرأيه. كما أن هناك مجموعة من الأساتذة يرون أنه يقبل سماع آراء مخالفة لرأيه. ونسبة أخرى من العينة ترى أنه عادة ما يرفض سماع رأي مخالف له.

جدول رقم (25): يوضح استجابات الأساتذة حول العبارة :" مدى انفراد المدير بإصدار الأوامر والقرارات داخل مجالس الأقسام".

البدائل	التكرارات	النسب المئوية
أبدا	20	30.8
أحيانا	33	50.8
دائما	12	18.5
المجموع	65	100

نلاحظ الإجابة ب أحيانا نسبتها 50.8% أعلى نسبة توضح مدى انفراد المدير بإصدار الأوامر والقرارات داخل مجالس الأقسام و نسبة 30.8% لأبدا ثم تليها نسبة 18.5% فهي ضئيلة.

جدول رقم (26): يوضح استجابات الأساتذة حول العبارة: "مدى تمسك المدير بكل صلاحياته دون تفويضها لأحد".

البدائل	التكرارات	النسب المئوية
أبدا	18	27.7
أحيانا	13	20
دائما	34	52.3
المجموع	65	100

نلاحظ 52.3% هي نسبة الإجابة بدائما والتي تؤيد البند،بينما 27.7% نسبة معارضة فالمدير لا يفوض صلاحياته لأحد. ونسبة أحيانا والتي تقدر ب 20 ترى أنه أحيانا ما يتمسك بكل صلاحياته ولا يقوم بتفويض صلاحياته لأحد.

3- عرض نتائج المحور الثالث:

جدول رقم (27): يوضح استجابات الأساتذة حول العبارة :" مدى توجيه المدير تعليمات غير قابلة للنقاش".

البدائل	التكرارات	النسب المئوية
أبدا	23	35.4
أحيانا	29	44.6
دائما	13	20
المجموع	65	100

بلغت الإجابة ب أحيانا بنسبة 44.6% بينما أبدا بنسبة 35.4% و دائما ذات نسبة 20% وهذا يدل على أن المدير أحيانا ما يقوم بتوجيه التعليمات الغير قابلة للنقاش، وذلك دون وعي إن كانت لها أضرار جانبية أم لا، و هناك نسبة من الأساتذة تنفي هذا البند، وأخرى تؤيده تماما وهي نسبة ضئيلة مقارنة بالإجابتين الأخيرتين.

جدول رقم (28): يوضح استجابات الأساتذة حول العبارة :" مدى قوة رأي المدير من رأي الفريق التربوي".

البدائل	التكرارات	النسب المئوية
أبدا	22	33.8
أحيانا	27	41.5
دائما	16	24.6
المجموع	65	100

نلاحظ أن 41.5% أكبر نسبة والتي تقابل البند قوة رأي المدير من رأي الفريق التربوي أحيانا فهنا المدير سديد الرأي ولكن تتخلله في بعض المواقف ضعف في الرأي ولكن ليس كثيرا. ونسبة 33.8 ترى أن المدير ليس سديد الرأي تماما و تليها 24.6 تبين أن المدير دائما سديد رأيه.

جدول رقم (29): يوضح استجابات الأساتذة حول العبارة: " مدى تذبذب المدير في علاقته مع التلاميذ".

البدائل	التكرارات	النسب المئوية
أبدا	21	32.3
أحيانا	39	60
دائما	5	7.7
المجموع	65	100

نلاحظ أن النسبة الأعلى في الجدول تعود للإجابة ب . أحيانا والتي بلغت 60% بينما النسبتين الثانيتين نسبتيهما كما يلي: 7.7% للإجابة بـدائما و 32.3% للإجابة بـأبدا. فالمدير أحيانا ما يكون متذبذبا في العلاقة مع التلاميذ. كما أن نسبة ضئيلة جدا تؤكد على تذبذب هذه العلاقة ونسبة أخرى تنفي هذا الرأي تماما.

جدول رقم (30): يوضح استجابات الأساتذة حول العبارة :" مدى تفريق المدير بين ما هو شخصي وبين ما هو مهني في علاقته مع الأساتذة".

البدائل	التكرارات	النسب المئوية
أبدا	15	23.1
أحيانا	26	40
دائما	24	36.9
المجموع	65	100

نجد البديلين أحيانا ودائما بنسبة 40% و 36.9% على التوالي والتي تؤيد البند عدم تفريق المدير بين ما هو شخصي وما هو مهني في علاقته مع الأساتذة حيث تبلغ نسبة البديل أبدا 23.1 %. تنفي هذا البند، و ترى أنه يخلط بين ما هو شخصي وما هو مهني.

جدول رقم (31): يوضح استجابات الأساتذة حول العبارة :" مدى عدم تمكن المدير من ضبط الجو خلال الاجتماعات".

البدائل	التكرارات	النسب المئوية
أبدا	5	7.7
أحيانا	43	66.2
دائما	17	26.2
المجموع	65	100

نلاحظ أن 7.7% تقابل أبدا و 66.2% تقابل أحيانا و 26.2% تقابل دائما فيما يتعلق بضبط الجو خلال الاجتماعات. وهذا يدل على أن المدير أحيانا ما يكون غير متمكن من ضبط الجو خلال الاجتماعات.

جدول رقم (32): يوضح استجابات الأساتذة حول العبارة :" مدى عدم اهتمام المدير بمسألة المشاركة في اتخاذ القرارات".

البدائل	التكرارات	النسب المئوية
أبدا	9	13.8
أحيانا	31	47.7
دائما	25	38.5
المجموع	65	100

نلاحظ دائما ما يحصل البديل أحيانا على النسبة الأعلى من ضمن البدائل المتاحة و يليه البديل دائما ثم البديل الأخير أبدا فهنا المدير غير مهتم بمسألة المشاركة في اتخاذ القرارات بناءا على النسبة البالغة 47.7%

جدول رقم (33): يوضح استجابات الأساتذة حول العبارة :" مدى عدم اهتمام المدير بأن تكون مؤهلات المعلمين تناسب الأعمال التي يؤذونها".

البدائل	التكرارات	النسب المئوية
أبدا	9	13.8
أحيانا	28	43.1
دائما	28	13.1
المجموع	65	100

نجد البديلين أبدا ودائما متعادلين في النسبة حيث بلغت نسبتيهما 13.8% و 13.1% فالمدير غير مهتم بكفاءة الأساتذة. لأن البديل أحيانا له نسبة 43.1 وهي أعلى نسبة يرى فيها الأساتذة أنه أحيانا ما يهمل المدير مؤهلات المعلمين و يخطأ في وضع المعلم المناسب في مكانه المناسب.

جدول رقم (34): يوضح استجابات الأساتذة حول العبارة :" مدى عدم محاسبة المدير الأساتذة على أخطائهم".

البدائل	التكرارات	النسب المئوية
أبدا	11	16.9
أحيانا	39	60
دائما	15	23.1
المجموع	65	100

نلاحظ أن النسبة 60% هي أعلى نسبة وبالتالي فان المدير في بعض الأحيان يحاسب الأساتذة على أخطائهم وهذا يعكس عدم تفهمه للظروف، وتليه نسبة 23.1 تؤكد على أن المدير دائما ما يتجنب محاسبة الأساتذة على أخطائهم وهي نسبة ضئيلة مقارنة بالبديل أحيانا، وتليها نسبة 16.9 تنفي هذا البند بأبدا، لا يحاسب المدير الأساتذة على أخطائهم.

جدول رقم (35): يوضح استجابات الأساتذة حول العبارة :" مدى تميز مجالس الأقسام بغموض الدور".

البدائل	التكرارات	النسب المئوية
أبدا	18	27.7
أحيانا	34	52.3
دائما	13	20
المجموع	65	100

نلاحظ أن 27.7% تقابل الإجابة ب أبدا و 52.3 تقابل أحيانا بينما الإجابة ب. دائما تحصل على النسبة 20% ومنه فان غموض الدور في مجالس الأقسام يتسم بالضبابية في بعض الأحيان.
وهناك نسبة 20 من الأساتذة يؤكدون على أن المدير غامض في تصرفاته، كما أن مجموعة تنفي هذه العبارة كليا بالبديل أبدا، فترى أن المدير يتسم بالشفافية والوضوح.

4- مناقشة نتائج الدراسة ÷

هناك جزء من العينة يرون أن المدير أسلوبه فوضوي وذلك من خلال غياباته المتكررة أو الشبه دائمة و تفويضه لسلطته عشوائيا بحيث لا توجد علاقة بينه وبين الأساتذة، فهو بعيد عن المسؤولية وليس لديه اهتمام بانشغالات المرؤوسين وهم الأساتذة بحيث يتسم أسلوبه بالهزل واللامبالاة بما تحتاجه المدرسة ولربما هذا راجع إلى عامل السن بحيث إذا كانت سنه كبيرة فانه لربما يريد التقاعد وتكملة سنواته الأخيرة بأي طريقة بحيث لا يبالي بما يجري في المؤسسة وإذا كانت سنه صغيرة فهذا راجع إلى نقص الخبرة، أما إذا كانت راجعة إلى عامل الجنس فان الأنثى إذا ما اهتم المدير بانشغالاتها الكثيرة فإنها ترى أنه فوضوي ولا يبالي، وكذلك بالنسبة للذكور، وبالنسبة لهذا الأسلوب فانه نستطيع القول ليس منعدما وإنما هو ناذر فيما جاء في دراستنا الميدانية بحيث توجد نسبة ضئيلة تقول بأن المدير غير مسئول أي فوضوي.

وقد يلجأ إلى استخدام الأساليب الثلاث في عمله بين الحين والآخر من خلال قراءتنا للجداول السابقة توصلنا إلى أن مدراء الثانويات غالبا ما يتبعون الأسلوب الديمقراطي في التعامل مع الأساتذة إلا أنه قد تتخلله بعض المواقف التسلطية أو الفوضوية بحكم ظروف العمل وتطبيق القوانين وبهذا نستخلص بأن الفرضية الأولى محققة.

خلاصة الفصل :

لقد تطرقنا في هدا الفصل إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة وحاولنا معرفة الأسلوب السائد لدى المدراء،حيث تنص الفرضية الأولى على أن الأسلوب الديمقراطي هو السائد.بينما الفرضية الثانية تنص على الأسلوب التسلطي والفرضية الثالثة تنص على الأسلوب الفوضوي.وكانت كل البنود تحمل مؤشرات دالة على كل نمط وأتيحت للمستجوبين البدائل التالية أبدا كنفي للبند والبديلين أحيانا ودائما كمؤيدين للبند واللذان غالبا ما يجيب المستجوبين وبعد القيام بتحليل النتائج السابقة توصلنا إلى أن الأسلوب الديمقراطي هو السائد لدى المدراء.

خاتمة:

لقد تمحورت دراستنا الراهنة حول موضوع الأساليب القيادية لمديري الثانويات حسب رأي الأساتذة، نظرا لأهميته البالغة في تحقيق فعالية المؤسسة التعليمية، فهو مطلب أساسي لأي مؤسسة مهما كان نوعها أو حجمها في ظل التطورات والتغيرات الحاصلة، ومن هذا المنطلق والدراسة بهذا الموضوع ارتأينا إلى الوقوف على هذه الظاهرة بشقيها النظري والميداني، بحيث تعرضنا في الجانب النظري إلى تحديد الإشكالية البحثية، وتحديد المفاهيم المتعلقة بالقيادة، والنظريات المفسرة، والتعليم الثانوي.

أما عن الجانب الميداني، قمنا بدراسة ميدانية بأربع ثانويات بجيجل وذلك بغية تأكيد إحدى الفرضيات من الفرضيات الثلاث للدراسة والتعرف على واقع الإدارة الإدارية بإتباع دراستنا لمجموعة من الإجراءات المنهجية الضرورية لأي بحث ميداني،وتوصلنا إلى مجموعة من النتائج أكدت لنا الصدق النسبي للفرضية القائلة بسيادة النمط الديمقراطي الأمر الذي جعلنا نعرف أن أغلب المدراء والقياديين يتبعون هذا النمط وليس المعنى عدم تطبيق القوانين بصرامة، أو عدم الجدية في العمل إلى أن ذلك يكتسيه نوع من التفهم للأطراف الفاعلة ويمتد للتلميذ الذي هو محور العملية التعليمية.

قائمة المراجع:

1) ابراهيم أحمد، (2001). نحو تطوير الإدارة المدرسية.عمان: دار المطبوعات الجديدة. ط1.

2) أحمد إبراهيم أحمد، (1999). الإدارة المدرسية. القاهرة: مكتبة المعارف الحديثة .

3) أحمد قوراية ،(2007). فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي والاجتماعي والثقافي.الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

4) بادي مراد، (2015). القيادة الإدارية وعلاقتها بتنفيذ نظام LMD. الجزائر: دار طليطلة، ط1.

5) براحل، (1990). مبادئ علم الإدارة العامة. القاهرة: دار الفكر العربي ،ط4.

6) بودالة، (2004). تجديدات تربوية وإدارية. عمان: عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، ط1.

7) بشير العلاق، (2008). الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم . عمان:دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

8) جودة عزت عطوي، (2001). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي. عمان: دار العلمية الدولية ودار الثقافة، ط1.

9) حسن شحاتة، زينب النجار، حامد عمار ، (2008). أساسيات الإدارة التربوية. القاهرة: دار الوفاء للطباعة والنشر، ط1.

10) الدمرجي، (2008). الدليل في التشريع المدرسي والتعليم التحضيري والأساسي والثانوي. الجزائر: الديوان الوطني للمطبوعات المدرسية.

11) الزبيدي، (1988). الأصول التربوية والتدريس. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ط2.

12) سامي سلطي عريفج، (2001). الإدارة التربوية المعاصرة. عمان: دار الفكر.

13) سيد محمد الهواري، (1974). وظائف المديرين. عمان: مطبعة الأنصاف، ط1.

14) طه عبد العظيم حسين ،(2008). التعليم الثانوي المعاصر . عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1.

15) عباس، (1991). الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر. عمان: دار النهضة العربية، ط2.

16) عبد العزيز ، (2007). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر . عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1.

17) عبد العزيز، (2007). الإدارة بالأهداف. القاهرة: دار الغريب.

18) عبد القادر فوضيل، (2013). المدرسة في الجزائر. الجزائر: جسور للنشر والتوزيع، ط2.

19) عبد اللطيف فرج، (2008). تطوير التعليم الثانوي بين الواقع وتحديات المستقبل.عمان: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1.

20) عبود، (1979). الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية. مصر: دار المعرفة الجامعية.

21) العجمي، (2000). سيكولوجية الإدارة التعليمية والمدارس وأفاق التطوير العام . عمان: مكتبة دار الثقافة ط1.

22) عصام عبد الوهاب الدباغ، (2006). القيادة الإدارية. عمان: مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع.

23) علي أحمد عبد الرحمان عياصرة، (2007). أساسيات الإدارة التربوية. عمان: دار الوفاء للطباعة والنشر، ط1.

24) عويسات، (2006). استراتجيات وإدارة التغيير الفعال. عمان: شركة الإبداع الخليجي.

25) فريد حاجي وآخرون،(2005). أصول الإدارة العامة. القاهرة: مكتبة الأنجلو مصرية.

26) قاسم بن حائل الحربي ، (2008). الإدارة التربوية أصولها وتطبيقاتها. القاهرة: عالم الكتب.

27) قاسم بن حائل الحربي، (2008). القيادة التربوية الحديثة. عمان: الحندارية للنشر والتوزيع.

28) محمد جاسم محمد، (2004). أسس الإدارة التربوية والإشراف التربوي. عمان: دار الفكر.

29) محمد جاسم، (2004). سيكولوجية الإدارة التعليمية. عمان: دار النشر والتوزيع، ط1.

30) عمار بوحوش، (2014). مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ط7.

31) حسان الجيلاني، (2009). أسس البحث العلمي. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ط2.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحي – جيجل-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

تخصص علم النفس التربوي

استمارة بحث

أختي الفاضلة، أخي الفاضل....

في إطار إنجاز مذكرة ليسانس بعنوان "الأساليب القيادية لمديري الثانويات حسب رأي الأساتذة" نرجو منكم الإجابة على قائمة الأسئلة المرفقة، ولخدمة العلم أرجوا أن تكون إجابتكم موضوعية، والتي سيكون لها أثر كبير في نجاح وإنجاز هذه الدراسة والوصول إلى نتائج مفيدة وواقعية وتعدكم بالمحافظة على سرية المعلومات التي تقدمونها وإنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث.

نشكركم على تعاونكم ونقر بعمق المساعدة التي قدمتموها لإنجاز هذا البحث.

وشكرا

السنة الجامعية: 2017/2016

المحور الأول: البيانات الشخصية

1 **الجنس:** ذكر ☐ أنثى ☐

2 **السن:** .....

أقل من 30 سنة ☐

من 30 إلى 45 سنة ☐

من 45 إلى 55 سنة ☐

3 **مستوى الخبرة:** أقل من5 سنوات ☐

5 سنوات ☐

6-10 سنوات ☐

11 سنة فأكثر ☐

	العبارة	دائما	أحيانا	أبدا
الأسلوب الديمقراطي	يستمع المدير لانشغالات التلاميذ.			
	يتقبل المدير كافة الآراء المخالفة.			
	يفتح المدير باب النقاش أثناء الاجتماعات			
	يحرص المدير على اشراككم في وضع الحلول جداول أعمال في كل اجتماع.			
	يحرص المدير على الاستمتاع لانشغالاتكم.			
	يهتم المدير باقتراحاتكم المقدمة.			
	يستشيركم المدير في وضع مشروع الميزانية بالثانوية			
	يتيح المدير الفرص الكافية للمعلمين للمشاركة في اتخاذ القرارات.			
	يستفسر المدير عن مشكلات المعلمين الوظيفية ويسهم في حلها.			
	يحرص على الاستمتاع لانشغالات الأستاذة			
	يراعي المدير غيابات وحاجات الأساتذة المهنية.			
	يخصص المدير وقت لحل المشكلات الشخصية للأساتذة.			
	يشجع المدير التلاميذ على الدراسة وذلك بتقديم الجوائز.			
	المدير يتدخل في مهام الأساتذة.			
	يتميز المدير بالصرامة في تطبيق القوانين.			
	ينفرد المدير بإتخاذ القرارات داخل الثانوية.			

الأسلوب التسلطي	يقوم المدير بوضع الرزنامة الأسبوعية للدراسة وحده.			
	ينفرد المدير بوضع جداول أعمال الاجتماعات.			
	لاتهم المدير مشاركة الجميع في إبداء الرأي			
	يرفض المدير التعامل مع التلاميذ.			
	يرفض المدير سماع رأي مخالف من خلال الاجتماعات.			
	ينفرد المدير بإصدار الأوامر والقرارات داخل مجالس الأقسام.			
	يتمسك المدير بكل صلاحياته دون تفويضها لأحد.			
الأسلوب الفوضوي	المدير يوجه تعليمات غير قابلة للنقاش.			
	رأي المدير أشمل قوة من رأي الفريق التربوي.			
	المدير متذبذب في علاقته بالتلاميذ.			
	لا يفرق المدير بين ما هو شخصي وما هو مهني في علاقته مع الأساتذة.			
	لا يتمكن المدير من ضبط الجو خلال الاجتماعات.			
	لا يهتم المدير بمسألة المشاركة في اتخاذ القرارات.			
	لا يهتم المدير أن تكون مؤهلات المعلمين تناسب الأعمال التي يؤذونها			

	لا يحاسب المدير الأساتذة بقسوة على أخطائهم			
	تتميز مجالس الأقسام بغموض الدور			

ملخص الدراسة:

هدفت دراستنا إلى تحديد الأسلوب القيادي المتبع من طرف مدراء المؤسسات الثانوية من وجهة نظر الأساتذة، وقد انطلقنا من تساؤل رئيسي مفاده:ما هي الأساليب القيادية السائدة لمديري الثانويات من وجهة نظر الأساتذة؟ فيما يخص عينة الدراسة فلقد تم اختيار عينة قصدية كما تم الاعتماد في الدراسة على الاستمارة كأداة رئيسية في جمع البيانات.

خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج من أهمها:

-إتباع الأسلوب الديمقراطي.

-صرامة المدراء في تطبيق القوانين.

-الاهتمام بالمستوى الأكاديمي للطلبة وسمعة المؤسسة.

-الاهتمام بالطالب أكثر من الأستاذ.

-التشاور في أغلب الأحيان مع الأساتذة.

Résumé :

Le but de notre étude est de déterminer le style de leadership, suivi par les établissements d'enseignement postsecondaire du point de vue des enseignants, nous avons procédé à partir de la question majeure est:quels sont les styles de leadership en vigueur gestionnaires des écoles secondaires du point de vue des enseignants? Dans le respect de l'échantillon de l'étude était de sélectionner un échantillon poème a également été reconnu dans l'étude sur la forme comme le principal instrument de collecte des données .

L'étude a conclu à un certain nombre de résultats, y compris:

-Suivre l'approche Démocratique.

-Affrontement de l'administration dans l'application des lois.

-L'Attention sur le niveau scolaire des élèves et à la réputation de l'institution.

-L'attention de l'élève plus que le professeur.

-Consulter souvent avec les professeurs.