

علاقات العمل والهوية المهنية لمستشار التوجيه (دراسة ميدانية بمركز التوجيه لمدينة معسكر)

الأستاذة: حشماوي مختارية
كلية العلوم الإجتماعية جامعة سعيدة
(الجزائر)
hachemaoui.hachemaoui@gmail.com

الأستاذ: كربوش عبد المجيد
كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية (جامعة معسكر)
(الجزائر)
kerbouche86@yahoo.fr

الملخص:

يتمثل موضوع هذه الورقة البحثية في إبراز وتحديد الهوية المهنية لمستشار التوجيه المدرسي والإرشاد المهني وذلك بالقيام بدراسة ميدانية تهدف من خلالها إلى معرفة أهم العناصر التي تحدد الهوية المهنية لمستشار التوجيه في ظل مجموعة العلاقات التفاعلية التي تربطه مع الفاعلين التربويين وأهم المراسيم التنظيمية التشريعية المشكلة لهذه المهنة ومدى انعكاسها على هويته المهنية في الواقع.

1) الإجراءات الميدانية للدراسة

مقدمة:

إن قيمة الدراسات السوسيولوجية وأهميتها تكمن في تصورنا مدى نجاحها وفي إثارة وبلورة مسائل وقضايا إجتماعية جديرة بالإهتمام، وفي سعيها لتقديم تصورات ورؤى تساهم في الكشف عن الأسس والمبادئ التي تحكم بناء الحياة الإجتماعية وسيورتها وفهم ظواهرها، وبالتالي المساهمة في تقوية وعي الفاعلين الاجتماعيين قدر الإمكان بكل ذلك والإستفادة منهم في تنظيم شؤونهم وتحسين أوضاعهم والتحكم في مصيرهم وفي هذا السياق كان إهتمامنا في هذه الورقة البحثية بموضوع الهوية المهنية لمستشار التوجيه المدرسي والإرشاد المهني، بإعتباره طرف مهم في المجتمع وفئة بارزة أفرزتها مجموعة التغيرات والتطورات التي حصلت في شتى المجالات الإقتصادية والثقافية والإجتماعية والسياسية والتربوية هذه الأخيرة التي يعتبر فيها جزء لا يتجزأ من منظومتها وهذا لما له من مهام تشمل المجالات التربوية والتعليمية والنفسية والإجتماعية وحتى التقنية في ظل مجموعة العلاقات التي تربطه بجميع الأفراد الفاعلين في المجال التربوي كالتمليذ والأسرة والأساتذة والإدارة...، ويتم هذا كله في إطار النصوص التشريعية التنظيمية والقانونية المسموح بها والتي تنعكس بشكل مباشر على مهام مستشار التوجيه، غير أنها في الكثير من الحالات يعجز على احترامها في ظل وجود معطيات داخلية وخارجية تفرض نفسها في الواقع مما تنعكس بشكل مباشر على هويته المهنية داخل العمل، وعليه سنحاول معرفة ذلك من خلال هذه الورقة البحثية بطرح الإشكالية التالية: كيف نفسر الهوية المهنية لمستشار التوجيه المدرسي كفاعل في العملية التربوية من خلال العلاقات المهنية والمراسيم التشريعية والتنظيمية؟

حيث سنقوم بمعالجة للموضوع من خلال القيام بتحقيق ميداني مع بعض مستشاري التوجيه الذين ينتمون لمركز التوجيه بمدينة معسكر، وذلك بالإعتماد على تقنية الإستمارة والمقابلة في معرفة الهوية المهنية للمستشار.

الفرضيات:

- أ) للعلاقات المهنية التفاعلية تأثير في تحديد الهوية المهنية لمستشار التوجيه
 - ب) للمراسيم التشريعية التنظيمية تأثير في تحديد الهوية المهنية لمستشار التوجيه
- العينة:

شملت العينة حوالي 17 مستشار من مجموع 37 مستشار موجود بمركز التوجيه لمدينة معسكر وهذا بالتركيز على مجموعة من الأسئلة التي تم تناولها في الإستشارة والتي شملت محاور أساسي.

المحور الأول: علاقة مستشار التوجيه مع الفاعلين التربويين ومدى انعكاسها على هويته المهنية أما المقابلة مست حوالي 8 مستشارين خاصة أصحاب الخبرة والذين لهم مدة طويلة في مهنة التوجيه وقد تم التركيز معهم على معرفة المراسيم التشريعية التنظيمية وأثرها في تحديد الهوية المهنية لمستشار التوجيه

تحديد المفاهيم:

أ (التوجيه المدرسي:

لغة: "مصدر مأخوذ فعل وجه، ووجه الشيء، بمعنى أداره إلى جهة ما، ووجه القوم الطريق أي سلوكه وصبروا أثره بيينا، ووجه المطر الأرض أي قشر وجهها وأثر فيها، ووجه البيت بمعنى جعل وجهه نحو القبلة ووجهت الريح الشيء بمعنى ساقته في اتجاهها" (ابن منظور، سنة 1988: 79).

فالتوجيه هو التصويب، التسييد، الإرشاد، التحكم.

اصطلاحا: "هو فعلا تربويا يهدف إلى مساعدة كل تلميذ طوال تدمرسه على تحضير توجيهه وفقا لإستعداداته وقدراته ورغباته وتطلعاته ومقتضيات المحيط الإجتماعي والإقتصادي، لتمكينه تدريجيا من بناء مشروعه الشخصي والقيام بإختياراته المدرسية والمهنية عن دراية" (يوسف مصطفى القاض، سنة 2002: 37).

فالتوجيه جزء لا يتجزأ من العملية التربوية لأنه يؤكد على ضرورة الإهتمام بالفرد وتوجيهه بالضرورة التي تحقق له الخبرة والمنفعة له ولمجتمعه

ب (مستشار التوجيه

لغتا:

المستشار في المعجم الوجيز "هو العلم الذي يؤخذ رأيه في أمر هام، أما الجذور اللغوية للإستشارة يفيد التدخل الإنساني الملخص للتأثير الفعال في الوعي قصد تفسير سلوك فرد ما" (حمدي فؤاد علي، 1981: 38).

وليس إعتباطا أن تستخدم نفس كلمة "مستشار" لتسمية وظيفة مستشار التوجيه المدرسي والمهني فالمعلومة التي تقدم للمعني (طالب العلم) تبنى على أساس موضوعي وتهدف إلى مساعدته.

إصطلاحا:

مستشار التوجيه هو "المورد البشري الذي يمكنه جلب قدر ممكن من الرضا لإحتياجات التلميذ، فهو يساعده على إعداد مشروعه الدراسي والمهني" (علي السلي، سنة 1997: 266).

إجرائيا:

مستشار التوجيه المدرسي والمهني هو ذلك المورد البشري الذي أسندت إليه مجموعة من المهام (الإعلام، التوجيه، التقويم، المتابعة النفسية والإجتماعية للتلميذ)، حيث يؤدي هذه المهام في إطار مكاني وزماني محدود وذلك من أجل مساعدة التلميذ على بناء مشروعه الدراسي والمهني وفق أسس علمية تعتمد على تحليل ميولات وإستعدادات التلميذ من جهة، ومتطلبات الواقع المدرسي والمهني من جهة أخرى.

ج (العلاقات المهنية

العلاقات المهنية مفهوم عاش حياة خدمة الفرد كلها تطور بتطورها وتشكل تبعا لكل جديد في اتجاهاتها المتعاقبة، فمنذ أن كانت خدمة الفرد في مرحلتها الجنينية نادت "ماري ريشموند" بمفهوم الصداقة بين الأخصائي والعميل كأسلوب إنساني قد يفيد في اكتساب ثقة العميل واستجابته للنصيحة، إلا أن بظهور الإتجاه النفسي الذي أعقب نظريات فرويد في التحليل النفسي دخل عنصرين جديدين إلى مفهوم الصداقة وهما عنصرا التأثير والتفاعل لتصبح العلاقة نوعا من الرباط.

وهكذا يختلف مفهوم العلاقة المهنية حسب رؤية العلماء لها إلى أن تبلور هذا المفهوم اليوم ليأخذ أساسا مهنيا علاجيا ينطوي تحته كافة المفاهيم الفرعية الأخرى.

" فالعلاقة هي حالة الارتباط بين شخصين أو أكثر حول موضوع معين يرسم طبيعة العلاقة ويحدد أهدافها، وهذه العلاقة تكون شخصية أو علاقة نفعية (مهنية)" (علي السميز، سنة 2001 : 7-8).

أما العلاقة المهنية هي حالة من الارتباط العاطفي والعقلي الهادف تتفاعل فيها مشاعر وأفكار كل من العميل والأخصائي خلال عملية المساعدة.

ت (الهوية المهنية

" هي ذلك النموذج الثقافي الذي يعتبر عاملا نفسيا وإجتماعيا في تحفيز الفرد للشعور بالانتماء للمؤسسة وتسهيل عملية الإتصال والإندماج المباشر في العمل المتعاون من أجل تحقيق هدف مشترك هو تنمية المؤسسة وتنمية مواردها البشرية" (سعيد اسماعيل، سنة 2005 : 33).

إجرائيا:

فالهوية المهنية هي كل ما يتميز به الشخص عن بقية الأشخاص الآخرين، فهي كل ما يحمله من خصوصيات واتجاهات ومبادئ وما يسيره من أمور تنظيمية وقانونية والتي تكون بمثابة المحرك الأساسي لتفاعله بجميع ما يحيط به وعلى جميع المستويات والتي بدورها تحدد الهوية المهنية لذلك الفرد وحده.

2 (بنية العلاقات التفاعلية لمستشار التوجيه والهوية المهنية

لقد يختلف الأفراد فيما بينهم، وقد يكون هذا الاختلاف من ناحية المهارة، الأهداف، القيم والتوجهات المهنية المختلفة التي يجب أن تكون متسقة مع متطلبات وكفآت المهنة المعينة والتي تقدمها بيئة العمل، ويؤثر مدى الاتساق أو التوافق بين توجه الفرد المهني وبيئة العمل تأثيرا مباشرا على سلوك واتجاهات الفرد في العمل، وكلما كان التوافق بين التوجه المهني وبيئة العمل كبيرا كلما زادت كفاءة الفرد وزاد رضاه عن العمل.

في هذا السياق يعتبر مستشار التوجيه المدرسي والمهني عضوا في جماعة يعمل أو يتعامل معها، وهو بذلك يدخل في علاقات تفاعلية مختلفة مع العديد من الفاعلين التربويين، وقد حاولنا تحديدها في تحليلنا لهذه العلاقة بالتركيز على علاقة المستشار مع مدير مركز التوجيه، ومدير الثانوية، والفريق الإداري والتربوي، وأيضا علاقته بالتلميذ والأسرة، كل هذا في إطار معرفة الهوية المهنية في ظل مجموعة العلاقات التي يقوم بها مستشار التوجيه.

أ (علاقة مستشار التوجيه مع مدير مركز التوجيه وانعكاسها على هويته المهنية.

فمدير مركز التوجيه الذي أصبح حاليا يحمل صفة مفتش التوجيه المدرسي والمهني، والذي يشرف عليه مدير التربية في الولاية، له عدة مهام من بينها التسيير الإداري والتقني لمركز التوجيه المدرسي والمهني ويعمل على ربط الصلة بين المركز ومؤسسات التعليم والتكوين والقطاعات والمصالح والمنظمات المكلفة بالتكوين المهني والتوظيف، يشرف على إجراء الدراسات التي تهم الحالة المدرسية والتربوية بصفة عامة، إضافة إلى هذا ينظم مدير المركز بصفة دورية كل أسبوع أو كل أسبوعين إجتماع تنسيقي ليكون فيه مستشارو التوجيه على نفس المستوى الإعلامي وكذا السماح لهم بالإتصال من أجل تبادل الخبرات. ومن خلال هذا سنحاول معرفة العلاقة بين المدير والمستشار ومدى انعكاسها على هويته المهنية.

جدول رقم (01) الهوية المهنية لمستشار التوجيه في ظل علاقته بمدير مركز التوجيه.

العلاقة	التكرار	% النسبة
---------	---------	----------

جيدة	03	17,64
متوسطة	08	47,05
سيئة	06	35,29
المجموع	17	100.00

يظهر جليا من خلال الجدول أنّ العلاقة ليست مستقرة تماما بين المستشارين ومدير المركز بحث نلاحظ أن العلاقة كانت في غالبيتها متوسطة وسيئة مما ينعكس على أدائهم وهويتهم المهنية، بحيث يرجع ذلك حسيهم إلى سوء التسيير الذي يشهده المركز وقلة الوسائل من أجل التحقيق في بعض النتائج فكل ما هو متوفر لا يساعد على العمل ومجرد وسائل تقليدية ، مما يؤثر على تقديم الأفضل في العمل، فبدل تركيز المستشار حسيهم على الأمور التقنية يجد نفسه في صراع مع توفير الوسائل، والذي هو من أعمال المدير بصفة أساسية، زد على ذلك يعرف المركز تسلط كبير من طرفه جعل العلاقة دائما متوترة، في حين يجب عليه أن ينطلق من "جانب تربوي إنساني قبل كل شيء، مما يخلق وحدة تربوية منسجمة حقيقية قادرة على اجتياز المشاكل، كما أنّه مطالب ببناء علاقة متينة وإشعار الآخرين بتحمل مسؤولية واتخاذ المبادرات البناءة ذات القيم التربوية " (طاهر زرهوني، 1991 : 23).

ب (علاقة مستشار التوجيه مع مدير الثانوية وانعكاسها على هويته المهنية " إنّ مدير المؤسسة هو الممثل الأول للإدارة المدرسية وهو المسؤول الأول عنها ولهذا يجب أن يتمتع بصفات شخصية ومهنية تؤهله لتحمل مسؤولياته وتعتمد قوته على مدى قدرته في تحقيق الإتصال والتواصل مع الموظفين". (محمد منير مرسي، 1995 : 48).

أما مستشار التوجيه قد تربطه مع مدير الثانوية مجموعة من الوظائف المباشرة وهو في غالب الأحيان يسير تحت إشرافه وهو المسؤول على كل ما يقوم به من أعمال سواء أسبوعية أو شهرية أو سنوية وبالتالي تتشكل مجموعة من العلاقات والتي سنوضحها في الجدول التالي:

جدول رقم (2) الهوية المهنية لمستشار التوجيه في ظل علاقته بمدير الثانوية.

العلاقة	التكرار	% النسبة
جيدة	06	35,25
متوسطة	06	35,25
سيئة	05	29,41
المجموع	17	100.00

تبدو النتائج في الجدول رقم (02) هي الأخرى مختلفة ومتفاوتة من مستشار لآخر مما يعكس لنا طبيعة العلاقة بين تلك الفئة والمدراء الذين يشرفون عليهم بحيث كلما كانت العلاقة جيدة يرى فيها المستشارون بأنها تساعد وتنعكس على هوية مهنتهم وقدراتهم وتدفعهم لما هو أقوى وأحسن، ويرجع ذلك حسيهم إلى دراية ووعي المدراء بقيمة التوجيه ومهام المستشار في مؤسساتهم، أما الذين كانت علاقتهم متوسطة وسيئة فيرجعون سبب توتر هذه العلاقة بالدرجة الأولى إلى دكتاتورية المدير وتسلطهم في الكثير من الأحيان إضافة إلى غياب ثقافة التوجيه لدى الغالبية منهم خاصة في جانبها التقني المنهجي مما يؤثر على هويته المهنية بشكل سلبي داخل الثانوية، كما أن أغلبية المدراء يفتقدون إلى مهارة التواصل التي تساهم بشكل كبير في توطيد وتحسين علاقات العمل، فالمدراء ينظرون أن كل تلك الأمور تنعكس على تحقيق عمل متناسق ومتوازن.

فالمدير يجب أن يكون قادرا على خلق الموقف الذي يعمل فيه الموظفين بطريقة تعاونية، كما أن الأعضاء العاملين في المؤسسة يبدعون حينما تمنح لهم الفرصة في المشاركة، وحسب " شفيق رضوان " " القائد الناجح الكفاء هو الذي يشعر مرؤوسيه

بأنّ مقترحاتهم يمكن أن يأخذ بها، ويجعلوهم يشاركون في اقتراح الحلول المناسبة للمشاكل، ويساهمون في تقويمها" (شفيق رضوان، 2000: 11).

وعليه فإنّ مستشار التوجيه كل ما كان المدير يملك حس المسؤولية اتجاه التوجيه ومهارة التواصل بالضرورة ستكون له هوية مهنية ممتازة أما إذا كان العكس فستكون له هوية مهنية منهارة ولا يستطيع أن يضيف أو يبدع في أي شيء من مهنته.

ج (علاقة مستشار التوجيه بالفريق الإداري وانعكاسها على هويته المهنية.

يعتبر المستشار جزء من الفريق الإداري تربطه معهم مجموعة من العلاقات المهنية والمهام المتعددة والمختلفة منها أمور متعلقة بعملية التقويم والتحليل للنتائج ومنها ما هو مرتبط بالتنظيم والتسيير ومنها ما هو متعلق بالسلوك والحالات النفسية والاجتماعية الخاصة، وغيرها من الأمور المرتبطة بعمل المستشار والتي تحتاج لمعطيات من أجل تحديدها، والتي تنتج عنها العديد من العلاقات والتي تنعكس على هوية المستشار، وهذا ما سنوضحه في الجدول رقم (03).

جدول رقم (03) الهوية المهنية لمستشار التوجيه في ظل علاقته بالفريق الإداري

العلاقة	التكرار	% النسبة
جيدة	10	58,82
متوسطة	04	23,52
سيئة	03	17,64
المجموع	17	100.00

يتبين من خلال الجدول رقم (03) أن العلاقة في غالبيتها بين المستشارين والفريق الإداري جيدة وهذا نتيجة توفر غالبية الأعضاء الإداريين إلى مهارة العلاقات الإنسانية وأيضاً إلى قلة المسؤوليات المشتركة بين الطرفين مما يبعد في الكثير من الحالات عملية الإحتكاكات المباشرة التي تؤثر على العلاقات بين الطرفين وبالتالي فعملية التواصل تكون سهلة وجيدة وتكون مساعدة على العملية المهنية في المؤسسة، أما النتائج الأخرى التي كانت ما بين متوسطة وسيئة فترجع حسيهم إلى سوء التسيير والتكتلات التي يخلقها المسؤول الأول على المؤسسة والتي بدورها تنعكس على الهوية المهنية وتكون بمثابة الحاجز في الكثير من الأحيان لتحقيق عمل جيد وتنسيق متكامل والتي تسعى من خلالها للبحث عن مؤسسة بديلة تعطيك فرصة للخروج من هذا الجمود المهني.

د) علاقة مستشار التوجيه بالفريق التربوي وانعكاسها على هويته المهنية.

" يشكل الأستاذ أساس الفريق التربوي، ويعتبر المحور الدائم للتلميذ، فهو الذي يقوم بمهمة التحويل وتوضيح المعلومات المهمة لباقي التلاميذ".

لقد يدخل مستشار التوجيه في علاقات مختلفة مع أعضاء الفريق التربوي، وذلك أنه من المسلم به أن العوامل الشخصية ذات قيمة فعالة في نجاح العلاقة المدرسية، غير أنّ تنظيم هذه العلاقات على أسس سليمة هو أهم العوامل. وعليه سيتم من خلال الجدول الآتي تحديد العلاقة بين مستشار التوجيه والفريق التربوي ومدى انعكاسها على هويته المهنية.

جدول رقم (04) الهوية المهنية لمستشار التوجيه في ظل علاقته بالفريق التربوي

العلاقة	التكرار	%النسبة
جيدة	04	23,52
متوسطة	07	41,17
سيئة	06	35,29
المجموع	17	100.00

من خلال الجدول رقم (04) فإن المستشار ليس في أحسن أحواله وهذا ما كان ظاهرا في أجوبته بحيث كانت تترنح بين العلاقة المتوسطة والسيئة ويرجع ذلك إلى عدم تفهم الكثير من الأساتذة لمهام مستشار التوجيه، فبدل أن يكون سندا لمساعدة التلميذ تجددهم كحاجز أمامك يعطل مهامك والتي تؤثر عليك بشكل كبير، ومن بين تلك المشاكل التي يواجهها مستشار التوجيه مع الفريق التربوي هو التدخل الكثير في الشؤون المهنية سواء كانت نفسية أو تربوية خاصة وان المستشار لديه برامج وخطوات للتعامل مع تلك الشؤون والتي ترتبط بسلوك التلميذ وبمستواه الدراسي وبمشاكله الداخلية والخارجية المرتبطة بالثانوية والأسرة بصفة عامة ، فالمستشار يقوم بعدة مهام تساعد الأستاذ في عمله مع التلميذ إذ يعمل على المتابعة النفسية والإجتماعية للتلميذ، عرض النتائج وتحليلها، يعمل على ضبط بعض السلوكات الخاصة ببعض التلاميذ خاصة وأنهم في سن المراهقة، العمل على وضع أساليب للتقويم من خلال توزيع إستبيانات المرتبطة بميولات وتوجهات ورغبات التلاميذ وهذا لمعرفة مكتسباتهم القبلية، إلا أن كل هذه المهام تصطدم بسوء العلاقة مع الفريق التربوي مما تؤثر على الهوية المهنية للمستشار، هذا الأخير يرى بأن العلاقة الجيدة مع الفريق التربوي هي التي نستطيع بها أخذ التلميذ إلى بر الأمان.

(و) علاقة مستشار التوجيه بالتلميذ وانعكاسها على هويته المهنية.

يقوم دور مستشار التوجيه في الثانوية على بناء علاقة تفاعلية تواصلية متينة وجيدة مع التلاميذ، إذ يهدف أساسا إلى بناء مشروع شخصي ومهي له، ويتم ذلك وفق علاقات مباشرة سواء كانت تربوية أو إجتماعية نفسية، ولمعرفة هذا تم وضع الجدول الاتي:

جدول رقم (05) الهوية المهنية لمستشار التوجيه في ظل علاقته بالتلميذ

العلاقة	التكرار	%النسبة
جيدة	12	70,58
متوسطة	05	29,41
سيئة	00	00,00
المجموع	17	100.00

تبدوا العلاقة كما هي موضحة في الشكل أمامنا جيدة في غالبيتها، بحيث يرى المستشارون أنّ العلاقة بينهم وبين التلاميذ يجب أن تكون وطيدة وبشكل كبير من أجل القيام بمهنة التوجيه، لأن غياب هذه العلاقة حسيهم يؤدي بك مباشرة إلى الفشل المهني، كما ان هناك عوامل أخرى تؤثر على الهوية المهنية للمستشار والتي تتمثل بصعوبة التحكم في التلاميذ داخل الأقسام نتيجة الاكتظاظ الموجود بالأقسام، كما أن التلاميذ أثناء تقديم الحصص الإعلامية لا يتجاوبون واغلبهم يفرون بسبب عدم رسميتها بالنسبة لهم وأيضا هذه الحصص غالبا ما تكون في المساء أو أثناء أوقات الفراغ، وعليه فإن أي خلل في القيام بهذه المهمة يؤثر على عمل المستشار المهني نظرا لما لها من أهداف في بناء وتحقيق المشروع الشخصي والمهني للتلميذ على المدى القصير والبعيد.

هـ) علاقة مستشار التوجيه بالأولياء وانعكاسها على هويته المهنية.
"إن حقيقة الأمر يعتبر الأولياء متعاملين أساسيين في الخفاء، بحكم كونهم يتكفلون أساسا بتربية أبنائهم، ويمكنهم بذلك المساهمة في توجيههم إذا توفرت لديهم المعلومات المتعلقة بالمحيط المدرسي وما بعد المدرسي" (محمد منير مرسي، 1995: 152).

ونظرا لأهمية الأولياء في متابعة أبنائهم يعمل المستشار بتقديم حصص إعلامية للأولياء قصد تنويرهم بعملية التوجيه وأهم المراحل التي يقوم بها لكن كل هذا يصطدم بعدم حضور هذا الأخير مما يؤدي إلى توتر العلاقة مع الكثير منهم خاصة أثناء فترة التوجيه النهائية ولمعرفة هذا حاولنا وضع الجدول التالي:

جدول رقم (06) الهوية المهنية لمستشار التوجيه في ظل علاقته بالأولياء

العلاقة	التكرار	% النسبة
جيدة	03	17,64
متوسطة	05	29,41
سيئة	09	52,94
المجموع	17	100.00

وقد يرجع هذا التوتر إلى درجة الوعي الضعيفة لدى الأولياء بأهمية وقيمة التوجيه مما يؤثر على المستشار في تادية عملية التوجيه بطريقة متوازنة وترضي الجميع، وللأولياء أثر كبير في نجاح تلك العملية، إضافة إلى هذا توجد مشاكل أخرى ترتبط بعملية الفصل وإعادة السنة للتلاميذ، زد على ذلك قد أرجع بعض المستشارين أن حدة هذه المشاكل تزداد في المناطق الشعبية والشبه حضرية نتيجة قلة الوعي وسوء فهم عملية التوجيه والتي أصبح تأثر كثيرا على مهنتنا نتيجة الصراعات المتكررة.

3) مستشار التوجيه بين المراسيم التشريعية التنظيمية والهوية المهنية

إيماننا منا بأهمية الأطر التنظيمية والتشريعية والتي تحدد الهوية المهنية لمستشار التوجيه، حاولنا وضع مجموعة من الأسئلة بالإستناد على تقنية المقابلة وهذا لمعرفة مدى انعكاسها على الهوية المهنية للمستشار، والتي حاولنا تحديدها في ثلاثة عناصر وهي الإعلام، التوجيه، التقويم.

بداية بالجانب الإعلامي والذي يساعد على عملية التوجيه في غياب اطر قانونية تحدد ذلك والتي تعود على مستشار التوجيه بصفة مباشرة في ظل عدم تحديد موقعه من هذه العملية فما يلاحظ أن المستشار يجد نفسه في الكثير من الحالات ضحية تداخل وتضارب الأدوار والصلاحيات نتيجة تعدد الرؤى والتأويلات، فيجد المستشار نفسه في حيرة من أمره حول طريقة منهجية تساعد على تحقيق العملية، خاصة في ظل علاقات العمل الغير واضحة، الأمر الذي يؤدي به إلى أخذ الكثير من الحيلة والحذر والتي تنعكس على هويته المهنية إذ يجد نفسه في غالب الأحيان منعزلا وحياديا وبعيد عن الفعل التربوي مما يدفعه للقلق والتوتر في القيام بمهنته على أحسن وجه، فإن كثرة الشك تضعف مردودية المستشار، وتجعله عنصرا غير قادر على تحقيق اندماجه المهني مع جميع الفاعلين التربويين، أما في إطار عملية التكوين فإن المستشار أصبح في الكثير من الأحيان غير قادر على تحقيق مهامه بشكل جدي نتيجة ضعفه التقني المرتبط ببعض الإختبارات النفسية الموجهة للتلاميذ، وبالتالي يجد نفسه يعيش حالة الإحترق الذاتي أمام هشاشة ممارسات مهنية غير مقنعة، مما ينتابه شعور بالإخلال في مهامه رغم أنه ليس المسؤول الأول على ما يحدث هذا من جهة، ومن جهة أخرى إذا حاولنا الحديث عن الأمور التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالبرامج والمناهج فإن المقاربة الحديثة (المقاربة بالكفاءات) تجعل من التلميذ هو محور العملية التعليمية وبهذا

يجب على المستشار أن يجعل من التلميذ هو الرفيق والصديق لمواكبة تطوره ونموه وفق برنامج زمني محدد، إلا أن المستشار يجد نفسه أمام مهمة تتناقض ومضامين المنظومة التربوية وبرامجها ومناهجها في ظل تبنيتها النظام القديم التقديدي، فهي تركز على المدرس أداء وتلقينا، ولا تنبثق من محيط التلميذ الأسري والإجتماعي والثقافي ولا تترجم وجوده ذاتيا واجتماعيا، ليشعر المستشار بعجز واضح في تأدية هذه المهمة مما يؤثر على هويته المهنية، خاصة في ظل تعدد المقاربات في مجال التوجيه. كما أن مستشار التوجيه لا يتوقف عمله عند هذا الحد وفي أطار عمله داخل الثانوية فهو في الكثير من الحالات تسند له مهام خارج مؤسسته رغم أنه مرتبط بجدول زمني يحدد مهامه الأسبوعية وذلك في إطار من الارتجالية الواضحة خصوصا عند دعوته للقيام من حين لآخر بعمليات إستعجالية بمؤسسات خارج قطاعه المدرسي، مما يحمله عناء التنقل ومشاق إضافية خارج البرمجة زمانا ومكانا ليشعر بوضع متناقض يحد من مبادراته واستقلاليته ويجعله في موقع لا يحسد عليه إزاء التلاميذ والفاعلين التربويين الذين يجهلون سبب غيابه المتكرر عن المؤسسة ليطلقوا العنان للكثير من التأويلات الغير منطقية التي تخرج وتضايق المستشار في شخصه ويصبح محبط نفسيا غير قادر على القيام بممارساته المهنية.

فالمستشار أصبح في اعتقادنا ومن خلال مقابلاتنا معه يعيش حالة من التنافر والتناقض الجوهرية في توحيد الرؤى والأهداف الخاصة بعملية التوجيه نتيجة الغموض الذي يسود هذه المهنة والتي أصبح الغالبية منهم يبحثون عن مهن بديلة تبعدهم عن مجال التوجيه لأنها لم تصبح مشاكل فقط تشريعية تنظيمية بل أبعد من ذلك فأصبحت تمس كرامتهم وشخصهم وتحد من قيمتهم في ظل عدم وجود قوانين تساعد على الترقية والتكوين نتيجة القيام بمهنة ما وبالتالي فالتوجيه يحتاج لمراجعة جذرية من ناحية التشريعات التنظيمية.

خاتمة:

ما يمكننا أن نقوله هو أن التوجيه ومستشار التوجيه يعيش مشكلة عميقة تتطلب المزيد من البحث والتدقيق قصد معرفة أهم المشاكل التي إنعكست على الهوية المهنية للمستشار، فالتوجيه حاليا أصبح ضرورة حتمية لما له من إرتبطات ومهام تخدم المدرسة والتلميذ فهو يحتاج للإهتمام والدعم المستمر من اجل تحقيق الاهداف المسطرة على المدى القصير والبعيد.

قائمة المراجع:

- 1) يوسف مصطفى القاض وآخرون، (2002)، الإرشاد النفسي والتوجيه التربوي، درا المريخ للنشر – الرياض- السعودية، الطبعة الأولى.
- 2) سعيد اسماعيل علي، (2005)، الهوية والتعليم، عالم الكتب للنشر والتوزيع- القاهرة – مصر، الطبعة الأولى.
- 3) حمدي فؤاد علي، (1981)، التنظيم والإدارة الحديثة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر- بيروت – الطبعة الأولى.
- 4) علي السلمي، (1997)، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع- القاهرة -، الطبعة الأولى.
- 5) علي السمي، (2001)، المفاهيم المهنية في خدمة الفرد، دار النشر – بيروت -، الطبعة الأولى.
- 6) طاهر زرهوني، (1991)، تنظيم وتسيير مؤسسة التربية والتعليم، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية ، الطبعة الأولى.
- 7) محمد منير مرسي، (1995)، الإدارة المدرسية الحديثة، عالم الكتب – القاهرة -، الطبعة الأولى.
- 8) شفيق رضوان، (2000)، العلوم السلوكية، مدخل إلى علم النفس الإجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، الطبعة الأولى.

9) Ministère de l'éducation nationale, (1995), liaison information et orientation scolaire, direction de l'éducation de l'évolution de l'orientation et de communication, N°= 33.

مهارات القائد التربوي الناجح

دراسة ميدانية لمتوسطات ولاية معسكر

أمين الله بوعلام، طالب دكتوراه

مخبر البحث حول إدارة الجماعات المحلية والتنمية المحلية، جامعة معسكر

aminallah_2000@yahoo.fr

ABSTRACT

This study aims to identify the educational leadership patterns prevailing in mascara middle schools, as well as knowledge of the extent of the contribution of the democratic leadership style for middle school headmaster in improving the performance of the teacher in particular, through the distribution of 190 questionnaires to a sample of teachers distributed in 22 middle schools.

On of the most important results reached is the availability of the three leading patterns in different middle schools, the democratic style with a high degree, the set free with a medium degree, and the authoritarian at a lesser extent, in addition to having a strong positive impact for the democratic leadership pattern at the level of teachers' performance.

Keywords: Educational Leadership, Performance, Middle Schools.

مقدمة :

تعد الإدارة المدرسية العمود الفقري في العملية التعليمية فهي تعتمد في تعظيم النتائج على ترشيد استخدام الموارد المادية من هياكل ووسائل وموارد بشرية من أساتذة وعمال إداريين وقد يصعب ترشيد استخدام هذه الأخيرة لتعدد المتغيرات المحددة لدرجة تزيد من صعوبة قدرة الإدارة على التسيير وهو الأمر الذي جعل المشكلة الرئيسية التي تواجهها هي التعرف على المتغيرات المحددة لها. ونظرا لهذه الاختلافات فإننا لا نجد نمطا واحدا من أنماط الإدارة وأسلوب مماثل من السلوك الإداري لمديري المتوسطات ومع ذلك فإن الفاحص أو المدقق لما يجري في هذه المدارس على اختلاف أنواعها ومستوياتها يستطيع أن يلتبس النمط القيادي المتبع من قبل مدير تلك المؤسسة فلكل نمط طريقته في إدارة شؤون مؤسسته وهذا يرد إلى اختلاف فلسفتهم الإدارية من جهة واختلاف طرق اختيارهم وتدريبهم وخبراتهم ونظرتهم إلى العملية الإدارية من جهة أخرى، والملاحظ أن بعض الإخفاقات القيادية قد تؤثر سلبا على أداء الأساتذة مما يؤدي إلى شعورهم بعدم الاستقرار وعدم الرغبة في العطاء وبالتالي ينعكس ذلك على مخرجات العملية التربوية من جراء النمط القيادي الذي يمارسه بعض مديري المتوسطات وعلى عكس ذلك فإننا نجد قيادات إدارية تربوية فاعلة تساعد على سيادة المناخ المناسب بين الإدارة والعاملين لتحقيق الأهداف النبيلة للمتوسطة.

في هذا الإطار ومن خلال ما تقدم يمكن طرح الإشكالية التالية:

هل يعتبر القائد الديمقراطي هو الأكثر فعالية (كما اعتبره Kurt Lewin) من خلال تأثيره على أداء الأساتذة في مؤسسات التعليم المتوسط بولاية معسكر؟

-أهمية الدراسة:

إن أهمية الدراسة تستمد من أهمية الموضوع في حد ذاته، حيث أن معرفة مديري المتوسطات بنمط قيادتهم يعطيهم تصورا أكثر دقة عن مدى اهتمامهم بوظيفتهم من خلال التعرف على وجهة نظر الأساتذة حول أنماطهم الإدارية وعلاقتها بالأداء وذلك لتحسين مردودهم ومساعدة تلاميذهم على الإبداع وصولا إلى معرفة أي نمط يكون أكثر فعالية من غيره بينما يساعده على تعديل نمطهم القيادي بحيث يكون أكثر نجاعة، كما أن الوقوف على الممارسات الواقعية لمديري المتوسطات يساعد على الكشف عن مواطن القوة

والضعف في الأساليب القيادية وأثر ذلك في تفعيلها وتعزيز الأنماط الفعالة وتشجيعها وتعديل الأنماط غير السوية، وأخيرا تحسين المديرين وأصحاب القرار من أخذ نظرة عن طبيعة العلاقة بين المديرين والأساتذة وأخذها بعين الاعتبار في عملية القيادة لديهم.

-أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة بصفة أساسية إلى الإجابة على إشكالية الدراسة ميدانيا، من خلال التعرف على معرفة طبيعة العلاقات و المناخ السائد في المتوسطات، وكذا معرفة أي النمط أكثر فعالية وتأثيره على أداء الأستاذ، إضافة إلى مدى مشاركة هذا الأخير في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، ومعرفة الأنماط القيادية السائدة في المؤسسات التعليمية، والعلاقة الموجودة بين النمط القيادي والأداء الوظيفي للأساتذة، كذلك تزويد المشرفين على التسيير التربوي بالنمط القيادي الفعال مما يرفع من درجة الأداء الوظيفي لدى المعلمين باختلاف مستواهم وخبرتهم، وأخيرا إثراء مجال البحث العلمي من خلال نتائج البحث وآفاقه.

أولا: الإطار التصوري للعلاقة بين القيادة التربوية والأداء .

يعرف الدكتور إبراهيم/الفتحي القائد بأنه : كل رجل مبدع نستطيع أن نقارن بسهولة حالة العمل قبل قدومه وحالتها بعد ذلك، ماهر في وضع الخطط وتنفيذ الرؤية، متميز في إذكاء روح الحماس والتحفيز في موظفيه وزملائه، يتواصل مع الآخر بشكل ماهر، مرن تجاه المشكلات، يستطيع التغلب عليها بسهولة، حيث يرى أن فريق العمل لديه أهم من أي شيء، يهتم بالجانب الإنساني لذلك يحبه الجميع ويحبون العمل معه مهما كان ذلك مرهقا¹.

ينطبق هذا المفهوم على كل أنواع القادة بما فهم القائد التربوي والذي يعتبر-حسب رأينا- أفضل مثال للقادة الآخرين.

1. القيادة التربوية في القرن الحادي والعشرين :

إن القيادة في المجال التربوي لا تختلف في أنماطها ونظرياتها على القيادة في المجالات الأخرى، غير أنها تختلف في وظائفها وخصائصها والمهارات اللازم توافرها في القائد عن تلك الموجودة في القيادة بصفة عامة.

1.1. مفهوم القيادة التربوية :

تعرف القيادة على أنها مجموع الصفات التي يمتلكها القائد والتي تمكنه من ممارسة التأثير على زملائه ومعاونيه².

أما القيادة التربوية فيمكن تعريفها: سلوك يتم فيه تبادل التأثير بين القائد (مدير المتوسطة) والجماعة (الأساتذة) بحيث يتم توجيه النشاط لتحقيق الأهداف التربوية المرجوة³.

كما يعرف أحمد سيد مصطفى القيادة التربوية في كتابه « إدارة السلوك التنظيمي » بأنها القدرة على التأثير في الآخرين- تأثير المدير في الأساتذة- من خلال الاتصال ليسعوا بحماس والتزام إلى أداء مثمر يحقق أهدافا مخططة⁴.

2.1. أنماط القيادة التربوية :

اقترح كل من "بلاك و موتن" Robert Blake et Jane Mouton نموذج فعال للتطوير التنظيمي، حيث قاما سنة 1964 بتصميم ما يعرف بنموذج الشبكة الإدارية The Managerial Grid Model، وهو مقياس مكون من تسعة 9 درجات لكل من البعدين التاليين كسلوكيين إداريين :

- بعد الاهتمام بالأفراد :يشمل كل ما يخص المتعاونين في المنظمة من كفاءات، تحفيز، تفاعل، إعراف، تشاور...الخ
 - بعد الإهتمام بالعمل (المهام):يشمل أدوار العمل، التنظيم، حل المشكلات وبطبيعة الحال النتائج.
- تتضمن هذه الشبكة 81 نمطا قياديا، لكن معظم الباحثين أكدوا على دراسة خمسة أنماط أساسية⁵:
- نمط القيادة الفقيرة Laisser-aller: اهتمام ضئيل بالأفراد والعمل على حد سواء.
 - نمط القيادة الأبوية Paternaliste: اهتمام كبير بالأفراد على حساب العمل أو الإنتاج.
 - نمط القيادة الأتوقراطية أو الاستبدادية Autocrate: الإهتمام بالعمل على حساب الأفراد دون مراعاة مشاعرهم.

¹ إبراهيم الفتحي (2008)، سحر القيادة "كيف تصبح قائدا فعالا"، دار اليقين للنشر و التوزيع، المنصورة، مصر، ص12.

² بيزيقي جان ماري، ثابتي الحبيب، بن عبو الجليلي (2015)، قاموس الموارد البشرية طبقا للسليقيين الفرنسي والجزائري، كنوز الحكمة، الجزائر، ص227.

³ سامي سلطي عريفج (2001)، الإدارة التربوية المعاصرة، دار الفكر للطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ص97.

⁴ أحمد سيدي مصطفى (2000)، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، دار التراث العربي، بيروت، ص10.

⁵ Nicolas Eline (2014), Gestion des Ressources Humaines, Dunod éditions, paris, France, p17.

- نمط القيادة الوسطية Conciliateur : يتساوى اهتمام القائد بالإنتاج مع اهتمامه بالفرد.
- نمط القيادة الديمقراطية أو الاندماجية Démocrate : الاهتمام بالأفراد والعمل معا، ويعتبر هذا الأسلوب هو الأمثل لأنه يدمج أهداف المنظمة باحتياجات الفرد لتحقيق أفضل النتائج .
- هناك عدة تصنيفات للقيادة بشكل عام، غير أننا سنحاول الاعتماد على نموذج كرت لوين Kurt Lewin من خلال الأبحاث التي أجراها على الأطفال في تصنيفنا للقائد التربوي على أساس طريقتيه في ممارسة عملية التأثير على موظفيه (الأستاذة) كما يلي :
- القيادة الديمقراطية : يقوم هذا النمط على مبدأ التكافؤ و الحرية وعلى مبدأ الاحترام والتعاون والتماسك بين أعضاء الجماعة، وعلى تبادل المشورة بينهم بطريقة تلقائية ، فيشعر أعضاء الجماعة بنوع من الاستقرار والرضا ويكون عمل الجماعة منظم ومستمر حتى في حالة غياب القائد، فالأستاذة عند غياب المدير لا يتوقفون على أداء ووظائفهم .
- كما يكون النقاش بين أفراد الجماعة قائم على الشعور بالأمن والطمأنينة والثقة بالنفس وتقبل الآراء وتكون شخصية المدير في هذا النمط تتميز بالتواضع والقوة وتقبل النقد البناء، ويعطي فرصة لكل فرد لإبداء رأيه كما أنه يعرف الفروق الفردية بين الأساتذة ويحترمهم ويهتم بمشكلاتهم الذاتية ويساعدهم على حلها.¹
- القيادة الأوتوقراطية: يتميز هذا النمط بالديكتاتورية والتسلطية فالسلطة تكون في يد المدير فهو الذي يقوم بوضع سياسة العمل، وتكون سلطته مستبدة مع الأساتذة فهو لا يستشيرهم في وضع التوقيت الأسبوعي مثلاً، كما أنه يلجأ لاستعمال وسائل التهديد والعقاب كاقترح توقيف بعض الأساتذة عن التدريس أو اللجوء إلى الخصم من مرتباتهم إلى غير ذلك، وتتميز شخصية المدير في هذا النوع بحب التحكم في جميع الأمور الإدارية للمتوسطة، وبقوة الشخصية واستخدام السلطة للتهديد، والتحكم في الأساتذة وحب الظهور في جميع المواقف.²
- القيادة التسيبية: في هذا النمط تكون الحرية مطلقة لكل فرد ولا يتدخل المدير باعتباره القائد في تنظيم مجرى الأمور كما أنه لا يحاول التوجيه أو إبداء رأيه، ويكون التسيب ظاهرة في الأساتذة حيث أنه يوجد من الأساتذة من يتغيب دون أن يكون هناك إجراء لغيبه، كما أنه يظهر عدم الجدية في العمل، ويظهر العمل الفردي الذي يغلب عليه المرح واللعب، ويظهر عدم سيطرة المدير على الأساتذة، وتكون الآراء تتميز بالسطحية وشخصية المدير تتميز بالضعف وعدم القدرة على اتخاذ القرارات وقلة توجيه الأساتذة وعدم الاهتمام بالمشكلات التي تخصهم، إذ تقتصر تدخلاته على حد أدنى من النشاطات ولا تربطه بأفراد المؤسسة أي علاقة فعلية.³
- توصل "لوين" إلى نتيجة مفادها أن القائد الديمقراطي هو الأكثر فعالية بسبب الديناميكية الجماعية التي يعتمدها في تعامله مع الآخرين وفي إدارته للمنظمة، وبين كذلك أن هذه الديناميكية تركز على الحوار، الثقة والمسؤولية⁴

3.1. السمات الشخصية لمدير المتوسطة:

ينبغي على المدير باعتباره القائد التربوي أن تتوفر فيه صفات وسمات عديدة تتعلق بممارسة العمل وذلك في مختلف المجالات التي يعمل بها كرجل إداري للمؤسسة، ومن هذه السمات نجد : الإيمان والرغبة في العمل ووجود الاستعداد والتأهيل لممارسة وتحمل المسؤولية، إضافة إلى اعتماده على أسلوب المشاركة في العمل وتقبل النقد بصدر رحب وحسن التصرف بسرعة واللبث في الأمور المتعلقة بالأستاذ، وكذا الصبر والتأني في معالجة المشكلات المتعلقة بالمتوسطة واحترام حقوق الآخرين والالتزام بها⁵، القدرة على زيادة روح التعاون والالتزام بها بين أعضاء المتوسطة وكذا القدرة على مساعدة المورد البشري في إحداث التغيير ورفع مستوى كفاءة المتوسطة، إضافة إلى تحمل الآراء النقدية البناءة مع تميزه بصفة العدل والأمانة والأخلاق الجيدة، وأخيرا القدرة على حل المشكلات وتميزه بالوعي وضبط النفس والمعرفة الذاتية وتقدير الذات حيث يقول : "أيرش" أن الشخص الذي يثق في قدراته ولا يحترم قيمة

¹ أحمد إبراهيم احمد (2001)، الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، مكتبة المعارف الحديثة، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، ص102.

² أحمد إبراهيم احمد (2001)، نفس المرجع السابق، ص100.

³ ثابتي الحبيب، بندي عبد الله عبد السلام (2012)، تحديد مناهج وأدوات تحليل العمل وتوصيف الوظائف، سلسلة إصدارات مخبر البحث حول إدارة الجماعات المحلية والتنمية المحلية، ديوان المطبوعات الجامعية، وهران، الجزائر، ص92.

⁴ ثابتي الحبيب، بندي عبد الله عبد السلام (2012)، نفس المرجع السابق، ص93.

⁵ دويالي رابع - مفتش التربية والتعليم الأساسي بقسنطينة- (2006)، التسيير التربوي والإداري، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية، الجزائر، ص123.

الشخصية يفقد احترام الناس له، وعلى حد قول "فروم" أيضا أن احترام الذات له من أهم سمات القائد الناجح فالأفراد الذين لديهم تقييم ذاتي مرتفع لا يشكون ولو للحظة واحدة في قدراتهم على القيام بأي عمل مهما كان صعباً¹.

4.1. عملية إختيار القادة التربويين في مؤسسات التعليم المتوسط:

تهدف عملية الاختيار إلى تعيين أفراد يتوقع لهم النجاح في المؤسسات التي سيديرونها، وتتطلب عملية الاختيار سلسلة من الخطوات المنظمة التي تقلل من فرص تعيين مديرين غير أكفاء²، يتم في الخطوة الأولى تحديد الوظائف الشاغرة حيث تقوم مديرية التربية بالإعلان عن المناصب الشاغرة وعن الشروط اللازمة لتقدم هذه الوظائف وعن المواعيد المحددة لاستقبال الطلبات، أما الخطوة الثانية فيتم تحديد معايير الاختيار أهمها المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة الإدارية وعدد الدورات التي حضرها الفرد في الإدارة المدرسية، بعد ذلك يتم استلام طلبات الراغبين في الترشيح لمدير متوسطة في الوقت المحدد وتدقيق هذه الطلبات للتأكد من سلامة المعلومات الواردة فيها وتصنيفها، أما الخطوة الرابعة فهي تنظيم كشوفات بأسماء الأشخاص الذين تنطبق عليهم الشروط المعلنة، وذلك لمقابلتهم في الوقت المحدد، ثم مقابلة المرشحين عن طريق لجنة مدركة لعناصر القيادة الإدارية التربوية، بعد ذلك يتم تنظيم كشوفات بأسماء الذين تم مقابلتهم والإعلان عن أسماء الفائزين، ثم اتخاذ القرار باختبار نهائي من قبل مدير التربية، وأخيرا إعلام المقبولين بالقرار النهائي وتحديد اسم المؤسسة التي سيعمل فيها كل منهم.

2. الأداء :

يعد الأداء من المفاهيم الغامضة والمعقدة، وهذا لكونه يمثل السلوك الإنساني الذي يقوم به الفرد لتنفيذ عمل خاص داخل المنظمة، وهو يشمل جميع الاستجابات التي يأتي بها الفرد في موقف معين وتكون قابلة للملاحظة والقياس، وللأداء أبعاد ومستويات عديدة، كل بعد له مجال اهتمام خاص به.

1.2. مفهوم الأداء :

بأخذ مصطلح الأداء ثلاثة معاني، يمكن أن يكون نجاحا، نتيجة العمل أو العمل نفسه، وهو يستعمل عموما لتوصيف وضعية تتمثل بالنسبة لشخص ما في بلوغ وتجاوز أهداف حددت له، إذ يشمل تقييم الأداء النتائج المعتمدة لدى الفرد³.

يمثل مفهوم الأداء في موضوع دراستنا كل ما ينجزه الأستاذ من مهام، مهارات وكفاءات بشكل قابل للقياس، فمن الممكن قياس أداء الأستاذ وفق استمارة الملاحظات التي تعد لهذا الغرض، كما يمكن قياس أداء الأستاذ عن طريق قياس نتائج أو سلوك المتعلم بعد حصيلة التدريس الفعال، وإن الأداء كي يكون فعالا يجب أن يكون ذو كفاءة عالية.

1.2. العوامل المتحكممة في الأداء :

تستطيع المنظمة الاستفادة من الأداء الإنساني من خلال التأثير واستخدام بعض العوامل والمحددات والتي تسهم بدورها في التأثير على هذا الأداء، فالسلوك الإنساني في محيط العمل عبارة عن أساسيات نفسية واجتماعية تتفاعل فيما بينها، بمعنى آخر فإن أداء الفرد في المنظمة محدد بعدد من العوامل النفسية والاجتماعية، أو ما يسمى بالعوامل الداخلية والخارجية التي تتحكم فيه ويمكن أن تشمل العوامل المتحكممة في الأداء العوامل التالية⁴:

أ- **العوامل الداخلية (النفسية):** وتتعلق بالفرد نفسه كـ بعض الصفات والخصائص الفردية، القدرات الحسية والحركية والمعرفية⁵ وأيضا الخبرة العملية والاتجاهات، والاختناوع والدوافع.....الخ.

ب- **العوامل الخارجية (الاجتماعية):** وتشتمل على بعض الخصائص المتعلقة بالمحيط "محيط العمل" والمنظمة التي يعمل بها الفرد، أهمها: تنظيم العمل وطبيعة المهام وواجبات الوظيفة، العلاقات الاجتماعية وجماعات العمل، أنظمة الأجور والمكافآت، وجود فرص للترقية وأنظمة الاتصالات والظروف المادية للعمل، النمط الإشرافي أو القيادي السائد، يعتبر هذا الأخير محور اهتمامنا وهو ما

¹ تيفسفا جبير ميدين، ستر شافير، ترجمة سلامة عبد العظيم حسن (2005)، *تجديات القيادة والإدارة الفعالة*، الطبعة الأولى، دار الفكر، لبنان، ص 60.

² جودت عزت عطوي (2001)، *الإدارة التعليمية والإشراف التربوي*، دار الثقافة للنشر، عمان، الأردن، ص 52.

³ بيريتي جان ماري وآخرون (2015)، *نفس المرجع السابق*، ص 30.

⁴ ناصد العديلي (1995)، *السلوك القيادي والتنظيمي منظور كلي مقارن*، معهد الإدارة العامة، الرياض، ص 13.

⁵ J. LEPLAT, X. CUNY (1977), *Introduction à la psychologie du travail*, PUF, Paris, France, p 67.

سيكون محل بحث، مناقشة وتحليل في دراستنا الميدانية، على اعتبار أن هذا العامل هو أكثر العوامل تأثيراً على أداء الأفراد خصوصاً في بيئة العمل الجزائرية والتي تفتقر في رأينا إلى كثير من الدراية بهذا الخصوص.

3. أثر النمط القيادي السائد على أداء الأفراد :

تعتبر القيادة من أكثر العمليات تأثيراً على أداء الفرد، فالسلوك القيادي يؤثر بدرجة كبيرة في فعالية وكفاءة أداء الأفراد من خلال تأثيره على رضاهم واتجاهاتهم نحو العمل، فأسلوب القيادة أو السلوك الذي يبديه القائد أثناء إشرافه على مرؤوسيه يؤثر بدرجة كبيرة على درجة قبولهم له كقائد وفي قبولهم وإذعانهم لتوجيهاته وتعليماته الخاصة بالعمل والتي تؤدي إلى تحقيق مستويات الأداء المطلوب. وقد أكدت العديد من الدراسات أهمية عنصر القيادة في التأثير على أداء الأفراد في العمل، فالقيادة السليمة والفعالة تجنب الفرد الكثير من مواطن الخطأ ويتجه بها إلى أداء صحي، إذ يعمل القائد على إمداد أفراد الجماعة العاملة معه بالوسائل التي تساعد على إشباع حاجاته وتحقيق أهدافهم، كما يقدم لهم مكافآت ومهتم بمشاكلهم ويدافع عن مصالحهم، وفي مقابل ذلك يقدم المرؤوسون بدورهم للقائد شرعيته وسلطته كقائد، وبذلك فإن القيادة تعد أحد أوجه التأثير المتبادل بين الفرد والجماعة.

ترتبط إدارة الموارد البشرية وتحسين أدائها ارتباطاً وثيقاً بوجود قيادة فعالة قادرة على استخدام هذه الموارد الاستخدام الأمثل بما يتبعه من أساليب قيادية يستطيع أن يحدث تأثيراً في أسلوب أداء الفرد، حيث أن القائد يستطيع التقليل من حجم الفجوة بين السلوك الفعلي للأفراد أي بين مستوى أدائهم الفعلي وبين مستوى الأداء المستهدف من طرف المنظمة، وهذا يتحقق الاستخدام الفعال للموارد البشرية في المنظمة، كما يتجلى هذا الاستخدام أيضاً في قيام القائد بالمهام المنوطة له على أكمل وجه، وقد دلت الكثير من الدراسات بأن النمط الديمقراطي يحقق إنتاجية أكبر من غيره، ففي ظل هذا النمط يشعر الأفراد بأهميتهم ودورهم في المنظمة، الأمر الذي يكون له انعكاس على معنوياتهم وبالتالي على مستوى أدائهم¹.

يمكن القول أن نمط القيادة يعد حلقة مهمة في تنمية أداء الأفراد، فلقد أكدت العديد من الشواهد والدراسات التي ذكرناها سابقاً أن القائد بما يتبعه من أساليب قيادية مناسبة يستطيع أن يحدث تأثيراً ملحوظاً في أداء الأفراد العاملين معه، فالقيادة تعد أهم المحاور المؤثرة على الأداء الإنساني في محيط العمل والتي ترتبط ويمتد تأثيرها إلى جميع محددات الأداء الأخرى.

ثانياً : الدراسة الميدانية.

1. فرضيات الدراسة :

❖ الفرضية الرئيسية :

إن النمط الديمقراطي السائد لدى القائد التربوي في المؤسسة التعليمية يؤدي إلى تحسين أداء الأساتذة.

❖ الفرضيات الفرعية :

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الأساتذة بخصوص نوع العلاقة (مدير-أستاذ) بحسب الجنس (ذ- إ).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الأساتذة بخصوص أداء المهام البيداغوجية بحسب الجنس (ذ- إ).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الأساتذة بخصوص المشاركة في اتخاذ القرارات بحسب الجنس (ذ- إ).

2. تصميم ومنهجية الدراسة :

1.2. منهج البحث:

إن المنهج الملائم لطبيعة الموضوع هو المنهج الوصفي والإستنتاجي لأنه الأنسب للكشف عن الظاهرة المراد دراستها وينصب على دراسة الظاهرة الراهنة للتوصل إلى الحقائق والقوانين العامة التي تفسر هذه الظواهر وتتحكم فيها أنيا والتي يمكن بواسطتها التنبؤ بحوادث المستقبل.

¹ عبد الفتاح بوخمحم (2002)، تحليل وتقييم الأداء في منشأة صناعية، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة قسنطينة، ص123.

2.2. مجتمع الدراسة :

يتألف مجتمع البحث من جميع أساتذة المتوسطات المختارة الموجودة بولاية معسكر للسنة الدراسية 2016-2017 حيث بلغ عدد الأساتذة بها : 547 بواقع 380 أستاذة و 167 أستاذ يعملون بـ : 22 متوسطة كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول 01 : توزيع مجتمع البحث.

الرقم	اسم المتوسطة	نوعها	ذكور	إناث	المجموع
01	متوسطة شتوان البشير- بوهني	ريفية	14	12	26
02	متوسطة الإخوة مداح – المحمدية	حضرية	06	30	36
03	متوسطة حمري جلول – المحمدية	ريفية	04	15	19
04	متوسطة المجاهد بخي قادة – زلاقة	ريفية	04	14	18
05	متوسطة مزاي جبار – سيدي عبد الجبار	ريفية	05	14	19
06	متوسطة الشيقري الحاج – الشرفة	ريفية	04	08	12
07	متوسطة قدور بن بحر – البرج	شبه حضرية	11	11	22
08	متوسطة غلال زين العابدين – معسكر	حضرية	11	29	40
09	متوسطة تراب البشير – معسكر	حضرية	12	32	44
10	متوسطة مبرك العربي – المحمدية	حضرية	09	18	27
11	متوسطة الدردارة – غريس	شبه حضرية	10	17	27
12	متوسطة جلول بغداداي – المحمدية	حضرية	08	22	30
13	متوسطة سيدي مبارك – عوف	ريفية	04	07	11
14	متوسطة الشهيد كبير محمد – مطمور	ريفية	03	13	16
15	متوسطة زقاي عبد القادر – المناور	ريفية	08	17	25
16	متوسطة براهي عبد القادر – زهانة	شبه حضرية	13	18	31
17	متوسطة بومسلة عبد القادر – الحشم	ريفية	06	13	19
18	متوسطة قدوري عبد القادر – وادي الأبطال	شبه حضرية	06	20	26
19	متوسطة امحمد منصورى – العلامية	ريفية	08	14	22
20	متوسطة مخيسي عبد الكريم – سيق	حضرية	07	28	35
21	متوسطة الإخوة بن شنين – المحمدية	ريفية	11	11	22
22	متوسطة الشهيد قاسي جلول – المحمدية	ريفية	03	17	20
المجموع			167	380	547

المصدر: من إعداد الباحثين.

3.2. عينة الدراسة :

بعد زيارتنا للمتوسطات تمت طريقة الاختيار عن طريق العينة العشوائية، حيث تم اختيار 10 أساتذة من كل متوسطة، ليتمثل حجم عينة الدراسة في 19 مديراً و 190 أستاذة (ة) من 22 متوسطة.

4.2. أداة البحث:

إن عملية جمع المعلومات والبيانات في المنهج الوصفي تتم بوسائل وأدوات عديدة، تم الاعتماد على الاستبيان لكونه وسيلة مناسبة لدراستنا هذه، حيث يحتوي الاستبيان على مجموعة من العبارات لجمع المعلومات قصد الإحاطة أكثر بالمشكلة المدروسة، تم تشكيله بناءً على معلومات تحصلنا عليها من خلال الدراسة الاستطلاعية وتم عرضه على بعض المحكمين من أجل اختبار مدى ملائمة

لجمع البيانات ومدى ارتباط العبارات مع بعضها البعض وتمثيلها للمحاور، أين قاموا بدورهم بتقديم النص والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم، بعد ذلك تم تطبيقها على 23 أستاذاً (ة) في صورتها الأولية لمعرفة مدى شموليتها لعناصر البحث وسهولة ووضوح أسئلتها، وبعد استرجاعها والاطلاع عليها عدلت بعض عباراتها لتكون واضحة في اللغة والصياغة، ثم توزيعها على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ومن ثم تفريغه وتحليله باستخدام البرنامج الإحصائي Spss.V20.

بعد إدخال التعديلات أصبح الاستبيان يضم 23 عبارة موزعة على ثلاثة محاور كما يلي :

جدول 02: توزيع فقرات الاستبيان على محاوره.

المحاور	الجانب العلائقي	النمط الديمقراطي يحسن من أداء الأستاذ (ة) لمهامه(ها) البيداغوجية	المشاركة في اتخاذ القرارات
رقم العبارة	7-6-5-4-3-2-1	16-15-14-13-12-11-10-9-8	23-22-21-20-19-18-17

المصدر: من إعداد الباحثين.

5.2. الأسلوب المتبع في التحليل :

اعتمدنا في توزيع نتائج الدراسة على إحصائيات تتمثل في طريقة النسب المئوية، باستخدام تكرارات كل عبارة داخل محورها ثم حساب النسبة المئوية لتلك العبارة للجنسين "ذكر- أنثى" كما يلي :

$$\bullet \text{ النسبة المئوية لكل عبارة} = \frac{\text{تكرار العبارة}}{\text{عدد أفراد العينة}} \times 100.$$

3. عرض وتحليل النتائج :

1.1. نتائج اختبار الفرضية الأولى:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الأساتذة بخصوص نوع العلاقة (مدير-أستاذ) بحسب الجنس (ذ- إ).

جدول 03: التكرارات والنسب المئوية للعبارة (1).

العبارة	الجنس	العدد	نعم		لا	
			التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
مديرك يعمل على تحصين الجماعة التربوية من النزاعات.	إناث	74	63	%85.13	11	%14.86
	ذكور	116	104	%89.65	12	%10.34
	المجموع	190	167	%87.89	23	%12.10

المصدر: من إعداد الباحثين حسب نتائج برنامج Spss.

يتضح لنا من خلال الجدول 03 أن نسبة الموافقة على العبارة رقم (1) عند الإناث تقدر بـ %85.13، أما عند الذكور تقدر بـ %89.65، لتكون نسبة الموافقة لدى الجنسين 87.89 %، ما يمكننا القول بأن الفئتين تريان بأن المدير الذي يعمل على تحصين الجماعة التربوية من النزاعات يساهم في خلق جو الانسجام والتفاهم يزيدهم تماسكاً وتوصلاً وبالتالي خدمة التلميذ.

جدول 04: التكرارات والنسب المئوية للعبارة (2).

العبارة	الجنس	العدد	نعم		لا	
			التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
يقوي مديرك علاقات المؤسسة بمحيطها.	إناث	74	51	%68.91	23	%31.09
	ذكور	116	100	%86.20	16	%13.8
	المجموع	190	151	%79.47	39	%20.53

المصدر: من إعداد الباحثين حسب نتائج برنامج Spss.

يتضح لنا من خلال الجدول 04 أن نسبة الموافقة على العبارة رقم (2) عند الإناث تقدر بـ %68.91، أما عند الذكور فكانت تقدر بـ %86.2، أما نسبة الموافقة لدى الجنسين فقدت بـ %79.47 ومن خلالها نستنتج بأن الفئتين تريان أن المدير الذي يقوي علاقات المدرسة بمحيطها الخارجي يجعل الشركاء يهتمون بالمؤسسة ويسعون إلى تقديم المساعدات اللازمة التي تفعل العملية التربوية.

جدول 05 : التكرارات والنسب المئوية للعبارة (3).

العبارة	الجنس	العدد	نعم		لا	
			التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
مديرك يتفهم حاجات الأساتذة وظروفهم الشخصية.	إناث	74	50	%67.56	24	%32.44
	ذكور	116	80	%68.96	36	%31.04
	المجموع	190	130	%68.42	60	%31.58

المصدر: من إعداد الباحثين حسب نتائج برنامج Spss.

يتضح لنا من خلال الجدول 05 أن نسبة الموافقة على العبارة رقم (3) عند الإناث تقدر بـ %67.56، أما عند الذكور فكانت تقدر بـ %68.96، أما نسبة الموافقة لدى الجنسين فقدت بـ %68.42، يمكننا القول من خلالها أن الفئتين تريان أن المدير الذي يتفهم حاجيات الأساتذة وظروفهم الشخصية يدفعهم إلى الاقتراب منه ويجعلهم أكثر مرودية وإقبال على العمل بجدية.

جدول 06 : التكرارات والنسب المئوية للعبارة (4).

العبارة	الجنس	العدد	نعم		لا	
			التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
تربطك علاقات طيبة مع مديرك.	إناث	74	71	%95.94	3	%4.06
	ذكور	116	67	%57.75	49	%42.25
	المجموع	190	138	%72.63	52	%27.37

المصدر: من إعداد الباحثين حسب نتائج برنامج Spss.

يتضح لنا من خلال الجدول 06 أن نسبة الموافقة على العبارة رقم (4) أن نسبة الموافقة عند الإناث تقدر بـ %95.94، أما عند الذكور فكانت تقدر بـ %57.75، أما نسبة الموافقة لدى الجنسين فقدت بـ %72.63 ومن خلالها نستنتج أن الفئتين تريان أن المدير الذي تربطه علاقات طيبة مع الأساتذة يجعلهم يكنون له التقدير والاحترام ويجعلهم أكثر مساعدة له وتجاوباً معه.

جدول 07 : التكرارات والنسب المئوية للعبارة (5).

العبارة	الجنس	العدد	نعم		لا	
			التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
تشعر بالأمان والاستقرار في المؤسسة.	إناث	74	45	%60.81	29	%39.19
	ذكور	116	95	%81.89	21	%18.11
	المجموع	190	140	%73.68	50	%26.32

المصدر: من إعداد الباحثين حسب نتائج برنامج Spss.

يتضح لنا من خلال الجدول 07 أن نسبة الموافقة على العبارة رقم (5) عند الإناث تقدر بـ %60.81، أما عند الذكور فكانت تقدر بـ %81.89، وكانت نسبة الموافقة لدى الجنسين تقدر بـ %73.68، من خلالها نستنتج أن الفئتين تريان أن المدير الذي يوفر الأمن والاستقرار في المؤسسة يجعل الأساتذة يحسون بالاطمئنان ويدفعهم إلى الاستقرار بالمؤسسة.

جدول 08 : التكرارات والنسب المئوية للعبارة (6).

العبارة	الجنس	العدد	نعم		لا	
			التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
يتساوى العمل في غياب المدير مع العمل في حضوره.	إناث	74	70	%94.59	4	%5.41
	ذكور	116	76	%65.51	40	%34.49
	المجموع	190	146	%76.84	44	%23.16

المصدر: من إعداد الباحثين حسب نتائج برنامج Spss.

يتضح لنا من خلال الجدول 08 أن نسبة الموافقة على العبارة رقم (6) عند الإناث تقدر بـ 94.59%، أما عند الذكور فكانت تقدر بـ 65.51%، أما نسبة الموافقة لدى الجنسين فقدرت بـ 76.84%، من خلال هذه الأخيرة نستنتج أن الفئتين تريان أن المدير الذي يتساوى العمل في غيابه مع العمل في حضوره يدل على مدى الثقة المتبادلة بين الطرفين وعلى مصداقية المدير.

جدول 09: التكرارات والنسب المئوية للعبارة (7).

العبارة	الجنس	العدد	نعم		لا	
			التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
يساهم مدير في رفع الروح المعنوية للأساتذة	إناث	74	44	59.45%	30	40.55%
	ذكور	116	103	88.79%	13	11.21%
	المجموع	190	147	77.36%	43	22.64%

المصدر: من إعداد الباحثين حسب نتائج برنامج Spss

يتضح لنا من خلال قراءة بيانات الجدول 09 أن نسبة الموافقة على العبارة رقم (6) عند الإناث تقدر بـ 59.45%، أما عند الذكور فكانت تقدر بـ 88.79%، أما نسبة الموافقة لدى الجنسين فقدرت بـ 77.36%، لذا يمكن القول أن الفئتين تريان بأن المدير الذي يساهم المدير في رفع الروح المعنوية للأساتذة يدل على أنه يهتم بالمشاكل التي تعترض الأساتذة سواء أكانت شخصية أو ذات صلة بمهامهم.

يتجلى لنا من خلال قراءة النتائج الخاصة بالفرضية الأولى أن هناك توافق كبير بين الجنسين (ذكور – إناث) على أنه كلما كانت العلاقة التي تربط المدير بحكم عمله مع الفاعلين في المؤسسة: التلاميذ، الأساتذة، الإداريين والأولياء جيدة كلما أدت إلى تقوية الثقة وبعث روح التفاهم والاحترام والصدقة والتضامن بينهم مما يؤثر إيجاباً على أداء الأستاذ(ة)، وعليه فإن أغلبية الإجابات على العبارات المتعلقة بهذا المحور تؤكد على أن آرائهم لا فروق كبيرة بينهما فيما يخص نوع العلاقة (مدير – أستاذ) بحسب الجنس ما يعني قبول الفرضية العدمية.

2.3. نتائج اختبار الفرضية الثانية :

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الأساتذة بخصوص أداء المهام البيداغوجية بحسب الجنس (ذ- إ).

جدول 10: التكرارات والنسب المئوية للعبارة (8).

العبارة	الجنس	العدد	نعم		لا	
			التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
مدير منضبط ويحترم مواعيده.	إناث	74	60	81.08%	14	18.92%
	ذكور	116	101	87.06%	15	12.94%
	المجموع	190	161	84.73%	29	15.27%

المصدر: من إعداد الباحثين حسب نتائج برنامج Spss

يتضح لنا من خلال الجدول 10 أن نسبة الموافقة على العبارة رقم (8) تقدر بـ 81.08%، أما عند الذكور فكانت تقدر بـ 87.06%، أما نسبة الموافقة لدى الجنسين فقدرت بـ 84.73% ما يمكننا من استخلاص أن الفئتين تريان أن المدير المنضبط والذي يحترم مواعيده ينبغي فهمه بـ الانضباط واحترام الوقت.

جدول 11 : التكرارات والنسب المئوية للعبارة (9).

العبارة	الجنس	العدد	نعم		لا	
			التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
المدير مطلع ومتمكن من المستجدات التربوية .	إناث	74	63	%85.13	11	%14.87
	ذكور	116	80	%68.96	36	%31.04
	المجموع	190	143	%75.26	47	%24.74

المصدر: من إعداد الباحثين حسب نتائج برنامج Spss

يتضح لنا من خلال الجدول 11 أن نسبة الموافقة على العبارة رقم (9) عند الإناث تقدر بـ 85.13%، أما عند الذكور فكانت تقدر بـ 68.96%، أما نسبة الموافقة لدى الجنسين فقدرت بـ 75.26%، ومن خلالها نستنتج أن الفئتين تريان أن المدير المطلع والمتمكن من المستجدات التربوية يساهم في تكوين الأساتذة وتزويدهم بالمعارف والطرائق البيداغوجية الحديثة.

جدول 12 : التكرارات والنسب المئوية للعبارة (10).

العبارة	الجنس	العدد	نعم		لا	
			التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
مدير يبي قراراته على معلومات وتشخيصات دقيقة	إناث	74	54	%72.97	20	%27.03
	ذكور	116	79	%68.10	37	%31.9
	المجموع	190	133	%70	57	%30

المصدر: من إعداد الباحثين حسب نتائج برنامج Spss

يتضح لنا من خلال الجدول 12 أن نسبة الموافقة على العبارة رقم (10) عند الإناث تقدر بـ 72.97%، أما عند الذكور فكانت نسبة الموافقة على هذه العبارة تقدر بـ 68.10%، أما نسبة الموافقة لدى الجنسين فقدرت بـ 70%، ومن خلالها نستنتج أن الفئتين تريان أن المدير الذي يبي قراراته على معلومات وتشخيصات دقيقة تجعله أكثر دقة وموضوعية في علاج ما تواجه المؤسسة من صعوبات.

جدول 13 : التكرارات والنسب المئوية للعبارة (11).

العبارة	الجنس	العدد	نعم		لا	
			التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
مدير يحضر المجالس التربوية وينشطها.	إناث	74	67	%90.54	7	%9.46
	ذكور	116	72	%62.06	44	%37.94
	المجموع	190	139	%73.16	51	%26.84

المصدر: من إعداد الباحثين حسب نتائج برنامج Spss

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (16) أن نسبة الموافقة على العبارة رقم (11) عند الإناث تقدر بـ 90.54%، أما عند الذكور فكانت تقدر بـ 62.06%، لتكون نسبة الموافقة لدى الجنسين 73.16% ومن خلالها نستنتج أن الفئتين تريان أن المدير الذي يحضر المجالس التربوية وينشطها يدفع الأساتذة إلى الاهتمام بما يقدمه المدير خلالها ويسعون إلى تحقيق أهدافه.

جدول 14 : التكرارات والنسب المئوية للعبارة (12).

العبارة	الجنس	العدد	نعم		لا	
			التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
المدير يشرف على عملك في الصف الدراسي.	إناث	74	68	%91.89	6	%8.11
	ذكور	116	99	%85.34	17	%14.66
	المجموع	190	167	%87.89	23	%12.11

المصدر: من إعداد الباحثين حسب نتائج برنامج Spss

يتضح لنا من خلال الجدول 14 أن نسبة الموافقة على العبارة رقم (12) عند الإناث تقدر بـ 91.89%، أما عند الذكور فكانت تقدر بـ 85.34%، فيما كانت نسبة الموافقة لدى الجنسين تقدر بـ 87.89%، ومن خلالها نستنتج أن الفئتين تريان أن المدير الذي يشرف على عملك في الصف الدراسي يجعله أكثر اطلاعا على ما يدور داخل المؤسسة وبالتالي مساعدة وتوجيه الأستاذ في مهامه التربوية. جدول 15 : التكرارات والنسب المئوية للعبارة (13).

العبارة	الجنس	العدد	نعم		لا	
			التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
المدير يساهم في حل المشكلات التربوية التي تعترضك.	إناث	74	69	%93.24	5	%6.76
	ذكور	116	108	%93.10	8	%6.90
	المجموع	190	177	%93.16	13	%6.84

المصدر: من إعداد الباحثين حسب نتائج برنامج Spss

يتضح لنا من خلال الجدول 15 أن نسبة الموافقة على العبارة رقم (13) عند الإناث تقدر بـ 93.24%، أما عند الذكور فكانت تقدر بـ 93.10%، أما نسبة الموافقة لدى الجنسين فقدت بـ 93.16%، ومن خلالها نستنتج أن الفئتين تريان أن المدير الذي يساهم في حل المشكلات التربوية التي تعترض عمل الأستاذ (ة) يجعل هذا الأخير أكثر تقديرا وتوصلا معه لطرح المشاكل التربوية والسعي لمعالجتها. جدول 16 : التكرارات والنسب المئوية للعبارة (14).

العبارة	الجنس	العدد	نعم		لا	
			التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
المدير يبصر (يحين) الأساتذة بالأساليب الحديثة في تطبيق المناهج .	إناث	74	49	%66.21	25	%33.79
	ذكور	116	77	%66.37	39	%33.63
	المجموع	190	126	%66.31	64	%33.69

المصدر: من إعداد الباحثين حسب نتائج برنامج Spss

يتضح لنا من خلال الجدول 16 أن نسبة الموافقة على العبارة رقم (14) عند الإناث تقدر بـ 66.21%، أما عند الذكور فكانت تقدر بـ 66.37%، أما نسبة الموافقة لدى الجنسين فقدت بـ 66.31%، ومن خلالها نستنتج أن الفئتين تريان أن المدير الذي يبصر الأساتذة بالأساليب الحديثة في تطبيق المناهج يدفعهم إلى البحث والاطلاع على ما تقدمه المناهج من مستجدات وأساليب تربوية حديثة. جدول 17 : التكرارات والنسب المئوية للعبارة (15).

العبارة	الجنس	العدد	نعم		لا	
			التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
يضع المدير حاجات المتعلمين ضمن الأولويات.	إناث	74	41	%55.41	33	%44.59
	ذكور	116	109	%93.96	7	%6.04
	المجموع	190	150	%78.95	40	%21.05

المصدر: من إعداد الباحثين حسب نتائج برنامج Spss

يتضح لنا من خلال الجدول 17 أن نسبة الموافقة على العبارة رقم (15) عند الإناث تقدر بـ 55.41%، أما عند الذكور فكانت تقدر بـ 93.96%، لتكون نسبة الموافقة لدى الجنسين 78.95%، ومن خلال هذه الأخيرة نستنتج أن الفئتين تريان أن المدير الذي يضع حاجات المتعلمين ضمن الأولويات يجعل الأساتذة أكثر اهتماما بالمضمون والتلاميذ أكثر استيعابا ومروية.

جدول 18 : التكرارات والنسب المئوية للعبارة (16).

العبارة	الجنس	العدد	نعم		لا	
			التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
المدير قادر على التمييز بين المهم وغير المهم.	إناث	74	54	%72.97	20	%27.03
	ذكور	116	82	%70.68	34	%29.31
	المجموع	190	136	%71.58	54	%28.42

المصدر: من إعداد الباحثين حسب نتائج برنامج Spss

يتضح لنا من خلال الجدول 18 أن نسبة الموافقة على العبارة رقم (16) عند الإناث تقدر بـ 72.97 %، أما عند الذكور فكانت تقدر بـ 70.68 %، لتكون نسبة الموافقة لدى الجنسين 71.58 %، من خلال هذه الأخيرة نستنتج أن الفئتين تريان أن المدير القادر على التمييز بين المهم وغير المهم يكون أكثر موضوعية في اتخاذ القرارات والابتعاد عن الذاتية في تسيير المؤسسة.

يظهر لنا من خلال قراءة النتائج الخاصة بالفرضية الأولى أن هناك توافق كبير بين الجنسين (ذكور – إناث) على أن المدير يساهم بدرجة كبيرة من خلال النمط الذي يتبعه في إدارة شؤون المتوسطة في تحسين أداء الأساتذة لمهامهم البيداغوجية، ويتجلى ذلك من خلال مساهمته في تبصير الأساتذة بأساليب تطبيق المناهج وتدخله لحل المشكلات التي تواجههم في عملهم اليومي، وتفهم حاجاتهم وظروفهم الشخصية، وهذا يعود إلى الاطلاع الدائم للمدير على المسائل التربوية والبيداغوجية وإلى درجة تفاعله مع مرؤوسيه، وعليه فإن إجابات أفراد العينة (ذكور – إناث) على عبارات المحور الثاني، تؤكد بأن المدير يساعد كل من الجنسين على أداء مهامهم البيداغوجية من خلال الدور التكويني الذي يقوم به داخل المؤسسة لكون التلميذ محور العملية التعليمية ومحل انشغال الجميع، وعليه فإن أغلبية الإجابات على العبارات المتعلقة بهذا المحور تؤكد على عدم وجود اختلاف بين آراء الأساتذة فيما يخص آراء المهام البيداغوجية بحسب الجنس ما يعني قبول الفرضية العدمية.

3.3. نتائج اختبار الفرضية الثالثة :

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الأساتذة بخصوص المشاركة في اتخاذ القرارات بحسب الجنس (ذ- إ).

جدول 19 : التكرارات والنسب المئوية للعبارة (17).

العبارة	الجنس	العدد	نعم		لا	
			التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
مدير ك قادر على مواجهة المستجدات بشجاعة وإقدام.	إناث	74	58	%78.38	16	%21.62
	ذكور	116	88	%75.86	28	%24.14
	المجموع	190	146	%76.84	44	%23.16

المصدر: من إعداد الباحثين حسب نتائج برنامج Spss

يتضح لنا من خلال الجدول 19 أن نسبة الموافقة على العبارة رقم (17) عند الإناث تقدر بـ 78.38 %، أما عند الذكور فكانت تقدر بـ 75.86 %، لتكون نسبة الموافقة لدى الجنسين 76.84 %، ومن خلالها نستنتج أن الفئتين تريان أن المدير القادر على مواجهة المستجدات بشجاعة وإقدام يساهم بفعالية في حل ما تواجهه المؤسسة من صعوبات وتغيرات في كل من البيئة الداخلية وكذا الخارجية.

جدول 20 : التكرارات والنسب المئوية للعبارة (18).

العبارة	الجنس	العدد	نعم		لا	
			التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
مدير ك يتقبل الآراء النقدية البناءة.	إناث	74	56	%75.68	18	%24.32
	ذكور	116	90	%77.59	26	%22.41
	المجموع	190	146	%76.84	44	%23.15

المصدر: من إعداد الباحثين حسب نتائج برنامج Spss

يتضح لنا من خلال الجدول 20 أن نسبة الموافقة على العبارة رقم (18) عند الإناث تقدر بـ 75.68%، أما عند الذكور فكانت تقدر بـ 77.59%، أما نسبة الموافقة لدى الجنسين فقدرت بـ 76.84%، ومن خلالها نستنتج أن الفئتين تريان أن المدير الذي يتقبل الآراء النقدية البناءة يشجعهم على إبداء آرائهم حول القضايا التربوية والمساهمة في إنجاح العملية التعليمية.

جدول 21: التكرارات والنسب المئوية للعبارة (19).

العبارة	الجنس	العدد	نعم		لا	
			التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
المدير يشعر بأهميتك وبحاجة المؤسسة إليك.	إناث	74	45	60.81%	29	39.19%
	ذكور	116	106	91.38%	10	8.62%
	المجموع	190	151	79.47%	39	20.53%

المصدر: من إعداد الباحثين حسب نتائج برنامج Spss

يتضح لنا من خلال الجدول 21 أن نسبة الموافقة على العبارة رقم (19) عند الإناث تقدر بـ 60.81%، أما عند الذكور فكانت تقدر بـ 91.38%، أما نسبة الموافقة لدى الجنسين فقدرت بـ 79.47%، ومن خلالها نستنتج أن الفئتين تريان أن المدير الذي يشعر الأستاذة) بأهميته(ها) وبحاجة المؤسسة إليه(ها) يدفعه(ها) إلى الإحساس بالمسؤولية وأهميته(ها) داخل الجماعة التربوية مما يجعله(ها) يبذل المزيد من الجهد.

جدول 22: التكرارات والنسب المئوية للعبارة (20).

العبارة	الجنس	العدد	نعم		لا	
			التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
يشركك المدير في اختيار وبناء وتقويم مشروع المؤسسة.	إناث	74	42	56.75%	32	43.25%
	ذكور	116	107	92.24%	9	7.76%
	المجموع	190	149	78.42%	41	21.58%

المصدر: من إعداد الباحثين حسب نتائج برنامج Spss

يتضح لنا من خلال الجدول 22 أن نسبة الموافقة على العبارة رقم (20) عند الإناث تقدر بـ 56.75%، أما عند الذكور فكانت تقدر بـ 92.24%، أما نسبة الموافقة لدى الجنسين فقدرت بـ 78.42%، ومن خلالها نستنتج أن الفئتين تريان أن المدير الذي يشرك الأستاذة) في اختيار، بناء وتقويم مشروع المؤسسة يجعله(ها) أكثر إحساساً به وسعياً إلى تجسيده والاهتمام به وتقويمه.

جدول 23: التكرارات والنسب المئوية للعبارة (21).

العبارة	الجنس	العدد	نعم		لا	
			التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
تعبر عن رأيك في العمل بكل حرية.	إناث	74	47	63.51%	27	36.49%
	ذكور	116	105	90.52%	11	9.48%
	المجموع	190	152	80%	38	20%

المصدر: من إعداد الباحثين حسب نتائج برنامج Spss

يتضح لنا من خلال الجدول 23 أن نسبة الموافقة على العبارة رقم (21) عند الإناث تقدر بـ 63.51%، أما عند الذكور فكانت تقدر بـ 90.52%، أما نسبة الموافقة لدى الجنسين فقدرت بـ 80%، ومن خلالها نستنتج أن الفئتين تريان أن المدير الذي يترك الأستاذ يعبر عن رأيه بكل حرية يدفعه إلى المبادرة والإدلاء بآرائه دون حرج واقتراح ما يجول بخاطرهم من أفكار تربوية.

جدول 24 : التكرارات والنسب المئوية للعبارة (22).

العبارة	الجنس	العدد	نعم		لا	
			التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
يتقبل المدير اقتراحات الأساتذة ويسعى إلى تحقيقها	إناث	74	39	%52.7	35	%47.3
	ذكور	116	111	%95.69	5	%4.31
	المجموع	190	150	%78.95	40	%21.05

المصدر: من إعداد الباحثين حسب نتائج برنامج Spss

يتضح لنا من خلال الجدول 24 أن نسبة الموافقة على العبارة رقم (22) عند الإناث تقدر بـ %52.7، أما عند الذكور فكانت تقدر بـ %95.69، لتكون نسبة الموافقة لدى الجنسين %78.95، من خلال هذه الأخيرة نستنتج أن الفئتين تريان أن المدير الذي يتقبل اقتراحات الأساتذة ويسعى إلى تحقيقها يدل على أنه يسير المؤسسة بطريقة ديمقراطية ويقبل الرأي المخالف دون تعال.

جدول 25 : التكرارات والنسب المئوية للعبارة (23).

العبارة	الجنس	العدد	نعم		لا	
			التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
يترك المدير للجماعة التربوية حرية توزيع العمل.	إناث	74	53	%71.62	21	%28.38
	ذكور	116	67	%57.76	49	%42.24
	المجموع	190	120	%63.16	70	%36.84

المصدر: من إعداد الباحثين حسب نتائج برنامج Spss

يتضح لنا من خلال الجدول 25 أن نسبة الموافقة على العبارة رقم (23) عند الإناث تقدر بـ %71.62، أما عند الذكور فكانت نسبة الموافقة على هذه العبارة تقدر بـ %57.76، أما نسبة الموافقة لدى الجنسين فقدرت بـ %63.16، ومن خلالها نستنتج أن الفئتين تريان أن المدير الذي يترك للجماعة حرية توزيع العمل يدل على أنه يشرك فريقه التربوي في عمله ويجعلهم أكثر إحساساً بأهميتهم وثقتهم به.

يتجلى لنا من خلال قراءة النتائج الخاصة بالفرضية الثالثة أن هناك توافق كبير بين الجنسين (ذكور- إناث) على أن المدير يشاركونهم في عملية اتخاذ القرارات، ويمكن إرجاع ذلك إلى اهتمام المدير بالقيادة الجماعية التشاركية واحترام آراء الأساتذة كذا إعطاء الحرية في إبداء الرأي والعمل على تنفيذ اقتراحات الأساتذة إضافة إلى تمكينهم من اتخاذ قرارات تخص طريقة العمل وكذلك إلى تكوين المدير ومعرفته بأهمية عملية التسيير الجماعي والديمقراطي.

وعليه فإن أغلبية الإجابات على العبارات المتعلقة بهذا المحور تؤكد على عدم وجود اختلاف بين آراء الأساتذة بخصوص المشاركة في اتخاذ القرارات بحسب الجنس (ذ- إ)، ما يعني قبول الفرضية العدمية.

4.3. نتائج اختبار الفرضية الرئيسية :

H_0 : لا يؤدي النمط الديمقراطي السائد لدى القائد التربوي في المؤسسة التعليمية إلى تحسين أداء الأساتذة.

بعد تحليل إجابات الاستبيان الموجه للأساتذة أظهرت النتائج عدم تحقق الفرضيات الفرعية الثلاثة، وبالتالي يمكن القول بأن الفرضية العامة تحققت، إذ يتضح من خلال ما سبق أن النمط السائد بين مديري المتوسطات حسب آراء الأساتذة هو النمط الديمقراطي، ويمكن إرجاع ذلك إلى الدور الفعال للمدير من خلال مشاركة الأساتذة في اتخاذ القرارات، حيث أن المدير يحترم الأستاذة) ويترك له الحرية لإبداء رأيه، وكذلك إلى العلاقات الإنسانية الجيدة داخل المؤسسة، ويرجع ذلك إلى تفهم المدير لحاجات الأساتذة، وتوخي الموضوعية في تقييم الأساتذة، إضافة إلى عدم الخلط بين الصداقة والصلات الطيبة والعمل المطلوب، وأخيرا إلى أسلوب التسيير المتبع من قبل المدير.

خاتمة :

نظرا لأهمية موضوع القيادة في منظمات الألفية الثالثة، خصصنا هذه الدراسة للتعرف على أنماط القيادة التربوية السائدة في المتوسطات الموجودة في ولاية معسكر، وكذا معرفة مدى مساهمة النمط القيادي الديمقراطي لمدير المتوسط في دعم وتحسين أداء الأستاذ بصفة خاصة، وهذا ما لمسناه في دراستنا الميدانية، فكانت أهم نتائج الدراسة التي توصلنا إليها هي توافر الأنماط القيادية الثلاثة بالمتوسطات التابعة لولاية معسكر والنمط الديمقراطي بدرجة عالية والتسبيبي بدرجة متوسطة والتسلطي بدرجة أقل، هذا ما يفسر العلاقة السلبية بين كل من نمطي القيادة التسلطي والتسبيبي ومستوى الأداء الوظيفي، في حين وجود علاقة ارتباط وثيقة وإيجابية بين نمط القيادة الديمقراطي ومستوى الأداء للأستاذة وخير دليل على ذلك هو النتائج الجيدة للتلاميذ واحتلال متوسطات ولاية معسكر المراتب الأولى وطنيا كل سنة في شهادة التعليم المتوسط.

من خلال ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات، وهي ضرورة إبراز أهمية إتباع المدراء التربويين في جميع المستويات (الابتدائي، المتوسط والثانوي) لنمط القيادة الديمقراطي وذلك لما يحققه من نتائج إيجابية تنعكس في الأخير على المردود العلمي للتلميذ من خلال منح الأستاذ حق المشاركة في اتخاذ القرارات، إضافة إلى تقبل القادة (المدراء) لمقترحات المرؤوسين (الأستاذة) وتفهمهم لمشاعرهم واحتياجاتهم ورغباتهم، كذلك الحرص على تنمية الرقابة الذاتية وتشجيع العاملين والثناء على المجهودات الشخصية لقوله تعالى في سورة آل عمران : "وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ".

قائمة المراجع :

❖ المراجع باللغة العربية :

1. إبراهيم الفقي (2008)، *سحر القيادة "كيف تصبح قائدا فعلا"*، دار اليقين للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر.
2. أحمد إبراهيم احمد (2001)، *الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة*، مكتبة المعارف الحديثة، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر.
3. أحمد سيدي مصطفى (2000)، *إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة*، دار التراث العربي، بيروت.
4. بيريقي جان ماري، ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي (2015)، *قاموس الموارد البشرية طبقا للسياقين الفرنسي والجزائري*، كنوز الحكمة، الجزائر.
5. تيسفا جبير ميدين، ستير شافير، ترجمة سلامة عبد العظيم حسن (2005)، *تحديات القيادة والإدارة الفعالة*، الطبعة الأولى، دار الفكر، لبنان.
6. ثابتي الحبيب، بندي عبد الله عبد السلام (2012)، *تجديد مناهج وأدوات تحليل العمل وتوصيف الوظائف*، سلسلة إصدارات مخبر البحث حول إدارة الجماعات المحلية والتنمية المحلية، ديوان المطبوعات الجامعية، وهران، الجزائر.
7. جودت عزت عطوي (2001)، *الإدارة التعليمية والإشراف التربوي*، دار الثقافة للنشر، عمان، الأردن.
8. دوالي رايح - مفتش التربية والتعليم الأساسي بقسنطينة- (2006)، *التسيير التربوي والإداري*، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية، الجزائر.
9. سامي سلطي عريفج (2001)، *الإدارة التربوية المعاصرة*، دار الفكر للطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
10. عبد الفتاح بوخمخم (2002)، *تحليل وتقييم الأداء في منشأة صناعية*، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة قسنطينة.
11. القرآن الكريم، سورة آل عمران، الآية 159.
12. ناصد العديلي (1995)، *السلوك القيادي والتنظيمي منظور كلي مقارن*، معهد الإدارة العامة، الرياض.

❖ المراجع باللغة الأجنبية :

Nicolas Eline (2014), *Gestion des Ressources Humaines*, Dunod éditions, paris, France.
J. LEPLAT, X. CUNY (1977), *Introduction à la psychologie du travail*, PUF, Paris, France.