

## أثر الأسلوب القيادي لمديري المؤسسات التعليمية في دافعية المدرسين تجاه مهنتهم: الثانوي التأهيلي نموذجا

*The Impact of the Leadership Style to the Headmaster of High Schools on the Teacher's Motivation towards Their Profession:*

*High Schools as a Case Study*

د. عبد المجيد شفيق: أستاذ محاضر بالمدرسة العليا للتربية والتكوين، جامعة ابن طفيل، المغرب.

**Dr. Abdelmajid Chafik:** Lecturer at Higher School of Education and Training, Ibn Tofail University – kenitra, Morocco.

Email: abdelmajid.chafik1@uit.ac.ma

DOI :<https://doi.org/10.56989/benkj.v4i9.1205>

## المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة لدى مديري المؤسسات التعليمية المغربية بسلك الثانوي التأهيلي، وتأثيرها في دافعية المدرسين. وهدمت الدراسة مديريتين تعليميتين وهما مديرية بركان بالجهة الشرقية، ومديرية الرحامنة بجهة مراكش أسفي، حيث تمت تغطية جميع مؤسسات سلك الثانوي التأهيلي بالمديريتين المذكورتين. وبعد تأطير الدراسة نظريا من خلال التطرق إلى مفهومي القيادة والدافعية وأهم المداخل النظرية التي قاربت السلوك القيادي، وأيضا الدوافع الإنسانية، انتقلنا إلى الدراسة الميدانية والتي اعتمدنا فيها على استمارة تم ملؤها مع المدرسين، إضافة إلى الملاحظة بالمشاركة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها: تسجيل نسبة مهمة من المدراء الذين يسلكون أسلوب القيادة الديمقراطي، بالرغم من أن هذه النسبة تبقى غير كافية في ضوء المقاربة التشاركية في التدبير، التي تدعو إليها إصلاحات منظومة التعليم ببلادنا. كما تم تسجيل نوع من التعقيد على مستوى سلوكيات القادة، من خلال التضارب أو الجمع بين أساليب مختلفة في أحيان كثيرة، وذلك حسب الموقف والسياق؛ ووجود علاقة ارتباطية بين نوع الأسلوب القيادي للمدير ودافعية المدرس، حيث اتضح وجود علاقة إيجابية بين الأسلوب الديمقراطي ودافعية المدرسين، وفي المقابل وجود ارتباط سلبي بين الأسلوبين الديكتاتوري والتسيبي ومستوى دافعية المدرسين.

بناء على ذلك، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، منها: إعادة توزيع السلطة بين الإدارة التربوية المركزية، الجهوية والإقليمية والمحلية بشكل متوازن، وفق قاعدة واضحة ومضبوطة وقابلة للتقويم والمحاسبة، وذلك للتخفيف من ثقل وصاية سلطة الإدارتين المركزية والجهوية؛ ونشر ثقافة الإشراف داخل المؤسسات التعليمية، وذلك بتعزيز مشاركة القيادات التربوية والمدرسين في اتخاذ القرارات التي تهم قطاع التعليم، وتمتيع التنظيمات المدرسية باستقلالية أكبر.

**الكلمات مفتاحية:** القيادة التربوية، الأسلوب القيادي، دافعية المدرس، السلطة.

## **Abstract:**

This study aims to investigate leadership styles adhered by Moroccan school headmaster and how they influence teachers' motivation towards their profession. The study was conducted in two different Moroccan educational delegations; Berkane delegation which lays in the eastern region of the country, and the Errhamna delegation which Pertains to Safi–Marrakech region. The study covered every single high school under the governance of the two pre–mentioned delegations. To put the study in a theoretical framework a thorough discussion of concepts of leadership and motivation is presented by shedding light upon theories and approaches which aim to understand both leadership and humanistic conducts. Both questionnaires and participatory observation methods were used to collect data for this investigation, the end results and findings concluded that the most prevailing leadership styles adhered by school directors are; the democratic, the authoritative and the laissez–fair styles. The investigation also determined the correlative relationship between directors' approaches to leadership and teachers' motivation. It was clearly visible that the democratic leadership style positively impacts teachers if compared to authoritarian or laissez–fair styles. Which, negatively diminish motivation in teachers. These results prove that more attention has to be given to the implementation of a more democratic leadership vision in the Moroccan school, for the immense positive influence it has on teacher's motivation.

**Keywords:** Leadership style, Motivation, Headmaster of high schools.

## الإطار المنهجي وإشكالية الدراسة

### المقدمة:

تعيش المدرسة المغربية في السنوات الأخيرة مجموعة من الإشكالات التي تحد من مردوديتها ونجاعة الإصلاحات التي أقبل عليها المغرب في منظومة التربية والتكوين، وهو ما جعل هذه الأخيرة في عمق الانشغالات الاجتماعية والسياسية، التي ما فتئت تؤكد على ضرورة البحث عن مكامن العجز ومواطن العلل، بل ومحط تساؤلات عديدة حول مستقبل المدرسة المغربية، في عالم أصبح فيه تقدم الجول رهين بمستوى التربية والتعليم. وهي تساؤلات أسهمت في إنكفاء النقاش، ودفعت الباحثين والمهتمين بالشأن التربوي إلى تعميق البحث والدراسة حول عوامل وأسباب استمرار تردي الوضع التعليمي بالمغرب، حيث تناقلت الدراسات والكتابات التي قاربت الموضوع من منطلقات مختلفة ومتعددة. كما دفعت بالجهات الوصية على قطاع التعليم إلى تنظيم لقاءات تشاورية، وفتح نقاشات حول مستقبل المدرسة المغربية.، خلصت إلى وضع خطة إصلاحية لتعزيز المكاسب واستدراك بعض الهفوات.

في ضوء هذا السياق، وإيماننا منا بتعدد الأسباب والعوامل وراء الوضعية التي تعيشها المنظومة التعليمية والتي تؤثر في مردوديتها، نرى أن من بين الأسباب وراء المردودية المتواضعة للمدرسة المغربية، والتي لم تتل حظها من الدراسة والبحث وأيضا من الإصلاح، تلك المرتبطة بالعلاقة بين الفاعلين داخل التنظيم المدرسي، وخاصة بين رئيس المؤسسة وجماعة المدرسين الذين يعدون القلب النابض للمنظومة التربوية. وهي علاقة تختلف حسب طبيعة تفاعل المدير مع المدرسين، وتتأثر بأسلوب تديره وقيادته للتنظيم المدرسي. فالمدير يؤثر في **دافعية المدرسين** تجاه عملهم، إذ تعتبر القيادة الإدارية من أكثر العمليات تأثيرا في الدافعية والروح المعنوية للعاملين، فهي تؤثر في أداء الأفراد واتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن عملهم، كما تؤثر في الإنتاجية كهدف أساسي تسعى لتحقيقه مختلف التنظيمات ومنها التربوية.

والدافعية كمتغير أساسي، يساهم في تحريك سلوك الفرد وتوجيهه لتحقيق الغايات المرجوة، وتعد من الجوانب الأساسية التي ينبغي على المديرين الإمام بحيثياتها لتحقيق نجاح المؤسسة، وتبديد الكثير من الصعوبات والعراقيل التي تواجه العاملين. والمدرس باعتباره الفاعل الأساسي في منظومة التربية والتكوين، ونظرا لعلاقته المباشرة مع المتعلمين، فإن حفزه والرفع من دافعيته تجاه مهنته يعد حاسما في تأهيل المنظومة التربوية. ولأن دافعية المدرسين تتأثر بمجموعة من العوامل، سواء المتعلقة بطبيعة مهنة التدريس أو ظروف مزاولتها أو الأجر والحوافز أو العلاقات والتفاعلات المهنية داخل المجتمع المدرسي، وخاصة أسلوب القيادة والإشراف داخل المؤسسة التعليمية. فإن

الاهتمام بهذه المتغيرات، يعد مدخلا أساسيا لضمان انخراط المدرسين في الاضطلاع بمختلف مهامهم، والرفع من مردودية التعليم وجودته.

من هذا المنطلق، فإن تركيزنا سينصب على مقارنة العلاقة بين القيادة التربوية في شخص مدير المؤسسة التعليمية من جهة، وهيئة التدريس من جهة ثانية. وذلك من خلال دراسة العلاقة الموجودة بين الأسلوب القيادي لمدرء المؤسسات التعليمية، ودافعية المدرسين نحو مهنتهم.

### إشكالية الدراسة:

لا شك أن هيئة التدريس، تُشكل فئة مهمة لها تأثير كبير في بناء مستقبل الدول والشعوب. وعليه، أصبح التحدي الكبير الذي يواجه التنظيمات المدرسية، هو زيادة فاعلية هذه الفئة والرفع من دافعيته، لما لها من دور في تحقيق أهداف التربية.

تتأثر دافعية المدرسين بمجموعة من المتغيرات، منها ما يتعلق بالمدرسين أنفسهم، وبيئة العمل والإمكانات المادية والبيئية المتوفرة، ومنها ما يتعلق بالإدارة التربوية والأسلوب الذي تنهجه في علاقتها بالمدرسين. فأسلوب القيادة قد يؤدي إلى ضعف انتماء المدرسين لمهنتهم، وإلى تراجع حافزيتهم نحو العمل. وفي نفس الوقت تلعب القيادة الناجحة والفعالة دورا مهما في تحفيز المدرسين وتحقيق الأهداف التربوية. وإذا كان أداء المدرسين مرتبطا بدافعيتهم نحو عملهم، فإن هذه الأخيرة تتأثر بدرجة كبيرة بأنماط وأساليب التدبير التي يسلكها مدير المدرسة، وعلى مدى قدرة الإدارة على إشباع حاجات المدرسين واستثارة دافعيتهم.

من هذا المنطلق، وبغرض الكشف عن العلاقة بين هذين المتغيرين المهمين، أي الأسلوب القيادي والدافعية، نسعى من خلال هذه الدراسة إلى معرفة الأساليب القيادية السائدة في المؤسسات التعليمية، وتأثيرها في دافعية المدرسين نحو مهنتهم، وذلك بالانطلاق من التساؤل الإشكالي التالي:

إلى أي حد يؤثر نوع الأسلوب القيادي لمدير المؤسسة التعليمية في دافعية المدرسين

نحو مهنتهم؟

إذ نحاول الكشف عن طبيعة الأساليب القيادية السائدة بالمؤسسات التعليمية، وأثرها في تعزيز أداء المدرسين والرفع من دافعيتهم نحو مهنتهم، وزيادة فاعلية المؤسسات التعليمية، أو تدني وتنشيط دافعية المدرسين، وبالتالي تراجع مردوديتهم. وذلك من خلال تحليل العلاقة الارتباطية بين الأسلوب القيادي للمدرء ودافعية المدرسين.

حاولنا تفكيك الإشكالية إلى سؤالين لتسهيل معالجتها، وهما كالتالي:

- ما طبيعة الأساليب القيادية التي ينجحها مديرو المؤسسات التعليمية بالثانوي التأهيلي؟

• هل توجد علاقة بين نوع الأسلوب القيادي لمدير المؤسسة التعليمية، ودافعية المدرس نحو مهنته؟

#### فرضيات الدراسة:

لمعالجة الإشكالية التي يطرحها البحث، انطلقنا من الفرضيات التالية:

الفرضية رقم (1): تختلف الأساليب القيادية باختلاف المؤسسات التعليمية المدروسة.

الفرضية رقم (2): توجد علاقة ارتباطية بين نوع الأسلوب القيادي لمدرء المؤسسات التعليمية، ودافعية المدرسين نحو مهنتهم.

وتتفرع عنها الفرضيات التالية:

- يوجد ارتباط إيجابي بين أسلوب القيادة الديمقراطي، ودافعية المدرسين نحو مهنتهم.
- يوجد ارتباط سلبي بين أسلوب القيادة الديكتاتوري، ودافعية المدرسين نحو مهنتهم.
- يوجد ارتباط سلبي بين أسلوب القيادة الفوضوي، ودافعية المدرسين نحو مهنتهم.

#### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة، في كونها تهتم بموضوع القيادة، كموضوع يطرح نفسه بقوة في مجال الإدارة، وأيضاً موضوع الدافعية كموضوع مهم في علم النفس. وتزداد هذه الأهمية في ندرة الدراسات، إن لم نُقل غياب الدراسات التي ركزت على العلاقة بين مفهومي القيادة والدافعية وأنماط السلطة، وخاصة داخل التنظيمات المدرسية. وهو ما سيوفر معطيات حول واقع القيادة داخل هذه المؤسسات، ويشكل أرضية للباحثين لتعميق الدراسة والبحث في الموضوع.

إن معرفة أنماط القيادة التي يسلكها مدرء المؤسسات التعليمية المغربية، وأثرها في دافعية المدرسين نحو عملهم، من خلال الكشف عن العلاقة الارتباطية بين الأساليب القيادية لمديري المؤسسات التعليمية ودافعية المدرسين نحو مهنتهم، سيساعد في تفسير الكثير من الإشكالات التي تظهر من حين لآخر في الممارسة الميدانية داخل المؤسسات التعليمية، وخاصة ما يتعلق منها بالعلاقة بين الفاعلين داخل هذه المؤسسات - المدير والمدرس -، وسيساهم أيضاً في معرفة الجوانب الإيجابية في الممارسة القيادية، وتعزيزها لتطوير أداء المؤسسات التعليمية.

## الإطار النظري وتحديد المفاهيم:

### 1. مفهوم القيادة:

يذهب ليكرت إلى أن القيادة ترتبط بمدى قدرة الفرد على التأثير في الآخرين، وتوجيه سلوكهم وتحفيزهم للانخراط في تحقيق الغايات المرجوة بأعلى درجة من الفعالية (Xavier Montserrat, 2004: 126). كما تُعرف القيادة، بأنها قدرة القائد على إحداث المشاركة الإرادية للأفراد أو الجماعات للوصول إلى تحقيق أهداف محددة (رابح، 2010: 14). وفي تعريف آخر، يحيل مفهوم القيادة إلى القدرة على التأثير في الجماعة نحو تحقيق رؤية أو الوصول إلى أهداف معينة، وهذا التأثير قد يكون مصدره رسمياً يستند إلى المنصب الإداري داخل التنظيم (Stephen P. Robbins, 1996: 259).

وفي تعريف آخر، يحيل مفهوم القيادة، إلى "الدور الاجتماعي الذي يقوم به الفرد خلال تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة، وغالباً ما يتسم الشخص الذي يضطلع بهذه المهمة بالقوة، القدرة، حسن التصبر، والتأثير في الآخرين وتوجيههم لتحقيق أهداف الجماعة" (الجر، 2003: 306). فالقيادة سلوك يظهر فيه التفاعل بين القائد والجماعة التي يقودها، من أجل الحفاظ على تماسك أفرادها ووحدتهم والاستفادة من مواردهم.

مما سبق، نستنتج أن هناك تعددًا وتنوعًا في التعاريف المقدمة لمفهوم القيادة، وباختلافها وتنوعها فإنها تتفق على كون القيادة عملية قائمة على التأثير والتفاعل بين أفراد الجماعة والقائد، بهدف توجيه الجهود لتحقيق أهداف معينة. كما تشير معظم هذه التعاريف إلى فكرة المشاركة الإرادية كأساس للقيادة، من خلال قدرة القائد على التأثير في الآخرين، بهدف خلق الحماس والدافعية لدى الأفراد، حيث إن خلق الدافعية صفة ملازمة للقيادة، وباعتبارها كذلك فهي أساسية لمختلف التنظيمات ومنها المؤسسات التعليمية. فما مفهوم القيادة التربوية؟

### 1.1 القيادة التربوية:

ورد مفهوم القيادة التربوية في المنهل التربوي، باعتبارها "مجموع الإجراءات التي يتم من خلالها تعبئة القوى الإنسانية والمادية، وتوجيهها توجيهاً كافياً لتحقيق أهداف محددة، وذلك باتخاذ قرارات تقوم على أساس تقديرات حقيقية للنتائج التي تمكن من القيام بأعمال معينة"، (فرحاتي، 2011: 375)، وعرفت القيادة التربوية بكونها "جعل كفاءة الأفراد تخدم الجماعات المدرسية، واتخاذ المبادرة في تقديم الأفكار والاقتراحات وتنشيط وتسهيل الاتصالات بين مكونات المجتمع المدرسي، وعدم اقتصرها على السلطة القانونية" (لخصاضي، 2000: 12). كما تم تعريف

القيادة التربوية بأنها تنسيق جهود العاملين التربويين وتنسيقها لتنمية الفرد تنمية شاملة في إطار اجتماعي متصل به وبيئته" (عياصرة، 2006: 35).

وهناك من اعتبر أنّ القيادة التربوية، سلوكا يقوم به مدير المدرسة لتوجيه نشاط مجالس المؤسسة، والأساتذة والمتعلمين والشركاء لتحقيق رسالة المدرسة (التحيتي، وبنيشو، 2009: 96). كما تم تعريفها، بكونها مجموع العمليات التي يتم بمقتضاها تعبئة القوى الإنسانية والمادية، وتوجيهها توجيها كافيا لتحقيق أهداف الجهاز الذي توجد فيه (غريب، 2006: 37).

تأسيسا على ذلك، فالقيادة التربوية تُحيل إلى مجموع السلوكات والتصرفات التي يقوم بها مدير المؤسسة التربوية، باعتباره قائدا تربويا، وذلك لتوجيه جهود المدرسين والمتعلمين ومجالس المؤسسة ومختلف الشركاء، وتحفيزهم للعمل التشاركي، بهدف تحقيق أهداف المؤسسة التربوية، وبهذا المعنى فالقيادة التربوية هي كفاية يتفاعل فيها العلم والمعرفة بالفن، فالقائد التربوي يحتاج إلى سلطة معرفية، وسلطة شخصية نابعة من قدرته على التأثير في المجتمع المدرسي وكسب ثقته.

وبالرغم من هذا الاهتمام والفيض الكبير من الدراسات والأبحاث في موضوع القيادة، فإن الفكر القيادي، لم يستطع الإجماع على موقف موحد اتجاه حقيقة نشأة وظهور القيادة. وهو ما يعبر عنه الاختلاف والتباين على مستوى النظريات والمقاربات التي حاولت تقديم تفسير لنشأة وظهور القيادة. وباختلاف موارد تلك النظريات وتفرع تفسيراتها، سوف نحاول من خلال هذا المحور التطرق إلى أهم الاتجاهات التي صادفناها في بعض الدراسات حول القيادة.

## 2. اتجاهات ونظريات القيادة:

### 1.2. مقارنة السمات: Traits Approach

يعد مدخل السمات من المقاربات الأولى التي حاولت دراسة وتفسير القيادة، حيث ينطلق هذا المدخل من خصائص وسمات القائد وخصائصه الجسمانية، ويميز الدارسون في هذا المدخل بين نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات.

### 2.2. المقاربة السلوكية: Behavioral Approach

نظرا للانتقادات الموجهة لنظريات السمات، فقد تحول الاهتمام إلى العلاقات الإنسانية في الإدارة، وبدأ الباحثون يركزون على فحص السلوك والأفعال التي تفرق بين القادة الجيدين وغيرهم، حيث بدأ الاهتمام والتركيز على ماذا يعمل القائد وكيف يعمل، وليس على السمات التي يملكها القائد، أي الاتجاه إلى دراسة سلوك القادة بدلا من سماتهم.



وإذا كان مدخل السمات يركز على ماهية القائد وخصائصه، فإن المدخل السلوكي يركز على سلوكيات القادة أكثر من تركيزه على صفاتهم، وذلك بالتساؤل عن سمات وسلوك القائد، وهل يمكن تعليم أو تدريب الأفراد على القيادة. ومن المساهمات التي اهتمت بسلوك القائد والجماعة، دراسة جامعة أيوا Iowa (البعداوي، 2011: 46)، والتي تعد من الدراسات الأولى لأساليب سلوك القائد التي تم إنجازها سنة 1939 من طرف رالف وايت R. White ورونالد لبيت R. Lippit تحت إشراف كورت لوين Kurt Lewin، والتي انتهت بتحديد ثلاثة أساليب للقيادة وهي الأسلوب الديمقراطي، الديكتاتوري، والفوضوي.

إضافة إلى دراسات جامعة ولاية أوهايو Ohio State Studies (D.D. Warrick, 1981, p156)، والتي قام بها كل من Harris Fleishman، coons، Stogdill، وقد استعملت هذه الدراسات استمارة لوصف سلوك القائد Leader Behavior Description Questionnaire، وذلك من أجل تحديد أساليب أو أنماط للسلوك القيادي. حيث أفرزت الدراسة بعدين أساسيين هما، الاهتمام بالمهام Initiating Structure، الاهتمام بالعاملين Considerations. فالبعد الأول يعبر عن مدى اهتمام القائد بتخطيط العمل وتنظيمه وتوزيعه على مرؤوسيه والرقابة عليهم. والبعد الثاني يهتم بآراء وأفكار ومشاعر المرؤوسين. وظهرت دراسات جامعة ميشيغان Michigan University Studies (D.D. Warrick, P:5) التي ركزت على تأثير سلوك القائد على أفراد المنظمة، وتوصلت إلى تحديد أسلوبين لسلوك القائد، وهما: التوجه نحو العامل والتوجه نحو الإنتاج.

وقد استفاد فيما بعد كل من روبرت بليك وجان موتون R. Blacke & J. Mouton، من الدراسات السابقة ووضع نظريتهما الشبكة الإدارية، والتي ميزا فيها بين خمسة أساليب للقيادة، وذلك من خلال بعدي الاهتمام بالمهمة (الإنتاج) concern for task، والاهتمام بالناس concern for people (Bolden, R., Gosling, Marturano, A. and Dennison, 2003, p8).

### 3.2. المقاربة الموقفية: Situational Approach

بعدما كان التركيز مع المدرسة السلوكية على سلوك القائد في تفسير القيادة، جاءت المقاربة الموقفية لتضيف عوامل أخرى في تفسير القيادة، مثل ظروف الموقف ومميزات الوسط الاجتماعي الذي يحدث فيه السلوك بشكل شامل (Bolden, R., Gosling, J. Marturano, A. and Dennison, p8)، فظهرت بذلك نظريات متعددة، منها نظرية الاحتمال لفيدلر Fiedler's Contingency Model، ثم نظرية المسار نحو الهدف التي قدمها روبرت هاوس Robert House، ونظرية هيرسي وبلانشارد Hersey & Blanchard.

لقد أعطت هذه النماذج الموقفية بُعداً ديناميكياً للقيادة، بحيث لم تعد القيادة مرتبطة بالسمات الشخصية للفرد، بل أضفت عليها عوامل الموقف والمتغيرات المرتبطة به باعتباره يؤثر تأثيراً مباشراً على أسلوب القيادة المستخدم. فالمدخل الموقفى لا ينكر أهمية سمات القائد أو سلوكه، ولكنه يرى بأن هذه العوامل يجب أن تأخذ بعين الاعتبار سياق الموقف الذي يعايشه القائد.

وبناء عليه، فأسلوب القيادة الناجح يختلف حسب السياق والموقف، والقائد الفعال يجب أن يستحضر الموقف بجميع عناصره. وبالتالي، تتعدد الأنماط السلوكية بتعدد واختلاف السياقات والظروف.

#### 4.2. المدخل التحويلي Transformational Approach:

شكلت المقاربة الموقفية في القيادة بداية تحول في السلوك القيادي، حيث انصب التفكير في البحث عن الأسلوب القيادي الفعال، وذلك وفق اتجاهات ومقاربات حديثة تأخذ بعين الاعتبار دور العاملين والجماعة والبيئة، وقدرة القائد على التكيف، فجاءت المقاربة التحويلية التي مثلت مدخلاً جديداً للقيادة الإدارية، وارتكزت هذه المقاربة على قدرة وسعي القائد لإحداث تغييرات إيجابية في طريقة العمل. ويعتبر برنز Burns رائد النظرية التحويلية (Andrea Lai, 2011, p3)، حيث ميز بين القيادة التبادلية والقيادة التحويلية، والذي عرف هذه الأخيرة بكونها العملية التي يشترك فيها القائد والتابع في دعم كل منهما، بهدف الرفع من مستوى دافعية ومعنوية بعضهم البعض، فالقائد التحويلي يهتم بحاجات ودوافع العاملين ويساعدهم على تحقيق أهدافهم (الغراري، 2003: 125). والقادة التحويليون حسب هذه النظرية، يحاولون تغيير المنظمة ككل من حالة أو من ثقافة إلى أخرى، وذلك من خلال إحداث تحويلات داخل ثقافة التنظيم. (علي ع الرحمان عياصرة وهشام عدنان موسى حجازين، 2006، ص95)، وذلك بالتركيز على أفكار وقيم أخلاقية، مثل الحرية، العدالة والمساواة (إياد حماد، 2011: 392).

#### 3. أساليب القيادة:

تأثرت العلاقة بين القائد والتابع بظهور مفاهيم متباينة وفلسفات متنوعة حول ماهية هذه العلاقة. هل هي علاقة تسلط وسيطرة؟ أم علاقة تعاطف وتآخي؟ أم علاقة تجمع بين الإثنين؟ لذلك ظهرت أساليب متعددة للقيادة الإدارية. ولأن القيادة تركز على التأثير الذي يمارسه القائد على مرؤوسيه، فإن اختلاف أدوات ووسائل التأثير التي يوظفها القائد تعبر عن اختلاف في أساليب القيادة.

وتحديد الأسلوب القيادي المناسب، يعد أمراً صعباً سواء في التنظيم المدرسي أو في تنظيمات أخرى. ولعل هذه الصعوبة تتجسد في الاختلاف بين التصنيفات التي قدمها الباحثون كما

أشرنا سابقا، والتي ركز بعضها على السمات التي تتوفر في القائد، وبعضها على النتائج التي يحدثها نوع القيادة.

ودون الخوض في هذه التصنيفات، سنركز على أساليب القيادة من خلال سلوك القائد في الجماعة، هذا التصنيف الذي يميز بين ثلاثة أنواع من أنماط القيادة، وهي: النمط الأوتوقراطي، النمط الديمقراطي، والنمط الفوضوي.

1.3. **الأسلوب الديمقراطي:** يبدو أن العلاقة بين القائد وأتباعه في هذا النوع من القيادة، يركز على الاحترام والثقة المتبادلة، حيث يتيح القائد لأتباعه إمكانية المشاركة والتعاون في العمليات الإدارية من تخطيط، تنظيم، تنسيق، ورقابة، وأيضا المشاركة في اتخاذ القرارات (عياصرة، والفاضل، 2006، 118).

1.4. **الأسلوب الأوتوقراطي:** تسمى أيضا بالقيادة الديكتاتورية أو التسلطية، فيها يلجأ القائد إلى ممارسة الأساليب الاستبدادية لأداء وتنفيذ الأوامر، والانفراد في وضع القرارات الخاصة بالتنظيم، بحيث يحدد طبيعة الأنشطة المدرسية دون الالتزام بتطبيق الأساليب التخطيطية، وغالبا ما يتخذ القائد ذو الأسلوب الأوتوقراطي من سلطته الرسمية أداة تحكّم وضغط على أتباعه لإجبارهم على إنجاز العمل، كما يتبع أسلوب الإشراف المحكم على مرؤوسيه لعدم ثقته بهم على أنه دائم الشك فيهم.

3.3. **الأسلوب الفوضوي:** يعتقد القائد الذي ينهج هذا الأسلوب أن تنمية قدرات الموظفين والرفع من كفاءاتهم في الشغل، يتحقق من خلال منح هامش من الحرية في ممارسة السلطة. لذلك، يهتم القائد بالتوجيه العام لمرؤوسيه من خلال تعليمات غير محددة وملاحظات عامة، ويترك للمرؤوسين إمكانية تحديد أهدافهم في نطاق الأهداف العامة للتنظيم. فالقيادة الفوضوية تعطي الحرية المطلقة للمرؤوسين، إذ تتجاهل دور المدير وما يمكن أن يقوم به من توجيه للجماعة.

#### 4. **الدافعية:**

يقوم الإنسان بمجموعة من الأنشطة والأعمال، ويسعى من خلال عمله إلى تحقيق هدف أو الوصول إلى غاية أو إشباع حاجة معينة. إلا أن الجهد المبذول ودرجة المثابرة في الأداء تختلف من شخص لآخر. فحتى لو تساوى الأشخاص في القدرات، والمهارات، والخبرات في أداء عمل معين، فإنه قد يوجد بينهم نوع من التباين على مستوى الأداء. نتيجة تفاوتهم في درجة الاهتمام والحماس والرغبة في أداء العمل الموكل إليهم، وهذا يعود إلى تفاوت مستوى الدافعية بينهم.

إن معرفة الإنسان لنفسه وفهمه للآخرين، يركز على دراسة دوافع السلوك الإنساني، ففهم السلوك الإنساني والإجابة على بعض الأسئلة من مثل: ما هي العوامل التي تؤثر على سلوك الإنسان؟ وما هي الفروق الفردية في الجهد المبذول؟ وكيف يمكن تحفيز العاملين على بذل جهد أكبر؟ كلها أسئلة مرتبطة بمعرفة الدوافع التي تحرك الإنسان.

من هذا المنطلق، فقد اهتم الباحثون بتفسير السلوك الإنساني، والبحث في العوامل التي تتدخل في تحديد قوة ووجهة سلوك الإنسان، وكيفية التعبير عنه. فتعددت النظريات المفسرة للدافعية وكذا المداخل التي تقوم عليها هذه النظريات. والتي تميز بين نظريات المحتوى أو النظريات التقليدية، ونظريات النسق أو النظريات الحديثة.

### 1.5. النظريات التقليدية:

اهتمت بالبحث عن إجابات حول أسباب ودوافع السلوك الإنساني، فظهرت نظريات مختلفة ومتعددة لتفسير هذا السلوك، وركز بعضها على ما يحفز الفرد ويثير سلوكه، كالحاجات والحوافز على اختلاف أنواعها. في حين ركز البعض الآخر على عملية التحفيز نفسها وسبب اختيار الناس، وكيف يتم توجيه السلوك نحو هدف يرغب الفرد في تحقيقه. ومن هذه المساهمات نظرية الحاجات لماسلو، نظرية X و Y ل ماك غريغور، ثم نظرية هيرزبرغ.

وإذا كانت هذه النظريات قد ركزت على ما يحفز الفرد ويثير سلوكه، كالحاجات والحوافز باختلاف أنواعها، فإنها قد أهملت جوانب أخرى كالبحث في اختيارات الأفراد وفي توجيه سلوك الفرد نحو أهداف يرغب في تحقيقها، وهو ما ستهتم به النظريات الحديثة. فما أهم المقاربات الحديثة في تفسير الدوافع الإنسانية؟

### 2.4. النظريات الحديثة في تفسير الدوافع الإنسانية:

إذا كانت النظريات التقليدية قد قاربت موضوع الدوافع الإنسانية من منطلق عملية التحفيز وإثارة سلوك الفرد، فإن النظريات الحديثة في تفسير الدوافع الإنسانية ركزت على كيفية توجيه سلوك الفرد نحو هدف يرغب في تحقيقه، والبحث أيضا في أسباب اختيارات الأفراد. ومن بين هذه النظريات: نظرية التوقع لفكتور فروم، التي اعتبرت أن سلوك الفرد مدفوع وموجه لتحقيق هدف أو أهداف معينة، وذلك حسب درجة التوقع بأن ذلك العمل سيؤدي إلى نتائج معينة وعلى رغبة الفرد في تلك النتائج (عياصرة، 109)، ثم جاءت نظرية أديفر كصيغة معدلة لنظرية ماسلو، التي اعتبرت حاجات الإنسان غير ثابتة، وأشارت إلى وجود مجموعة من المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على الأهمية النسبية للحاجات وأولوية إشباعها، ومن هذه المتغيرات التعليم، الخلفية العائلية، البيئة الثقافية.

وتولت المقاربات والتفسيرات، حيث قدم "ستاسي آدمز" نظريته التي سماها **بنظرية العدالة والمساواة**، وترتكز على اعتبار الفرد مدفوعا في سلوكه إلى تحقيق الشعور بالعدالة، وهو شعور وجداني عقلي يمكن التوصل إليه من خلال مجموعة من العمليات العقلية الدالة على العدالة من عدمها، فالعدالة والمساواة يمثلان الفكرة الأساسية التي قامت عليها هذه النظرية (عياصرة، 114)، ثم فيما بعد **نظرية تحديد الهدف**، التي انبنت على افتراض مفاده أن أهداف الفرد وغاياته هي المحدد الرئيسي لسلوكه (طويل، 2008، 76). فدافعية الفرد حسب هذه النظرية يُحركها السعي لتحقيق أهداف وغايات لها منفعة أو قيمة لدى الفرد، وبالتالي فسلوكه محكوم بالأهداف التي يسعى إليها.

إن تعدد هذه النظريات وتنوع مقاربتها للدوافع الإنسانية، يُضفي تعقيدا على هذه الدوافع. ولأن هذه الأخيرة تتعدد وتتشابك، وهو تعدد يكسب الحياة الإنسانية تعقيدا وعمقا، فإن ذلك يتطلب الأخذ بمختلف هذه النظريات والجمع بين إيجابياتها، باعتبار الدافعية نتاج التفاعل بين الفرد وطبيعة العمل وبيئته. وهو أمر يتطلب من الإدارة في أية منظمة، والإدارة التربوية على الخصوص الإلمام بحيثيات هذه النظريات حتى يتسنى لها معرفة الجوانب الحساسة في عملية تحفيز ورفع دافعية المدرسين نحو عملهم.

## **إجراءات الدراسة الميدانية:**

### **1. أدوات الدراسة:**

إن الحديث عن أدوات البحث الميداني يعد خطوة إجرائية هامة يستوجبها كل بحث علمي، وذلك لما تحمله من إضافات على مستوى قياس الظواهر. والواقع أن أدوات البحث كثيرة ومتنوعة، وتعددها هذا يعود إلى طبيعة الظواهر الإنسانية التي تتميز بتعقدها. لذلك فقد اعتمدنا في هذه الدراسة على أداتين، وهما: الاستمارة والملاحظة بالمشاركة.

#### **1.1 الاستمارة:**

قمنا ببناء استمارة حول الأساليب القيادية لمديري المؤسسات التعليمية، ومستوى دافعية المدرسين نحو عملهم. وتم بناؤها بالاستفادة من الدراسات التي تناولت الموضوع، وأيضا من خلال تجربتنا المهنية وعلاقتنا بجماعة المدرسين، ومُعاشرتنا لأجواء العامة داخل المؤسسة التعليمية. وقد ضمت بالإضافة إلى المعطيات المتعلقة بالخصائص العامة للمدرسين، محورا خاصا بالأساليب القيادية لمديري الثانويات التأهيلية وفق تصنيف "الوين، لبيبت ووايت" الذي يميز بين الأنماط الثلاثة للقيادة كما أشرنا في الإطار النظري، ثم محور حول الارتباط الذي قد يكون موجودا بين الأسلوب القيادي ودافعية المدرسين نحو مهنتهم، ومدى تأثير كل أسلوب على الدافعية.

## 1.2 الملاحظة بالمشاركة:

ونظرا لأهمية الملاحظة بالمشاركة، ولتواجدنا ضمن الفئة المستهدفة في البحث، فقد ارتأينا استخدام هذه الأداة، خاصة وأننا نزاول مهنة التدريس، وهو ما يسمح لنا بملاحظة ومعايشة بعض السلوكات والأفعال التي تميز العلاقة بين مدرء المؤسسات التعليمية التأهيلية، وهيئة التدريس، والتي قد تؤثر على دافعية ومردودية هذه الأخيرة. لذلك عملنا على تهيئة دليل ملاحظة تَصْمَن ثلاثة محاور كبرى، شمل كل منها مجموعة من الفقرات والمؤشرات، المتعلقة بطبيعة الأسلوب القيادي الذي يمارسه مدير المؤسسة التي نشغل فيها، وشبكة الاتصالات داخل المؤسسة، وكيفية تدبير الخلافات التي قد تظهر من حين لآخر سواء في علاقة المدير بالمدرس، أو علاقة هذا الأخير بالتلاميذ، باعتبار أن كل ذلك قد يؤثر على دافعية ومردودية المدرس.

### 2. عينة الدراسة:

إذا كان من الصعب دراسة جميع وحدات مجتمع البحث، فإن اختيار جزء أو عينة منه يعد أمرا ممكنا، شريطة أن تكون هذه العينة ممثلة لمجتمع البحث. وما دام الحديث عن العينة يقتضي التطرق إلى مجتمع الدراسة، فإن مجتمع الدراسة يتمثل في مؤسسات التعليم الثانوي التأهيلي بكل من مديرية بركان بالأكاديمية الجهوية لجهة الشرق، ومديرية الرحامنة بالأكاديمية الجهوية لجهة مراكش أسفي. أما عينة البحث، فقد شملت 300 مدرس ومدرسة، وتم اختيار العينتين بشكل عشوائي من بين أساتذة ومدرء التعليم الثانوي التأهيلي.

## نتائج الدراسة

### 1. تقديم النتائج المتعلقة بأساليب القيادة السائدة في المؤسسات التعليمية ومناقشتها

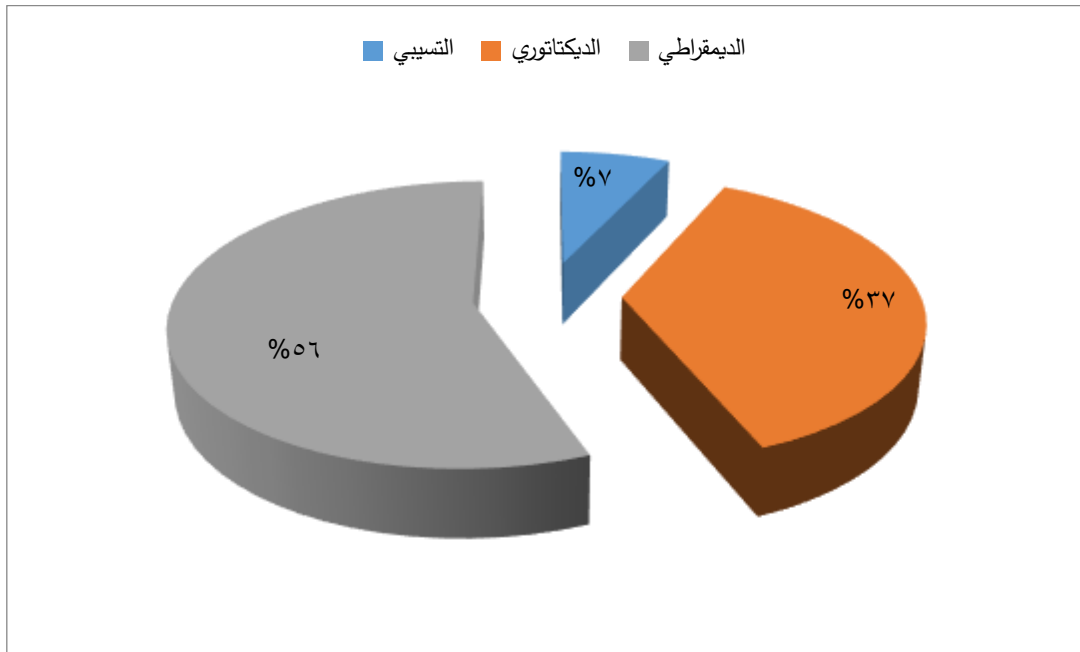
للإجابة عن السؤال الأول المرتبط بأساليب القيادة السائدة داخل المؤسسات التعليمية، فُمننا بتحويل معطيات الاستمارة إلى نسب مئوية، وذلك تبعا لمجموع إجابات المدرسين المتعلقة بنوع الأسلوب القيادي الذي يمارسه المدير داخل المؤسسة التعليمية. والذي حدد في ثلاثة أساليب، اعتمادا على مؤشرات ترتبط بكل أسلوب كما تمت الإشارة إلى ذلك سلفا. وبتحليل نتائج الاستمارة الميدانية يتضح وجود مختلف أساليب القيادة داخل المؤسسات التعليمية التي تم الاشتغال عليها، بالرغم من التباين في نوع الأسلوب القيادي سواء بين المديرين أو بين المؤسسات. والجدول التالي يُبين توزيع عينة الدراسة حسب الأساليب القيادية السائدة بمؤسساتهم.

### جدول رقم (1) توزيع عينة المدرسين حسب أساليب القيادة السائدة بمؤسساتهم

| النسبة | العدد | الأسلوب القيادي للمديرين |
|--------|-------|--------------------------|
| 56,00  | 168   | الديمقراطي               |
| 37,00  | 111   | الديكتاتوري              |
| 7,00   | 21    | التسبيبي                 |
| 100,00 | 300   | مجموع العينة             |

المصدر: معطيات استمارة ميدانية

### شكل رقم (1): أساليب القيادة بالمؤسسات التعليمية المدروسة



المصدر: معالجة معطيات الاستمارة الميدانية

يتضح من خلال الجدول رقم (1) والشكل، أن أسلوب القيادة السائد لدى المدرء من وجهة نظر المدرسين هو الأسلوب الديمقراطي، حيث عبر 56 في المئة من عينة المدرسين عن كون المديرين يمارسون أسلوبا ديمقراطيا في تدبيرهم لشؤون المؤسسة، وفي تعاملهم معهم. ويليه الأسلوب الديكتاتوري بحوالي 37 في المئة، وأخيرا الأسلوب التسبيبي. وهو ما يذهب في اتجاه تأكيد الفرضية رقم 1.

يُمكن تفسير هذه النتيجة في اعتقادنا، بنظرة المدرس إلى طبيعة العلاقة بينه وبين المدير، والتي غالبا ما يبنها ويُقيّمها انطلاقا من تعامل هذا الأخير مع المدرسين الآخرين، فيتمثل المدرس

الديمقراطية بمدى توزيع المهام بشكل عادل ومتساوي بين المدرسين، ولعل ذلك يظهر جليا في توزيع جداول الحصص مثلا، بحيث إن كل مدرس لا يقبل جدول الحصص إلا بمقارنته مع زملائه في نفس المادة، وهو أمر يُشكل ضغطا على المدير، ويدفعه إلى بناء سلوكياته وتصرفاته بناء على هذا التمثل. كما أن حكم المدرس على ديمقراطية سلوكيات وتصرفات المدير، غالبا ما ينبني على تقييم تدبير المدير لوضعيات ومشاكل بسيطة ويومية، وتغيب مسؤوليته عن القرارات الحاسمة والمؤثرة في المؤسسة التعليمية، وذلك انطلاقا من وعي المدرس بضيق هامش الحرية المُتاح للمدير، وبالتالي يُرجع مسؤولية السلوكات السلطوية السائدة في المؤسسة التعليمية إلى الوزارة الوصية، ويُبرؤ رئيسه المباشر.\*

كما يمكن تركية الجانب الديمقراطي الذي أظهرته النتائج في نظرنا، بالتوجه الذي أصبحت تصبو إليه الإدارة التربوية من خلال الإصلاحات التربوية الأخيرة.\* والتي تدعو إلى تطوير الإدارة التربوية بما يتماشى والتوجهات الحديثة في الإدارة، وعلى إرساء أساليب تديرية حديثة، مبنية على تعزيز الديمقراطية التشاركية داخل المؤسسات التعليمية.

وتتسجم هذه النتيجة، مع ما توصلت إليه الدراسة التي أجراها الباحث محمد صغير محمد علي (عمر، 2011)، في مقارنته لأسلوب القيادة لمدرء المؤسسات التعليمية بسلك الثانوي التأهيلي، بكل من المغرب والجمهورية اليمنية، حيث توصلت إلى سيادة الأسلوب الديمقراطي في المؤسسات التابعة لنيابة الرباط. وهو نفسه ما انتهت إليه الدراسة التي قام بها عبد الرحمان عياصرة في المؤسسات التعليمية الأردنية (عياصرة، 2006)، حيث استخلص أن السلوكات الديمقراطية هي الأكثر تواجدا.

في المقابل، تختلف هذه النتائج مع ما ذهبت إليه الباحثة برنية طروم، في دراستها حول أنماط القيادة التربوية، وأثرها على الرضا الوظيفي للأساتذة، حيث توصلت إلى أن النمط القيادي الأكثر شيوعا بمؤسسات التعليم الثانوي التأهيلي، في نيابة الرباط هو النمط الديكتاتوري، وأن النمط الديمقراطي يأتي في المرتبة الثانية، يليه النمط التسيبي.

\*. أشار بعض المدرسين إلى أن المدير مغلوب على أمره، وأنه هو الآخر خاضع لسلطة الوزارة، وليس له هامش للاجتهد.

\*. نقصد هنا بالأساس، توجهات الميثاق الوطني للتربية والتكوين، والبرنامج الاستعجالي في مجال تطوير الإدارة التربوية، أنظر الفصل الخاص بالإدارة التربوية.



## 2. النتائج المتعلقة بالعلاقة الارتباطية بين نوع الأسلوب القيادي ودافعية المدرسين

للإجابة على هذا السؤال، قمنا باستخدام اختبار Khi-deux، للبحث عن العلاقة بين متغيري الأسلوب القيادي للمدير ودافعية المدرس، والجدول التالي يوضح العلاقة بين المتغيرين.

### جدول رقم (2) العلاقة بين أسلوب القيادة والدافعية

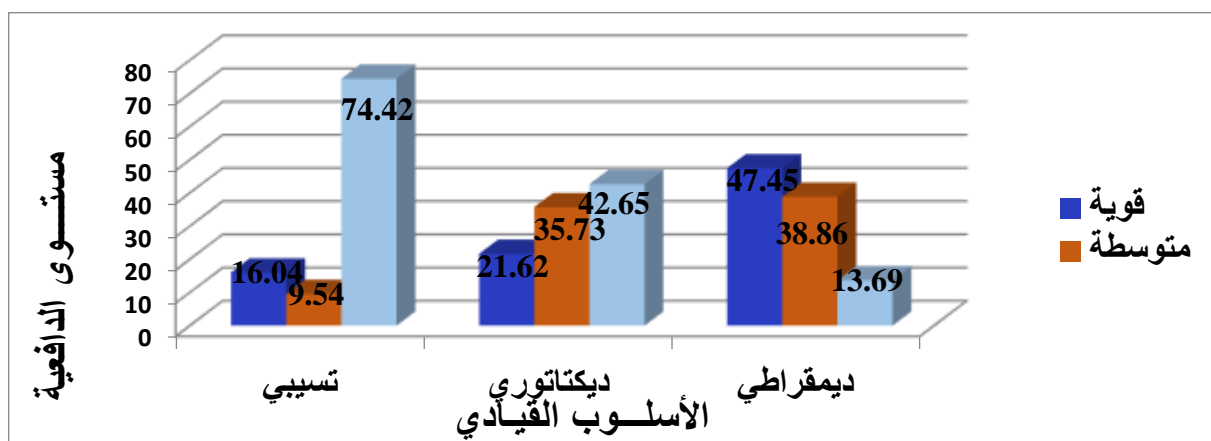
| دلالة P | درجة الحرية | قيمة khi-deux |
|---------|-------------|---------------|
| 0.000   | 4           | 48.7          |

يُظهر الجدول أن قيمة khi-deux، بلغت 48,7 عند درجة حرية 4، وعند مستوى الدلالة 0,000 وهو ما يعني وجود علاقة ارتباطية بين متغيري الأسلوب القيادي والدافعية، حيث أن مستوى الدلالة أقل من 0,05.

وبالتالي قبول وتأكيد الفرضية رقم 2، والتي مفادها وجود علاقة ارتباطية بين نوع الأسلوب القيادي للمدير ودافعية المدرس.

ولتحديد طبيعة هذه العلاقة، عملنا على تجميع المؤشرات المرتبطة بكل أسلوب من الأساليب القيادية الثلاث، وربطها بدافعية المدرس لمعرفة مستوى تأثير كل نوع من أنواع الأساليب القيادية في دافعية المدرس اتجاه مهنته، كما يتضح من خلال الشكل التالي:

### شكل رقم (02) العلاقة بين نوع الأسلوب القيادي للمدراء ودافعية المدرسين اتجاه مهنتهم



من الشكل أعلاه، يتضح أن هناك فروقا على مستوى دافعية المدرسين والمدرسات تبعا لنوع الأسلوب القيادي. فالأسلوب الديمقراطي يُسجل ارتباطا إيجابيا بدافعية هيئة التدريس، في حين يُسجل الأسلوبين الديكتاتوري والتسيبي ارتباطا سلبيا بدافعية هيئة التدريس. وبالتالي قبول وتأكيد الفرضيات الفرعية (1.2)، (2.2) و(3.2)، والتي مفادها وجود ارتباط إيجابي بين الأسلوب

الديمقراطي لمدراء المؤسسات التعليمية، ودافعية المدرسات والمدرسين اتجاه مهنتهم. وارتباط سلبى بين الأساليب الأخرى والدافعية. فما الذي يفسر هذه النتائج؟

إذا كانت النتائج المتعلقة بالعلاقة بين الأسلوب القيادي للمدير ودافعية المدرس، قد أسفرت عن أهمية الأسلوب الديمقراطي في الرفع من دافعية هيئة التدريس، فإن ذلك يتوافق مع التوجهات الحديثة في الإدارة، وأيضاً مع العديد من الدراسات، من بينها تلك التي قام بها سميث Smith (عياصرة، 2006: 144)، حول العلاقة بين تصور المدرسين للأسلوب القيادي للمدير، ودافعية المدرسين، والتي أفادت أنه كلما ازداد الأسلوب القيادي للمدير ديمقراطية، كلما ساهم ذلك في الرفع من مستوى دافعية المدرسين. كما تتماشى هذه النتائج مع الدراسة التي قام بها بيننكتون Pennington في الولايات المتحدة الأمريكية للكشف عن العلاقة بين تصورات المدرسين لأسلوب المدير في القيادة، ودافعية المدرسين نحو مهنتهم (عياصرة، 2006: 141)، فبالرغم من أن الباحث ميز في تقسيمه لأساليب القيادة بين صنفين فقط، وهما الاهتمام بالعاملين والاهتمام بالمهمة، إلا أن هذه النتائج تفيد وجود علاقة ارتباطية بين طبيعة أسلوب القيادة ودافعية المدرسين، كما تؤكد أن أسلوب القيادة الذي يولي اهتماماً بالمهمة على حساب العاملين، يُؤثر بشكل سلبى على دافعية المدرسين. وفي نفس الاتجاه أظهرت دراسة جامعة أيوا Iowa (بلوط، 1998: 312)، أهمية الأسلوب الديمقراطي في تحقيق درجات أعلى من الدافعية والابتكار والرضا، مقارنة بالأسلوبين الديكتاتوري والتسيبي.

وفي نفس السياق، بينت إحدى الدراسات أن العدالة والمساواة بين المدرسين وتوزيع المهام بينهم بشكل ديمقراطي، يُساهم في خلق ارتياح لديهم، والرفع من روحهم المعنوية. كما أن السلوكات الديمقراطية، والإشراك في رسم السياسة التربوية، يُعد أمرًا مهمًا لتحفيز المدرسات والمدرسين والرفع من دافعتهم (البدرى، 2005: 109)، وفي المقابل فإن الأسلوب الديكتاتوري القائم على البيروقراطية وعلى الرقابة، يؤدي إلى استياء المدرس وتراجع دافعيته (لوكيا، 114).

كما حاولا كل من كورش وفرنش CORCH; FRENCH (كريمة، 259)، إظهار تأثير الإشراف وأسلوب القيادة على دافعية العاملين وعلى أدائهم، وتوصلا إلى أهمية الأسلوب الديمقراطي في زيادة مستوى أداء العاملين والرفع من دافعتهم. وهي نفسها النتيجة التي انتهت إليها الدراسة التي قام بها كاتز، كوبي وموريس KATZ ; COBI ; MORICE (كريمة، 259)، حيث توقفت على العلاقة الإيجابية بين أسلوب القيادة المرتكز على الاتصال الجيد وعلى العلاقات الإنسانية بين العاملين والمشرفين. وذهب دافيد إمري D. EMERY (دريوش، 2012: 89) إلى أن القيادة الديمقراطية تخلق الجو النفسي والموقف الملائم، وتساهم في الرفع من دوافع العاملين

على بذل جهد أكبر لتحقيق مردودية مرتفعة، كما تسمح بالتوفيق بين حاجيات ورغبات العاملين ومصالح المؤسسة، من خلال تعزيز الدور الذي يقومون به.

نفس النتائج أيضا تلك التي جاءت بها دراسة الباحث عبد الرحمان عياصرة، حول القيادة والدافعية في الإدارة التربوية الأردنية، والتي توصلت إلى أن نوع الأسلوب القيادي للمدير يؤثر على دافعية المدرس، وكشفت عن أهمية الأسلوب الديمقراطي في الرفع من دافعيته. وتُعزز هذه النتيجة، ما ذهب إليه الباحث محمد صغير محمد علي في دراسته لأنماط القيادة التربوية وأثرها على الرضا الوظيفي، وهي دراسة همت مؤسسات التعليم الثانوي التأهيلي بكل من المغرب والجمهورية اليمنية، حيث أكدت على وجود ارتباط دال بين السلوك القيادي للمدير ورضا المدرس، وذلك لصالح السلوك الديمقراطي.

في المقابل، تختلف هذه النتائج التي توصلنا إليها مع ما ذهبت إليه دراسة كالدير Gallmeier (عياصرة، 2006: 140)، حول أثر النمط القيادي للمدير على دافعية المدرسين، والتي أظهرت أن المدرسين الذين يعملون في ظل قيادة ديمقراطية لم يسجلوا مستوى عالي من الدافعية، وكشفت عن أهمية النمط الديكتاتوري في رفع دافعية المدرسين.

عموما فإن هذه النتائج تتماشى ومعظم الدراسات التي اهتمت بموضوع القيادة (دراسة أوهايو، ميشيغان، الشبكة الإدارية، نظرية النُضج الوظيفي...)، والتي أظهرت أهمية إشراك العاملين، ونشر قيم الديمقراطية في فعالية القيادة، لكن نسبة المدرسين الذين عبروا عن ممارسة مدرائهم للأسلوب الديمقراطي غير كافية، اعتبارا للتبريرات التي قدمناها سالفاً، وهو ما يقتضي ضرورة تعزيز الأسلوب الديمقراطي المبني على التدبير التشاركي، والتفاعل بين أفراد المجتمع المدرسي، للارتقاء بقدرات المؤسسة وأدائها، وتوفير المناخ الملائم لمواكبة المستجدات التربوية، وإبعاد كل السلوكات والتصرفات التسيبية والسلطوية، نظرا لانعكاساتها السلبية على دافعية المدرس. حيث أشار أحد الباحثين (وظفة، 1999: 69)، إلى أن الإسراف في استخدام السلطة، أو التساهل يؤدي إلى الإحساس بالقلق وعدم الارتياح في العمل، وإلى هدم الشخصيات الإنسانية واعتراؤها. وهكذا يميل المدرسون إلى التخلي عن الانخراط الفعال والواعي في قضايا واهتمامات مؤسساتهم، ويتحولون إلى كائنات لا تتطور من خلال ما تقوم به، الشيء الذي يعني القضاء على كل ما هو إنساني فيها، وهو ما تنبه إليه ستوارت تشابن Stuart Chuapin (الفهيدي، 2009: 16) منذ سنة 1924، حيث أشار إلى خطورة إهمال البعد الإنساني في القيادة، وإلى الحاجة إلى قادة يتصفون بالعلاقات الاجتماعية، وليس إلى قادة يتصفون بتعزيز الولاء والإخلاص لأتباعهم.

## خلاصة وتوصيات:

يبدو إذا كان نجاح المؤسسة التربوية في تحقيق أهدافها ورسالتها، يرتبط بشكل كبير بالكيفية التي يدير بها القائد مرؤوسيه، وبأسلوب القيادي الذي يمارسه. إذ يسهم هذا الأخير في تحديد مستوى الأداء داخل المؤسسة التعليمية، وفي اتجاه هذا الأداء ودرجة توافقه مع الغايات الأساسية التي تسعى إليها المؤسسة. بل أن أنماط القيادة تسهم في تحقيق عملية التوافق بين مكونات المؤسسة التعليمية وتجعلها أميل إلى التماسك والارتباط، أو أكثر ميلا إلى التشتت والبعثرة، مما يُضعف المؤسسة ويجعلها غير قادرة على أن تؤدي وظائفها بالشكل المخطط لها.

وبناء على ذلك، وفي ضوء نتائج الدراسة نؤكد على النقاط التالية:

- تعزيز الجوانب الديمقراطية داخل المؤسسات التربوية المغربية، بما يتماشى والتوجهات الحديثة، لكون نتائج هذه الدراسة أسفرت عن أهمية الأسلوب الديمقراطي في تدبير المؤسسات التعليمية، وارتباطه الإيجابي بدافعية المدرسين. إلا أن نسبة تواجد هذا الأسلوب في نظرنا غير كافية، وهو ما يتطلب بذل مجهود أكبر لجعل المؤسسة التعليمية مجالا للديمقراطية والتدبير التشاركي، وإضفاء البعد الإنساني عليها، لما له من دور إيجابي وفعال في الرفع من معنويات أفراد المجتمع المدرسي وعلى رأسهم المدرسين، وتعزيز دافعيتهم بما يخدم أهداف التربية.
- الحد من السلوكات السلطوية التي تعرفها المنظومة التربوية المغربية، لما لها من انعكاسات سلبية على الأجواء العامة داخل المؤسسات التعليمية، وعلى دافعية هيئة التدريس بشكل خاص، وتخليص القيادات التربوية من الإجراءات الروتينية القائمة على التقارير والنصوص والمذكرات، وفتح المجال أمامها للمبادرة والتجديد والمشاركة في اتخاذ وصنع القرارات المتعلقة بالتعليم والاعتراف بقدرات المدرء.
- إعادة توزيع السلطة بين الإدارة التربوية المركزية، الجهوية، الإقليمية والمحلية بشكل متوازن، وفق قاعدة واضحة ومضبوطة وقابلة للتقويم والمحاسبة، وذلك للتخفيف من ثقل وصاية سلطة الإدارتين المركزية والجهوية.
- نشر ثقافة الإشارك داخل المؤسسات التعليمية، وذلك بتعزيز مشاركة القيادات التربوية والمدرسين في اتخاذ القرارات التي تهم منظومة التربية والتكوين، وتمتيع المؤسسات التعليمية باستقلالية أكبر (المساهمة في وضع واختيار المناهج التربوية، تحديد الزمن المدرسي...)

## قائمة المصادر والمراجع:

### مراجع العربية

- إبراهيم، حسام الدين السيد محمد؛ والمرزوقي، أحمد بن سعيد بن عبدالله (2022): أنموذج مقترح لقيادة مديري المدارس التغيير التربوي بسلطنة عُمان في ضوء بعض النماذج المعاصرة، مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، مجلد 2، عدد 6، الصفحات 542 – 573.
- إبراهيم، حسام الدين السيد؛ و النافعي، تركي (2022): كفايات قيادة التغيير اللازمة لمديري مدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء النموذج السلوفيني ( Slovenian Model)، مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، مجلد 2، عدد 8، الصفحات 314 – 338.
- البديري، طارق عبد الحميد (2005): الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية في تنمية القيادة التدريسية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- البعداوي، محمد (2011): أساليب القيادة الفعالة، مقارنة وظيفية للتعريف بصفات القائد الناجح في سياق المفهوم الجديد للسلطة - الجزء الأول، ط1، دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع، الرباط.
- بلوط، حسن ابراهيم (1998): إدارة المؤسسات، ط1، الجامعة اللبنانية.
- التجيتي، عزيز وبنيشو خالد (2009): الإدارة التربوية من أجل قيادة مدرسية حديثة، ط1، منشورات صدى التضامن، مطبعة النجاح الجديدة، الدار البيضاء.
- الجر، خليل (2003): لاروس، المعجم العربي الحديث، ط1، مكتبة لبنان، ناشرون، بيروت.
- حماد، إياد (2011): "أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد 27 - العدد الرابع، جامعة العلوم الاقتصادية والقانونية، دمشق.
- دريوش، شاهيناز (2012): أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة منتوري قسنطينة: بحث لنيل شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية.
- شرقي، رابح (2010): النمط القيادي للمديرين وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى معلمي المرحلة الابتدائية، دراسة ميدانية لمؤسسات التعليم الابتدائي بولاية المسيلة، تخصص علم النفس التربوي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، الجزائر، قسنطينة: بحث لنيل شهادة الماجستير في علم النفس.

- صغير، محمد علي محمد عمر (2011): السلوك القيادي وكفايات الأداء الإداري لمديري المؤسسات التعليمية وعلاقته بالرضا الوظيفي للأساتذة في الجمهورية اليمنية والمملكة المغربية، كلية علوم التربية، جامعة محمد الخامس الرباط: أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التربية، غير منشورة.
- طويل، كريمة (2008): الدافعية والرضا الوظيفي وتأثيرهما على أداء الإطارات في الشركة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، الجزائر، السنة الجامعية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم.
- عياصرة، علي أحمد عبد الرحمان (2006): القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، ط1، دار ومكتبة الحامد-عمان.
- عياصرة، علي أحمد عبد الرحمان، محمد محمود العودة الفاضل (2006): الاتصال الإداري وأساليب القيادة في المؤسسات التربوية، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- عياصرة، علي أحمد عبد الرحمان، هشام، عدنان موسى حجازين (2006): القرارات الإدارية في الإدارة التربوية، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- الغراري، حليلة (2004): أساليب التدريس والقيادة الموقفية في التعليم الجامعي المغربي، جامعتا الأخوين ومحمد الخامس أكدال نموذجاً، كلية علوم التربية، جامعة محمد الخامس، الرباط، المغرب: أطروحة لنيل دكتوراه الدولة في علوم التربية.
- غريب، عبد الكريم (2006): المنهل التربوي، معجم موسوعي في المصطلحات والمفاهيم البيداغوجية والديداكتيكية والسيكولوجية، مطبعة النجاح الدار البيضاء، منشورات عالم التربية.
- فرحاتي، العربي (2011): "سؤال القيادة التربوية في الوضعين المستعارين (الحدائي والعولمي)"، ضمن عدد خاص من مجلة عالم المعرفة حول: الحكامة في التربية والتكوين، العدد 20. منشورات عالم التربية.
- الفهيدى، عبد الله عبده محمد (2009): أنماط السلوك القيادي السائدة لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية العلوم التربوية: رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية.
- لخصاصي، المصطفى (2000): واقع الإدارة المدرسية بالمغرب بين التكوين التربوي والتنظيم الإداري، دراسة للقيادات التربوية بمؤسسات التعليم الثانوي، ط1، مطبعة النجاح الجديدة، الدار البيضاء.

- لوكنيا، الهاشمي، نظريات المنظمة، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري قسنطينة، دار المهدي للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة الجزائر.
- المبيضين، ديما محمد صالح (2022): دور القيادة التحويلية في تحسين أداء الإدارة المدرسية في الأردن، مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، مجلد 2، عدد 7، الصفحات 572 – 593.
- المرحلة، شهيرة (2022): دور القيادة التربوية في تنمية التفكير الإبداعي لدى طلبة المرحلة الأساسية، مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، مجلد 2، عدد 8، الصفحات 271 – 294.
- المنصوري، حمادة مبارك؛ المكي، سماح حاتم (2024) دور القيادة التربوية في دعم الرفاه النفسي للمعلم في الفصل الدامج عند استخدام منصات التعلم الإلكتروني - مراجعة الأدبيات السابقة، مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، مجلد 4، عدد 9، الصفحات 179 – 201.
- وطفة، علي أسعد (1999): بنية السلطة وإشكالية التسلط التربوي في الوطن العربي، ط1، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية.

#### مراجع بلغة الأجنبية

- Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A. and Dennison (2003): P. A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks, Center for Leadership Studies, University of Exeter, United Kingdom.
- Stephen P. Robbins (1996): Organizational Behavior, Concepts Controversies Applications, Seventh Edition.
- Warrick D. (1981): Leadership Styles and Their Consequences, Journal of Experimental Learning and Simulation 3-4, University of Colorado.
- Xavier Montserrat, (2004): Comment Motiver, Edition D 'organization, Paris.
- Andrea Lai (2011): Transformational – transactional Leadership Theory, Olin College of Engineering, AHS Capstone Projects, p: 3. at the site: [http://digitalcommons.olin.edu/ahs\\_capstone\\_2011/17](http://digitalcommons.olin.edu/ahs_capstone_2011/17).