

DOI: JFTP-1908-1003

**أنماط القيادة السائدة لدى مديري مدارس التعليم
الإبتدائي بمحافظة بورسعيد وعلاقتها بالرضا
الوظيفي للمعلمين
"دراسة ميدانية"**

الدكتور/ عبد المنعم الدسوقي حسن الشحنة
الأستاذ المساعد للإدارة بالمعهد العالي للحاسبات
والمعلومات وتكنولوجيا الإدارة بطنطا

٢٠١٩/١١/١٨ م

تاريخ قبول البحث :

٢٠١٩/٨/٧ م

تاريخ استلام البحث :

المخلص

تحتاج المؤسسات التعليمية بكل مراحلها المتنوعة واختلاف مستوياتها إلى قيادات واعية مسؤولة وقادرة على تحقيق أهداف هذه المؤسسات على أكمل وجه، كما أن اختيار النمط القيادي الملائم لكل مؤسسة يحتاج إلى دراسة ظروف المؤسسة التعليمية التي تمارس فيها القيادة واختلاف العاملين واختلاف مستوياتهم العلمية لذلك هدف البحث إلي: - معرفة الأساس الفكري للقيادة المدرسية العالمية في القرن الحادي والعشرين ، و إلقاء الضوء علي أنماط القيادة السائدة لدي مديري مدارس التعليم الإبتدائي بمحافظة بورسعيد، ومعرفة الرضا الوظيفي للمعلمين عن أنماط القيادة السائدة بمدارس التعليم الإبتدائي بمحافظة بورسعيد، والوصول لأهم التوصيات والمقترحات لإختيار أفضل الأنماط القيادية لدي مديري مدارس التعليم الإبتدائي بمحافظة بورسعيد لتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين، ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي للوقوف على واقع أنماط القيادة السائدة لدي مديري المدارس الإبتدائية بمحافظة بورسعيد وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين ، من خلال تحليل ما توفر له من بيانات وإحصاءات، وتقارير، ومقابلات، وكذلك ما خرج به الباحث من بيانات من خلال استبيان لاستطلاع آراء المعلمين عن أنماط القيادة السائدة لدي مديري المدارس الإبتدائية بمحافظة بورسعيد وعلاقتها بالرضا الوظيفي لهم.

ولقد توصل الباحث إلي عدة توصيات ومقترحات منها مايلي:-

- ١- إختيار القيادات المدرسية التي تتبنى النمط الديمقراطي والتحويلي وهذا ينعكس بالإيجاب علي سلوك المعلمين في العمل وعلي رضاهم الوظيفي.
- ٢- تقديم برنامج تدريبي للمديرين لتحسين ممارستهم وأنماطهم القيادية ، لتوظيف هذه الأنماط بفاعلية وتمكينهم من تطوير ممارستهم القيادية لرفع مستوى جودة التعليم في مدارس التعليم الإبتدائي بمحافظة بورسعيد.
- ٣- أن يكون إختيار القيادات المدرسية التي تتميز بالخصائص الآتية :-
 - التفكير عالميا: وتعني القدرة علي التكيف ، واكتساب الخبرات العالمية اللازمة، وفهم تأثير العولمة.
 - القدرة التكنولوجية : وتعني امتلاك المعرفة التكنولوجية اللازمة.
 - بناء الشراكات والتحالفات : تعني امتلاك المهارات الإجتماعية والتواصل.
 - تقاسم القيادة : بمعنى القدرة علي إيجاد رؤية مشتركة ، والتعاون الفعال.

الكلمات المفتاحية :

- التعليم الإبتدائي - الرضا الوظيفي - أنماط القيادة

ABSTRACT

Educational institutions at all stages and different levels need aware leaders responsible and able to achieve the objectives of these institutions and the choice of the appropriate leadership pattern for each institution needs studying the conditions of the educational institution in which leadership is practiced and so the research aimed to :

Knowing the intellectual basis of the global school leadership in the twenty-first century, shedding light on the prevailing leadership patterns of the managers of primary schools in Port Said Governorate, Knowing the job satisfaction of the teachers of the prevailing leadership patterns at the primary education schools in Port Said Governorate and reaching the most important recommendations and suggestions to choose the best leadership patterns of the managers of primary schools in Port Said Governorate to achieve job satisfaction for teachers.

The researcher used the descriptive approach to find out the reality of the prevailing leadership patterns among managers of elementary schools in Port Said Governorate and their relation to job satisfaction through analyzing the results of data ,statistics ,reports , interviews and through a questionnaire for surveying the views of teachers of the prevailing leadership patterns among managers of primary schools in Port Said Governorate and their relation to job satisfaction.

The researcher has reached several recommendations and suggestions including the following:

- 1-Selecting the school leaders who adopting the democratic and transformative style and this reflects positively on the behavior of teachers at work and their satisfaction.
- 2-Providing a training program for managers to improve their practice and leadership patterns to employ these patterns effectively and enable them to develop their leadership practice to raise the quality level of education at elementary schools in Port Said Governorate.
- 3- Selecting the school leaders that have the following characteristics;
 - Thinking globally: it means the ability to adapt, acquire the necessary global expertise, and understand the impact of globalization.
 - Technological ability: it means possessing the necessary technological knowledge.
 - Building partnerships and alliances: it means possessing social skills and communication.
 - Sharing leadership: it means being able to find common vision and effective cooperation

KEYWORDS: Leadership Patterns – Job Satisfaction – Primary Education.

الإطار العام للبحث

مقدمة

تحتاج المؤسسات التعليمية بكل مراحلها المتنوعة واختلاف مستوياتها إلى قيادات واعية مسؤولة وقادرة على تحقيق أهداف هذه المؤسسات على أكمل وجه، كما أن اختيار النمط القيادي الملائم لكل مؤسسة يحتاج إلى دراسة ظروف المؤسسة التعليمية التي تمارس فيها القيادة واختلاف العاملين واختلاف مستوياتهم العلمية.

"وتواجه منظومة التعليم في الآونة الأخيرة ضغوطات وتحديات نتيجة لثورة التكنولوجيا الحديثة، وبالتالي أدت إلى سلسلة من التغييرات التي طرأت على العلاقات الإنسانية. وقد أدى هذا التطوير السريع الذي تعيشه الإدارة الحديثة إلى ضرورة احتياجها إلى إدارة تربوية يكون لها أثر كبير في نجاح العملية التعليمية، فبدون تلك القيادات الواعية والمسؤولة فإنه يتعذر على المؤسسات التعليمية القيام بأهدافها التعليمية والتربوية على أكمل وجه. وقد برزت اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية من خلال العناية بكل المجالات ذات الصلة بالعملية التربوية، فكانت الإدارة بوصفها مهارة في القيادة وفي العلاقات الإنسانية وتهيئة الظروف الملائمة للعمل، وفي تنظيم العمل الجماعي. وبناءً عليه فقد ظهر مفهوم جديد للمدرسة ووظيفتها، تمثل في اعتبار أن المدرسة إحدى مؤسسات المجتمع التي لا بد لها من المساهمة في حل مشكلات هذا المجتمع، وتحقيق أهدافه بالإضافة إلى أداء وظيفتها الأساسية المتمثلة بنقل التراث الثقافي من الآباء إلى الأبناء فكانت أولى الاهتمامات هي مسألة المدير أو القائد، والقيادة في المدارس الإبتدائية تتميز بأنها عملية مستمرة الفعالية وتأثيرها كبير في سير العملية التعليمية، فيرتبط نجاحها أو فشلها بنوع العلاقة التي تربط القائد بالمعلمين، وبالتالي لهذه العلاقة دور أكبر في إنجاح العملية التعليمية. وكلما ساد هذه العلاقات الاحترام المتبادل والتقدير كان مستوى الأداء أفضل، وتستمد القيادة الإدارية والتربوية في المدارس الإبتدائية أهميتها من قدرتها على استخدام كافة الوسائل المتاحة بحيث تتلاءم مع أهداف العملية التعليمية من أجل تحسين أداء العنصر البشري، وبذلك تختلف القيادة الإدارية عن القيادة بشكل عام في أن الأخيرة تستمد قوتها من السمات والصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد، بينما القيادة الإدارية تعتمد على ما يتوفر لها من السمات والصفات الشخصية. (الشريف. طلال عبد الملك". (٤٥:٢٠٠٤).

"ويعتبر مدير المدرسة الإبتدائية رأس الهرم في مدرسته ويشار إليه في كل مقام، وهو الذي يمسك بدفة القيادة ليوجهها الوجهة السليمة، والمهمة الأساسية له هي تنفيذ العملية الإدارية بفاعلية وكفاءة من خلال تنسيق جهود العاملين في المدرسة وتوجيههم، وإرشادهم للقيام بواجباتهم وأعمالهم على أكمل وجه لتحقيق أهداف العملية التربوية". (عابدين، ٢٠٠١: ٢٨٧)، "ومدير المدرسة الإبتدائية هو القائد لهذه المدرسة والمسئول الأول عنها، ولا شك أن مدير المدرسة يلعب دورًا هامًا في تيسير

العملية التعليمية وإنجاحها، فهو المسئول عن توجيه المعلمين في النواحي الفنية بالاشتراك مع التوجيه الفني، وكذلك له العديد من الاختصاصات والمسئوليات المتعلقة بالعملية التعليمية وسير الدراسة بالمدرسة والأنشطة المختلفة، فمدير المدرسة الإبتدائية يقوم بمسئوليات وعمليات التخطيط والتنظيم للسياسة العامة للمدرسة ووضع برنامج شامل للعمل، ويقوم بعمليات الإشراف على تنفيذ البرنامج والنظم والمشروعات، وسير الدراسة والأنشطة المختلفة بالمدرسة، وكذلك علاج ما قد يظهر من نواحي الضعف والمشكلات التي تحول دون تحقيق المدرسة لرسالتها فلا يكتفي أن تنسج الوزارة أهدافاً وتضع أشكالاً ومخططات للتعليم، إنما لابد من توفير الأساليب الإدارية التي تترجم هذه الأهداف، وتنفيذ الخطط التعليمية بصورة ناجحة". (إسماعيل.أحمد، ٢٠٠٩م: ١٥)، "وقد اهتمت معظم دول العالم المتقدم والنامي علي السواء بالقيادة التربوية لمديري المدارس ، لما لها من أهمية في تنظيم العمل بالمدرسة ، وتهيئة البيئة التربوية المناسبة ، والتخطيط للمدرسة ومستقبلها، ففي مصر وانطلاقاً من قناعة وزارة التربية والتعليم المصرية بأهمية التغيير والتطوير ومواكبة العالمية في هذا العصر فقد حاولت جاهدة رفع مستوى القيادة المدرسية وتطوير منظومة التعليم ، وأكدت ضرورة التوجه نحو المستقبل ، وأشارت في الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (٢٠١٤/٢٠٣٠) علي أهمية الإنفتاح علي المؤسسات العالمية ودول العالم التي ترغب في التعاون التربوي وتبادل الخبرات". (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٣ : ٣)، "وقد تجلت قناعة الوزارة بأهمية تطوير وتحسين القيادة المدرسية في قيامها بتنفيذ العديد من برامج التدريب والتنمية المهنية لمديري المدارس بالأكاديمية المهنية للمعلمين ، وفروعها المختلفة علي مستوى الجمهورية. كما أن تلبية احتياجات المعلمين الوظيفية والشخصية ، وتوفير الخدمات العامة لهم في المؤسسة التعليمية من شأنها تعزيز أواصر الألفة والانتماء وتحسين الرضا الوظيفي لدي المعلمين نحو مؤسساتهم التعليمية". (العاجز ونشوان، ٢٠٠٤ : ٣٥)، ولقد أكدت دراسة (عطية، ٢٠١٦ : ٢٦٠) أن ارتفاع الرضا الوظيفي للعاملين يؤدي إلي زيادة الإنتاجية، والعمل بفاعلية أكثر ، وتقليل معدل دوران العمل ، وتخفيض نسبة الغياب ، فضلا عن رفع معنويات العاملين ، وتحقيق الأمن الوظيفي ؛ مما يعكس إيجابيا علي إنتاجية العمل من الناحيتين الكمية ، والنوعية.

مشكلة البحث

"لما كانت عملية الإهتمام بتطوير القيادات التربوية منبثقة من عدة مؤتمرات تتعلق بتطوير برامج وتنمية القيادات التربوية ، للعمل علي بلورة مفهوم القيادة وإعداد القادة علي مستوى وزارة التربية والتعليم ، أو علي مستوى المديرية والإدارات التعليمية وأيضا المدارس الإبتدائية، وأيضا تأتي عملية الإهتمام هذه في ضوء مبادئ القيادة العصرية واتجاهاتها وأدوارها من أجل تمكين القيادات التربوية من إحداث نقلة نوعية في أساليب الإدارة بما يحقق أهداف العملية التربوية بشكل أفضل". (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٧ : ٢٠)، "ويعد موضوع القيادة من أهم الموضوعات إثارة في علم الإدارة ، فالقيادة

الإدارية أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح أي مؤسسة ، والقيادة التربوية تعتبر جوهر العمل الإداري لأنها تمثل عاملاً مهماً في نجاح أو فشل الإدارة التعليمية لما فيها من تأثير مباشر على العملية التعليمية ، ولقد ذهب كثير من علماء الإدارة إلى القول : بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وهي مفتاح الإدارة ، وأن أهميتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساس يؤثر في عناصر العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية ، وتعمل كأداة محركة لتحقيق أهدافها ". (الكردي، أحمد 2004 : 41)، "وتعد القيادة من أهم ركائز العملية الإدارية، والتي من خلالها يتم تنفيذ السياسات والخطط والبرامج الموضوعية، وللقيادة بشكل عام نظريات عديدة وأنماط معروفة والتي من شأنها أن يكون لها دور في الرضا الوظيفي للمعلمين ، ولأن القيادة التعليمية تواجه الكثير من التحديات، مثل: العولمة وتجلياتها، والتقدم العلمي والتقني، وثورة المعرفة والمعلومات، والتوجه الديمقراطي، والهيمنة الدولية، وتحدي التنمية". (حجي، أحمد 2004 : 10)

" فقد أدى التقدم العلمي هذا إلى تغيير المدرسة لفلسفتها وأدوارها وأهدافها وبالتالي تغيير في أدوار مدير المدرسة، فمن ميسر للعمل إلى مطور وقائد للتغيير، ومن رئيس يصدر الأوامر إلى داعم وموجه، ومن إداري إلى قائد صاحب رؤية يؤثر ويلهم ويحفز، ويغرس الثقة في نفوس العاملين ويشركهم في القيادة، ويزيد من دافعيتهم ويشجعهم على الإبداع، ويمنح كل عضو اهتماماً فردياً خاصاً، ويرتقي باهتماماتهم واحتياجاتهم ليصنع منهم قادة آخرين، وتشير الخطة الإستراتيجية القومية لإصلاح التعليم إلى الحاجة للعنصر البشري القادر على القيادة الجيدة على المستوى التنفيذي أو على مستوى القيادات التعليمية والإدارية، ويعتبر هذا أهم التحديات التي تواجه وزارة التربية والتعليم". (وزارة التربية والتعليم 2014م : 64)

" يواجه التعليم المصري بالمرحلة الإبتدائية الكثير من التحديات التربوية التي لها أثر كبير في حالة ضعف وسوء المخرجات التعليمية وعدم مواكبتها للمتطلبات العالمية وسوق العمل، وكذلك ضعف مستوى الطلاب من حيث امتلاكهم للمهارات المطلوبة للقرن الحادي والعشرين، وقد نشر البنك الدولي 2005م بعضاً من التحديات التربوية التي تواجه التعليم المصري، وحيث الحاجة إلى : تحسين كفاءة النفقات ، وتحسين القيادة وتطوير المقررات الدراسية ، والإهتمام بالأنشطة التربوية، وطرق التقويم ، والبحث عن مصادر غير تقليدية للتمويل، والحاجة إلى تحسين الجودة وتكافؤ الفرص التعليمية في نظام التعليم، والحاجة إلى تعزيز المساءلة على جميع المستويات المؤسسية وتعزيز مشاركة أصحاب المصلحة (بما في ذلك أولياء أمور الطلاب) في اتخاذ القرارات المالية، واستكشاف استراتيجيات لتحقيق اللامركزية (The World Bank, 2005: N1)

لذلك تبرز مشكلة الدراسة في الإجابة علي السؤال الرئيس التالي:-

ما أنماط القيادة السائدة لدى مديري مدارس التعليم الإبتدائي بمحافظة بورسعيد وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين؟

ويتفرع من هذا التساؤل التساؤلات الآتية:-

- ١- ما الأساس الفكري للقيادة المدرسية العالمية في القرن الحادي والعشرين؟
- ٢- ما أنماط القيادة السائدة لدي مديري مدارس التعليم الإبتدائي بمحافظة بورسعيد؟
- ٣- ما واقع الرضا الوظيفي للمعلمين عن أنماط القيادة السائدة بمدارس التعليم الإبتدائي بمحافظة بورسعيد؟
- ٤- ما التوصيات والمقترحات لإختيار أفضل الأنماط القيادية لدي مديري مدارس التعليم الإبتدائي لتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين؟

أهداف البحث: يهدف البحث الحالي إلي:

- ١- معرفة الأساس الفكري للقيادة المدرسية العالمية في القرن الحادي والعشرين .
- ٢- إلقاء الضوء علي أنماط القيادة السائدة لدي مديري مدارس التعليم الإبتدائي بمحافظة بورسعيد.
- ٣- معرفة الرضا الوظيفي للمعلمين عن أنماط القيادة السائدة بمدارس التعليم الإبتدائي بمحافظة بورسعيد.
- ٤- الوصول لأهم التوصيات والمقترحات لإختيار أفضل الأنماط القيادية لدي مديري مدارس التعليم الإبتدائي بمحافظة بورسعيد لتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين.

أهمية البحث_تمثل أهمية البحث في النقاط التالية:-

- ١- يعتبر هذا البحث أول بحث يتطرق للحديث عن اتجاهات المعلمين نحو أنماط القيادة السائدة في المدارس التعليم الإبتدائي بمحافظة بورسعيد. على حد علم وإطلاع الباحث على الدراسات السابقة في هذا المجال .
لذا يأمل الباحث أن تكون هذه الدراسة بداية لدراسات مصيرية تهتم وتقيس اتجاهات المعلمين نحو أنماط القيادة السائدة في مدارس التعليم الإبتدائي في مصر.
- ٢- أهمية الدور القيادي وتأثيره على أداء المدارس ومدى بقائها واستمرارها بشكل عام، وتحتاج المدرسة الإبتدائية أكثر من غيرها إلى قادة مبادرين ومشجعين على الابتكار والتجديد والإبداع، وتبرز أهمية سلوك القائد الإداري في المدرسة في تأثيره المباشر سلبيًا أو إيجابًا على مسيرة المعلمين والطلاب العلمية.
- ٣- أهمية المرحلة الإبتدائية على وجه التحديد، لأنها تمثل البداية الحقيقية لعملية التنمية الشاملة والبناء للطلاب وتحقيق النمو الشامل المتزن لهم، كما أنها تمثل القاعدة الأساسية للعملية التعليمية والمرحلة الأولى للسلم التعليمي .
- ٤- إمكانية مساعدة المدارس في تطوير عمل القيادات المدرسية بما يمكنهم من تقديم الخدمات وتحقيق الأهداف الخاصة بالمدرسة على مستوى عالي، يتواءم مع الأساليب الحديثة في القيادة ، والوصول بالمدرسة إلى مستوى المدارس المتقدمة التي تتبع الأساليب الحديثة في القيادة.

٥- محاولة تقديم توصيات ومقترحات لصناع القرار والإداريين في مؤسسات التربية والتعليم عن كيفية تطوير أدوار مديري المدارس الإبتدائية، مما يساعد على رفع كفاءة القيادات المدرسية وذلك لتحقيق جودة العملية التعليمية وتحقيق أهداف المدرسة.

٦- فتح آفاق جديدة حول أهمية ودور أنماط تحقيق القيادة السائدة لدي المديرين لتحقيق الرضا الوظيفي لدي المرؤسين.

حدود البحث

أ- الحدود الموضوعية: تشمل محاور هي:-

- أنماط القيادة لدي مديري المدارس الإبتدائية بمحافظة بورسعيد
- الرضا الوظيفي للمعلمين بمدارس المرحلة الإبتدائية بمحافظة بورسعيد.

ب- الحدود الجغرافية:

مدارس التعميم الإبتدائي بالإدارات التعليمية (شمال، شرق، جنوب، وبورفؤاد) بمحافظة بورسعيد .

ج- الحدود الزمنية

أقتصر الباحث بحثه علي احصاءات الفترة الزمنية للعام الدراسي ٢٠١٨/٢٠١٩ م

د- الحدود البشرية:

اقتصر الباحث في عينة الدراسة الميدانية علي عينة من معلمي مدارس المرحلة الإبتدائية بمحافظة بورسعيد للعام الدراسي ٢٠١٨/٢٠١٩ م.

منهج البحث وأدواته:

استخدم الباحث المنهج الوصفي للوقوف على واقع أنماط القيادة السائدة لدي مديري المدارس الإبتدائية بمحافظة بورسعيد وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين ، من خلال تحليل ما توفر له من بيانات وإحصاءات، وتقارير، ومقابلات، وكذلك ما خرج به الباحث من بيانات من خلال استبيان لاستطلاع آراء المعلمين عن أنماط القيادة السائدة لدي مديري المدارس الإبتدائية بمحافظة بورسعيد وعلاقتها بالرضا الوظيفي لهم.

مصطلحات البحث

النمط : هو السلوك أو الأسلوب الذي ينهجه مدير المدرسة في التعامل مع العاملين معه من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.(حيدر، ٢٠١٠، :٤٦)

القيادة: تعرف القيادة بأنها القدرة والإستعداد لحث الآخرين وتوجيههم وإرشادهم وإدارتهم باعتبارها تعطي دورا للتحدث عن مصالح الجماعة وأهدافها " (Mary , 2006,P.35)

كما تعرّف القيادة بأنها عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة (عبودي، ٢٠٠٧: ١٥) وتعرف- أيضاً -بأنها التأثير الذي يقوم به القائد في مرؤوسيه؛ لإقناعهم وحثهم على المساهمة للقيام بنشاط معين (السمدوني، ٢٠٠٧: ٢٢٤)

مدير المدرسة: هو قائد ومشرف تربوي مقيم ويتولى مهام اتخاذ القرارات في تيسير العمل الفني والإداري بالمدرسة ويعمل علي تطوير العمل التربوي (العاجز، ونشوان: ٢٠٠٤: ٢١٤)

الرضا الوظيفي: هو شعور داخلي لدي أفراد يتمثل بالإرتياح والسعادة نتيجة إشباع حاجاته ورغباته من خلال مزاولته للوظيفة التي يعمل بها، إذ ينتج عنه نوع من رضا الفرد وتقبله لما تمليه عليه وظيفته من واجبات ومهام (البلاوي، ٢٠٠٩: ٢٠)

الدراسات السابقة:

أولا الدراسات العربية

١- جمال أبو الوفا (٢٠٠٦) " دور قيادات المدرسة الإبتدائية في تنمية الإبداع الجماعي لدي العاملين بها لمواجهة تحديات العولمة - دراسة ميدانية

- هدفت هذه الدراسة إلي: التعرف علي مفهوم الإبداع الجماعي وأهم عناصره، والكشف عن أهم معوقات الإبداع الجماعي وأهم أساليب استعراض أهم مراحل الإبداع الجماعي ، وإزالة الستار عن أهم المعوقات التي تعترضه ، و التعرف علي مفهوم العولمة مع التركيز عن أهم تحدياتها، والتعرف علي كيفية انعكاس تحديات العولمة علي إدارة منظومة التعليم في الوقت الحاضر، وإبراز دور قيادات المدرسة الإبتدائية كمنظومة متكاملة في مصر في الوقت الحاضر، ومحاولة التوصل إلي مجموعة من التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تفيد في هذا المجال متي أخذت بعين الإعتبار.

- استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وأسلوب تحليل النظم الإحصائي لمعالجة نتائج الإطار الميداني، هذا بالإضافة إلي أنها استخدمت مجموعة من الادوات تمثلت في الزيارات الميدانية ، والمقابلات الشخصية، الإستبيان.

- ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة : ضعف تقدير العاملين في التعليم الإبتدائي ماديا ومعنويا، ضعف الروابط الإجتماعية بين العاملين بمختلف المدارس الإبتدائية بمحافظة القليوبية ، ، قلة تقييم الأنماط القيادية والصفات الكلية للسلوك القيادي لمديري المدارس الإبتدائية ، ضعف الإجراءات والمقترحات تساعد علي تطبيق معايير القيادة المتميزة بمدارس التعليم الإبتدائي بمصر.

- ومن أهم التوصيات التي توصلت لها الدراسة: ضرورة تقدير العاملين في التعليم الإبتدائي ماديا ومعنويا، مع إحساسهم بقيمة ما يقومون به، وضرورة تحسين الروابط الإجتماعية بين العاملين بمختلف المدارس الإبتدائية بمحافظة القليوبية حتي يزداد إرتباطهم بالعمل ، وبمدارسهم ، ومن ثم يتحسن الأداء ، وتزداد الإنتاجية ، وتلك مهمة تلقي أعبائها علي قيادات تلك المدارس، وتقييم الأنماط

القيادية والصفات الكلية للسلوك القيادي لمديري المدارس الإبتدائية علي مستوى الجمهورية، والوقوف علي واقع إدارة المدرسة الإبتدائية في مصر، وضع إجراءات ومقترحات تساعد علي تطبيق معايير الإدارة المتميزة بمدارس التعليم الإبتدائي .

ولقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في التعرف علي المفاهيم والمعاني الخاصة بالقيادة وفلسفتها، التعرف علي الفكر القيادي المعاصر

٢- رضا وبيومي (٢٠٠٦) "الأنماط القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الإبتدائية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين في مملكة البحرين".

- هدفت هذه الدراسة إلي: التعرف علي الأنماط القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الإبتدائية من وجهة نظر المعلمات ، وعلاقتها بالرضا الوظيفي.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي: كما تم تصميم استبانتيين الأولي لتحديد النمط القيادي لدي مديري المدارس الإبتدائية في مملكة البحرين ، وتضمنت الإستبانة (٤٨) فقرة موزعة علي ستة مجالات تقيس ثلاث أنماط قيادية (الديمقراطي، والترسلي، والأوتوقراطي) ، واستبانة لقياس الرضا الوظيفي لمعلمي ومعلمات المدارس الإبتدائية في مملكة البحرين، وتضمنت الإستبانة الثانية (٣٠) فقرة موزعة علي خمس مجالات.

أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: النمط القيادي السائد لدي مديري ومديرات المدارس الإبتدائية في مملكة البحرين هو النمط الديمقراطي ، يليه النمط الترسلي ، ثم النمط الأوتوقراطي، وجود فروق دالة إحصائية تعزي إلي متغير الجنس ، يتعلق بالانماط القيادية لدي مديري ومديرات المدارس الإبتدائية ، وقد جاءت لصالح الإناث بالنسبة للنمط الأوتوقراطي ، ولصالح الذكور بالنسبة لكل من النمط الديمقراطي، والنمط الترسلي، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزي إلي متغير الخبرة والرواتب ، فيما يتعلق بالأنماط القيادية لدي مديري ومديرات المدارس الإبتدائية، وجود فروق دالة إحصائية تعزي إلي متغير المنطقة التعليمية، فيما يتعلق بالأنماط القيادية لدي مديري ومديرات المدارس الإبتدائية ، لصالح منطقة المحرق التعليمية.

ومن أهم التوصيات التي توصلت لها الدراسة:حث القيادات التعليمية بإستخدام النمط القيادي المناسب للحصول علي الرضا الوظيفي للمعلمين، العمل علي توفير البيئة المناسبة للمعلمين والإهتمام بصرف رواتب توفر لهم حياة كريمة، العمل علي تحفيز المعلمين ماديا ومعنويا للحصول علي الرضا الوظيفي.

ولقد استفاد الباحث من هذه الدراسة:في إعداد الجانب النظري للبحث (أنماط القيادة ، الرضا الوظيفي)

٣- منال رشاد عبد الفتاح (٢٠٠٩) "خصائص القائد البديل وكيفية تكوينه في المؤسسات التعليمية

بجمهورية مصر العربية"

- هدفت هذه الدراسة إلى: الوقوف على فلسفة القيادة التربوية من خلال التعرف على: ملامح الفكر القيادي المعاصر، والعوامل التي تؤثر في عملية القيادة، ومضمون القيادة التربوية وأهميتها للمؤسسة التعليمية، وأهم مهام القائد التربوي، ومفهوم القائد البديل والإهتمام به.

- استخدمت الدراسة المنهج الوصفي: لمعالجة ملامح الفكر القيادي المعاصر، وفلسفة القيادة التربوية، وفلسفة القائد التربوي البديل، وكيفية تكوينه.

- ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن الخصائص التي يجب توافرها في القائد البديل وفقاً لمجالات البحث (المجال الإداري، والمجال الإنساني، المجال التصوري، المجال الفني) جاء المجال الإداري في المرتبة الأولى حصل على متوسط حسابي مقدارة (٣.٣) في حين ان المجال الإنساني الثانية حصل على متوسط حسابي مقدارة (٣.٢) أما المجال التصوري فقد جاء في المرتبة الثالثة حصل على متوسط حسابي مقدارة (٣.١) وأخيراً جاء المجال الفني في المرتبة الرابعة حيث حصل على متوسط حسابي مقدارة (٢.٨) وتوصلت الدراسة أن القائد البديل يؤدي وظيفة في إطار السلطات والمسئوليات المحددة، و ينفذ القوانين واللوائح والأنظمة والتعليمات العليا، وأن القائد البديل يدرك أهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، وأن القائد البديل يستخدم أساليب وطرق متنوعة في أداء عمله، ويهتم بدراسة المشكلات ويضع لها حلول.

- ومن أهم التوصيات التي توصلت لها الدراسة: بالنسبة للمجال الإداري توصي الدراسة بضرورة إهتمام القائد البديل بالمبادرة من خلال تفكير مخطط، والبحث عن المعرفة من خلال القدرة على إدارة شبكة المعلومات، وإدارة الذات وذلك عن طريق تنمية وصقل القدرات حتى يتمكن من تحمل ضغوط العمل، وبالنسبة للمجال الإنساني توصي الدراسة بضرورة إهتمام القائد البديل بتنمية قدرات الشئاء على الإيجابيات، والإهتمام بلغة الحوار الحضاري، والإهتمام بتوقع النجاح وصناعة الأمل لدي العاملين، وبالنسبة للمجال التصوري توصي الدراسة بتمكين العاملين في أعمالهم من خلال تحملهم المسؤولية والعمل على تنمية الثروة البشرية بالمؤسسة، والعمل على تنمية قيم الولاء والإلتزام بين وحدات المؤسسة، وبالنسبة للمجال الفني توصي الدراسة بإهتمام القائد البديل بالتجديد الذهني والروحي

- ولقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في التعرف على خصائص القائد البديل وكيف يمكن تكوينه في مؤسساتنا التعليمية بجمهورية مصر العربية في ضوء ملامح الفكر القيادي المعاصر

٥- دراسة شقير (٢٠١١) "درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية

وعلاقتها بالرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها"

- هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين

والمعلومات فيها، بالإضافة إلي بيان أثر المتغيرات (الجنس، الخبرة العلمية، المؤهل العلمي، مكان المدرسة) من وجهات نظر المعلمين، واخترت عينة طبقية عشوائية تكونت من (٦٠٤) معلما بنسبة (٤.٨٠%) من مجتمع الدراسة

- استخدمت الدراسة المنهج الوصفي: وذلك لمناسبة لموضوع الدراسة
- أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: هناك مستوي عال في ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية بالإضافة إلي مستوي عال من الرضا الوظيفي لدي المعلمين، وتوجد علاقة ايجابية دالة إحصائية علي مستوي الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها التشاركية، ومستوي الرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين فيها، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية علي مستوي الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المعلمين حول ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها التشاركية ومستوي الرضا الوظيفي تعزي لمتغير الخبرة العلمية.
- ومن أهم التوصيات التي توصلت لها الدراسة: العمل علي إهتمام مديري المدارس الحكومية بالرضا الوظيفي للمعلمين، العمل علي توفير الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين، العمل علي تطبيق القيادة التشاركية في المحافظات الأخرى.
- ولقد استفاد الباحث من هذه الدراسة: في التعرف علي الأنماط المختلفة للقيادة وخاصة القيادة التشاركية.

٥- دراسة العجارمة (٢٠١٢) "الانماط القيادية السائدة لدي مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوي

جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة عمان

- هدفت هذه الدراسة إلي: التعرف علي الأنماط القيادية السائدة لدي مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوي جودة التعليم في محافظة عمان حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الخاصة التابعة لمديرية التربية والتعليم الخاص في محافظة عمان بلغ عددهم (١٤٠٤٧) معلما ومعلمة، وتم إختيار عينة عشوائية طبقية بواقع (٥٠٠) معلم ومعلمة
- استخدمت الدراسة المنهج الوصفي : مع استخدام أداتين الأولى لقياس الأنماط القيادية والثانية لقياس مستوي جودة التعليم.

- أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان للأنماط القيادية من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣.٣١) وجاء في المرتبة الأولى النمط القيادي الأتوقراطي، يليه النمط الديمقراطي فالمتسيب، وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بمستوي دلالة أقل من ($\alpha \leq 0.05$) بين الانماط القيادية ومستوي جودة التعليم في المدارس الخاصة في محافظة عمان، وعدم وجود فروق دالة إحصائية بين الانماط القيادية لدي مديري المدارس الخاصة تبعا للجنس والمؤهل العلمي.

- ومن أهم التوصيات التي توصلت لها الدراسة: تقديم برنامج تدريبي للمديرين لتحسين ممارستهم وأنماطهم القيادية ، لتوظيف هذه الأنماط بفاعلية وتمكينهم من تطوير ممارستهم القيادية لرفع مستوى جودة التعليم في المدارس الخاصة

- ولقد استفاد الباحث من هذه الدراسة: في التعرف علي أهم محاور الرضا الوظيفي للمعلمين.

٦- دراسة سليم (٢٠١٣) " الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام في كليات المجتمع بمحافظة غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين فيها"

- هدفت هذه الدراسة إلي: التعرف علي الانماط القيادية السائدة لدي رؤساء الأقسام في كليات المجتمع بمحافظة غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين فيها

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي: لملائمة لموضوع الدراس - أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن الدرجة الكلية بتقدير أفراد العينة للأنماط القيادية السائدة لدي رؤساء الأقسام في كليات المجتمع بمحافظة غزة في مجال أداة الدراسة بلغ (٦٣.٧٣) وبدرجة موافقة متوسطة، حيث توافرت المجالات علي الترتيب كالتالي: النمط الديمقراطي (٧٧.٨١)، والنمط الأوتوقراطي (٦٢.٤٨)، والنمط الترسلني (٥٢.١٨)، لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة في الدرجة الكلية للرضا الوظيفي للعاملين تعزي إلي النوع، توجد علاقة إرتباطية طردية بين النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي ، وعلاقة إرتباطية عكسية بين النمط الترسلني والرضا الوظيفي، بينما لا توجد علاقة إرتباطية بين النمط الأتوقراطي والرضا الوظيفي.

- ومن أهم التوصيات التي توصلت لها الدراسة: ضرورة تعزيز وتبني القيادات للنمط الديمقراطي في القيادة بكل جوانبها لاسيما لجهة استثمار الكفاءات الموجودة في كليات المجتمع بشكل ريادي وابتكاري متميز ووضع الإنسان المناسب في المكان المناسب وتفويض السلطة للمرؤسين، تحسين ظروف المعيشة للعاملين في كليات المجتمع وتحسين مستوى الرواتب.

- ولقد استفاد الباحث من هذه الدراسة: في اعداد استبانة البحث

٧- علي عبد الرحمن محمد مرعي (٢٠١٤م) مستوى الإبداع الإداري والقيادة لدي مديري المدارس الإبتدائية من وجهة نظر مديري ومعلمي إدارة الحسينية التعليمية - محافظة الشرقية

- هدفت هذه الدراسة إلي: معرفة مدي توافر الإبداع الإداري والقيادة لدي مديري المدارس الإبتدائية، وفهم عملية الإبداع في الإدارة المدرسية ومدى إرتباطها بالقيادة لدي مديري المدارس الإبتدائية، وتحديد الفروق في مستوى الإبداع الإداري والقيادة لدي مديري المدارس الإبتدائية بإدارة الحسينية التعليمية.

- استخدمت الدراسة المنهج الوصفي: لمعرفة مستوى الإبداع الإداري والقيادة لدي مديري المدارس الإبتدائية.

- ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: ارتفاع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الإبتدائية من وجهة نظر كل من المعلمين والمديرين وهذا يفسر وجود علاقة طيبة بين مديري المدارس والمعلمين داخل تلك المدارس، وعدم وجود فروق في مستويات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الإبتدائية بإدارة الحسينية التعليمية محافظة الشرقية ترجع إلي متغير النوع (ذكور / إناث)، وعدم وجود فروق في مستويات الإبداع الإداري والقيادة الإشرافية لدى مديري المدارس الإبتدائية بإدارة الحسينية التعليمية محافظة الشرقية ترجع إلي متغير الوظيفة (مدير / معلم) وارتفاع القيادة الإشرافية لدى مديري المدارس الإبتدائية من وجهة نظر كل من المعلمين والمديرين أنفسهم.

- ومن أهم التوصيات التي توصلت لها الدراسة: ضرورة توفير تدريبات لتنمية مهارات القيادة لدى العاملين بالمؤسسات التعليمية من مديريين ومعلمين، وضرورة تدريب المعلمين قبل وأثناء الخدمة، وإعادة النظر في إختيار مديري المدارس ، وضرورة اهتمام وزارة التربية والتعليم بتدريب العاملين لديها علي استيعاب التكنولوجيا الحديثة

- ولقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في معرفة مدي توافر الإبداع الإداري والقيادة لدى مديري المدارس الإبتدائية وكذلك فهم عملية الإبداع في الإدارة المدرسية ومدي إرتباطها بالقيادة لدى مديري المدارس الإبتدائية.

٨- داليا طة محمود يوسف، ومها مراد علي أحمد (٢٠١٤) "الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها باتجاهات المعلمين نحو إدارة الجودة الشاملة " دراسة ميدانية"

- هدفت هذه الدراسة إلي: إلقاء الضوء علي أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الثانوية، التعرف على طبيعة إدارة الجودة الشاملة بمدارس التعليم الثانوي، وتحديد واقع تأثير نمط القيادة المدرسية على اتجاهات المعلمين نحو إدارة الجودة الشاملة، وتقديم توصيات لأختيار أفضل الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية لتحقيق إدارة الجودة الشاملة بمدارسهم.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي: لرصد واقع أنماط القيادة السائدة في المدارس الثانوية وتأثيرها على اتجاهات المعلمين نحو إدارة الجودة الشاملة.

- أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أظهرت نتائج الدراسة إلى أن النمط الديمقراطي في قيادة شئون المدرسة غير متوفر بصورة عالية، مع توافر النمط الديكتاتوري بصورة عالية، مما أثر على اتجاه المعلمين نحو إدارة الجودة الشاملة وعدم رغبتهم في الاشتراك بها أو تطبيقها في مدارسهم، لان تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحتاج إلى العمل كفريق؛ وهذا غير متوفر في ظل قيادة لا تتمتع بالأسلوب الديمقراطي في إدارة شئون المدرسة وتتفرد بالقرارات وتحافظ على موقعها في إدارة المدرسة لأطول وقت ممكن.

ومن أهم التوصيات التي توصلت لها الدراسة: اختيار القيادات المدرسية التي تتمتع بالديمقراطية، واختيار القيادات المدرسية المؤيدة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتقديم الدعم المالي

المناسب والدعم المعنوي للمعلمين بالمدارس الحاصلة على إدارة الجودة الشاملة، و تقديم تسهيلات خاصة للمدارس الثانوية للحصول علي الاعتماد، و تفعيل القرارات الخاصة بنشر ثقافة الجودة. توفير مستلزمات الأساسية للجودة بالمدارس الثانوية والابتعاد عن التنظير، تعديل معايير الجودة بما يتناسب مع الإمكانيات الفعلية للمدارس الثانوية، ربط الترقية بإسهامات المعلمين في تحقيق الجودة بمدارسهم.

ولقد استفاد الباحث من هذه الدراسة: التعرف علي أنماط القيادة وتأثيرها في أداء المدارس الثانوية علي الرضا الوظيفي للمعلمين، والتعرف علي تأثير نمط القيادة المدرسية على اتجاهات المعلمين بالمدارس الثانوية العامة

٩- بيومي ضحاوي، وآخرون (٢٠١٥) "قيادة التغيير التربوي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر، رؤية مقترحة

- هدفت هذه الدراسة : التعرف علي الأسس النظرية والمواجهات الفكرية لقيادة التغيير التربوي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي ، وتحليل بعض نماذج القيادة التربوية بالمؤسسات التعليمية ، والوقوف علي متطلبات تطبيقها، وتقديم بعض المقترحات التي تسهم في نشر ثقافة التغيير التربوي واستراتيجياتها ودعم خطة.

- استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي: لكونه يساعد في وصف أبعاد الظاهرة أو المشكلة مع تحديد أبعادها ومن ثم طرح رؤية تحليلية نقدية للوصول إلي أساليب المختلفة التي يمكن الأخذ بها في مواجهة هذه المشكلة.

- ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: هناك العديد من الآليات التي يمكن من اتباعها من قبل قادة المؤسسات التعليمية والتي تدعم قيادة التغيير بمؤسساتهم ومنها مايلي: التغلب علي أسباب مقاومة التغيير، و تهيئة العاملين قبل البدء في عملية التغيير، وتنفيذ خطة التغيير الموضوعية وفقا للمخطط الزمني .

- ومن أهم التوصيات التي توصلت لها الدراسة: العمل علي صياغة رؤية واضحة لنجاح المؤسسة التعليمية ، وضع معايير جديدة للترقية والتقدم الوظيفي، العمل علي توفير قيادة واعية وبصفات مميزة، العمل بروح الفريق، والعمل علي تنمية قادة التغيير في المؤسسة التعليمية
ولقد استفاد الباحث من هذه الدراسة: معرفة الأسس النظرية للتغيير التربوي ، معرفة متطلبات قيادة التغيير وهذا ساهم في بناء الإطار النظري للبحث.

المراجع الأجنبية

١- دراسة مارتين (Martin H.Jason 2000) " دور المدير بوصفة قائدا تحويليا في مجتمع تعلم متعدد الثقافات

- تكتشف هذه الدراسة :عن مدي التأثير الفعال الذي ينتج عن تطبيق المدير للإدارة التحويلية في إحداث تنمية فاعلة للتعلم متعدد الثقافات في الولايات المتحدة . وتحتوي الدراسة علي تعريف القيادة التحويلية كما تشتمل علي موضوعات تتعلق بدور القائد التحويلي في مجتمع التعلم متعدد الثقافات واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لمناسبة للدراسة

- وتوصلت الدراسة إلي عدة نتائج من أهمها: أنه يجب علي المدرسين أن يتعاملوا مع أنظمة متعددة القيم لأنهم إن لم يفعلوا ذلك يصبح من العسير عليهم أن يقدموا تعليما متميزا يتسم بالعدالة وذلك عندما يكون للمدرسين والطلاب نماذج مختلفة من الإتصال وأنماط المشاركة والرؤي المتعلقة بالحياة ،كما توصلت الدراسة إلي أن المدير هو الوسيط الذي يصلح بين مصادر الصراع في القيم والعادات المتعايشة.

- وأوصت الدراسة: ضرورة وجود اتصال بناء بين القيادة والمعلمين والطلاب، الإهتمام بتدريب القيادات علي طرق الإتصال الفعال.

- ولقد استفاد الباحث من هذه الدراسة:في معرفة دور الإدارة التحويلية في إحداث تنمية فاعلة للتعلم متعدد الثقافات، ومعرفة دور القائد التحويلي في مجتمع التعلم متعدد الثقافات

٢- دراسة روبرتس وبسرلز(Roberts & Beserlz ,2001) " إدراكات المدارس للسلوك القيادي لمدير المدارس المتوسطة

هدفت الدراسة :إلي معرفة مدي فاعلية سلوك مديري المدارس المتوسطة وما إذ كانت هذه الفاعلية متحققة بالفعل في الممارسات القيادية كما هو ثابت في الدراسات التجريبية وملاحظات المدرسين وتلقي هذه الدراسة الضوء علي ملاحظات المدرسين علي ستة مجالات لقيادة مديري المدارس المتوسطة وهي

١- مفهوم إدارة المدرسة المتوسطة

٢- فهم عقلية التلاميذ بوصفهم دارسين وبشر في ذات الوقت.

٣- القيادة التوجيهية لتنمية القيادة المهنية لدى المدرسين.

٤- التوصل للنتائج المثلي من خلال إنجازات الطلاب.

٥- تفويض المدرس بحق استخدام السلطة

٦- سلوك العمل بما في ذلك تخصيص الوقت والإهتمام اللازم لأداء العمل.

كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، واعتمدت علي الإستبانة كأداة وطبقته

علي عينة عشوائية من المدرسين من مقاطعات مختلفة في مدينة نيوجرسي.

- من أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة مايلي: أن حجم المدرسة والمستوي التعليمي للمدرسين يؤثران أكثر من غيرهما من المتغيرات الأخرى علي ملاحظاتهم بشأن السلوك القيادي لمديري المدارس المتوسطة ، أما متغير الجنس والسن والخبرة المهنية التعليمية لم يكن لها اي أثر فعلي وكبير في تقييم لسلوك المدير القيادي إلا ان المستوي التعليمي للمدير كان له أهمية كبيرة من التأثير علي ملاحظات المدرسين بشأن مدي نجاح المدير في تحقيق التكيف المطلوب بين المهارات القيادية وحاجات الطلاب.

- وأوصت الدراسة : ضرورة تحلي مديري المدارس بنظرة أشمل وأكثر نفعاً وعدم حصر انفسهم في الإطار المحدود لمعارفهم الخاصة ومهاراتهم وخبراتهم الشخصية.

- ولقد استفاد الباحث من هذه الدراسة: معرفة مجالات القيادة لمديري المدارس المتوسطة.

٣- دراسة هاوكنز (Hawkins, L. 2002) أنماط القيادة ومناخ المنطقة في المدارس الدولية."

هدفت الدراسة :إلي إختيار العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة كما يدركه المعلمون وبين المناخ المدرسي في المدارس الثانوية الدولية في نيوجرسي ، واعتمد الباحث علي المنهج الوصفي ، حيث شملت عينة الدراسة (٩) مدارس ومعلميهم البالغ عددهم (١٣٣) معلماً، وتم استخدام أداة وصف المناخ المدرسي الذي طوره (هوي وميسكل، Hoy & Miskel)، وكذلك تم استخدام مرشد البحوث لأثر القيادة التحويلية المدرسية الذي طوره ليثروودز.

- ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة : أن السلوك القيادي لمدير المدرسة ذو أثر هام علي المناخ العام للمدرسة ، إذ كلما كان السلوك القيادي يميل أكثر غلي النمط الداعم وأقل إلي النمط الموجة كان المناخ أكثر إنفتاحاً، إن النمط القيادي التحويلي يكون أكثر فاعية في المناخ المدرسي المفتوح.

- وأوصت الدراسة: الإهتمام بالسلوك القيادي لمديري المدارس، والإهتمام بالسلوك القيادي الداعم.

- ولقد استفاد الباحث من هذه الدراسة: أن النمط القيادي يؤثر علي المناخ المدرسي، ويؤثر علي تحقيق أهداف العملية التعليمية.

٤- دراسة موليرو وآخرون (Molero & others 2007) "علاقات القيادة التحويلية وأثارها: دراسة تحليلية مقارنة مع أنماط قيادية تقليدية".

هدفت الدراسة: إلي مقارنة العلاقة بين القيادة التحويلية وأنماط قيادية إخرى مثل النمط الديمقراطي والأتوقراطي ، أو من منظور وظيفي ومنظور إنساني وكذلك مقارنة آثار القيادة التحويلية والانماط الاخرى علي بعض المخرجات الوظيفية العامة مثل رضا العاملين ، وأدائهم - واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستبانة تم توزيعها علي عينة الدراسة التي تكونت من (١٤٧) مشاركا يعملون في (٣٥) فريق عمل متفرع.

- ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة إلي: تزيد القيادة التحويلية وخصوصا في المستويات العالية معدل الفروقات التي يمكن تفسيرها من خلال الانماط القيادية في متغيرات إخرية مؤسسية مناسبة مثل الجهد الإضافي والرضا الوظيفي وأداء العاملين ، وجود علاقة إرتباطية قوية بين القيادة التحويلية وكل من القيادة الديمقراطية والأتوقراطية أو من منظور وظيفي أو منظور إنساني.

وأوصت الدراسة: تدريب المديرين علي القيادة التحويلية في قياداتهم، الإهتمام بتحفيز المعلمين علي العمل وتحقيق الرضا الوظيفي لهم لما لة من أثر كبير علي أدائهم. ولقد استفاد الباحث من هذه الدراسة: التعرف علي الأنماط المختلفة للقيادة.

٥- دراسة يلماز (yilmaz 2009) "دراسة الإلتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الإبتدائية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والإبداع التنظيمي - تركيا

هدفت الدراسة: التعرف الي معرفة مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الإبتدائية في تركيا وعلاقته بالرضا الوظيفي والابداعية التنظيمية المدرسية لدى المعلمين. تكونت عينة الدراسة من (٣١٥) معلما من معلمي المرحلة الإبتدائية تم اختيارهم باستخدام المعاينة المفتوحة من جميع معلمي المرحلة الإبتدائية العاملين في مجموعة من المدارس الإبتدائية في منطقة الأناضول التركية. وتم استخدام ثلاثة مقاييس تدريج في عملية جمع البيانات :من أجل قياس مستوى الولاء التنظيمي واستخدمت الدراسة مقياس الولاء التنظيمي المطور من قبل بالاي (Balay ٢٠٠٠) حيث تكون هذا المقياس من ثلاثة مقاييس فرعية وهي) مقياس الإلتزام التنظيمي، مقياس التوازن بين المعلم والمنظمة ، ومقياس الشخصية، ومقياس الإبداعية التنظيمية).

- استخدمت الدراسة مقياس الإبداعية التنظيمية في المدارس المطورة من قبل كافوس (Cavus ، 2006) ، ومن أجل قياس الرضا الوظيفي لدى المعلم استخدمت الدراسة مقياس الرضا الوظيفي المطور من قبل هاكمان اوولوهام (Hachman . 1980)

Oldham

- أشارت نتائج الدراسة: أن الرضا الوظيفي والابداعية التنظيمية المدرسة كانت قادرة على التنبؤ (٣١.٢) من التباين في مقياس الإلتزام والخضوع للقوانين وهي مقاييس فرعية من الولاء التنظيمي كما أشارت النتائج أن الإلتزام والخضوع للقوانين هو الخطوة الأولى في الولاء التنظيمي في المدرسة. وأن هناك علاقة ترابطية بين ضبط الإبداعية التنظيمية لدى المعلمين وبين الولاء التنظيمي لديهم. وبينت نتائج الدراسة أنهم كلما زاد مستوى الابداعية التنظيمية ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين ارتفع مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين.

- ولقد قدمت هذه الدراسة توصيات عديدة منها: يجب الإهتمام بالولاء التنظيمي ويجب علي معلمي المدارس الإبتدائية الخضوع والإلتزام بالقوانين.

- ولقد استفاد الباحث من هذه الدراسة: معرفة جوانب الرضا الوظيفي لدي المعلمين، ومعرفة اللوائح والقوانين التي تحكم المعلمين ، وأن الإبداعية التنظيمية تؤثر في الرضا الوظيفي لدي المعلمين.

٦- دراسة بورز (Bowers ,2009) " العلاقة بين السلوك القيادي الأخلاقي ومستويات الفعالية الجماعية من وجهة نظر المعلمين - الولايات المتحدة الأمريكية.

هدفت الدراسة إلي استقصاء العلاقة بين ممارسة القيادة الأخلاقية ومستويات الكفاءة الجماعية في المدارس من وجهة نظر المعلمين ، ووظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وبحثت الدراسة أوجه الصلة بين خصائص المعلم وتصورات قيادة المشرف الأخلاقية والفعالية الجماعية في المدرسة ، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٩) معلما يخضعون لمقررات تربوية تأهيلية دراسات عليا في جامعة الغرب الأوسط الشاملة في الولايات المتحدة تم اختيارهم بطريقة عشوائية ، واستخدمت الملاحظة أداة قياس القيادة.

- وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها : وجود علاقة قوية بين ممارسة سلوك القيادة الأخلاقية والكفاءة الجماعية للمعلمين . كما أكدت الدراسة علي أن هناك عدة عوامل تؤثر في تلك الكفاءة ، كان في مقدمتها خصائص المعلمين وطبيعة المدرسة فيما إذا كانت عامة أو خاصة.

- ولقد قدمت هذه الدراسة توصيات عديدة منها: الإهتمام بتدريب المعلمين ورفع كفاءتهم من جميع النواحي سواء كانت مهنية أو أخلاقية.

- ولقد استفاد الباحث من هذه الدراسة: أن الكفاءة الأخلاقية تؤثر علي تحقيق أهداف المدارس ، ومعرفة أهمية المشرف التربوي بالمدارس.

٧- دراسة فنج (Feng, ٢٠١١) " التوجيهات الأخلاقية لدي القيادات المدرسية في تايوان"

هدفت الدراسة إلي إكتشاف التوجيهات الأخلاقية لقادة المدارس في تايوان ووظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات ، حيث تم استخدام إطار متعدد الأبعاد

الأخلاقية ، بما في ذلك النفعية ، والعدالة ، والرعاية ، والنقد ، والفضيلة ، وتكونت عينة الدراسة من (٥٧٣) قائد مدرسة في تايوان تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية ، واستخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية والمتوسطات الحسابية . ولقد توصلت الدراسة إلي عدة نتائج ، من أهمها : أن العدالة هي النتيجة الأخلاقية الأكثر تكرارا لهؤلاء القادة . حيث يتأثر الإتجاه الأخلاقي لقادة مدارس تايوان بالبيئة المحيطة إلي حد ما وخاصة الأخلاق الفضيلة . وأوضحت أن التباين في التوجيهات الاخلاقية لقادة مدارس تايوان يعتمد علي الجنس، والعمر، والموقع الوظيفي والخبرة، والتدريب علي أخلاقيات الإدارة التربوية.

- ولقد قدمت هذه الدراسة توصيات عديدة منها: أن التوجيهات الأخلاقية لقادة المدارس يساعد علي تنمية الأخلاق لدي طلاب المدارس ويساعد علي تحقيق أهداف العملية التعليمية.

- ولقد استفاد الباحث من هذه الدراسة: معرفة التوجيهات الأخلاقية لقادة المدارس في تايوان.

٨- دراسة كيومار" (Kumar 2012) "أنواع المؤسسات , المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي والعوامل المرتبطة بينها وبين أنماط القيادة في كليات التربية ذات التمويل الذاتي في البنجاب . "الهند هدفت الدراسة : التعرف علي العوامل المرتبطة بين أنواع المؤسسات ، والمناخ التنظيمي والرضا الوظيفي وبين أنماط القيادة في كليات التربية في البنجاب.

- ولقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي المسحي ، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام الإستبانة كأداة لتجميع المعلومات ، وطبقت الدراسة علي عينة عشوائية مكونة من (٢٠٠) محاضرا في كليات التربية.

- ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والمناخ التنظيمي ، ولا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية المتبعة لدي المدراء والمناخ التنظيمي ، العلاقة بين الأنماط القيادية لدي المدراء والرضا الوظيفي للمحاضرين كانت بنسبة مقبولة.

- ولقد قدمت هذه الدراسة توصيات عديدة منها : ضرورة الإهتمام بالمناخ التنظيمي حيث أن المناخ التنظيمي الجيد يساعد علي الرضا الوظيفي.

- ولقد استفاد الباحث من هذه الدراسة: معرفة ومفهوم الرضا الوظيفي، وأنماط القيادة في كليات التربية.

٩- دراسة جرجوري (Gregory 2012) " القيادة من أجل التعلم: تحديات القيادة ، وقت التغيير -استهدفت الدراسة التعرف علي طبيعة القيادة ومدى فعاليتها في عمليتي التعليم والتعلم داخل المدارس ، باعتبارها الإطار الحيوي الذي يدعم كافة تجارب ومشروعات التغيير داخل لمؤسسات التعليمية.

- اعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي مستخدمة إحدى أدواتة وهي الإستبانة التي وجهت لعينة من القادة بالمؤسسات التعليمية للوقوف علي المهارات والقدرات التي يجب أن يمتلكها القائد من وجهه نظرهم ، وتلك التي يمكن إكتسابها وتعلمها ،

- ولقد أسفرت الدراسة عن نتائج من أهمها مايلي:- أن القيادة مكن تنميتها وتطويرها لمواجهة التحديات والتغيرات المعاصرة، كما أن مفهوم القيادة يرتبط ارتباطا وثيقا بالتصورات المستقبلية ومحاولات التنبؤ بما يحمله الغد من مشكلات وصعوبات تواجه المؤسسة وبخاصة وقت حدوث التغير التربوي بمستوياته المختلفة سواء كان جزئيا أو جذريا.

ولقد قدمت هذه الدراسة توصيات عديدة منها مايلي:- ضرورة التحول من مفهوم الإدارة إلي نموذجة الناضج المتمثل في القيادة من أجل إشتشرف أبعاد التغيير التربوي والتحديات التي تواجهه ، علاوة علي ضرورة تبني نماذج القيادة التخصصية فريدة كانت أم مؤسسية للعمل المشترك وتحقيق خطط الإصلاح والتغيير المنشودة.- ولقد استفاد الباحث من هذه الدراسة: في التعرف علي طبيعة القيادة ومدى فعاليتها في عمليتي التعليم والتعلم داخل المدارس.

القسم الأول: الأساس الفكري للقيادة المدرسية العالمية في القرن الحادي

والعشرين

مقدمة

" إن المتتبع لأدب القيادة الإدارية في الأونة الأخيرة يجد من الأبحاث التي تمت في هذا المجال قد انتقلت من نماذج الإدارة التقليدية إلي التركيز علي ضرب جديد من القيادة الإدارية وهو القيادة العالمية، وذلك لما أظهرته الدراسات من التأكيد علي أهمية القيادة العالمية، فقد أكد شين وجاينز" (Chen&Gaynier,2006,P.1)، أن البيئة العالمية أصبحت معقدة وتحتاج لمجموعة متنوعة من الإحتياجات والقدرات والمهارات، والتي لا تتوافر إلا في القيادة العالمية ، ولقد أشار واين (Wayne,2007,P.6) إلي أن المهارات الإدارية التقليدية لم تعد كافية للتحول التنظيمي ، ولابد من التحول للقيادة العالمية؛ للسعي نحو العالمية، ولقد إتفق وتونج (Tung,2014) وجريتش وراشل وجويس (Gretche & Rachel& Joyce.2014,P.170) علي أن القيادة العالمية تعمل علي تحقيق فعالية المنظمة لقدرتها علي إدارة التعقيد ، وتحقيق ديمقراطية الأداء ، كما أنها أصبحت ضرورة في ظل المنافسات العالمية ، ولديها القدرة علي تحسين الكفاءة التنظيمية، وأنها أكثر ارتباطا بالنجاح في الوظيفة؛ لقدرتها علي تحديد الأنشطة العالمية والتعامل معها، كما أنها تجعل المؤسسة أكثر حساسية للمتغيرات العالمية ، وتمكنها من الإستجابة بفعالية للمستجدات في البيئة العالمية وتزيد من ثقة المؤسسة في قدرتها في ظل المنافسة العالمية.

١- مفهوم القيادة المدرسية العالمية في القرن الحادي والعشرين

للقيادة المدرسية العالمية مفهوم حديث ، وهي تتكون من مصطلحين هما: القيادة المدرسية ، والعالمية، أما القيادة المدرسية فتعني : قيادة القوي العاملة في العملية التعليمية وتوجيهها نحو الأهداف التربوية، من خلال تفاعل إجتماعي يحافظ علي بناء الجماعة وتماسكها ، ويحقق التعاون ويرفع مستوى الأداء (المغامسي ، ٢٠٠٤ : ١٠٥)، أما العالمية فتشير إلي الأشياء المتعلقة بالعالم بأسرة ، أو علي نطاق العالم (Jokinen,2004,p.203)، كما تعني إنجاز المهام علي مستوى عالمي(Yan,2001,p.6)، ولقد تطور مفهوم القيادة المدرسية في العقود الأخيرة من القرن العشرين تطورا كبيرا ، وذلك نتيجة لتطورات التي شهدها ميدان التربية والتعليم في مختلف مجالاته ، والتي كان من أهمها تطور مفهوم القيادة المدرسية العالمية واتساع دائرة أهدافها ، مما أدي إلي وجود المدرسة الحديثة التي تتطلب قيادة تربوية واعية ، قادرة علي رؤية الأبعاد الحقيقية للعملية التربوية، وتعني دورها في العصر الحاضر، ومسئوليتها في بناء المستقبل.(الزهيري، ٢٠١٩ : ١٣٧)، ويعني مفهوم القيادة المدرسة العالمية بأنها: سعي القيادة إلي توحيد الأفراد حول الإنتاجية وتحقيق الأهداف من خلال إيجاد علاقة شبكية بينهم تمكنهم من تبادل الخبرات، والتواصل الفعال مع جميع المستفيدين؛ للتوصل إلي رؤية مشتركة للمدرسة ، تراعي الخلفيات الثقافية ، وتهتدي بالتوجهات العالمية (European Trade.....,2012,p.7)، كما يمكن تعريفها بأنها القدرة علي امتلاك الأطر النظرية والأساليب المنهجية والمهارات التحليلية لتحسين الأداء التعليمي والتربوي في سياقات عالمية متنوعة ، من خلال التركيز علي : تطوير رؤية تربوية للمدرسة تؤكد علي التعامل مع الثقافات المتعددة ، والفهم العميق علي تأثير العولمة علي التعليم، باستخدام المنهجية العلمية في التفكير والبحث، والتواصل الفعال مع القادة في ذات المجال علي مستوى العالم ، وإنشاء شبكة علاقات مع قادة التعليم علي مستوى العالم،(Yong,2015,p.1)

ويرتكز عمل القيادة المدرسية العالمية علي الإشراف الشامل وتطوير الواقع التربوي للمدرسة ، وتحفيز الهيئة الإدارية التعليمية والطلبة للعمل بكفاءة وفعالية، وفق المعايير التربوية المعاصرة، ولتحقيق ذلك لابد أن تتوفر مجموعة من المهارات.

٢- ملامح الفكر القيادي للمدرسة العالمية في القرن الحادي والعشرين.

- " قيام قائد المدرسة بنشر ثقافة الإحلال والتجديد: وهذا يعني أن قائد المدرسة العالمية علي أن ينشر القناعة بين العاملين في هذه المؤسسة تجاه مسألة الإحلال علي إعتبار أنها مسألة طبيعية ومطلوبة في الوقت الحاضر، هذا بالإضافة إلي أن تجديد دماء العمل بالمؤسسة وتجديد الفكر، والبحث عن إبداعات جديدة أمر ضروري في الوقت الحاضر

- ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي: وهذا يعني متابعة ورصد واكتشاف القيادات من خلال المسار التدريبي والوظيفي للعاملين ، ويمكن أن يتم ذلك عن طريق عقد ورش عمل يشارك فيها كل قيادات المؤسسة من أجل تبادل الرأي ، مع الأخذ في الاعتبار أن ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي يساهم في تكوين القادة الواعدة في مختلف مجالات العمل بالمؤسسة".
- الإهتمام بالتدريب والتجريب والممارسة : وهذا يعني أن التدريب علي رأس العمل ، أو التدريب بالممارسة ، يعد أفضل أنواع التدريب، علي اعتبار التجربة الفعلية تكون مصدرا خصبا للغاية، وخاصة عندما نريد أن نتعلم أي شئ في مجال العمل. (عبد الفتاح، ٢٠٠٩: ١٥)
- تدريب القائد المرتقب عن طريق تعينة قائدا مؤقتا: وهذا يعني أنه من الأهمية بمكان أن يتم تعيين القائد المرتقب في وظيفة قائد مؤقت ، وخاصة خلال فترة غياب القائد الفعلي. (فتحي، ٢٠٠٤: ١٨)
- " البحث عن القائد ذات الشخصية المتكاملة: وهذا يعني ضرورة توافر الإنسجام والإلتزام في سلوك القائد التربوي سواء في شئونة العامة ، أو شئونة الخاصة ، كما تعني أن يكون القائد رقيقا علي نفسه لتحقيق التكامل اللازم في سلوكه وأخلاقه.
- المرونة والعقل المتفتح : فيجب أن يكون القائد التربوي متطورا بإستمرار فهو قائد بيتكرووجدد ويطور .
- القدرة علي تحقيق الإتصال الفعال: حيث أن الإتصال الفعال أساس لأي عمل قيادي ،فهو أكثر أهمية في التأثير علي السلوك الوظيفي للمؤسسين، وتوجيه جهودهم في الأداء ، كما أن الإتصال الفعال بين القائد ومروسية يرفع الروح المعنوية لدي المؤسسين ويمنحهم روح الفريق ويزيد من شعورهم بالإنتماء
- القابلية والإستعداد لإعادة التدريب: علي إعتبار أن القائد التربوي يحتل موقعا إستراتيجيا هاما ، لكل مايجري بالمؤسسة ، فهو الرئيس المباشر للعاملين بالمؤسسة التعليمية ، وعليه أن يتمتع بنضوج علمي مناسب يتناسب مع مسؤولياته، ونضوج مهني يعتمد علي بصيرة تربوية، وفهم واضح لإتجاهات المجتمع وقيمة وأهدافه. (عمر، عبد الوهاب، ٢٠٠٦: ١١٣)
- الإهتمام بالهندسة الإدارية: وتعني قيام القائد التربوي بإعادة تصميم العمليات الإدارية بالمؤسسة من أجل تحقيق تحسينات جذرية في الأداء، ويتم ذلك من خلال التخلص من نظم العمل القديمة ، وتصميم نظم عمل جديدة ، تنطلق من الفكر العلمي الحردون التقيد بالحلول التقليدية.
- تبني مفهوم جديد للقيادة: يعتمد علي مفهوم - القائد الإنسان - علي اعتبار أنه فاعل اجتماعي محرك للهمم ، وقادر علي إحداث التغيير المرغوب فيه، وهذا يتطلب من المسؤولين عن إدارة المؤسسة التعليمية تبني فلسفة جديدة لقيادة المؤسسة التعليمية". (عبد الفتاح: ٢٠٠٩: ١٧)

٣- المهارات المطلوبة في القيادة المدرسية العالمية في القرن الحادي والعشرين

- القدرة علي استخدام الحاسوب الآلي في إعداد برامج تربوية.
- القدرة علي الإستماع والصبر وتحمل الآخرين واحترام مشاعر الذين يعملون معه، والقدرة علي التواصل باستخدام قنوات مختلفة في داخل المدرسة وخارجها.
- تصميم خطوات إجرائية لتقارير الأداء الخاصة بالعاملين باستخدام أكثر من قناة تقييمية.
- القدرة العلمية علي تطبيق الإدارة المفتوحة التي تعتمد علي المشاركة الفعلية لجميع العاملين في المدرسة والذين يتحملون المسؤولية الكاملة؛ لتحقيق الأهداف التربوية ورفع الأداء وتحقيق الجودة التربوية الشاملة.
- متابعة إجراءات العمل باستخدام أجهزة وأدوات متطورة تمكن من الإشراف علي القوي البشرية والطلاب بسهولة ودقة ووضوح.
- القدرة علي تكوين فريق عمل مترابط يعمل علي تحقيق الأهداف التربوية المحددة ويشارك في إتخاذ القرارات المدرسية وحل المشكلات.
- بناء مهارة صياغة الأسئلة التي تتيح معلومات عن تقييم الأداء بدقة، ووضوح تستخدم في التغذية الراجعة ، سواء الرسمية منها ، أو غير الرسمية.
- التركيز علي إحداث تغييرات تعود بالفائدة علي العمل التربوي في المدرسة مع وجود مرونة في بعض الخطوات الإجرائية بما يتناسب مع الواقع التربوي بها.(الزهيري، ٢٠١٩ : ١٣٩)

٤- مبادئ القيادة المدرسية العالمية في القرن الحادي والعشرين:

- تعتمد القيادة المدرسية العالمية علي مجموعة من المبادئ منها مايلي:-
- النظر للمؤسسة كنظام: حيث إنها كيان متكامل ، أو مجموعة من العناصر المترابطة والتي تعمل بانسجام وتؤدي كل منها وظائف محددة؛ لتحقيق الأهداف". (Andreas, 2012, p.22)
- "التنافسية : وتعني قدرة المؤسسة علي تقديم علي أعلى مستوي من الجودة وبما يتناسب مع إحتياجات متطلبات السوق المحلي والعالمي مقارنة بأداء المؤسسات الأخرى في نفس القطاع، فتحقيق التنافسية يتطلب تشكيل عقول الطلاب ، وتزويدهم بمتطلبات العصر ، وتوظيف المعلومات العلمية العالمية ، بما يراعي متطلبات المجتمع المحلي والعالمي".(شهاب، ٢٠١٣ : ٢١٧)
- "التكامل: تسعى القيادة المدرسية العالمية إلي تحقيق التكامل بين متطلبات البيئة المحلية والبيئة العالمية، فهي تطبق التوجهات العالمية مع مراعاة الإحتياجات المحلية، والإختلافات الثقافية ، أي عالمية في التفكير ومحلية في التنفيذ.

- الإعتدال علي تدفق المعلومات: حيث تعتمد القيادة المدرسية العالمية علي توفير المعرفة والإستخدام الصحيح للبيانات والمعلومات في فهم طبيعة المشكلات واتخاذ القرارات ، وبناء قاعدة بيانات لتتبع إنجاز الطلاب وفعالية الموارد البشرية". (Terence,2014,p.1)
- بناء بيئة تعلم داخل المؤسسة : داعمة لتحقيق عملية تعلم سريعة لدي العاملين من خلال تراكم رصيد معرفي يسهم في جودة التفكير وتميز الاداء وتجنب تكرار الأخطاء". (أبو بكر، ٢٠١٤، ٨٠)
- إمتداد العمل خارج أسوار المدرسة : فالمدرسة لا بد ألا تنحصر داخل أسوارها ، وإنما يمتد عملها لتعزيز الروابط مع المجتمع الخارجي ومؤسساته ، مما يحقق الربط بين مايقدم داخل المؤسسات التعليمية وما يتطلبه سوق العمل". (شهاب، ٢٠١٣ : ٢٨٠)

كما يمكن إضافة المبادئ الآتية للقيادة المدرسية العالمية في القرن الحادي والعشرين.

- الإعتدال علي المشاركة والتفاعل الإجتماعي بين الرئيس والمرؤسين.
- المركز الوظيفي لا يعطي بالضرورة القيادة فليس كل من يشغل مركزا رسميا قائدا.
- القيادة في أي تنظيم أو مؤسسة ممتدة وواسعة الإنتشار ، فالقائد يمارس دورة علي نوبة الفرعيين وهؤلاء يمارسون دورهم علي مرؤسيهم ، ويكون دور القائد أيضا علاوة علي عملية القيادة ، علي التنسيق والتنظيم داخل المؤسسة.
- معايير أو مبادئ المجموعة هي التي تقرر من هو القائد ، فالمجموعة تعطي القيادة للأشخاص التي تري فيهم سندا لمبادئها.
- مميزات القيادة ومميزات التبعية قابلة للتبادل ، فالقائد في موقف ما يمكن أن يكون تابعا.
- أن الأشخاص الذين يبالغون في عمليات الإقتناع، أوبعضون برهانا برغبتهم في السيطرة لا يصلحون لتولي أدوار القيادة.
- أن يكون الشخص الذي يمارس القيادة معنيا بمشاعر الأفراد الذين يقودهم ، ولا يزعجة تصريحاتهم وتصرفاتهم. (الزهيري، ٢٠١٨ : ١٤٧)

٥- أهمية القيادة المدرسية العالمية في القرن الحادي والعشرين: دخل العالم مع بداية القرن الحادي والعشرين عصرا جديدا هائلا في كل نواحي المجالات ، وخاصة في المجال المعلوماتي والتقني، وهذا العصر يحتم علي المسؤولين وصناع القرار إعادة التفكير في أسلوب ومهارات القيادة المتبعة، واتباع أنماط تمتلك خصائص ومهارات تتناسب مع التحديات المعاصرة والمستقبلية وخاصة بعدما أكد المجلس الأمريكي للتعليم (American Council on Education,2011,p.3) أن الحقبة القادمة تتطلب من كل المؤسسات في جميع دول العالم مشاركة نشطة ومستمرة. وتكم أهمية القيادة المدرسية العالمية في:

-الإستفادة من الخبرات والمهارات والتقنيات الإدارية المتقدمة نتيجة للتعاون بين المؤسسات التربوية الدولية.

- مساعدة المؤسسات علي فهم فوائد المشاركة الدولية للمؤسسة والمجتمع.
- التعرف علي أفضل الممارسات التعليمية والإدارية والعلمية، وتوظيفها في خدمة المؤسسة والمجتمع.

- رصد التطورات العالمية ، وإقامة خطوط إتصال مع المؤسسات النظيرة". (American Council on Education,2011,p.24
الحالية والمستقبلية للمنظمة)(McCarthy,2010,p.1)

- "مساعدة الطلاب والمعلمين والمجتمع علي تكوين مشاعر إيجابية نحو الآخرين وإحترام الآخرين ومن يختلفون معهم.

- أن القيادة حلقة وصل بين العاملين ، وبين خطط المؤسسة ، وتطوراتها المستقبلية.
- البوتقة التي تنصهر بداخلها كافة المفاهيم، والإستراتيجيات والسياسات .
- قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.

- تعميق الجوانب الإيجابية في المنظمة، وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- السيطرة علي مشكلات العمل، ورسم الخطط اللازمة لحلها.

- تنمية وتدريب ، ورعاية الأفراد ، إذ أنهم الرأس مال الأهم، المورد الأعلى.
- مواكبة التغييرات المحيطة ، وتوظيفها لخدمة المؤسسة ". (العجمي، ٢٠٠٨ : ٦٦)

٦- أهداف القيادة المدرسية العالمية في القرن الحادي والعشرين

تتمثل أهداف القيادة المدرسية العالمية فيما يلي:-

-تنمية اتجاهات التفاهم الدولي بين المؤسسات التعليمية المختلفة (لاشين وعبد الجواد، ٢٠١٢ : ٤١)
- " تنمية الإستعدادات والقدرات والمهارات التي تمكن الفرد من تفهم المشكلات تفهما نقديا علي الصعيدين الوطني والدولي.

- تنمية القدرة علي الإتصال بالآخرين والحوار معهم.
- إضفاء بعد دولي وإطار عالمي علي الإدارة المدرسية.
- إدراك وفهم واحترام جميع الشعوب وثقافتهم وقيمهم وأساليب حياتهم.

- تنمية استعداد الفرد للإسهام في حل مشكلات مجتمعة المحلي ووطنية والعالم أجمع". (حسين؛العاني، ٢٠١٥ : ٩٤)

- إيجاد مناخ الإبداع والإبتكار والتغيير ، وإنتهاج السياسات العالمية.(Eileen,2010,p.21)

- السعي نحو تحقيق ريادة المؤسسة في عالم يتطلب مستويا أعمق من التفاهم، وأنواع مختلفة من السلوكيات (Oliver, 2007, p, 7)
- إزالة الفجوة بين متطلبات تنمية الموارد البشرية علي المستوي الدولي والمحلي. (Jokinen, 2004, p. 200)
- تمكين العاملين وتنمية قدراتهم للتعامل مع التوترات في البيئة وتحقيق التكيف مع المجتمع العالمي. (Mirali & Morteza, 2012, p. 103)
- المساهمة في معالجة القضايا التي تشكل تحديا للمؤسسات التعليمية علي مستوي العالم. (American council on Education, 2011, p. 24)

٧- خصائص القيادة المدرسية العالمية في القرن الحادي والعشرين:

- "إن القيادة المدرسية العالمية في القرن الحادي والعشرين تتميز بالعديد من الخصائص منها: القدرة علي التفاعل مع العملاء (المستفيدين) ، والقدرة علي إعداد الخطط الإستراتيجية لتطوير المؤسسة، والقدرة علي إدارة ميزانية المؤسسة، والقدرة علي جذب العملاء (المستفيدين) جدد، واقتراح نظريات للتطوير والتفاعل مع المؤسسات العالمية في ذات المجال". (حسين؛ العاني، ٢٠١٥ : ٩٦) ، وأشار حريم (٢٠٠٩ : ٢١٧) إلي توافر الخصائص والمهارات الآتية في القيادة المدرسية العالمية في القرن الحادي والعشرين:
- التمكين: أي المشاركة في التأثير والسيطرة وإتخاذ القرار.
 - البديهة: أي القدرة علي تشخيص المواقف وتوقع التغيرات المحتملة وبناء الثقة.
 - فهم الذات : أي القدرة علي معرفة مواطن القوة والضعف لدي المدير.
 - الرؤية: أي القدرة علي تصور مستقبل المنظمة ووضع الخطط لذلك.
 - التوافق بين القيم أي استيعاب أهداف المنظمة ، وأهداف العاملين وقيمهم، والعمل علي إحداث التوافق والإنسجام بينهما.
- كما أضاف يان (Yan, 2011, p. 8) الخصائص الآتية:-
- التفكير عالميا: وتعني القدرة علي التكيف ، وإكتساب الخبرات العالمية اللازمة، وفهم تأثير العولمة.
 - القدرة التكنولوجية : وتعني امتلاك المعرفة التكنولوجية اللازمة.
 - بناء الشراكات والتحالفات : تعني امتلاك المهارات الإجتماعية والتواصل.
 - تقاسم القيادة : بمعنى القدرة علي إيجاد رؤية مشتركة ، والتعاون الفعال.
- وفي ضوء الخصائص السابقة والإضطلاع علي الأدب التربوي ، يمكن تقسيم خصائص القيادة المدرسية العالمية في القرن الحادي والعشرين إلي أربع مجموعات.

أ- خصائص شخصية، ومنها: أن يكون ذكيا، اجتماعيا، موضوعيا، مبدعا، مبادرا ، ولة فلسفة شخصية، يفكر بطريقة علما عالمية، يمتلك رؤية نقدية ، ولدية الخيال الواسع.

ب- الخصائص المهنية ، ومنها: أن يكون لدية إتجاه ايجابي نحو القيادة، وأن يمتلك رؤية إستراتيجية، ورؤية منظماتية، ومعارف عالمية ، ويجيد التواصل بلغات أجنبية ، ولدية القدرة علي إدارة الوقت.

ج- الخصائص التقنية ، ومنها: أن يكون ملما بالحاسب الآلي والتقنيات الحديثة في الإتصال والتواصل.

د- الخصائص البدنية ،ومنها: أن يكون قادرا علي توفير بيئة تعليمية آمنة وإيجابية ومنفتحة، ومبدعة. وكل مما سبق يمكن القيادة من السعي نحو التقدم والتنافسية، واستعاب المستجدات الكونية، وتوظيف الخبرات العالمية، والأخذ بالمؤسسة التعليمية بمزيد من التجديد والتطوير والإبداع والعالمية.(حسين؛العاني، ٢٠١٥ : ٩٨)

القسم الثاني: أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الإبتدائية بمحافظة بورسعيد

مقدمة "

تشكل القيادة محورا مهما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات التعليمية العامة والخاصة علي حد سواء ، وفي العصر الحديث ومع تطور الدولة واتساع خدماتها أصبحت القيادة الحكيمة والواعية في هذه المؤسسات أمرا لاغني عنه لترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم وتنظيم أمورهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف والغايات المرجوة".(رجب، ٢٠١٦ : ٤١)،"ويتوقف نجاح الإدارة التعليمية علي القيادة، وذلك لأن القائد التربوي يلعب دورا هاما في تحديد الأهداف ورسم الأساليب والمهام وطرق تحقيقها ، والتأثير في المرؤسين وحثهم علي العمل، وإن القيادة عملية نسبية حيث أن الفرد قد يكون قائدا في موقف ما وتابعا في آخر ومن المفترض أن النجاح والفشل لأي مؤسسة يعتمد إلي حد بعيد علي خصائص القيادة فيها ، وأن العديد من المهتمين في مجال القيادة يشيرون إلي أن الفارق الرئيس بين المؤسسة الناجحة وغير الناجحة يعزي إلي الفروق في طبيعة القيادة".(السيد وآخرون، ٢٠٠٣:١٨١)

"ويتطلب تطوير الإدارة التعليمية وجود قيادات تربوية تتصف بمهارات قيادية تعزز قدرتها علي تأدية أدوارها ووظائفها، وتحقق مستوي متميزا في الكفاية والفاعلية للمؤسسات التي يديرونها، وكل ذلك لا يتم إلا من خلال قيادة واعية(UNDP,2006,p.56)

١-تعريف القيادة التربوية للقيادة التربوية أهمية كبرى في نجاح الإدارة المدرسية بيد أن القيادة نفسها عملية نسبية ، ذلك أن الفرد قد يكون قائدا في موقف وتابعا في آخر ومن هنا يرتبط مفهوم القيادة بمفهوم الدور والمسئولية ارتباطا وثيقا وترتبط القيادة بنمط الشخصية فعليا يتوقف مدي قيام

الفرد بدور القيادة وإلي جانب نمط الشخصية هناك مهارات إدارية لازمة لرجل الإدارة المدرسية للنجاح في عملة". (مرسي، ٢٠٠١: ١٣٩)، "و تعددت وجهات النظر في محاولات تعريف القيادة وتحديد مفهومها ، بإعتبارها أحد الركائز الأساسية في العملية التربوية واتضح جليا من خلال الإطلاع علي الأدب التربوي عدم الإستقرار علي تعريف محدد وجامع، نظرا لإختلاف وجهات النظر والمدارس التي ينتمون إليها والتي تفاوتت مجالاتها وتركيزها ، ولكن في مجمل التعاريف نجد أن هناك تركيز علي عدة عناصر أبرزها فن إدارة الأفراد، وتحقيق الهدف باستخدام الكفاءة العالية". (رجب، ٢٠١٦ : ٤١)
تعددت واختلفت تعريفات القيادة ومنها:

-هي العملية التي تمكن من الإسهام بصورة فعالة في حركة الجماعة نحو تحقيق الأهداف المنشودة(زكار، ٢٠٠٤: ٢٣٤)

-هي عملية التأثير علي جماعة ما في موقف معين ، ووقت معين . وظروف معينة ، لإثارة الأفراد ودفعهم للسعي نحو تحقيق أهداف المؤسسة(حسين ، وحسين، ٢٠٠٦: ٩٩)

-هي عملية التأثير التوجيهي في سلوك العاملين وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم مما يجعل المرؤسين يقبلون توجيهات القائد بما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة(قنديل، ٢٠١٠: ١٥)

هي القدرة علي التأثير في الآخرين ليسعوا للعمل بحماس والإلتزام بأداء متميز يحقق هدفا أو أهدافا مخططة(مصطفى، ٢٠١٠: ٢٣٩)،

-هي السلوك الفردي لتوجيه مجموعة المرؤسين من أجل تحقيق الهدف المشترك.(Tomas,2007:12)

أهمية القيادة التربوية تمثل القيادة التربوية نوعا من أنواع القيادة التي تظهر في المنظمات التعليمية ، بهدف تحقيق أعلى درجة من الجودة في الأساليب أو العمليات ومن ثم المخرجات، والقيادة تعني بعملية التغير التربوي نحو الأفضل".(الصغير، ٢٠٠٩: ١١٦)، "والقادة الحقيقيون يحدثون تغييرا في المؤسسات ، والقادة العظام يخلقون التغيير في الأفراد، والأفراد هم في موضع القلب من كل مؤسسة وبخاصة إذا كانت المؤسسة تربوية،ولايمكن لمؤسسة ما أن تنمو وتزدهر إلا من خلال تغيير الأفراد أي تنشئتهم ووضعهم أمام التحديات ومساعدتهم في النمو والتطوير، وللقيادة أهمية بالغة في كونها صورة فاعلة للربط بين الأفراد والمصادر المتوفرة في المؤسسة معا لتحقيق وإنجاز أشياء قد تكون من المستحيل تحقيقها بدون هذا النوع من الإرتباط، وتبرز أهمية القيادة في تأثيرها في السلوك الإنساني بشكل عام وفي السلوك الإداري بشكل خاص ، فالقائد التشاوري علي سبيل المثال يخلق جوا إنسانيا في العمل حيث يتيح الفرصة للمرؤسين للإسهام في الكثير من العمليات الإدارية مما يعكس بسهولة قيمهم واتجاهاتهم نحو العمل ونحو قائدهم وهذا يساعد القائد علي فهم العاملين معة وحسن

قيادتهم فالقيادة الرشيدة التي تقوم علي مبدأ الشوري والتعاون والتضامن والقيام بالدور القيادي السليم". (الحريري، ٢٠٠٨: ١٧)

١- نظريات القيادة التربوية: تعرف النظرية علي أنها مجموعة من الفروض التي يمكن من خلالها التوصل إلي مبادئ تفسر طبيعة الإدارة وهي تفسر ما هو كائن وليس التأمّل فيما ينبغي أن يكون ويذكر (مرعي، ٢٠١٤: ٤١١) أن هناك عدة نظريات تناولت موضوع القيادة يمكن عرضها كالتالي:-

- نظرية القيادة الوظيفية: تهتم بدراسة مهام ووظائف القيادة والمعايير المتصلة بها ، وتهتم بتوزيع المسؤوليات والمهام القيادية " التوجيهية، اتخاذ القرارات، التخطيط، التنسيق"

- النظرية الموقفية : ترتبط بالسلوك القيادي والظروف المحيطة فمن يصلح للقيادة في مرحلة قد لا يكون مناسباً لمرحلة أخرى وظروف مغايرة، وتحكم هذه النظرية عناصر من أهمها: (سمات القائد، سمات الإلتباع، سمات الموقف وطبيعة الحالة)

- نظرية السماتية /الخصائصية : تركز علي شخصية القائد وخصائصه وتختلف المعايير في تحديد هذه الخصائص من مجتمع لآخر وهناك خمسة أنواع للسمات القيادية هي (السمات الجسمانية، والمعرفية، والإجتماعية، والإنفعالية، الشكلية)

- النظرية التفاعلية/التكاملية: تعد القيادة عملية تفاعل إجتماعي ترتكز علي الأبعاد التالية :- (السمات، عناصر الموقف، خصائص المنظمة المراد قيادتها) وتطرح معياراً أساسياً يتمحور حول قدرة القائد علي التفاعل مع عناصر الموقف والمهام المحددة وأعضاء المنظمة المقودة وقيادة الجميع نحو الأهداف المنشودة بنجاح وفعالية.

- النظرية التبادلية : تقوم علي أساس عملية تبادل بين القائد والأتباع ؛ حيث يوضح لهم القائد المطلوب منهم ويتعاطف معهم ، وينبع القائد أسلوب الإدارة بالإستثناء أي التدخل عند الضرورة .
- نظرية التحويلية : القائد التحويلي صاحب رؤية ورسالة واضحة وظيفية نقل الناس من حولة نقلة حضارية ، ويدير أتباعه بالمعاني والقيم، وأهدافه عالية ومعايير مرتفعة.

- نظرية القيادة مركزية المبادئ: يعمل لتحقيق الكفاءة والفاعلية بعدل ورفق، ويعمل علي تعميق الإحساس بالمعاني السامية من وراء العمل، ويجمع بين تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد.

١- أنماط القيادة التربوية: يري (حسان، والعجمي: ٢٠١٣: ٢١٤) أن الأفراد يختلفون في ممارستهم الإدارية وتسير شئون المؤسسات نتيجة لإختلاف اتجاهاتهم ومعارفهم حول المفاهيم الإدارية وأساليبها وقد يرجع الإختلاف إلي اجتهاداتهم الفردية وخبراتهم الشخصية وطباعهم الإجتماعية فإذا كانت القيادة تقوم في جوهرها علي التفاعل الذي يتم بين القائد وأفراد الجماعة فإن إختلاف وسائل هذا التفاعل بين القائد ومروئية بغرض إرشادهم وتوجيههم يعكس التباين في أساليب القيادة وأنماطها، وأنواعها حتي ترتبط القيادة بالسلوك فهي مجموعة من الأنماط السلوكية والتصرفات التي يقوم بها العاملون في إدارة المدرسة ، فمن الخطأ أن فكر القيادة يقتصر علي نمط واحد فقط فهي ليست مختصرة في نوع واحد

ولكن هناك أنماط متعددة ، قد تتعدد أنماط القيادة وتختلف في الطابع المميز لها فلكل نمط قيادي طابعة الذي يميزه عن غيره فيمكن أن نعرف عناصر كثيرة ويمكن تطبيقها في العمل هذا بالنسبة للعناصر أما بالنسبة لأنواع القيادة فلها خصائص وصفات لا يمكن تعلمها ولكن يمكن تغييرها بعض الشيء. لذلك يمكن أن يظهر المديرون نطاقا واسعا في الأنماط المختلفة للقيادة بناء على المهمة أو القرار الذي سيتم اتخاذه لكن غالبا سيقوم الشخص الذي يتولى مهمة القيادة باتباع نمط واحد أو نمطين من أنماط القيادة، والقيادة المدرسية الناجحة هي التي تتضمن مجالا واسعا من الثقافات والممارسات بحيث تتنوع الانماط القيادية بما يتلائم مع مختلف المواقف . ولقد توصل الباحثون في مجال الإدارة إلى أنماط رئيسية للقيادة هي :-

أ- النمط الديكتاتوري (الأتوقراطي - التسلطي - الإستبدادي): تقوم القيادة التسلطة على افتراض أن القيادة حق يعطى للفرد الذي يتمتع بالسلطة ، فهناك تحدد الأعمال، وتوزع التسهيلات، وتعطي التوجيهات دون تشاور مع الشخص الذي يقوم بتنفيذ العمل . ويعتقد القائد المتسلط أنه بسبب مركزه وما يتمتع به من سلطة يمكنه أن يقرر أفضل من غيره ماذا ينبغي عمله . وفي ظل هذا النوع من القيادة تكون الأساليب الرقابية المستخدمة عديدة وعنيفة وجامدة. (عياصرة، ٢٠٠٦ : ١٩١) ويقوم القائد في هذا النمط بالعمل على:

- التسلط والإكراه في تسيير الأمور وشئون العمل عن طريق القرارات المركزية.
- ينفرد بالرأي واتخاذ القرار فتنتهي عنده كل العمليات الإدارية فتكون السلطة في يد القائد مطلقة.
- يتدخل تدخلا مباشرا في تفاصيل وجزئيات العمل فهو يتدخل في كل كبيرة وصغيرة.
- يري من حقه التحكم في أتباعه كيفما يشاء فهو يرفض أن يفوض سلطة إتخاذ القرار لمرعوسيه.
- يفرض عليهم ما يكلفون به من أعمال ويأمر ويظاع دون مناقشة.
- ويترتب على النمط الدكتاتوري مايلي:-
- محاولة أغلبية أعضاء الجماعة السيطرة على زملائهم.
- تفكك أفراد الجماعة والعمل في جو يسوده الخوف والقلق.
- ضعف قدرة المرؤسين على معارضة أي قائد وقبولة دون مناقشة.
- قتل الإقتراحات البناءة.

ب- النمط الديمقراطي: "تتصف القيادة الديمقراطية بالمشاركة غير الرسمية للجماعة وبالإستفادة من آرائها ، هذا مع تشجيع المبادرة من جانب التابعين . والقائد يقترح الأعمال المختلفة مع توصياتة ولكنه ينتظر موافقة الجماعة قبل أن يضع هذه الأعمال موضع التنفيذ". (أسعد، ٢٠٠٥ : ١٢٧)

ويقوم القائد في هذا النمط بالعمل علي:

- يستخدم القائد أسلوبا عند اتخاذ القرارات أو وضع السياسات ورسم الخطط، فيفوض بعض السلطة للمرؤسين ويشجع المشاركة في صنع القرار.
- تقوم القيادة علي أساس احترام شخصية الفرد وأنة غاية في حد ذاته ويعتمد علي لا مركزية السلطة واتخاذ القرارات.
- تعتمد القيادة علي العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤسية والتي تقوم علي اشباع لحاجاتهم وإيجاد التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم حيث تنتهج القيادة الديمقراطية أساليب الإقناع.
- ويترتب علي النمط الديمقراطي مايلي:-
- تعاون أفراد الجماعة وتقبل بعضهم بعضا
- يناقش أفراد الجماعة رأي القائد في جو من الحرية والشعور بالامن والطمأنينة والثقة بالنفس.
- يزيد من القدرات والإبتكار والإبداع والتفكير لصالح العمل.
- يقل النقد بين أفراد الجماعة

ج- النمط التحويلي: وهي قيادة تجمع القادة والأتباع في علاقة متبادلة من خلال فهم الأهداف من الطرفين في وجود درجة عالية من الفهم والخاص بالحرية، والعدالة، والمساواة(البوهي، ٢٠١٧: ٦١) ويقوم القائد في هذا النمط بالعمل علي:

- ١- يركز القائد علي التأثير المرتبط بالتبادل والتعاون في إنجاز أهداف مشتركة.
- ٢- يعمل القائد علي استثارة العقل للمرؤسين لتحقيق الأهداف التربوية .

أنماط القيادة التحويلية

- ١- العقلانية
- ٢- الإصلاحية.
- ٣- الثورية.
- ٤- البطولية.
- ٥- الأيدلوجية.

القيادة العقلانية: مصطلح عقلي يشير إلي تبني أفكار ومعارف وقيم معينة بشكل نقدي قيما وأهدافا وغايات.

القائد العقلاني هو الشخص الذي تتوافر لديه القدرة علي تغير المجتمع من خلال تقديم أفكار ونظريات جديدة وهي قيادة تحويلية لأنها تؤدي إلي تغيير الأفكار والفلسفة.

عوامل نجاح المدرسة العقلانية

- ١- أن توجد علاقة قوية بين مفكري العصر علي مدار فترة طويلة.
- ٢- أن تتوافر بينهم القوة الكافية لتغيير البرنامج التشريعي القادم.

٣- أن تتوافر لديهم القدرة علي بناء الحد الأدنى لمستوي المنظمة حتي يوسعوا أفكارهم بالوسائل المختلفة.

٤- أن تتوافر لديهم القدرة علي التأثير علي إحداث تغيير أساسي من خلال ممثلين لهم أو حزب منظم.

القيادة الإصلاحية:

١- القادة الإصلاحيين يعملون ويتعلمون ويكتسبون مهارات مرتبطة بالحياة اليومية في مجال العمل والتدريب .

٢- تدل القيادة الإصلاحية ضمناً علي قيادة أخلاقية ، ولا بد أن تحتاج أن تكون لديها الرغبة في الإصلاح في المجتمع كلة أو جانب منه.

القيادة الثورية: الثورة عكس الإصلاح ولنجاح القيادة الثورية يجب وجود رؤية مشتركة.

عوامل نجاح القيادة الثورية

١- القيادة مكرسة تماما لتحقيق الهدف.

٢- يجب ان تخاطب رغبات الجماهير وحاجاتهم وطموحاتهم.

٣- رفع مستوى الوعي السياسي والاجتماعي لدي كل من القادة والاتباع.

أهمية القيادة التحويلية في مؤسسات التعليم

١- نظرية القيادة التحويلية تتضمن تعزيز الدافعية ونشرها بين أعضاء المنظمة التعليمية.

٢- التركيز في الوقت الحاضر علي تمييز المؤسسات التعليمية يتطلب تغييرات منتظمة.

٣- التغييرات المنتظمة يمكن أن تمر بشكل جيد من خلال نظرية القيادة التحويلية

٤- الإعداد المهني المستمر لأعضاء هيئة التدريس. (البوهي، ٢٠١٧ : ٦٦)

د- النمط الترسلّي (الفوضوي)

القائد الذي يتبع هذا النمط يسعى إلي إعطاء أكبر قدر من الحرية لمروئية لممارسة نشاطاتهم واتخاذ القرارات ، واتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل، إماناً منه بأن هذا الأسلوب يؤدي إلي تنمية قدرات الموظفين، فدور القائد دور سلبي ، ودور الفرد العامل إيجابي ، يصل إلي أقصى درجة من الحرية في مباشرة لعملة ، والقائد هنا يميل إلي اسناد الواجبات إلي المرؤسين بطريقة عامة وغير محددة، إماناً منه بأن التعليمات العامة تتيح للمرؤسين فرصة الإعتماد علي النفس في العمل، وكذا تقييم نتائج عملة وقراراته.

ويقوم القائد في هذا النمط بالعمل علي:

- يفقد القائد مقومات القيادة الفعالة نظراً لتخليه عن المسؤولية في اتخاذ القرارات .
- يقوم القائد بتوصيل المعلومات إلي أفراد مجموعته ويترك لهم مطلق الحرية في التعرف دون أي تدخل منه.

- يمنح القائد أكبر قدر من التحرر والحرية الكاملة للأعضاء في اتخاذ القرارات سواء كانت فردية أم جماعية والتصرف والحركة بكل حرية دون أن يساهم مساهمة فعالة
 - ينحصر الإتصال بين القائد والأعضاء في أضيق نطاق ممكن.
 - ويترتب علي النمط الفوضوي مايلي:
 - تفكك الجماعة طالما أن الروابط بين الأفراد قد إنعدمت تماما.
 - اذواجية الجهود وإضاعة كثير من الوقت وإهدارة .
 - قلة وجود حماسة حقيقية للعمل وإخفاق في تعبئة طاقة كبيرة وإهمالهم عملهم.
 - إهمال بعض الجوانب المهمة في أوجه النشاط.
- ولقد ذكر (حجي، ٢٠٠٥ : ٢١٢) إلى أنه لا يوجد سلوك قيادي واحد ناجح في كل الأوقات ، وأن اعتماد أسلوب معين يعتمد على عدة عوامل كامنة لدى المدير والمرووسين والموقف، و قد حددت هذه النظرية الأنماط القيادية بناءً على كيفية اتخاذ القرار، كما يلي :
- يتخذ المدير القرار ويعلنه للمرووسين
 - يشخص المدير المشكلة ويعرض قرارا مبدئيا خاضعا للتعديل
 - يتخذ المدير القرار ويقنع به المرووسين
 - يقدم المدير المشكلة ويطلب حلولا واقتراحات ويتخذ هو القرار
 - يعرض المدير أفكاره ويشجع المرووسين على الأسئلة
 - يحدد المدير أبعاد المشكلة موضوع القرار ويطلب من المرووسين اتخاذ القرار
 - يسمح المدير للمرووسين باتخاذ القرار ضمن حدود يضعها لهم وعلى الرغم من صعوبة تحديد سلوك قيادي ناجح في كل الأوقات ، إلا أنه يمكن القول أنه كلما اتجه سلوك القائد نحو المرووسين بالاستفادة من مقترحاتهم والسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات كلما كانت القيادة فاعلة في إحداث التغيير وإدارته بنجاح، وفي هذه الحالة يحصل المرووسون على حرية التصرف بدرجة كبيرة، والتي تحدث لدى العاملين في وحدات العمل مثلاً، حيث يقوم المرووسون بالتعرف على المشكلة ووضع المبادئ اللازمة لحلها واتخاذ القرار.
- مما سبق يمكن ان يستفيد المشتغلون بحقل التربية والتعليم من أنماط القيادة بالآتي:-
- القيادة سلوك مكتسب عن طريق التعلم والممارسة الملائمة.
 - يجمع القائد بين أكثر من نمط ولكن مع هذا يغلب عليه نمط معين يصنف علي أساسه وهذا يعني أن أنماط القيادة قد تتداخل إذ ليس هناك حدود فاصلة بينها .
 - تتطلب القيادة من القائد أن يكون متزناعتدا بنفسه مهتما بمظهرة متحليا بالقيم الفاضلة والأخلاق الكريمة لنا غير معنف. (الحربي، ٢٠٠٨ : ١٤١)

٥- أركان القيادة التربوية

- يجب أن تتوفر لقيادة كل جماعة من الجماعات عدة أركان ، وإلا أصبحت هذه الجماعة مجموعة من الأفراد لايربط بين أفرادها رابط لذلك تعتمد عملية القيادة علي الأركان الآتية :-
- وجود هدف مشترك لجماعة من الناس تسعى لتحقيقه وهم المرؤسين .
 - شخص يوجه هذه الجماعة ويتعاون معها لتحقيق هذا الهدف وهو القائد، سواء كان هذا الشخص قد اختارتها الجماعة من بين أعضائها، أو عينته سلطة خارجية عن الجماعة ، ويجب أن يتمتع هذا القائد بمجموعة من الخصال مثل الذكاء ، الإلتزان العاطفي و الإنفعالي ، الخبرة بالعمل ، ومحبة الآخرين .
 - ظروف وملابسات يتفاعل فيها الأفراد وتتم بوجود القائد ، وتشمل هذه الظروف حجم الجماعة وتجانسها من حيث الخلفية الثقافية، والعمر ، القيم، والألفة، وسهولة الإتصال بين أفرادها ، واستقرار الجماعة واستقلاليتها ووعيتها .
 - اتخاذ القرارات للضرورة للوصول للهدف بأقل جهد وأقل تكاليف ممكنة .
 - اهتمامات ومسئوليات يقوم بها أفراد الجماعة من أجل تحقيق أهدافهم المشتركة .
- (الزهيري، ٢٠١٨ : ١٤٦)

٦- العوامل التي تؤثر في عملية القيادة

- توجد مجموعة من العوامل التي تؤثر في عملية القيادة منها ما يخص القائد نفسه ، ومنها ما يخص المرؤسين ، ومنها ما يخص الموقع أو البيئة ، ويمكن عرض هذه العوامل علي النحو التالي:
- أ-العوامل التي تخص القائد: تتمثل في مدي ثقة القائد بالآخرين ، ومدي قدرة الآخرين علي تحمل المسؤولية، بالإضافة إلي مجموعة من القيم التي يؤمن بها القائد ، والتي تنعكس علي أسلوبه القيادي.(عبد الفتاح، ٢٠٠٩ : ١٨)
- ب-العوامل التي تخص المرؤوسين : تتمثل في ميل بعض المرؤوسين إلي الإستقلال بنفسه ، وميل بعضهم الآخر إلي الإعتماد علي الآخرين ، في حين يوجد بعض الأفراد الذين يترددون دائما في اتخاذ القرار ، معني ذلك أن هناك ثمة تباين ظاهر وملحوس بين الأفراد في المؤسسة التربوية عند تحملهم المسؤولية .(السلمي، ٢٠٠٦ : ٢٨٠)
- ج-العوامل التي تخص الموقع أو البيئة: وتتمثل في مجموعة القيم والتقاليد التي تسير عليها البيئة وتؤمن بها ، علي إعتبار أم هذه القيم تؤثر في نمط القيادة ، بالإضافة إلي الموقع الجغرافي للمؤسسة التعليمية وحجمها فإنه يؤثر في عملية القيادة ، ونوع القرار ، وكيفية المشاركة بين القائد والأتباع.(إبراهيم، ٢٠٠٦ : ١٣٠)
- د-العوامل التي تخص المجتمع ككل: مثل العامل الإقتصادي والذي يعتمد علي مصادر تساعد علي توفير المال اللازم للمؤسسة التعليمية ، كذلك النظرية الإقتصادية التي تؤمن بها الدولة تنعكس علي

قيادة هذة المؤسسة حيث تتحكم في تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص ، وتتحكم في تفويض السلطة أوعدمها . هذا بالإضافة إلي العامل الحضاري والذي يتأثر بعصر المعلومات حيث تقاربت أجزاء العالم وبات الحديث عن القرية العالمية ، ناهيك عم شبكة الإنترنت والتي تعتبر وسيلة جديدة للتحاور بين الأفراد والمؤسسات خارج الحدود وعبر القارات ، ولا شك أن كل ذلك يمثل تحديا لقيادة المؤسسة التعليمية ، فعليها أن تستوب ذلك وتدريب أفرادها وقيادتها عليها. (عبد الفتاح، ٢٠٠٩ : ١٩)

٧- وظائف القيادة تشتمل وظائف القيادة علي الأطر التالية:-

- التخطيط لترجمة الأهداف بعيدة المدى إلى أهداف واقعية ممكنة التحقيق.
- وضع سياسة تعليمية للمؤسسة تعكس السياسة العامة للتعليم، بما يتوافق مع مطالب وظروف المستفيدين من الخدمات التعليمية.
- تنظيم عمليات التفاعل الاجتماعي المحققة للأهداف في إطار المناهج المقررة.
- التنسيق بين الأدوار لتجنب صراع الأدوار، والعمل وفقاً لمعايير مشتقة من الأهداف العامة للتعليم.
- تحقيق تماسك بناء الجماعة من حيث توفير إمكانات الحراك الرأسي والأفقي وطرق الاتصال المنتظم. (بيومي،خاطر ، ٢٠١٤ : ٩٢)

٨- المهام والمسؤوليات القيادية لمدير المدرسة

يعتبر القائد التربوي هو الفرد القادر علي التأثير علي مجموعة العمل في المؤسسة التربوية لخلق وتوفير المناخ الصحي الملائم من أجل زيادة فاعليتهم ، وتنمية مهاراتهم ، من خلال تحقيق التجانس بينهم ، وإقناعهم بأن فيتحقيقهم لأهداف المدرسة نجاح شخصي لهم وتحقيقاً لأهدافهم. وتنقسم مهام القائد في الغالب إلي قسمين : مهام رسمية تنظيمية ، وأخري سلوكية أخلاقية ، تنظم وتتحكم في الأولي ، وتتخلص في مراعاة تنفيذ مبادئ التنظيم الإداري في المؤسسة لكي تسير الأمور بانضباط وجدية.

ومن ثم فإن مهام مدير المدرسة ومسؤولياته القيادية والإدارية والفنية والتربوية واسعة، وتشمل كل جانب من جوانب العملية التربوية والتعليمية، وجوانب الحياة المدرسية ، ويدخل تحت هذة المسؤولية العديد من الواجبات والمسؤوليات الفرعية التي تشمل كافة شؤون المدرسة ، وكافة جوانب الحياة فيها ، ولكن بالرغم من كثرتها وتعددتها يمكن تصنيفها تحت فئات محددة تقل أو تكثر في عددها، ومن التصنيفات التي اتبها علماء الإدارة في تصنيف واجبات مدير المدرسة ، ذلك التي يقسمها إلي أربعة أقسام حسب الميادين الرئيسية لنشاط المدير ، وهي:

- واجبات إدارية تتعلق بتسيير المدرسة إدارياً.
- واجبات تربوية تتعلق بتحسين العملية التربوية من جميع جوانبها في مدرسة .
- واجبات فنية تتعلق بتسيير الأجهزة الفنية الموجودة في مدرسة وتوجيه القائمين عليها.

- واجبات إجتماعية تتعلق بالحياة الإجتماعية ، وتحسين المناخ النفسي والإجتماعي والعلاقات الإجتماعية في المدرسة ، وخدمة البيئة المحيطة بالمدرسة وتحسين العلاقات العامة مع أولياء أمور الطلبة خاصة ، وسكان المنطقة المجاورة بصورة عامة.
- ولعل التصنيف الأكثر تداولاً بين دارسي الإدارة ، والقيادة التربوية هو تصنيف واجبات مدير المدرسة حسب الوظيفة الإدارية الرئيسية للمدير أو القائد الإداري وهي :-
- ١-وظيفة القيادة ٢- وظيفة التخطيط ٣- وظيفة التنظيم ٤- وظيفة التوجيه
- ٥-وظيفة التنفيذ. ٦- وظيفة اتخاذ القرارات ٧- وظيفة المراقبة. ٨- وظيفة الكتابة.
- ٩-وظيفة التنسيق. ١٠- وظيفة التقويم. ١١- وظيفة العلاقات الإنسانية والإتصال
- بالجماهير الخارجية
- ١١- وظيفة كتابة التقارير وإجراء والإتصالات بالسلطات الأعلى منة. (الزهيري، ٢٠١٩: ١٥٩)

القسم الثالث: واقع الرضا الوظيفي للمعلمين عن أنماط القيادة السائدة بمدارس التعليم الإبتدائي بمحافظة بورسعيد

مقدمة:

إن ما يحدث للمعلم أثناء عملة اليومي لة أثار عميقة في حياة الشخصية بوجه خاص، وحياته المهنية بوجه عام ، لذلك لا يمكن تجاهل هذه الأحداث إذا كان الهدف هو تطوير نوعية الحياة في مجتمع من المجتمعات، فالرضا الوظيفي هو أحد المؤشرات المهمة لنوعية الحياة في أي مؤسسة إجتماعية، وإن تحسين عوامل هذا الرضا يعكس في حقيقته قيمة إنسانية مهمة. "ويعد الرضا الوظيفي من أهم الموضوعات التي استحوذت علي اهتمام الباحثين، والدارسين في مجال الإدارة؛ لما لة من أثر فعال علي إنتاجية العمل وتطورة؛ حيث يعد من أهم العوامل التي تؤثر علي أداء العاملين في أي مؤسسة تعليمية، كما يؤثر علي مستوي التزامهم، وشعورهم بالولاء، والإنتماء للمؤسسة التي يعملون بها. ومن ثم يعد الإهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي أحد أهم العوامل المحددة لكفاءة أي مؤسسة تعليمية، وزيادة فاعليتها في تحقيق أهدافها المختلفة؛ حيث يؤدي إلي زيادة حماس الأفراد، ورفع روحهم المعنوية ، وتشجيعهم علي العمل وإقبالهم علي وتمسكهم به. علي الجانب الآخر يعد عدم إهتمام إدارة المؤسسة التعليمية وقيادتها بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بها أحد أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق المؤسسات التعليمية لأهدافها؛ وذلك لإنة يؤدي إلي مناخ تنظيمي غير صحي، تتفاقم فيه المشكلات المختلفة. (عطية، ٢٠١٦: ٣٠٢)" إن من أبرز مظاهر الرضا الوظيفي : الإندماج مع الزملاء، والتعاون ، ونمو العلاقات الشخصية، والشعور بالإنتماء لمجموعة العمل، وإرتفاع الإنتاجية وجودتها للموظف وفريق العمل، ومبادرة الموظف السريعة لخدمة العمل، والنشاط، والإستعداد الدائم للتغيير والتدريب، والشعور بالواقعية، والتفائل الدائم ، والإحساس بالأمن، والإستقرار الوظيفي،

والصحة البدنية والنفسية للموظف، وتعلم الواجبات الوظيفية بسرعة وزيادة الولاء التنظيمي، وتقليل ظاهرة التغيب، ودوران العمل. وعلى الجانب الآخر فإن أبرز مظاهر عدم الرضا الوظيفي: قلة الإنتاج وكثرة الأخطاء الفنية، وكثرة التغيب، والانتقال من عمل لآخر، واللامبالاة، والتكاسل، والشعور بالإكتئاب، والتمرد، والمشغبة، وسوء التكيف، والإحباط، وكثرة الشكاوي، والملل، والشعور بالروتين، والعلاقات السيئة مع الإدارة والزملاء، وعدم الشعور بالإنتماء، وتشوية صورة المؤسسة في المجتمع المحيط". (البليهد، ٢٠١٤: ١٥٣)

١- تعريف الرضا الوظيفي ومن خلال استطلاع الأدبيات المختلفة يمكن تعريف الرضا الوظيفي أنه: اتجاه الفرد نحو وظيفته، الناتجة من إدراكه الحسي لهذه الوظيفة، وذلك استنادا لعوامل البيئة، مثل أسلوب الإشراف، والسياسات، والإجراءات، ومجموعات العمل، وظروف العمل، والمزايا المضافة إلي الأجر، والحوافز". (Gibson, James, L., & etal., 2012: 102)، ويمكن تعريف الرضا الوظيفي بأنه: رضا الفرد ومشاعره تجاه العمل الذي يقوم به، والذي يتوقف علي: إشباع رغباته، وميوله، واتجاهاته، ومدى شعوره بالرضا، والطمأنينة، فضلا عن إحترام الآخرين وتقديرهم له". (المقابله، ٢٠١١: ٢٧٩)" وهو تقييم شامل لجميع الميزات المختلفة المرتبطة مع وظيفة الفرد، وتشمل مشاعر وسلوكيات وتوقعات الأفراد. يتم تحديد الرضا الوظيفي عن طريق التقييمات الوجدانية والمعرفية للوظيفة". (الشرايدة، ٢٠١٠: ٢٢)" وهو مفهوم متعدد الأبعاد يشمل السمات الشخصية والعوامل البيئية". (الشماع؛ محمود، ٢٠٠٩: ٤٥)" ويرى البعض أن الرضا عن العمل هو درجة إشباع حاجات الفرد نتيجة العمل، ويحقق هذا الإشباع عادة عن طريق الأجر، وظروف العمل، وطبيعة الإشراف، وطبيعة العمل نفسه، والإعتراف بواسطة الآخرين". (عبد الباقي، ٢٠٠٣: ٢١٠) مما سبق يمكن تعريف الرضا الوظيفي بأنه: شعور المعلمين العاملين في مدارس التعليم الإبتدائي بمحافظة بورسعيد تجاه نمط القيادة السائد بالمدرسة وتجاه وظيفتهم وما تقدمه لهم من عائد مادي، وفرص متساوية في النمو، وما يحظى به المعلمين من تقدير، ومكانة إجتماعية، فضلا عن علاقة العمل السائدة بين المعلمين بعضهم البعض وبينهم وبين رؤسائهم في العمل. ويعبر عن الرضا الوظيفي إجرائيا في هذا البحث: هو مدى رضا المعلمين عن نمط القيادة السائدة بمدارس التعليم الإبتدائي بمحافظة بورسعيد، ورضاهم عن طبيعة العمل، والرضا عن علاقات العمل، والرضا عن الأجور، والمكافآت، والرضا عن فرص النمو والترقي، والرضا عن أسلوب القيادة.

٢- أهمية الرضا الوظيفي إن دراسة الرضا الوظيفي ذات أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة، فعن طريقه نتعرف على مشاعر الأفراد واتجاهاتهم المتعددة نحو مختلف جوانب عملهم، ويتم بذلك التعرف على جوانب القصور ومحاولة تلافيها، ويتم أيضاً معرفة المشكلات التي تهم الأفراد العاملين لوضع الحلول المناسبة التي تكفل التقدم، وزيادة الإنتاجية، والجودة العالية في تقديم". (Tyilana; 2005: 6) " وعدم الرضا الوظيفي والعلاقات العدائية مع زملاء العمل تؤدي إلى مجموعة متنوعة من السلوكيات

الغير مرغوب فيها في المنظمات، بما في ذلك محاولات التنظيم النقابي، والسرقة، والتأخر. وأن هذه السلوكيات هي مؤشرات لمتلازمة أوسع تسمى السلوك المنحرف في مكان العمل (أو السلوك المؤدي إلى نتائج عكسية". (Chiaburu & Harrison, 2008: 1085)

من أهم الأسباب التي تدعو للإهتمام بالرضا الوظيفي:

- أن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع درجة الطموح لدى العاملين في المنظمات.
- إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين في المنظمة.
- إن الموظفين الأكثر رضا عن عملهم ، يكونوا أقل عرضة لحوادث العمل.
- هناك علاقة وثيقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية في العمل، فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا الوظيفي أدى ذلك لزيادة الإنتاج. (البدراي، بدر، ٧ :٢٠٠٠ :١٢)
- " ويعد الرضا الوظيفي من الموضوعات التي ينبغي أن يتم إجراء البحوث والدراسات لها بين فترة وأخرى من قبل القادة ومشرفي الإدارات المهتمين بالتطوير الإداري في العمل، وذلك لأسباب متعددة فما يرضي عنة الفرد حاليا قد لا يرضية مستقبلا، وأيضا لتأثير رضا الموظف بالتغير في مراحل حياته فما لا يعد مرضيا حاليا قد يكون مرضيا في المستقبل. (البدوي، ٦ :٢٠٠٦ :٢٨)

٣- **العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:** "يعتبر الرضا الوظيفي ناتج التفاعل بين الفرد وطبيعة العمل وبيئته، وهناك العديد من العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين، ويختلف مستوى التأثير وفق شخصية وظروف الموظفين، فنجد أنه كلما كان العمل هو مركز حياة الموظف ، أي أنه مهم جداً بالنسبة له من أجل معيشته ومعيشة أسرته، كلما كانت درجة الرضا لهذا الموظف عن العمل أكثر من درجة رضا الموظف الذي يعتبر مركز حياته في أشياء خارج العمل، أي أن هذا العمل لا يعتبر مهماً بالنسبة له، ومن أهم العوامل التي تؤدي إلى الرضا عن العمل هي كالاتي:- (البلهيد، ١٤ :٢٠١٤ :١٥٢)

- ١- الراتب
 - ٢- الترقية.
 - ٣- الحرية المتاحة في العمل.
 - ٤- الإحترام والتقدير.
 - ٥- جماعات العمل.
 - ٦- نمط الإشراف.
 - ٧- الأمن.
 - ٨- العلاوات والبدلات والمكافآت
- ولقد قسم الطويل العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي إلى :- (الطويل، ١ :٢٠٠١ :٤٠)
- العوامل الداخلية: وتشكل هذه العوامل تلك الجوانب من العمل التي في حال وجودها تشبع حاجات العاملين للنماء النفسي، وهذه غالباً ما تكون واقعة ضمن العمل أو كامنة في داخله، والتي في حال توافرها في موقف العمل وبشكل ملائم وإيجابي تؤدي بالضرورة إلى الشعور بالرضا والقناعة لدى العاملين، ولكن غياب أو عدم ملاءمتها لا يؤدي بالضرورة إلى الشعور بالتبرم ويمكن حصر العوامل الدافعة هذه في ستة هي: الإنجاز، والتقدير، والعمل نفسه أي كونه مثيراً أو مهماً أو متنوعاً أو رتيباً،

ومستوى المسؤولية، والترقي، أي فرص الترقية وتغيير المكانة، واحتمالية النماء، فجميع هذه العوامل تعتبر عوامل داخلية لها أثرها على الدافعية وعلى الإحساس بالرضا والقناعة في العمل.

-العوامل الخارجية: وهذه العوامل هي التي تتعلق ببيئة العمل مثل: سياسة وأنظمة المنظمة، والإشراف والعلاقة بين الرؤساء والزملاء والرواتب وظروف العمل، والمكانة، والأمن الوظيفي، والحالة الإجتماعية.

٤- مظاهر الرضا وعدم الرضا الوظيفي

أ- مظاهر الرضا الوظيفي:

- الاندماج مع الزملاء في العمل.
- التعاون بين الموظف وزملائه في العمل.
- نمو العلاقات الشخصية الوظيفية إيجابيا
- الشعور بالانتماء للعمل والولاء لمجموعة العمل.
- ارتفاع الإنتاجية وجودتها للموظف وفريق العمل.
- المبادرة الموظف السريعة لخدمة المنظمة.
- النشاط والاستعداد الدائم للتدريب والتغيير.
- الشعور بالواقعية والتفائل الدائم.
- الإحساس بالأمن والاستقرار الوظيفي.
- الصحة البدنية والنفسية السليمة للموظف
- تعلم الواجبات الوظيفية الجديدة بسرعة.
- زيادة الولاء التنظيمي للمنظمة.
- تقليل ظاهرة التغيب ودوران العمل.
- زيادة الاستقرار التنظيمي.

ب- مظاهر عدم الرضا الوظيفي:

- إن عدم الرضا الوظيفي يمثل عجز الفرد عن التكيف السليم مع ظروف عمله المادية والاجتماعية، وأمن أبرز مظاهر عدم الرضا الوظيفي فهي كالتالي:
- قلة الإنتاج من حيث الكم والكيف.
 - الإكثار من الحوادث ومن الأخطاء الفنية.
 - إساءة استخدام الآلات والأدوات والمواد الخام.
 - اللامبالاة والتكاسل والشعور بالاكنتاب.
 - سوء التكيف والإحباط والشكوى.
 - الضجر والملل والشعور بالروتين.
 - العلاقات السيئة مع الإدارة والزملاء.
 - عدم الشعور بالانتماء للمنظمة.

هـ- كيفية حدوث الرضا الوظيفي:

يعمل الناس لكي يصلوا إلى أهداف معينة وينشطون في أعمالهم لاعتقادهم أن الأداء سيحقق لهم هذه الأهداف، ومن ثم فإن بلوغهم إياها سيجعلهم أكثر رضا عما هم عليه، أي أن الأداء سيؤدي للرضا، وحين ننظر للرضا كنتيجة للكشف عن الكيفية التي يتحقق بها والعوامل التي تسبقه وتعد مسؤولة عن حدوثه، سنجد أن تلك العوامل تنتظم في نسق من التفاعلات يتم على النحو التالي:- (فرج، ٢٠٠٢: ٢٢٠)

- الحاجات: لكل فرد حاجات يريد أن يسعى إلى إشباعها، ويعد العمل أكثر مصادر هذا الإشباع وإتاحتة.

- الدافعية: تولد الحاجات قدراً من الدافعية تحث الفرد على التوجه نحو المصادر المتوقع إشباع تلك الحاجات من خلالها.

- الأداء: تتحول الدافعية إلى أداء نشط للفرد وبوجه خاص في عمله، اعتقاداً منه أن هذا الأداء وسيلة لإشباع حاجات الفرد.

- الإشباع: يؤدي الأداء الفعال إلى إشباع حاجات الفرد.

- الرضا: إن بلوغ الفرد مرحلة الإشباع من خلال الأداء الكفاء في عمله يجعله راضياً عن العمل باعتباره الوسيلة التي يتسنى من خلالها إشباع حاجاته.

٦- بعض الإرشادات لتحسين مستوى الرضا عن العمل:

"أشار البعض إلي أنه بعد مناقشة النواتج السلبية لعدم الرضا، فإنه من المنطقي أن تحاول المنظمة الاهتمام بزيادة رضا الأفراد عن عملهم، وأن تحاول تجنب عدم رضاهم عن العمل، وبالرغم من أن عدم رضا الأفراد قد لا يكون بالضرورة سبباً في تحديد أداء الفرد إلا أن هذا لا يمنع من محاولة زيادة الرضا عن العمل، على الأقل لكي نزيد من شعور الأفراد بالسعادة في عملهم، لأن الرضا عن العمل هو غاية في حد ذاته". (حسن، ٢٠٠١: ١٨٠)

ويمكن اتباع الآتي لتحقيق الرضا الوظيفي في هذا المجال

أ- "العدالة في الأجور والمكافآت: حينما يعتقد الناس أنهم يحصلون على أجور ومكافآت غير عادلة، فإن ذلك من شأنه أن يخلق لديهم إحساس بعدم الرضا، لذلك لابد أن تحرص المدرسة على بناء نظام للأجور والمزايا الإضافية، يستشعر معه الأفراد بالعدل في المعاملة". (رفاعي، بسيوني، ٢٠٠٤: ٢١٣)

"ويرى البعض أنه عندما يشعر الفرد بعدالة ما يحصل عليه من مكافآت ومزايا وعدالة الإجراءات التي طبقت لتحديد ما يستحقه، وعندما نترك له بعض الحرية في تحديد ما يرغبه من نوعية المكافآت أو المزايا فإن الفرد يشعر بالرضا عن عمله". (حسن، ٢٠٠١: ١٨١)

ب- تحقيق اللامركزية في سيطرة القوة التنظيمية: وتعني اللامركزية إعطاء الحق لأفراد متعددين لاتخاذ القرارات، فعندما توزع سلطة اتخاذ القرارات، ويسمح للأفراد بالمشاركة بحرية في اتخاذ القرارات فإن هذا يزيد من شعورهم بالرضا، ويرجع هذا لشعورهم أو لاعتقادهم بأنهم يستطيعون التأثير على المنظمة. (حسن، ٢٠٠١: ١٨٢)

- تجنب التكرار الذي يثير الضجر والملل لدى الأفراد: لأن الفرد يكون أقل رضا عن عمله إذا كان مملاً ويثير الضجر والملل، وبالطبع يمكن استخدام مداخل التوسيع الأفقي والرأسي للتغلب على تلك المشكلة. (رفاعي، بسيوني، ٢٠٠٤: ٢١٤)

- ج- اجعل العمل مسلياً: فكتثير من الأعمال خاصة الروتينية منها تثير الضجر والملل، مما يضيفي الكتابة على جو العمل، ويخلق الإحساس بعدم الرضا، وهناك العديد من الوسائل التي يمكن استخدامها للتخفيف من ذلك منها إذاعة بعض المقطوعات الموسيقية، ونشر بعض الصور عن المواقف المضحكة في العمل، وتوزيع بعض الهدايا البسيطة وما شابه ذلك. (رفاعي، بسيوني، ٢٠٠٤: ٢١٣)
- د- تحسين نوعية وجودة الإشراف: فعندما تكون العلاقة بين المشرف والأفراد علاقة طيبة، يسودها الاحترام، ويراعى فيها المصالح المشتركة، وتكون هناك خطوط اتصال مفتوحة بين المشرف ومرؤوسيه، يزيد رضا الأفراد عن العمل. (حسن، ٢٠٠١: ١٨١)
- هـ- تكليف الأفراد بالأعمال التي تستغرق معظم اهتماماتهم: فكلما كان هناك شعور قوي لدى الأفراد بأنهم يقومون بالأعمال التي تستغرق معظم اهتماماتهم كلما كانوا أكثر رضا عن عملهم، وهنا نجد أن مراكز التقويم التي تنشئها بعض المؤسسات التعليمية تساعد في ذلك. (رفاعي، بسيوني، ٢٠٠٤: ٢١٣)
- ويرى البعض أنه كلما شعر الفرد بأنه يستطيع إشباع اهتماماته من خلال عمله كلما شعر بالرضا عن عمله. (حسن، ٢٠٠١: ١٨٢)
- ٧- **طرق قياس الرضا الوظيفي:** "إن معرفة اتجاهات الناس نحو العمل ليست بالعملية السهلة، لأنه من الصعب معرفة حقيقة تلك الاتجاهات بدقة من خلال الملاحظة، كذلك فإن سؤال الناس بشكل مباشر عن حقيقة اتجاهاتهم قد لا يعطي نتائج مفيدة، فإن الناس غالباً لا تريد الإفصاح عن ذلك، وحتى وإن كانوا يريدون الإفصاح فإن الموقف قد يكون معقداً بالشكل الذي لا يستطيعون التعبير عنه، ولقد بذل علماء الاجتماع جهوداً مضمناً لتنمية بعض المقاييس التي يتوافر لها خاصيتا الثبات والصدق. (حويحي، ٢٠٠٨: ٢٦)" ويرى البعض إلى أنه يمكن إتباع طريقة أخرى لا تعتمد على الإسقاط، وذلك باستخدام قائمة من الأسئلة، وتشتمل هذه القائمة على عدد من الأسئلة التي تقيس حاجات الإنجاز والانتماء والقوى لدى المستقصى منهم. ويمكن قياس الرضا الوظيفي الإجمالي كمتوسط للرضا عن كل بعد من الأبعاد التي اشتملت عليها الأسئلة السابقة، وباستخدام هذا الأسلوب تمكنت إحدى الدراسات الحديثة من التوصل إلى دليل الرضا الوظيفي الذي يضم 72 عبارة أو كلمة يمكن استخدامها في عملية القياس، وتعتبر عملية قياس وتحليل الرضا الوظيفي في المنظمات من العمليات الهامة والمطلوبة لتغيير الاتجاهات، حيث أنها توفر للمديرين الأفكار والمجالات الممكنة لتغيير هذه الاتجاهات، ففي حالة معرفة وجود اتجاهات سلبية للعاملين نحو الأجور أو الترقية، يمكن تطوير سياسة الأجور والترقيات بالمنظمة لتغيير هذه الاتجاهات. (المرسي، وإدريس، ٢٠٠٥: ٢٦٦) ، ويمكن حصر الأساليب المستخدمة في الوقت الحاضر في نوعين من المقاييس (عبد الباقي، ٢٠٠٣: ٢١٣) أ- هي المقاييس الموضوعية، حيث يمكن قياس اتجاهات العاملين ورضاهم عن طريق

استخدام أساليب قياس معينة مثل معدل الغياب، ومعدل ترك الخدمة، ومعدل الحوادث في العمل، وكذلك معدل الشكاوي، مستوى إنتاج الموظف.

ب- هي المقاييس التي تعتمد على جمع المعلومات من العاملين باستخدام وسائل محددة مثل صحيفة الاستقصاء التي تستعمل على مجموعة من الأسئلة خاصة بالرضا الوظيفي، أو باستخدام طريقة المقابلات الشخصية التي يجريها الباحثون مع العاملين في المنظمة، ولكل طريقة مزاياها وعيوبها وظروف استخدامها.

ولقد بذل علماء الاجتماع جهوداً مضمناً لتنمية بعض المقاييس التي يتوافر لها خاصيتا الثبات والصدق من بينها ما يأتي:-

الاستبيانات ذات المقاييس المقتنة: وهي من أشهر المداخل لقياس الرضا عن العمل، وهناك نوعيات عديدة منه ١ مقياس (JDI) Job Description Index وهذا المقياس يتعامل مع خمسة مفاهيم للعمل هي العمل نفسه، الأجر، فرص الترقية، الإشراف، والزملاء، وهناك نوع آخر شائع الاستخدام وهو مقياس مينيسوتا (MSQ) Minnesota ، وفي هذا المقياس يعبر الفرد عن مدى رضاة عن بعض النواحي المتعلقة بالعمل مثل الأجر وفرص الترقية، وهناك مقاييس أخرى تركز على عنصر معين من عناصر الرضا عن العمل مثل ، مستوى الأجر، الزيادات في الأجور، المزايا الإضافية، إدارة نظم الأجور. (المرسي، وإدريس، ٢٠٠٥: ٢٦٦)

١-المقابلة: تستخدم المقابلات في قياس اتجاهات الناس في العمل ، اتجاهاتهم إزاء نظام الحوافز مثلاً أو أساليب الإشراف أو تحديث التجهيزات المستخدمة في العمل، أو استخدام الحاسب الآلي، لكن هذا يتطلب توافر عنصرين هامين، أما الأول فهو توافر مدراء مدربين علي إجراء المقابلات، وأما الثاني فهو التخطيط المسبق الجيد للمقابلة من حيث أسلوب بدئها وأساليب صياغة الأسئلة وتوجيهها، وأسلوب إنهاء المقابلة، والمهم هنا أن تنجح المقابلة فعلاً في قياس صحيح وموضوعي لإتجاهات العاملين.(مصطفى، ٢٠٠٥: ١٣١)ويرى البعض انه يوجد نوعين من المقابلات(المرسي، إدريس، ٢٠٠٥: ١٠٤)

أ-المقابلات المتعمقة:والتي تستخدم في دراسة وتفسير السلوك الإنساني في جميع البيانات اللازمة حول هذا السلوك ومظاهره المختلفة، سواء كانت مقابلات فردية أو مقابلات جماعية وهي ممكن أن تتكون من فرد واحد أو مجموعة صغيرة من الأفرادويطلق على هذه المقابلات الطريقة النوعية في جمع البيانات

ب-المقابلة الجماعية المتعمقة : وتعتمد هذه الطريقة علي التفاعل بين أفراد الجماعة الذي يصل عددهم من (٥-١٠) والمناقشة الجماعية حول موضوع معين هو محل اهتمام كل فرد في الجماعة، يتم تشجيعه للمناقشة والتعبير عن رأيه أو التفاعل مع الآخرين وهي تشبه المقابلة الفردية غيرالموجهة ولكن هنا يلعب رئيس الجلسة دور أكثر ايجابية من المقابل.

٥٥	ابن خلدون	٨	١٢٧	١١٩	٢٤٦	٥	١٤	١٩	١	٠	١	٥
٥٦	أبو بكر لغات	١٤	٣٦٩	٣٣٣	٧٠٢	٨	٢٧	٣٥	١	١	٠	١
٥٧	صلاح الدين لغات	٢	٣٠	١٥	٤٥	٠	٤	٤	١	٠	٠	٤
٥٨	البنك الوطني لغات	٨	١٠٩	٩٤	٢٠٣	٦	٢٤	٣٠	١	٠	١	٧
٥٩	أسامة ابن زيد لغات	١١	١٧٣	١٥٧	٣٣٠	٤	٢٢	٢٦	١	٠	٠	١
٦٠	الشهيد السفطي لغا	٢	٢٠	١٣	٣٣	٠	٥	٥	١	٠	٠	٥
م	٦٠	٨٥٤	١٨٥	١٦٨	٣٥٤٦	٣٨٢	١٨٦	٢٢٤	٦٠	٦٩	١٥١	٣٧٣
			٨٧	٨٠	٧		٢	٤				

نلاحظ من الجدول السابق رقم (١) مايلي:-

- أكبر عدد من الفصول في مدرسة ٦ أكتوبر حيث بلغ عدد الفصول (٣٢) فصل وأكبر عدد من

الطلاب حيث بلغ

عدد الطلاب (١٥٤٤) طالب وطالبة وأقل عدد من الفصول في مدرسة المناخ لغات والشهيد الصفطي لغات حيث بلغ عدد الفصول فصلان فقط وبلغ عدد الطلاب بمدرسة المناخ لغات (٤٨) طالب وطالبة وبلغ عدد الطلاب بمدرسة الشهيد الصفطي (٣٣) طالب وطالبة ويرجع ذلك إلي زيادة عدد السكان بالمنطقة التي بها مدرسة ٦ أكتوبر وقلة عدد فصول مدارس اللغات لإحتياجها عند إنشائها تكاليف مالية وتحمل أولياء أمور الطلاب مصاريف مالية مقابل تعليم أبنائهم في هذه المدارس. كما نلاحظ أكبر عدد من المعلمين بمدرسة ٦ أكتوبر حيث بلغ عدد المعلمين والمعلمات (٧٤) معلم ومعلمة وأقل عدد من المعلمين والمعلمات بمدرسة الشهيد الصفطي للغات (٥) معلم ومعلمة ويرجع ذلك إلي زيادة عدد الفصول بمدرسة ٦ أكتوبر التي تحتاج لعدد كبير من المعلمين والمعلمات وقلة عدد الفصول بمدرسة الشهيد الصفطي للغات. كما نلاحظ أن جميع مدارس إدارة شمال التعليمية بها مدير واحد فقط ويختلف عدد الوكلاء من مدرسة لأخرى فيوجد مدارس بها وكيل واحد وهي المدارس التي يقل بها عدد الفصول عن (٢٠) فصل ومدارس أخرى بها وكيلين وهي المدارس التي يكون بها عدد الفصول أكثر من (٢٠) فصل مثل مدارس (قاسم أمين، والجلاء، والزهور، جمال الدين الصفطي، والغرفة التجارية، وعلي سليمان، وعمر بن عبد العزيز، والشهيد المقدم، و٦ أكتوبر، علي سليمان) ويرجع ذلك إلي أنه مع زيادة عدد الفصول يزداد النشاط بالمدرسة ويحتاج ذلك إلي أكثر من وكيل للمدرسة. كما نلاحظ زيادة عدد المعلمين عن المعلمين حيث بلغ عدد المعلمات بجميع المدارس الإبتدائية بإدارة شمال التعليمية (١٨٦٢) معلمة بينما بلغ عدد المعلمين (٣٨٢) معلم ويرجع ذلك إلي كثرة تعيين خريجي دبلوم دار المعلمين نظام الخمس سنوات كما نلاحظ زيادة عدد الإداريين الإناث عن عدد الإداريين الذكور في جميع

١٧	شروق كرية عايد الابتدائية	٦	٤٥	٥٢	٩٧	٩	٧	١٦	١	١	٣	١
١٨	إيهاب الشريف الابتدائية	٦	١٦٠	١٢٤	٢٨٤	٢	٨	١٠	١	١	١	٠
١٩	الحجازة الابتدائية المشتركة	٥	٤٣	٣٠	٧٣	٦	٢	٨	١	١	١	٢
٢٠	السلام بحر البقر الابتدائية	٦	١١٢	٩٣	٢٠٥	١٢	٧	١٩	١	١	٨	٠
٢١	مصر الحديثة الابتدائية المشتركة	١٣	٤١٢	٣٩١	٨٠٣	٣	١٢	١٥	١	١	٠	٠
٢٢	الكاب الابتدائية المشتركة	٦	١٠٥	٩٠	١٩٥	٢	١٣	١٥	١	٢	١	١
٢٣	الفتح الابتدائية المشتركة	١٢	٢٠١	٢٢٧	٤٢٨	٨	١٥	٢٣	١	١	٣	٠
٢٤	بلال بن رباح الابتدائية المشتركة	١٨	٣٤٢	٣٩٩	٧١١	١٠	٢١	٣١	١	١	٤	٥
٢٥	جبر الشامي الابتدائية المشتركة	٦	١٣٥	١٢٢	٢٥٧	٣	١٦	١٩	١	١	١	٢
٢٥	شروق أحمد عرفات الابتدائية	٦	١٠٤	٩١	١٩٥	٤	١٠	١٤	١	١	١	٠
٢٦	القرازة الابتدائية	٦	١١٠	٧٣	١٨٣	٤	٧	١١	١	١	٢	٠
م		٢١٢	٤٥٨	٤٣٣	٨٩١١	١٥٤	١٦٦	٣٢٠	٢٦	٣٠	٤٩	٢٩

نلاحظ من الجدول السابق رقم (٣) مايلي:- أن أكبر عدد من الفصول بمدرسة بلال بن رباح الابتدائية المشتركة حيث بلغ عدد الفصول فيها (١٨) فصلا بينما كان أقل عدد من الفصول بمدرسة الحجازة الابتدائية حيث بلغ عدد الفصول فيها (٥) فصول ويرجع ذلك أن مدرسة بلا ابن رباح تقع في جنوب بورسعيد في منطقة مقتظة بالسكان أما مدرسة الحجازة تقع في ضواحي محافظة بورسعيد في منطقة بها عدد السكان قليل أما أكبر عدد من الطلبة والطالبات بمدرسة الرضوان الإبتدائية المشتركة وأقل عدد من الطلبة والطالبات بمدرسة الحجازة حيث بلغ عدد الطلبة والطالبات (٧٣) طالب وطالبة ويرجع ذلك إلى قلة عدد الفصول بالمدرسة وأن عدد السكان بهذا المنطقة الجغرافية قليل فهي تقع بضواحي بورسعيد. كما نلاحظ أن أكبر عدد من المعلمين والمعلمات بمدرسة بلال بن رباح وذلك بسبب زيادة عدد الفصول بها وأقل عدد من المعلمين والمعلمات بمدرسة الحجازة الإبتدائية وذلك لقلّة عدد الفصول بها كما نلاحظ وجود مدير ووكيل بكل مدارس إدارة جنوب التعليمية، كما نلاحظ أن بعض مدارس إدارة جنوب التعليمية لا يوجد بها إداريين مثل مدارس (أم خلف ، وأحمدان، والصبيحة ، والنخلة، والرضوان ، ومصر الحديثة) ويرجع ذلك إلى وجود هذه المدارس في مناطق نائية بجنوب محافظة بورسعيد وبسبب قلة التعيين من قبل وزارة التربية والتعليم.

المرحلة الإبتدائية، كما نلاحظ وجود مدير لكل مدرسة ووكيل لكل مدرسة بها فصول أقل من (٢٠) فصل ووجود وكيلين لكل مدرسة بها أكثر من (٢٠) فصل مثل مدارس (يوسف عاشور الإبتدائية، الشهيد جواد حسنى الإبتدائية، طلعت حرب) كما نلاحظ زيادة عدد الإداريات عن الإداريين بمدارس إدارة بورفؤات التعليمية

خامسا: الواقع الكمي علي مستوي الإدارات التعليمية بمحافظة بورسعيد

جدول رقم (٥) يوضح الواقع الكمي علي مستوي الإدارات التعليمية بمحافظة بورسعيد

م	اسم الإدارة	عدد المدارس	عدد الفصول	إحصاء هيئة التدريس والطلاب							
				المعلمين			الطلاب				
				مجموع	إناث	ذكور	مجموع	إناث	ذكور		
١	إدارة شمال التعليمية	٦٠	٨٥٤	٢٢٤٤	١٨٦٢	٣٨٢	٣٥٤٦٧	١٦٨٨٠	١٨٥٨٧	١٨٥٨٧	١٨٥٨٧
٢	إدارة شرق	١٣	١٧٧	٣١٠	١٦٠	١٥٠	٧٩٥٠	٤٠٩٨	٣٨٢٥	٣٨٢٥	٣٨٢٥
٣	إدارة بورفؤاد	١٨	٢٤٥	٦٩٩	٥٨١	١١٨	٩٤٢٩	٤٦٢٢	٤٨٠٧	٤٨٠٧	٤٨٠٧
٤	إدارة جنوب		٢١٢	٣٢٠	١٦٦	١٥٤	٨٩١١	٤٣٣٠	٤٥٨١	٤٥٨١	٤٥٨١

نلاحظ من الجدول السابق رقم (٥) مايلي:- أن أكبر عدد من المدارس والفصول والمعلمين والمعلمات والمدراء والوكلاء والإداريين والإداريات بإدارة شمال التعليمية حيث بلغ عدد المدارس بإدارة شمال التعليمية (٦٠) مدرسة وعدد الفصول (٨٥٤) فصلا وعدد المعلمين (٢٢٤٤) معلم ومعلمة وعدد المدراء (٦٠) مدير وعدد الوكلاء (٦٩) وكيل وعدد وعدد الإداريين (٥٢٤) إداري وإدارية. كما نلاحظ أن أقل عدد من المدارس الإبتدائية بإدارة شرق التعليمية حيث بلغ عدد المدارس الإبتدائية (١٣) مدرسة، وأقل عدد من الفصول حيث بلغ عدد الفصول (١٧٧) فصلا، وأقل عدد من المعلمين حيث بلغ عدد المعلمين والمعلمات (٣١٠) معلم ومعلمة ويرجع ذلك أن إدارة شمال التعليمية إدارة من الدرجة الأولى ولها ميزانية منفردة وأن المساحة الجغرافية التي تقع عليها مدارس إدارة شمال التعليمية أكبر من المساحة الجغرافية للإدارات الأخرى، أما بالنسبة لإدارة شرق التعليمية فهي إدارة من الدرجة الثانية وميزانيتها تتبع مديرية التربية والتعليم بمحافظة بورسعيد كما أنها تقع علي مساحة جغرافية صغيرة بالمحافظة.

ثانيا: إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها:

يتناول هذا القسم تحليل إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها

أ- أهداف الدراسة الميدانية : هدفت الدراسة الميدانية معرفة مايلي:-

١- التعرف علي أنماط القيادة السائدة لدي مديري مدارس التعليم الإبتدائي بمحافظة بورسعيد.

٢- التعرف علي الرضا الوظيفي لمعلمي مدارس التعليم الإبتدائي بمحافظة بورسعيد.

٣- الوصول إلي أفضل الأنماط القيادية لدي مديري مدارس التعليم الإبتدائي لتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين

ب- الإستبانة: لكي يتم التعرف علي أنماط القيادة السائدة لدي مديري مدارس التعليم الإبتدائي بمحافظة بورسعيد، ومعرفة الرضا الوظيفي لمعلمي مدارس التعليم الإبتدائي بمحافظة بورسعيد، الوصول إلي أفضل الأنماط القيادية لدي مديري مدارس التعليم الإبتدائي بمحافظة بورسعيد لتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين كان لازما إعداد استبانة تحتوي علي هذه المحاور.

١- خطوات اعداد الاستبانة: بناء علي تحديد اهداف الدراسة الميدانية قام الباحث بتصميم الاستبانة الموجهة للمعلمين والمعلمات العاملين بمدارس التعليم الإبتدائي بمحافظة بورسعيد وتم وضع محورين:-

المحور الأول: عن أنماط القيادة السائدة بمدارس التعليم الإبتدائي بمحافظة بورسعيد، والمحور الثاني: خاص بالرضا الوظيفي لمعلمي مدارس التعليم الإبتدائي بمحافظة بورسعيد، وكل محور من المحورين السابقين يحتوي علي عدد من البنود أو المؤشرات لإستطلاع رأي أفراد العينة في كل بند ودرجة تحقق هذا البند وقسمت الاستجابات عن كل بند الي خمسة مستويات في درجة الإستجابة لأنماط القيادة والرضا الوظيفي (كبيرة جدا، كبيرة ، متوسطة ، ضعيفة ، ضعيفة جدا) وأعطي كل مستوي درجة فالمستوي الأول أخذ خمس درجات، والثاني أربع درجات والثالث ثلاث درجات والرابع درجتان والخامس درجة واحدة.

٢- صدق وثبات الاستبانة : تم وضع الاستبانة في صورتها النهائية انظر (ملحق رقم ٢) بعد العرض علي المحكمين من الأساتذة أعضاء هيئة التدريس في كليات (التربية جامعة بورسعيد ، وكلية التربية جامعة الإسماعلية وكلية الآداب جامعة بورسعيد، وعلي مديري الإدارات التعليمية بمحافظة بورسعيد) إدارة شمال التعليمية ، وإدارة شرق التعليمية، وإدارة جنوب التعليمية، وإدارة بوفواذ التعليمية وتم عمل التعديلات اللازمة والمطلوبة ثم طبقت الاستبانة علي عينة من المعلمين والمعلمات العاملين بمدارس التعليم الإبتدائي بمحافظة بورسعيد. يمثل مجتمع البحث عينة من المعلمين والمعلمات العاملين بمدارس التعليم الإبتدائي بمحافظة بورسعيد حيث بلغ عدد أفراد العينة (٢٥٠) معلم ومعلمة وكان عدد الإستبيانات التي تم توزيعها (٢٨٠) إستبيان وكان عدد الإستبيانات الصالحة (٢٥٠) إستبيان ولقد روعي في اختيار العينة أن تكون ممثلة بقدر الإمكان للمجتمع الأصلي، ولقد اختار الباحث المدارس الأتية بحيث تكون ممثلة لجميع مدارس التعليم الإبتدائي بمحافظة بورسعيد:

١- إدارة شمال التعليمية حيث تم توزيع الأستبيانات علي المعلمين والمعلمات بمعدل ٢٥ إستبانة
صالحة لكل مدرسة من المدارس الآتية:-

- مدرسة علي سليمان الإبتدائية(٥٠) استبانة صالحة.
 - مدرسة الخنساء الإبتدائية (٥٠) استبانة صالحة.
 - مدرسة الغرفة التجارية الإبتدائية (٢٥) استبانة صالحة.
 - مدرسة صلاح الدين الإبتدائية(٢٥)استبانة صالحة.
- ولقد روعي عند إختيار المدارس أن تكون ممثلة لجميع مدارس لإدارة شمال التعليمية.
- ٢- إدارة شرق التعليمية تم توزيع الإستبيان علي المعلمين والمعلمات بمدارس شرق التعليمية بمعدل (٢٥) استبيان علي كل مدرسة من المدارس الآتية:-
- مدرسة التيمورية الإبتدائية(٢٥) صالحة.
 - مدرسة أشنوم الجميل الإبتدائية (٢٥) صالحة.
- ٣- إدارة جنوب التعليمية تم توزيع الإستبيان علي المعلمين والمعلمات بمدارس شرق التعليمية بمعدل (٢٥) استبيان علي كل مدرسة من المدارس الآتية:-
- مدرسة أسامة الشربيني الإبتدائية(٢٥) استبانة صالحة.
 - مدرسة اليرموك الإبتدائية (٢٥)استبانة صالحة
- ٤- إدارة بورفؤاد التعليمية تم توزيع الإستبيان علي المعلمين والمعلمات بمدارس شرق التعليمية بمعدل (٢٥) استبيان علي كل مدرسة من المدارس الآتية:-
- مدرسة العبور الإبتدائية(٢٥) استبانة صالحة.
 - مدرسة السيدة خديجة الإبتدائية(٢٥) استبانة صالحة.
- ولقد روعي في اختيار المدارس عينة البحث أن تكون من بيئات مختلفة وممثلة للمجتمع الأصلي.

جدول رقم (٦) يوضح أسماء المدارس الإبتدائية وعدد الإستبيانات التي تم توزيعها وعدد الإستبيانات الصالحة وعدد الإستبيانات غيرصالحة.

الإدارة	العدد الإجمالي	اسم المدرسة	عدد الاستبيانات التي تم توزيعها المعلمين والمعلمات	عدد الاستبيانات الصالحة	عدد الاستبيانات الغير صالحة
شمال التعليمية	٢٢٤٤	علي سليمان الإبتدائية	٥٣	٥٠	٣
		الخنساء الإبتدائية	٥٤	٥٠	٤
		الغرفة التجارية الإبتدائية	٢٨	٢٥	٣
		صلاح الدين الإبتدائية	٢٧	٢٥	٢
شرق	٣١٠	التيمورية الإبتدائية	٢٨	٢٥	٣
		أشتوم الجميل	٢٧	٢٥	٢
جنوب	٣٢٠	أسامة الشريبي	٢٩	٢٥	٤
		اليرموك	٢٨	٢٥	٣
بورفؤاد	٦٩٩	العبور الإبتدائية	٢٨	٢٥	٣
		السيدة خديجة	٢٨	٢٥	٣
المجموع	٣٥٧٣	١٠ مدرسة	٣٣٠	٣٠٠	٣٠

أساليب التحليل الإحصائي:

تم تطبيق الاستبيان علي أفراد العينة ثم عولجت البيانات بعد جمعها إحصائيا بواسطة حزمة البرامج الإحصائية. ولقد اعتمدت المعالجة علي أسلوب حساب النسب المئوية للدرجات الخام.

١- استخدام الباحث لتحديد ترتيب فقرات أنماط القيادة كل على حده على مستوى مجموع إجابات أفراد العينة من المعلمين والمعلمات ككل التكرار الموزون والذي يتمثل في :

(ك x ت) للمعلمين والمعلمات

مجموع أفراد العينة ككل

استخدام الباحث لتحديد مستوى الموافقة لفقرات أنماط القيادة والرضا الوظيفي التي يجب عليها المستفتون _ بمقياس ذي خمس أبعاد_ درجة التحقيق كبيرة جدا، كبيرة ، متوسطة ،

ضعيفة، لا تتحقق) (نشأت، ١٩٨٥م، ص ١٦٨)

وإدارتها أكثر من عشرون عاما، واحتلت يستخدم نظاما مشددا لعقاب المعلمين المرتبة الأخيرة بدرجة تحقق (٥٠). ومستوي تحقق قليل جدا ويرجع ذلك أن قائدي (مديري) مدارس التعليم الابتدائي بإدارة شمال التعليمية يستخدم أسلوب مرن في التعامل مع مروسية لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية.

ثانيا النمط الديمقراطي: احتلت يشارك أولياء الأمور في حل مشكلات المدرسة المرتبة الأولى بدرجة تحقق (٤٠٠). ومستوي تحقق كبير ويرجع ذلك إلي وجود مجلس آباء مشكل من أولياء أمور الطلاب هدفهم الرئيسي التعاون مع مديري مدارس التعليم الابتدائي بإدارة شمال التعليمية في المشاكل التي تواجه المدرسة والطلاب، واحتلت يهتم بمقترحات المعلمين لتطوير العمل المرتبة الأخيرة بدرجة تحقق (٣٠٣). ومستوي تحقق متوسط ويرجع ذلك إلي إحتياج المدرسة لموارد مادية للقيام بعملية التطوير.

ثالثا: القيادة التحويلية: احتلت يقترح أفكارا جديدة لتطوير العمل المرتبة الأولى وبدرجة تحقق (٢٠٦٣). ومستوي تحقق قليل ويرجع ذلك تميز مديري مدارس التعليم الابتدائي وحصولهم علي عدد من الدورات التدريبية التي تساعدهم علي التطوير، واحتلت يساعد علي تفعيل حجرة الأوساط بالمدرسة المرتبة الأخيرة وبدرج تحقق (١٠٣٣). ومستوي تحقق قليل جدا ويرجع ذلك إلي أن تفعيل حجرة الأوساط المادية تحتاج لموارد مادية.

رابعا: القيادة الترسلية (الفوضوية): احتلت يعتمد علي المعلمين علي تحقيق الأهداف دون توجيه منة المرتبة الأولى وبدرجة تحقق (٢٠٢٠). ومستوي تحقق قليل ويرجع ذلك إلي ثقة قائدي (مديري) المدارس الابتدائية بقدرات المعلمين في تحقيق الأهداف واحتلت ليس لة القدرة علي اتخاذ قرارات المرتبة الأخيرة بدرجة تحقق (٣٨). ومستوي تحقق قليل جدا ويرجع ذلك إلي قدرة مديري مدارس التعليم الابتدائي بمدارس شمال التعليمية علي اتخاذ القرارات التي تفيد المدرس

كما نلاحظ أن نسب استجابات العينة علي أنماط القيادة المتبعة بإدارة شمال التعليمية

النمط القيادي	الأتوقراطي	الديمقراطي	التحويلي	الفوضوي
النسبة المئوية لإستجابات أفراد العينة	٣٣.٣%	١٠.٠%	٦٣.٣%	٢٠%

لجهود في العمل المرتبة الأخيرة ودرجة تحقق (٣.٧٤) ومستوي تحقق كبير ويرجع ذلك إلى قلة الإهتمام المسؤولين بمديرية التربية والتعليم بمتابعة مدارس التعليم الإبتدائي بإدارة شرق.

ثالثا: مجال تحقيق السعادة: احتلت أشعر بتحقيق ذاتي في مهنة التدريس المرتبة الأولى بدرجة تحقق (٤.٣٢) ومستوي تحقق كبير جدا ويرجع ذلك إلى زيادة عدد سنوات الخبرة للمعلمين والمعلمات بمدارس إدارة شرق التعليمية مما يساعد علي تحقيق ذاتهم وحبهم للعطاء وتحقيق الذات أثناء التدريس، واحتلت اعتبر التدريس رسالة من خلالها يتم بناء الأجيال القادمة المرتبة الأخيرة بدرجة تحقق (٣.٦٨) ومستوي تحقق كبير ويرجع ذلك إلى قلة الدخل المادي للمعلمين والذي يحتاج إلى نظرة وزارة التربية والتعليم والعمل علي تحسين ظروف المعلمين والمعلمات ماديًا ومعنويًا. رابعا : العلاقة بين المسؤولين والإدارة والزملاء: احتلت العمل لايسبب لي مشكلة المرتبة الأولى بدرجة تحقق (٤.٢٤) ومستوي تحقق كبير جدا ويرجع ذلك إلى حب معظم المعلمين والمعلمات بمدارس إدارة شرق التعليمية لمهنتهم وحبهم للتطوير، واحتلت الأعمال الكتابية مناسبة لطبيعة عملي المرتبة الأخيرة بدرجة تحقق (٣.٦٨) ومستوي تحقق كبير ويرجع ذلك إلى طبيعة عمل المعلمين والمعلمات بإدارة شرق التعليمية تحتاج إلى شرح داخل الفصول وتفاعل أثناء الشرح مع الطلبة والطالبات داخل الفصول لذلك الأعمال الكتابية لا تتناسب مع طبيعة عمل المعلمين داخل الفصول.

ثالثا: إدارة جنوب التعليمية أولا: البيانات الشخصية لأفراد العينة

جدول رقم (١٣) يوضح استجابات أفرادالعينة من المعلمين والمعلمات بإدارة جنوب التعليمية عن

البيانات الشخصية

النوع	ذكر	١٦
	أنثي	٣٦
عدد سنوات الخبرة	أقل من عشر سنوات	١٢
	أكثر من عشر سنوات وأقل من عشرون سنة	١٤
	أكثر من عشرون سنة	٢٤

نلاحظ من الجدول السابق رقم (١٣) أن عدد المعلمات الإناث أكبر من عدد المعلمين الذكور حيث بلغ عدد المعلمات (٣٤) معلمة وعدد المعلمين (١٦) ويرجع ذلك إلى تعيينات القوي العاملة كما أن طبيعة العمل بالمرحلة الإبتدائية تحتاج إلى المعلمات لصغر سن الطلاب والطالبات فالمعلمات لها القدرة علي التعامل مع هذا السن.

- ٢- تقديم برنامج تدريبي للمديرين لتحسين ممارستهم وأنماطهم القيادية ، لتوظيف هذه الأنماط بفاعلية وتمكينهم من تطوير ممارستهم القيادية لرفع مستوي جودة التعليم في مدارس التعليم الإبتدائي بمحافظة بورسعيد.
- ٣- أن يكون إختيار القيادات المدرسية التي تتميز بالخصائص الآتية :-
- التفكير عالميا: وتعني القدرة علي التكيف ، واكتساب الخبرات العالمية اللازمة، وفهم تأثير العولمة.
 - القدرة التكنولوجية : وتعني امتلاك المعرفة التكنولوجية اللازمة.
 - بناء الشراكات والتحالفات : تعني امتلاك المهارات الإجتماعية والتواصل.
 - تقاسم القيادة : بمعنى القدرة علي إيجاد رؤية مشتركة ، والتعاون الفعال.
- ٤- تدريب القيادات علي تبني القيادة الديمقراطية والتحويلية.
- ٥- محاولة اعتماد نمط قيادي مناسب يتناسب مع قدرات المرؤسين من خلال تبني ثقافة تنظيمية قادرة علي خلق التميز والإبداع.
- ٦- ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي: مع متابعة ورصد واكتشاف القيادات من خلال المسار التدريبي والوظيفي للعاملين ، عن طريق عقد ورش عمل يشارك فيها كل قيادات المؤسسة من أجل تبادل الرأي ، مع الأخذ في الإعتبار أن ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي يسهم في تكوين القادة الواعدة في مختلف مجالات العمل بالمؤسسة".
- ٧- تدريب القائد المرتقب عن طريق تعيينه قائدا مؤقتا: وهذا يعني أنه من الأهمية بمكان أن يتم تعيين القائد المرتقب في وظيفة قائد مؤقت ، وخاصة خلال فترة غياب القائد الفعلي.
- ٨- الإستفادة من الخبرات والمهارات والتقنيات الإدارية المتقدمة نتيجة للتعاون بين المؤسسات التربوية الدولية.
- ٩- تحسين أداء العاملين من خلال رفع الروح المعنوية لهم، وخلق إحساس عندهم بالمشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات التي تهم العمل وتطويره.
- ١٠- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، واختيار الكفاءات القيادية المناسبة.
- ١١- التركيز علي تطوير الأساليب والأفكار السائدة لدي المرؤسين حول مفاهيم القيادة والعمل علي صقلها.
- ١٢- البحث عن القائد ذات الشخصية المتكاملة: وهذا يعني ضرورة توافر الإنسجام والإلتزام في سلوك القائد التربوي سواء في شئونة العامة ، أو شئونة الخاصة ، وأن يكون القائد رقيقا علي نفسه لتحقيق التكامل اللازم في سلوكه وأخلاقه.
- ١٣- المرونة والعقل المتفتح : فيجب أن يكون القائد التربوي متطورا بإستمرار فهو قائد يبتكر ويجدد ويطور .

- ٢٧- الإهتمام بالرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات بمدارس التعليم الإبتدائي بمحافظة بورسعيد وهذا يؤثر إيجابيا عليهم في مجال العمل ويبعث الطمأنينة لديهم فينعكس ذلك إيجابيا علي طلابهم بمدارس التعليم الإبتدائي بمحافظة بورسعيد.
- ٢٨- الإهتمام بتدريب القادة في جميع المجالات بحيث يكون لهم القدرة علي العطاء في مجال عملهم.
- ٢٩- تشجيع المعلمين والمعلمات علي التفكير خارج الصندوق والإبتكار فيساعد ذلك علي بناء جيل مبدع من الطلاب والطالبات.
- ٣٠- أن يهتم قائد (مدير) بالمدرسة بجميع الأنشطة سواء كانت (أنشطة ثقافية ، اجتماعية، رياضية ، علمية ،...إلخ) لخلق جيل مبدع يبني مصرنا الحبيبة فطلاب اليوم هم قادة المستقبل.
- ٣١- ضرورة قيام الإدارة العليا بالعمل على توفير بيئة عمل صحية، آخذة بعين الاعتبار أن ذلك يتوفر باعتماد أسس موحدة وقيم ايجابية ومشاركة جماعية، والوفاء بمتطلبات المرؤوسين والعمل.
- ٣٢- تبني سياسات الترفيه والترويح عن النفس تجاه المرؤوسين للحد من الضغوط النفسية والإحترق الوظيفي.
- ٣٣- العمل على التقليل ما أمكن من ممارسة نمط القيادة الفوضوي ، وعدم منح صلاحيات للمرؤوسين على إطلاقها، لما يسببه ذلك من عدم انضباط داخل مدارس التعليم الإبتدائي بمحافظة بورسعيد.
- ٣٤- إجراء أبحاث ميدانيةأخري مشابهة على مراحل التعليم الإعدادي والثانوي للتحقق من إمكانية تعميم النتائج التي توصل إليها هذا البحث.

- 27- Martin H.Jason: The Role of Principal As Transformational Leader In Multicultu-ral Learnynng Community. High School Journal, Vol.83, Issue. Univ. of North Carolina, N.y, Feb/Mar. 2000.
- 28- Roberts Brailford, Beserlz, Ann, (2001): Teacher perceptions of Middle School principle, Leadership Behavior. Edd
- 29- Hawkins, L. (2002) "Principles leadership and organization 27-) climate: in international schools".
- 30- Molero & others(2007) "Relations and effects of Transformational Leadership: Acomparative Analysis with Traditional Leadership
- 31- Yilmas(2009) Exammining Organizational Commitement of Primary School Teachers Regarding Their Job Satisfaction and Organizationa Crativity."
- 32- Bowers ,(2009) Connection Between E thical Leadership Behavior And Collective Efficacy Levels as Perceived by Teacher"
- 33-Feng, (2011) Astudy on Shcool Leaders Ethical orientations in Taiwan
- 34- Kumer , (2012) Types of institutions, organizational climate and job satisfaction and the factors associated with them and leadership patterns in self-financing colleges of education in Punjab. "India
- 35- Gregory,(2012) Leadership for Learning: The Challenges of Leading in atime of Change
- 36-Chen, o & Gayner, L. (2006): Global Leadership Competence :Cultural Intelligence Presented at the 2006 MBAA Conference, PP.1-13.
- 37- Wayne, O.(2007). The Global Leadership Challenge, Global & Entrepreneurship, May/June, pp.6-9
- 38- Tung, R. (2014): Distinguished Scholar Invited Essay Requisites to and Ways of Developing a Global Mind-Set: Implications for Research on Leadership and Organizations, Journal of Leadership & Organizational Studies, Vol.21, no.4, pp.329-337.
- 39- Gretchen, V & Rachel, C & Joyce, O.(2014): The V. & 4- Relationship Between Positive Psychological Capital and Global Leadership, Journal of Leadership & Organizational Studies ,Vol.21, No.2 pp.165-178
- ٤٠ - المغامسي، سعيد بن فالح (٢٠٠٤): " القيادة التربوية والمهارات القيادية اللازمة لقادة المؤسسات التربوية ، مجلة كلية التربية ، جامعة المنصورة، ع ٥٤، ج ١، يناير .
- 41- Jokinen, T. (2004): Global Leadership Competences: A Review and Discussion. Department of Management, University of Vaasa, Vaasa, Finland, October, 199-216.
- 42- Yan, C. (2011): Global Leadership in Emerging Counties-Focusing on China, Master`s Thesis, School of Business and Economics, Linnaeus University.

- ١١٣ - رفاعي، رفاعي، بسيوني، اسماعيل (٢٠٠٤): "إدارة السلوك في المنظمات" دار المريخ للنشر، الرياض.
- ١١٤ - حسن، راوية، (2001) "إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية، مرجع سابق، ص ١٨١.
- ١١٥ - حسن، راوية، (2001) "إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية، مرجع سابق، ص ١٨٢.
- ١١٦ - رفاعي، رفاعي، بسيوني، إسماعيل (٢٠٠٤): "إدارة السلوك في المنظمات" ، مرجع سابق، ص ٢١٤.
- ١١٧ - رفاعي، رفاعي، بسيوني، إسماعيل (٢٠٠٤): "إدارة السلوك في المنظمات" ، مرجع سابق، ص ٢١٣.
- ١١٨ - حويحي، مروان أحمد (٢٠٠٨): "أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي علي رغبة العاملين في الإستمرار في العمل في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، غير منشورة ، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال.
- ١١٩ - المرسي، جمال، إدريس، ثابت، (2005) السلوك التنظيمي - نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة.
- ١٢٠ - عبد الباقي، صلاح الدين محمد (٢٠٠٣): "السلوك التنظيمي-مدخل تنظيمي معاصر"، دارالجامعة الجديدة، الأسكندرية، ص ٢١٥.
- ١٢١ - المرسي، جمال، إدريس، ثابت، (2005) السلوك التنظيمي - نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمات، مرجع سابق، ص ٢٦٦.
- ١٢٢ - مصطفى، أحمد سيد ، (2005) إدارة السلوك التنظيمي - نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، القاهرة.
- ١٢٣ - المرسي، جمال، إدريس، ثابت، (2005) السلوك التنظيمي - نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمات، مرجع سابق، ص ١٠٤.
- ١٢٤ - محافظة بورسعيد، مديرية التربية والتعليم ، قسم الإحصاء ، احصائية التعليم الإبتدائي ٢٠١٨/٢٠١٩ م.
- ١٢٥ - شرف الدين، نشأت فضل (١٩٨٥م): "مشكلات للتعليم الإعدادي الأزهرى وأثره علي الكفاءة الداخلية " رسالة ماجستير ، غير منشورة ، جامعة الأزهر.