

الأنماط القيادية السائدة لدى مديري التعليم الإبتدائي من وجهة نظر معلمهم دراسة
في ضوء نموذج "هيرسي وبلانشارد"

عبد الكريم صالحى جامعة المدينة

رابح هوادف جامعة البليلة

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن النمط القيادي السائد لدى مديري التعليم الابتدائي من وجهة نظر معلمهم، ببعض المدارس الابتدائية بولاية المدينة، من وجهة نظر نموذج "هيرسي وبلانشارد" Hersey et Blanchard، ولقد أجريت هذه الدراسة على عينة عشوائية تتكون من (502) معلماً ومعلمة، اعتمد الباحث على أداة وهي: مقياس "هيرسي وبلانشارد" Hersey et Blanchard لتحديد النمط القيادي السائد بعد تعديله، وتم التوصل إلى النتائج الآتية: أن النمط القيادي السائد حسب نظرية "هيرسي وبلانشارد" Hersey et Blanchard ببعض المدارس الابتدائية في ولاية المدينة من وجهة نظر المعلمين هو: "الإشراك" يليه نمط "الإقناع" ثم التفويض فالإبلاغ.

Resume:

Cette étude vise à la mise en stridence du type de leadership chez les directeurs des établissements de l'enseignement primaire de la wilaya de Médéa d'après les points de vue des enseignants, ayant pour Cadre théorique le modèle de "Hersey et Blanchard", et un échantillon aléatoire de 502 enseignement des deux sexes. les résultats de cette étude ont montre que le type de leadership le plus priulegie est le participatif virement ensuite dans l'ordre décroissent le type conuretionnel, le négociateurs et enfin l'ammonciateur.

مقدمة:

إن الإدارة هي عملية تسيير مؤسسة ما، في مجتمع ما، وفقاً للعقيدة السائدة في ذلك المجتمع وما يعيشه ويحيط به من متغيرات سياسية، واقتصادية، واجتماعية، من أجل تحقيق أهداف معينة، ويكون ذلك من خلال ما يسود المؤسسة من علاقات إنسانية سوية، وأساليب متقدمة في الإدارة، من أجل الوصول إلى أحسن النتائج بأقل جهد، وأدنى كلفة، وفي أقصر وقت ممكن.

وإذا تأملنا أي نشاط بشري يقوم على الجهد الجماعي فسوف نجد انه يحتاج بالضرورة إلى من يشرف عليه وينظمه ويوجهه، ومن هنا تتأكد حتمية القيادة، وفي ذلك يقول (محموظ) "القيادة ظاهرة اجتماعية ذات جذور عميقة، تتصل بطبيعة الإنسان وتراثه الثقافي، ومشاركته لمن حوله في مجتمعه، فالوجود المشترك لشخصين أو أكثر يخلق نوعاً من الحاجة إلى من ينظم هذه العلاقات بينهم، وفي هذه الحالة يتولى القيادة واحد منهم"، وهكذا يرى علم النفس أن طبيعة الحياة تجعل من حاجتنا إلى القيادة أمراً لا بد منه، وأنه لا تكون جماعة إلا ويجب إن يكون لها قائد .

فالقيادة تحتل مكانة بارزة في مختلف المجالات وينسب إليها نجاح أو فشل أي عمل، ولعل مما يزيد من أهمية القيادة في العصر الحالي، طبيعة وخصائص هذا العصر الذي يتسم بسرعة التغير و التبدل في شتى مناحي الحياة، بالإضافة إلى تزايد حجم المؤسسات واتساعها، الأمر الذي يتطلب وجود قيادة إدارية فاعلة وقادرة على إدارة هذه المؤسسات لتحقيق أهدافها، والسير بها نحو التقدم والتطور .

والقيادة في المؤسسة التربوية، وعلى وجه الخصوص المدرسة، لا تقل أهمية عن مثيلاتها في المؤسسات الأخرى، بل تفوقها أهمية لاتصالها بالعنصر البشري، ونجاح

الإدارة المدرسية يعتمد بالدرجة الأولى على المديرين، لأنهم يشكلون العنصر القيادي في العملية الإدارية، لذلك فإن غالبية المختصين في مجال الإدارة التربوية يضعون المدير في موقع مهم بالنسبة لكل ما يجري في المدرسة، فهو القائد المباشر لهذه المؤسسة التعليمية، وهو المسؤول الأول عن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها.

إن النمط القيادي الذي يتبعه المدير يمكن أن يؤثر على المعلمين إيجاباً أو سلباً، فهو يجعلهم أكثر رضا، وأكثر دافعية، وأكثر كفاءة...، كما يمكن أن يكون عاملاً مثبطاً لهمهم وأدائهم ودافعتهم للانجاز، كما أن اختيار النمط القيادي الملائم لكل مؤسسة يحتاج إلى دراسة ظروف المؤسسة التعليمية التي تمارس فيها القيادة واختلاف العاملين واختلاف مستوياتهم العلمية وعليه جاءت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية التربوية اللازمة في المؤسسات التعليمية ودورها في العملية التعليمية، انطلاقاً من النظرية الموقفية، حيث أخذنا نموذج "هيرسي وبلانشارد" كأحد أهم هذه النماذج لطرح فكرة النضح الوظيفي للمرؤوسين كمحدد رئيسي لفاعلية اسلوب القيادة .

الإشكالية:

يتوقف تقدم الأمم على تقدم التعليم فيها، ولكي تتحقق أهداف التعليم لا بد من وجود معلم كفء، والذي يمثل عنصراً أساسياً في المنظومة التعليمية، ويعد المعلم مسؤولاً عن تربية النشء في المراحل العمرية المختلفة فبقدر كفاءة المعلم وشعوره بالسعادة والرضا في العمل بقدر ما ينجح في أداء رسالته السامية .

غير انه - ولأسباب شتى- تبرز في مجال عمل المعلم معوقات تحول دون قيامه بدوره كاملاً، ومنها الأساليب والأنماط القيادية الخاطئة المتبعة من قبل المشرفين تجاه المعلم، الأمر الذي يسهم في إحساسه بالعجز عن القيام بالعمل المطلوب، والمستوى الذي يتوقعه الآخرون منه (العياصرة، 2006)، وعندما يحدث ذلك فإن العلاقة التي تربط بين المعلم والمتعلم تأخذ بعداً سلبياً له آثار مدمرة على العملية التربوية ككل،

وهذا يؤدي إلى انخفاض مستوى الدافعية للتدريس، والشعور بالعجز واستنفاد الجهد، والشعور السلبي نحو المهنة، مما ينعكس سلباً على أنفسهم وعلى طلابهم.

فالسلك القيادي للمدير إذاً هو مفتاح نجاح المدرسة، وأن الاختلاف والتباين بين المدارس سواءً في المناخ المدرسي العام، أو في تحصيل المتعلمين، أو في مستوى الدافعية للتدريس لدى المعلمين... الخ، إنما يعود إلى كفاءة المدير وقدرته على التحكم في أساليب القيادة.

ومن هذا المنطلق فالأنماط القيادية التي يستخدمها المدير يمكن اعتبارها سلاحاً ذو حدين في يده، فإما يستعملها بشكل إيجابي بحيث تساهم في رفع الأداء التدريسي للمعلم ودافعيته للأنجاز، وإما يستعملها بشكل سلبي مما يعود بالضرر على المعلم بل وسائر أركان العملية التعليمية.

ولكن بغض النظر عن النمط القيادي الذي يسلكه مدير المدرسة، فإنه تبقى أهمية إدراك المعلمين له هي حجر الزاوية على حد قول (السعود، 2009)، "فليس المهم ما يمارسه المدير من سلوكيات بل ما يدركه المرؤوسون، لأن هذا الإدراك له الأثر الأكبر في سلوك الفرد، وفي جودة العمل الذي يؤديه"، وفي هذا الصدد قام الباحث (هاوكتز) بدراسة كان الهدف منها معرفة العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة كما يراها أعضاء هيئة التدريس، وبين المناخ المدرسي في المدارس الثانوية في (نيوجرسي)، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن السلوك القيادي لمدير المدرسة له أثر مهم على المناخ العام للمدرسة، وأنه كلما كان السلوك القيادي يميل أكثر إلى السلوك الإشرافي وأقل إلى النمط التوجيهي كان المناخ المدرسي أكثر انفتاحاً، وغير بعيد عن هذه الدراسة، قام الباحث (ودرد) بدراسة تحت عنوان "الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الوسطى وعلاقتها بدافعية المعلم نحو العمل"، توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى وجود علاقة دالة إحصائية بين النمط القيادي لمدير المدرسة ودافعية المعلم للعمل، كما بينت

الدراسة أن المعلمين تكون لديهم دافعية أكثر للعمل حينما يعملون مع مدير له قدرة عالية من مهارات السلوك القيادي (woodrd,1994).

وتأسيسا على ما تقدم وإدراكا منا لأهمية النمط القيادي لمدير المدرسة الابتدائية - باعتباره أكثر العاملين في الميدان التربوي، من أجل الارتقاء بعملية التعليم والتعلم - وما يتركه سلوكه الإداري من اثر في المناخ المدرسي بصفة عامة، وعلى سلوكيات المدرسين بصفة خاصة، بات من الأهمية بمكان إجراء دراسة استكشافية تتناول النمط القيادي لمديري التعليم الابتدائي من وجهة نظر معلميه، انطلاقا من نموذج "هيرسي وبلانشارد"، الذي يؤكد على عامل النضج الوظيفي للمرؤوسين، الذي اعتبره متغيراً أساسياً- بالإضافة إلى بُعد المهمة وبعده العلاقات-، ويشير النضج الوظيفي إلى قدرة المرؤوسين واستعدادهم لانجاز المهمات الموكلة إليهم، ومن ثمة فإن أسلوب القيادة يختلف باختلاف مستوى النضج الوظيفي للمرؤوسين واستعدادهم للعمل، ومن خلال هذا العرض لأبعاد المشكلة المطروحة يمكن بلورتها في التساؤل الآتي:

-ما هو النمط القيادي السائد حسب نظرية "هيرسي و بلانشارد" ببعض المدارس الابتدائية في ولاية المدية من وجهة نظر المعلمين ؟

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة الى مايلي:

-الكشف عن النمط القيادي السائد في ولاية المدية وفق نظرية (هيرسي وبلانشارد) من وجهة نظر المعلمين.

-الكشف عن ردود المعلمين حول ما يتلقونه من رؤسائهم و فقط نمط القيادي الذي يتبعه رئيسهم.

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من طبيعة الموضوع الذي تناوله، فموضوع القيادة من المواضيع الهامة التي يجب على الأخصائي التربوي أن يطلع عليه، خاصة ما تعلق منها بالقيادة في الوسط التربوي.

تبدوا أهمية الدراسة الحالية كذلك في تأكيدها على أهمية نموذج "هيرسي وبلانشارد" Hersey et Blanchard، الذي يؤكد على عامل النضج الوظيفي للمرؤوسين، وأهمية مراعاته بالنسبة للقائد في معاملته لمرؤوسيه، مما يفضي إلى سلوكيات قيادية سليمة، وهذا من شأنه مساعدة المديرين على استثمار جهودهم والمساهمة بطريقة فعالة في تطوير النظام التربوي، خاصة في ظل كثرة المهام التي يناط بها مدير المدرسة الابتدائية في الوقت الراهن .

التحديد الإجرائي للمتغيرات:

النمط القيادي: هو السلوك الذي ينتهجه مدير المدرسة الابتدائية، في ممارسته الإدارية مع المعلمين الذين يشرف عليهم من وجهة نظرهم، ويتحدد إجرائيا في هذه الدراسة: مجموع استجابات المعلمين المكونين لعينة الدراسة، على مقياس وصف فاعلية القائد وتكيفه "هيرسي وبلانشارد"، Hersey et Blanchard (L.E.A.D).

نموذج هيرسي وبلانشارد: قام كل من (بول هيرسي) و(كينيث بلانشارد) عام 1972م بتطوير نموذج دورة الحياة للقيادة على ضوء بحوث نموذج ريدن في القيادة، وهذا النموذج يعتبر إحدى نظريات الموقف في القيادة، ويقوم هذا النموذج على افتراض أساسي هو انه بزيادة درجة نضج المرؤوسين يتطلب السلوك القيادي المناسب درجات مختلفة من التهيئة للمهام (العمل) والتهيئة للعلاقات (الأفراد)،

الجانب النظري:

1- مفهوم القيادة:

لغة: حسب لسان العرب (لابن منظور)، "فالقيادة من قاد، يقود، قود، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من الأمام والسوق من خلف، ويقال أقاده خيلا

بمعني أعطاه إياها يقودها، ومنها الانقياد بمعني الخضوع، وقادة وهو جمع قائد" (ابن منظور، 1997).

اصطلاحاً: من الصعب في ميدان العلوم الإنسانية أن نجد تعريفاً متفقاً عليه لظاهرة إنسانية معينة، وإنما قد نستنتج خصائص مشتركة، تجمع بين أغلب المفاهيم التي تتناول الظاهرة.

ولقد حضي مصطلح القيادة بتعاريف متعددة، ولكن نجد أن كل تعريف منها ينفرد بجانب أو أكثر من جوانبها، فنتفق في بعض الجوانب وتختلف في جوانب أخرى، لذا قام بعض الباحثين بتصنيفها إلى عدة فئات:

فقد صنفها (كرتز و كاهن) حسب ثلاث معان: القيادة كخاصية منصب معين، والقيادة كسمة أو طابع شخصي و القيادة كخاصة سلوكية (عشوي، 1992) و صنفها (طريف شوقي) إلى أربع فئات:

أ - فئة التعاريف التي تتمركز حول القائد، حيث تتمركز هذه التعاريف حول القائد وتبرز الدور الرئيسي الذي يشغله في توجيه الجماعة و ترشيدها، و كمثل عن هذه التعاريف تعريف (إكليس) الذي يحدد القيادة "بمقدرة المدير على أن ينجز أهداف الجماعة من خلال أفرادها".

ب - فئة التعاريف التي تعني بعملية التأثير، حيث تهتم هذه الفئة بالتأثير الذي يمارسه القائد على الجماعة، لحثها على تحقيق الأهداف المرجو بلوغها ومن هذه التعاريف تعريف (توسي)، الذي يعرف القيادة بأنها "قدرة فرد على التأثير في فرد آخر، ليتصرف بالطريقة التي يرغبها".

ج - فئة التعاريف التي تركز على السلوك القيادي، حيث تركز هذه الفئة من التعاريف على السلوك الفعلي للقائد وتأثيراته على كافة العمليات داخل الجماعة، ومن

هذه التعاريف تعريف (هيمفيل)، الذي يرى أن القيادة "هي سلوك الفرد حيث يشرع في توجيه أنشطة اجتماعية"

د - فئة التعاريف التي تهتم بعملية التفاعل بين مكونات ظاهرة القيادة، حيث ينصب الاهتمام في هذه الفئة من التعاريف على نتائج التفاعل بين عدد من المكونات تحوي كل منها طائفة من المتغيرات، ومن هذه التعاريف نجد تعريف (قاري، وستارك)، إذ يعرفانها "بأنها عملية تفاعل تتم بين القائد و الأتباع بغية إنجاز بعض الأهداف التنظيمية المشتركة (الشايب، 2007)

إن اختلاف المحكات و تداخل المتغيرات التي تتحكم في تحديد مفهوم القيادة تجعل من الصعب الاعتماد على تصنيف محدد، لذلك سندرج مجموعة من التعاريف التي قد تحمل في مضمونها احد العوامل المشتركة مع التصنيفات السابقة و منها:

تعريف (حامد عبد السلام زهران) إذ يعرف القيادة التربوية بأنها " دور اجتماعي تربوي يقوم به القائد مع الجماعة المدرسية، ويتسم هذا الدور بالقوة والقدرة على التأثير في الجماعة وتوجيه سلوكها في سبيل تحقيق الأهداف التربوية" (زهران، 2000).

ويرى (جودت عزت عطوي) بأنها "السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك" (عطوي، 2001)

كما يرى (عبد الصمد الأغبري) بأن القيادة التربوية "هي قدرة القائد الإداري (مدير المدرسة)، على التأثير في سلوك واتجاهات مرؤوسيه (الإداريين، المعلمين والتلاميذ)، وتحفيزهم وكسب ثقتهم نحو تحقيق أهداف المدرسة" (الاعبري، 2000)

2- مفهوم النمط القيادي:

النمط: هو مصطلح يقابله في اللغتين الانجليزية والفرنسية، "type" و "pattern"، وله معانٍ عدة في اللغة العربية مثل طراز ، نموذج، نوع.

أما من حيث التعريف الاصطلاحي فقد تعددت الآراء حول تعريف النمط القيادي نتيجة لتعدد الباحثين وتعدد توجهاتهم الفكرية، وسندرج مجموعة من هذه التعاريف ومنها:

يقصد بالنمط القيادي حسب (روميل) " نوع من القيادة ذات السلوك المميز، وكثيرا من فقهاء الإدارة و القانون يستخدم مصطلح نمط. بمعنى الطريقة التي تسلكها القيادة في إدارتها للمنظمة أو الأفراد (روميل، 2009).

ويعرف كل من (هيرسي و بلانشارد) النمط القيادي بأنه "جملة السلوك والإجراءات التي يمارسها المدير للتأثير في نشاطات العاملين" (قرقش، 2002).

ويصف (المواري سيد) النمط القيادي بأنه "عبارة عن سلوك متكرر و مميز لشخص ما" (الصغير، 2004).

ويعرف (الحراشنة) النمط القيادي بأنه "الأسلوب الذي يمارسه القائد للتأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم" (الرشيدي، 2010).

ويعرف (شهاب) النمط القيادي بأنه "مجموعة من السلوكيات و الممارسات التي يقوم بها القائد في المؤسسة التي يعمل بها سواءا كانت تربوية، ثقافية، سياسية، اقتصادية" (الرشيدي، 2010).

كما عرف (مكفس) النمط القيادي بأنه "نموذج من السلوكيات القيادية المميزة عن غيرها من السلوكيات الأخرى، و التي تتجه أساسا نحو الوصول إلى الأهداف المحددة و المسطرة، و ذلك بالتعاون مع أفراد المجموعة، سواء بالتسلط أو بالحوار أو غير ذلك" (مكفس، 2009).

ومنه يمكن القول أن النمط القيادي هو سلوك أو مجموعة من السلوكيات، التي يتبعها القائد(المدير) للإشراف على مرؤوسيه، والتي تجعلهم يقومون بأداء مهامهم، للوصول إلى الأهداف المسطرة التي تحددها المؤسسة التربوية، غير أن هذه السلوكيات

لا بد أن تكون سلوكات واعية وهادفة، إذ يرى (كيتز) أن القيادة هي " كل التصرفات الصادرة عن الفرد والتي تؤثر في الأمور التنظيمية المتعلقة بالمنظمة والناشئة عن هذا الفرد (القائد) كصاحب فكر".

3- نموذج هيرسي وبلانشارد: قام كل من (بول هيرسي) و(كينيث بلانشارد) عام 1972م بتطوير نموذج دورة الحياة للقيادة على ضوء بحوث نموذج ريدن في القيادة، وهذا النموذج يعتبر إحدى نظريات الموقف في القيادة، ويقوم هذا النموذج على افتراض أساسي هو انه بزيادة درجة نضج المرؤوسين يتطلب السلوك القيادي المناسب درجات مختلفة من التهيئة للمهام (العمل) والتهيئة للعلاقات (الأفراد)، فعند النظر إلى علاقة الطفل بوالديه يمكن تصور أربع مراحل لهذه الدورة وهي :

عندما يكون الطفل صغيراً يقوم الوالدان بكل الأعمال المتعلقة بميكلة المهام من إلباسه وإطعامه...، ويكون سلوكهما بصفة أساسية هو التهيئة المهامية.

عندما ينمو الطفل يبدأ سلوك الوالدين تدريجياً في الاتجاه نحو العلاقات بإظهار الاحترام والثقة، وهنا تكون التهيئة نحو العلاقات مرتفعة.

حينما يلتحق الابن بالجامعة يبدأ بتحمل جزء من المسؤولية عن سلوكه، وعند هذه المرحلة يبدأ الوالدين في استخدام نمط منخفض بالنسبة للتهيئة المهامية، ونمط مرتفع بالنسبة لتهيئة العلاقات سلوكياً.

عندما يتزوج الابن ويكوّن عائلة فإن الوالدين يمارسان تهيئة مهامية وعلاقات معه بشكل منخفض.

ويعني ذلك انه كلما تقدم الفرد من حالة عدم النضج إلى حالة النضج المختلفة، تطلب الأمر نمطا مختلفا من السلوك من جانب والديه، وكذلك الحال في ظروف العمل، فالإدارة إذا سمحت للعامل أن ينضج، فإنما يتم ذلك من خلال التغيير الذي يظهر في سلوك القائد، وقد شرحا نظريتهما تحت مسمى "القيادة الموقفية"، إذ عرفا

النضج في القيادة الموقفية بأنه "قدرات واستعدادات الأفراد لتحمل المسؤولية لإدارة سلوكهم". (Hersey & Blanchard, 1982)

ويميز "هيرسي وبلانشار" بين نوعين من النضج هما:

نضج في العمل (الكفاءة) (Job Maturity): ويقصد به قدرة الجماعة على تحديد أهداف معينة لتحقيقها، ورغبتهم وقدرتهم على تحمل المسؤولية ومدى خبرتهم ومستوى تعليمهم، وهذا يعني مدى كفاءتهم في إنجاز العمل.

النضج النفسي (Psychological Maturity): ويقصد به مستوى الثقة بالنفس وتقدير الذات، بالنسبة لأداء العمل المطلوب، حيث إن تميز التابعين بدرجة عالية من النضج يعني قدرتهم على العمل ولديهم ثقة في إنجازهم، كما أن تميز التابعين بدرجة منخفضة من النضج يعني أنهم يفتقرون إلى القدرة على العمل وإلى الخبرة، وكذلك انعدام الثقة في أداء العمل المطلوب. (علاوي، 1998).

ولا يقصد بالنضج الوظيفي سن العاملين أو الاستقرار العاطفي لديهم، ولكنه محدد بالعناصر الآتية:

-رغبة المرؤوس في العمل والاستعداد لتحمل المسؤولية.

-قدرته على إنجاز المهام الموكلة إليه.

-خبرته في مجال عمله.

-مؤهلاته العلمية والعملية.

وبناء على النضج الوظيفي للمرؤوسين، فإن المدير يعتمد أسلوباً قيادياً يتناسب والنضج الوظيفي لكل مرحلة من المراحل السابقة الذكر، بالإضافة إلى اهتمامه بالعمل والعاملين (الأغري، 2000)، يمكن توضيحه من خلال المراحل الآتية:

مرحلة الانضمام المبكر: عندما يكون المرؤوس قليل النضج من حيث معرفته بنظام المؤسسة أو طبيعة العمل، فإن دور القائد هو تزويد المرؤوس بالمعارف والمعلومات اللازمة حتى يفهم المهام بالشكل المطلوب، ونمط القائد في هذه الحالة هو توجيهي (الإبلاغ).

مرحلة العضوية المبدئية: هي محاولة القائد التركيز على تكوين اتجاهات إيجابية لدى المرؤوس نحو العمل والمهام المطلوبة ، ونحو رؤسائه وتأكيد ولاءه للمنظمة، ويكون ذلك بالاهتمام البالغ بالعلاقات العامة والاهتمام بالمشاعر والأحاسيس لدى المرؤوس، ومراعاة ظروفه، وتقدير واحترام نفسه، فتتولد لدى الفرد مشاعر جمّة نحو العمل والمؤسسة، ويكون ذلك من خلال أسلوب (الإقناع) .

مرحلة العضوية التامة: بعد أن تتكون لدى المرؤوس المشاعر و الاتجاهات الايجابية نحو العمل والفهم الدقيق لطبيعة المهمة، فإن من المؤكد أن المرؤوس أصبح ذو قدرة كبيرة على ممارسة دوره بفعالية كبيرة، والقيام بما يطلب منه على الوجه المطلوب، ويُنتظر منه المبادرة نحو العمل، نظراً لما تكونت لديه من اتجاهات إيجابية، ولذلك ينتقل القائد إلى مشاركة ذلك المرؤوس لأنه يمتلك جانبيين على قدر كبير من الأهمية هما الإلتقان وحب العمل، ولذلك فالأسلوب الأمثل هو أسلوب (الإشراك).

مرحلة النضج العالي: إذا استطاع المرؤوس أن يكتسب المهارات الفردية اللازمة، وأصبحت سلوكياته تدل على مستوى عالٍ من النضج ومهارة كافية لأداء المهام، فإن القائد ينتقل إلى توظيف قدرات المرؤوس نحو العمل الجماعي وقيادة مجموعات وفرق العمل، وبذلك يكتسب مهارات السلوك الجماعي، وعند توفر هذه المهارة يكون النمط القيادي مع ذلك المرؤوس هو أسلوب (التفويض)، ومنح مزيد من الصلاحيات. (Hersey & Blanchard, 1982) .

وعليه يمكننا القول انه كلما ارتفع مستوى النضج الوظيفي للمرؤوسين، قلل القائد من اعتماده على الأسلوب المعني بالمهمة وفي المقابل ازداد اعتماده على الأسلوب المعني بالأفراد، وفي مرحلة أقصى مستويات النضج الوظيفي للمرؤوسين، فإن دور القائد يصبح دوراً إرشادياً، نظراً لكون التابعين يتمتعون بمستوى عالٍ من الاستقلال الذاتي.

إجراءات الدراسة الميدانية:

1- منهج الدراسة:

يعتبر تحديد المنهج المتبع من أهم الخطوات في البحث العلمي، كما يؤكد ذلك (موريس أنجرس) بقوله "ينبغي أن يتضمن تقرير البحث بالضرورة قسماً حول المنهجية، يتم فيه توضيح الطريقة المعتمدة، ذلك أن النتائج في حد ذاتها لا تعني شيئاً، بل إن الأساس المتين لبحث ما وصحته هما اللذان سيتم الحكم عليهما أساساً، انطلاقاً من مدى ملائمة المنهج ووسائله وتطبيقه. (أنجرس، 2006).

وحيث أن طبيعة الموضوع المدروس هي التي تحدد نوع المنهج الذي يتبناه الباحث، وبما أننا بصدد معرفة النمط القيادي السائد لدى مديري التعليم الابتدائي من وجهة نظر معلميه، ومن ثمة فالمنهج الوصفي هو المنهج الملائم لهذه الدراسة.

2- مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة، مجموع العناصر التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها النتائج التي لها علاقة بالمشكلة محل الدراسة، ويتحدد مجتمع البحث في الدراسة الحالية بمجموع معلمي التعليم الابتدائي بولاية المدية والبالغ عددهم 4898 فرد منهم (2939) ذكور بنسبة قدرها (60%)، و(1959) إناث، بنسبة مئوية بلغت (40%)، يتوزعون على 63 مقاطعة تربية.

3- عينة الدراسة:

يعتبر اختيار العينة من الخطوات الأساسية في البحث، ويقوم الباحث عادة بتحديد مجتمع البحث حسب الظاهرة المدروسة، ولما كانت مجتمعات الدراسة كبيرة الحجم في الغالب، فإنه لا يمكن لباحث واحد أن يقوم بدراسة الظاهرة منفرداً، وإنما يلجأ لاختيار عينة الدراسة من ذلك المجتمع، بحيث تمثله تمثيلاً صادقاً (ملحم، 2000).

ونظراً لكبر حجم المجتمع الإحصائي الذي بلغ 4898 معلم ومعلمة فقد تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة، وفق الإجراءات الآتية:

-كتابة أسماء المقاطعات في ولاية المدية في قصاصات صغيرة ثم سحبنا عشوائياً 06 مقاطعات منها مدارس ريفية وأخرى حضرية.

-أخذنا كل المدارس التابعة لهذه المقاطعات في الدراسة باستثناء المدارس التي لا تتوفر فيها شرط الاقدمية (سنتين في نفس المنصب بالنسبة للمدير).

4- أدوات الدراسة.

لغرض تحقيق أهداف الدراسة وفحص فرضيتها، تم الاعتماد على أداة هي:

-مقياس وصف فاعلية القائد وتكيفه "لهيرسي وبلانشارد" Hersey et Blanchard (L.E.A.D) لتحديد النمط القيادي، والذي تبناه الباحث بعد تعديله من طرف الطالبة (بن حفيظ، 2013) ليتناسب مع أهداف وعينة الدراسة، مع إدخال تعديلات طفيفة عليه فيما يخص صياغة بعض العبارات.

-أداة وصف فاعلية القائد وتكيفه (L.E.A.D).

5- الخصائص السيكومترية لأداة "وصف فاعلية القائد وتكيفه (L.E.A.D)":

حتى يطمئن الباحث على صلاحية الأداة (الصدق والثبات)، فقد أعاد حساب الخصائص السيكومترية لها، لأن الأداة طبقت في بيئة مخالفة للبيئة التي تُجرى فيها هذه الدراسة، ذلك أن المقاييس ليست متحررة من تأثير الثقافة كما يرى (ليون تايلر) محي الدين، (2002).

صدق الأداة: تعتبر الأداة صادقة إذا كانت تقيس ما وضعت لقياسه (مقدم، 2003)،

وإذ يوجد عدة طرق لحساب الصدق فقد تم الاعتماد على طريقتين هما:

صدق المحكمين: للتحقق من الصدق الظاهري للأداة بعد التعديلات التي أجراها الباحث، قام بعرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين في علم النفس وعلوم التربية بكل من جامعة البليدة وجامعة ورقلة، وذلك بهدف الحكم على مدى وضوح عبارات المقياس وملاءمتها لأفراد العينة، وفي ضوء ما صدر عن الأساتذة المحكمين من توجيهات حاول الباحث بالاتفاق مع المشرف تعديل بعض الكلمات في بعض العبارات، وإعادة صياغة عبارات أخرى.

صدق المقارنة الطرفية: تم حساب صدق المقارنة الطرفية للأداة، عن طريق إيجاد الفروق في الأداء على الأداة لكل من المجموعة العليا والمجموعة الدنيا، من مجموع استجابات أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (01) يوضح صدق المقارنة الطرفية لأداة "وصف فاعلية القائد وتكيفه"

المقياس	المجموعة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	درجة الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
وصف فاعلية القائد	العليا	27	39,70	3,37	0,98	52	13,37	0,01
	الدنيا	27	29,41	2,15				

نلاحظ من هذا الجدول أن قيمة (ت) المحسوبة = (13,37) وهي قيمة أكبر من قيمة (ت) الجدولة المقدرة بـ (2.65)، عند درجة حرية (52)، وهي قيمة دالة عند مستوى دلالة $\alpha = (0.01)$ مما يعني أن هناك فروق دالة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ بين درجات المجموعتين العليا والدنيا لدى أفراد العينة، وبالتالي فإن الاختبار مميز وصالح للاستعمال.

ثبات الأداة: يقصد بالثبات دقة المقياس أو اتساقه، فإذا حصل نفس الفرد على نفس الدرجة، أو درجة قريبة منها في نفس الاختبار عند تطبيقه أكثر من مرة، فإننا نصف الاختبار في هذه الحالة بأنه على درجة عالية من الثبات، ومن أجل التأكد من ثبات مقياس وصف فاعلية القائد وتكيفه، اعتمد الباحث على طريقة الاتساق الداخلي :

1- الاتساق الداخلي:

لقد تم حساب ثبات الأداة بطريقة الاتساق الداخلي عن طريق الفا كرونباخ بعد تطبيقه على عينة الدراسة الاستطلاعية، وكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (02) يبين قيمة معامل الثبات عن طريق الاتساق الداخلي لأداة " وصف فاعلية القائد".

المقياس	قيمة ألفا كرونباخ	القرار
انماط القيادة	0.65	معامل ثبات مقبول

بما أن معامل الثبات يكون مقبول يومكن اعتماده اذا كانت قيمته تفوق (0.50) واي ان نسبة الخطا في المقياس أو الاداة تقل عن نسبة (50) بالمئة حيث نلاحظ من خلال هذا الجدول ان قيمة معامل الفا كرونباخ قد بلغت (0.65)، وهذا معناه ان اداة الدراسة على درجة مقبولة من الثبات، ومنه يمكن استعمال هذه الاداة في جمع المعطيات الخاصة بالجانب التطبيقي.

6- الأداة في صورتها الأولية:

تم الاعتماد على هذه الأداة من أجل تحديد النمط القيادي لدى مديري التعليم الابتدائي، وهي أداة طورها كل من هيرسي وبلانشارد، واعتمد عليها في البيئة العربية كل من (المغيدي وآل ناجي، 1994)، (محمد مساعدة، 2011)،

كما اعتمد عليها في البيئة الجزائرية كل من (محمد الساسي الشايب، 2007)، (وبن حفيظ، 2012).

من خلال هذه الأداة حددا "هيرسي وبلانشارد" Hersey et Blanchard "أربعة أساليب قيادية يمكن التعرف عليها من خلال علاقة القائد مع مرؤوسيه وهذه الأساليب هي: الإبلاغ، الإقناع، الإشراف، التفويض.

وتشتمل الأداة على 12 موقفاً تعكس مستوى النضج الوظيفي للمرؤوسين وهي موزعة كالآتي:

ثلاثة مواقف خاصة بالمرؤوسين ذوي النضج الوظيفي "المنخفض" وهي العبارات (1،5،9).

ثلاثة مواقف خاصة بالمرؤوسين ذوي النضج الوظيفي من "المنخفض الى المعتدل" وهي العبارات (2،6،10).

ثلاثة مواقف خاصة بالمرؤوسين ذوي النضج الوظيفي "المعتدل إلى المرتفع" تعكسهم العبارات (3،7،11).

ثلاثة مواقف خاصة بالمرؤوسين ذوي النضج الوظيفي "المرتفع" تتحدد بالعبارات (4،8،12).

يختار المفحوص في كل موقف إجابة واحدة من بين أربع إجابات معطاة (أ)، (ب)، (ج)، (د).

فقد تعكس الإجابة الاهتمام بالعمل بصورة أكبر من العلاقات الإنسانية وهو نمط الإبلاغ .

أو تعكس الإجابة الاهتمام بالعمل والعلاقات الإنسانية بصورة عالية وهو نمط الإقناع.

أو تعكس الإجابة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بصورة أكبر من العمل وهو نمط الإشراف.

أو تعكس الإجابة الاهتمام بالعمل والعلاقات الإنسانية بصورة أقل وهو نمط التفويض.

(الاغبري، 2000)

7- الأداة بعد التعديل:

حتى تتناسب الأداة مع أهداف وعينة الدراسة اعتمد الباحث على النسخة المعدلة من طرف الباحثة (بن حفيظ، 2012) - مع إدخال بعض التعديلات في الصياغة اللغوية لبعض العبارات - كما تم تغيير بعض المفردات، وإعادة صياغة بعض البنود وتبسيط البعض الآخر حتى تتلاءم مع خصائص العينة ، وقد تحققت الباحثة من الخصائص السيكمترية للأداة،

قامت بحساب صدق المحكمين، وصدق المقارنة الطرفية إذ بلغت قيمة (ت) المحسوبة (16.63) وهي أكبر من قيمة (ت) الجدولة الذي بلغت (2.75) وهي قيمة دالة عند مستوى دلالة 0.01 ، وبلغ الصدق الذاتي للأداة (0.86).

قامت الباحثة بحساب ثبات الأداة عن طريق التجزئة النصفية والذي بلغ 0.74 بعد التصحيح وهي قيمة دالة عند مستوى دلالة 0.01

طريقة تصحيح المقياس:

يتم تصحيح الأداة وفق تدرج رباعي من (1) إلى (4) من خلال ملائمة النمط القيادي للموقف بناءً على مستوى النضج، والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول رقم (03) يوضح طريقة تصحيح مقياس "وصف فاعلية القائد وتكيفه"

الوزن	درجة الملائمة	الأنماط القيادية	العبارات الدالة عليه	مستوى النضج
4	- ملائم تماماً	- الإبلاغ	1، 5، 9	المنخفض
3	- ملائم	- الإقناع		
2	- غير ملائم	- الإشراف		
1	- غير ملائم تماماً	- التفويض		

4	- ملائم تماماً	- الإقناع	2، 6، 10	من المنخفض إلى المتوسط
3	- ملائم	- الإبلاغ		
2	- غير ملائم	- الإشراف		
1	- غير ملائم تماماً	- التفويض		
4	- ملائم تماماً	- الإشراف	3، 7، 11	من المتوسط إلى المرتفع
3	- ملائم	- التفويض		
2	- غير ملائم	- الإقناع		
1	- غير ملائم تماماً	- الإبلاغ		
4	- ملائم تماماً	- التفويض	4، 8، 12	المرتفع
3	- ملائم	- الإشراف		
2	- غير ملائم	- الإقناع		
1	- غير ملائم تماماً	- الإبلاغ		

عرض وتحليل نتائج الفرضية :

نص الفرضية: " النمط القيادي السائد حسب نظرية "هيرسي و بلانشارد" ببعض المدارس الابتدائية في ولاية المدية من وجهة نظر المعلمين هو الإبلاغ يليه التفويض. وللتأكد من صحة هذه الفرضية تم استعمال اختبار (ت) لعينة واحدة، كما يوضحه الجدول الآتي

جدول رقم (04) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل نمط حسب أداة "هيرسي وبلانشارد"

الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	النمط القيادي
0,08	1,73	8,17	502	الإبلاغ
0,08	1,83	8,92	502	الإقناع
0,09	2,01	9,40	502	الإشراف
0,07	1,67	8,58	502	التفويض

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نمط الإشراف جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (9,40) وانحراف معياري يقدر ب(2,01)، يليه نمط الإقناع في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ (8,92) وانحراف معياري يقدر بـ (1,83)، ثم يأتي بعده نمط التفويض بمتوسط حسابي يقدر بـ (8,58) وانحراف معياري يقدر بـ (1,67)، ويأتي في المرتبة الأخيرة نمط الإبلاغ بمتوسط حسابي بلغ (8,17) وانحراف معياري يقدر ب(1,73). وهذا يعني أن نمط "الإشراف" يليه نمط "الإقناع" هما النمطان السائدان لدى مديري بعض المدارس الابتدائية بولاية المدية من وجهة نظر معلميهـم.

عرض ومناقشة النتائج:

من حيث الأنماط القيادية التي يستخدمها المديرون، فقد كشف تطبيق أداة "وصف فاعلية القائد وتكيفه" للباحثين (هيرسي وبلانشارد) أن المديرين يستخدمون الأنماط القيادية الأربعة (الإبلاغ، الإقناع، الإشراف، التفويض) غير أنهم يستخدمونها بنسب متفاوتة، ونرى أن استخدام مديري التعليم الابتدائي لجميع الأنماط القيادية حسب أداة "وصف فاعلية القائد وتكيفه" يتوافق مع الإطار النظري الذي اعتمدها، والمتمثل في النظرية الموقفية التي تؤكد على أن النمط القيادي الذي يمارسه القائد على مرؤوسيه، يختلف باختلاف الظروف والمواقف التي يمر بها القائد، وأنه لا يوجد نمط قيادي واحد فعال وصالح لكل المواقف والظروف.

أما فيما يخص ترتيب هذه الأنماط حسب درجة ممارستها فقد كشف تطبيق أداة وصف فاعلية القائد وتكيفه" أن نمط "الإشراف" هو النمط السائد لدى مدراء بعض المدارس الابتدائية بولاية المدية من وجهة نظر معلميهـم، يليه نمط "الإقناع" في المرتبة الثانية كنمط مساند له، بينما حل نمط "التفويض" ونمط "الإبلاغ" في المرتبة الثالثة والرابعة على التوالي.

عليه يمكن القول أن فرضية البحث لم تتحقق، ونرى أن احتلال نمط الإشراف صدارة ترتيب الأنماط القيادية - وهو النمط الذي يؤكد فيه القائد على العلاقات الإنسانية بصورة أكبر من اهتمامه بالعمل، ويتناسب هذا النمط مع المرؤوسين ذوي المستوى "المتوسط إلى العالي" من النضج والاستعداد الوظيفي - ينم عن تطور ملحوظ في ممارسة الأنماط القيادية باتجاه العلاقات الإنسانية، ويفسر هذا على أن المعلمين على درجة مقبولة من النضج وان نمط الإشراف هو النمط الأكثر ملائمة للتعامل معهم، وفي هذا الصدد يؤكد كل من "سيرجفونا وإسترات" على "أن القيادة المشاركة هي واحدة من أكثر الأنواع فاعلية في القيادة، فالقائد الديمقراطي يجد لديه المهارات لان يحدد لكل عضو من جماعته دورا قياديا، والقيادة المشاركة تحقق ذلك".

كما نعتقد أن شيوع نمط "الإشراف" لدى المدراء يعكس التطور الملحوظ في المستوى التعليمي للمدراء والمعلمين على حد سواء، فبالنسبة للمدراء نجد أغلبهم يتمتعون بمؤهلات عالية، تعكس ثقافتهم في مجال التسيير والإدارة، وربما يرجع ذلك إلى فعالية البرامج والدورات التكوينية التي يخضعون لها في مجال القيادة والتسيير التربوي.

أما بالنسبة للمعلمين فنجد أن معظمهم من خريجي المعهد التكنولوجي للتربية، وبالتالي فهم ممن يمتلك مؤهلات عالية، وخبرة طويلة في التدريس، ونضج وظيفي مقبول، وعليه فالمدير في غنى عن متابعتهم لكل صغيرة وكبيرة فيما يخص العمل، وبالتالي فهم بحاجة إلى الاحترام والثقة من طرف المدير نظراً للمؤهلات التي يتمتعون بها، ونمط المشاركة يحقق ذلك.

قد توصل (صالحى، 2015) أن نمط الإشراف يعد أكثر الأنماط مساهمة في الرفع من الدافعية لدى المعلم، ويُفسر ذلك بكون أساليب الإشراف التشاركية تعتمد أساسا على مبدأ العلاقات الإنسانية في التسيير، وهو مبدأ يعزز رضا الأفراد والجماعات عن العمل وعن أسلوب الإشراف، ويطور اتجاهاتهم نحو المهنة، والرضا عن العمل والاتجاه الإيجابي يقود إلى مستوى عالٍ من الأداء في العمل، وفي هذا الصدد يرى (ليكيرت) ان

النظام القائم على الصداقة بين القائد والمرؤوسين والثقة المتبادلة، والعمل بروح الفريق، بالإضافة إلى مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار، وإدماجهم في وضع الأهداف، هو من أفضل النظم لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية.

ومن خصائص النمط التشاركي أن المدير يهتم بقيمة المعلم والعمل على إشباع الحاجات الإنسانية لدى المعلمين، فأساس العمل في هذا النمط هو تقدير ظروف العاملين من جهة، مع مراعاة الصالح العام للعمل المدرسي من جهة أخرى، كما يأخذ بمبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها، بمعنى أن العاملين في المدرسة يعملون كمجموعة واحدة متماسكة بدلا من تعاملهم كأفراد وهذا ما يعزز شعور المعلم بأن المدرسة جزء من ملكيته الشيء الذي يجعله يتفاني في خدمتها وهو ما يفسر ارتفاع الدافعية للإنجاز لدى المعلمين اللذين يُمارَسُ عليهم هذا النمط من القيادة.

الاستنتاج:

تعتبر المدرسة هي الواقع العملي والتنفيذي لترجمة الخطط والسياسات لتحقيق أهداف المجتمع من خلال أبنائه، وإدارة المدرسة لها الدور الفعال في تنفيذ البرامج والخطط، ومن ثمة تحقيق الأهداف المنوطة بها، ومما لاشك فيه أن مدير المدرسة يقوم بدور هام في تسيير العملية التربوية وإنجاحها، فهو القائد التربوي المسؤول عن توفير بيئة تربوية إيجابية، ومناخ تعليمي صحي، ومن هذا المنطلق فإن إدارة المدرسة تتأثر بطبيعة شخصية المدير وميوله، والنمط القيادي الذي يستخدمه، هذا الأخير الذي يعد عاملاً حاسماً في دفع المعلمين وتحفيزهم للعمل بإتقان، أي الرفع من مستوى دافعية المعلمين للإنجاز.

ومن هذا المنطلق تبرز أهمية هذه الدراسة التي هدفت إلى الكشف عن النمط القيادي لمديري التعليم الابتدائي من وجهة نظر معلميههم وفق نظرية "هيرسي وبلاشارد" Hersey et Blanchard " كمقاربة حديثة في النظرية الموقفية، والتي تؤكد على عامل النضج الوظيفي للمرؤوسين، كمحدد أساسي لفاعلية أسلوب

القيادة، ومن خلال دراستنا لموضوع الأنماط القيادية السائدة لدى مديري التعليم الإبتدائي من وجهة نظر معلميهم وبعد مناقشة وتحليل النتائج توصلنا الى:

تترتب هذه الأنماط حسب درجة ممارستها فقد كشف تطبيق "أداة وصف فاعلية القائد وتكيفه" أن نمط "الإشراك" هو النمط السائد لدى مدراء بعض المدارس الابتدائية بولاية المدية من وجهة نظر معلميهم، يليه نمط "الإقناع" في المرتبة الثانية كنمط مساند له، بينما حل نمط "التفويض" ونمط "الإبلاغ" في المرتبة الثالثة والرابعة على التوالي.

المراجع:

- الأغبري، عبد الصمد(2000): الإدارة المدرسية- البعد التنظيمي والتنظيم المعاصر، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.
- أنجرس، مورييس (2006): " منهجية البحث العلوم الإنسانية تدريبات علمية"، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر د ط، الجزائر.
- بن حفيظ، شافية (2013) "علاقة النمط القيادي حسب هيرسي وبلانشارد بالولاء التنظيمي لدى عينة من معلمي المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة" ، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة ورقلة.
- السعود، راتب(2003): الإدارة الشاملة نموذج مقترح لتطوير الإدارة المدرسية في الأردن، مجلة جامعة دمشق، مجلد18، العدد2، ص55-105.
- الشايب، محمد الساسي(2007): علاقة أساليب الإشراف التربوي (التفتيش) بكفايات المعلمين التدريسية وبأجهاهم نحو مهنة التدريس، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم علم النفس، جامعة وهران.
- شرقي رايح (2009): النمط القيادي للمديرين وعلاقته بدافعية الانجاز لدى معلمي المرحلة الابتدائية ، مذكرة ماجستير في علم النفس التربوي، جامعة منتوري، قسنطينة.

- الصغير، محمد بن عبد الله (2004): مدى استخدام ضباط الكليات العسكرية لاساليب القيادة لنموذج هيرسي وبلانشارد" ، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- العجارمة، موافق احمد شحادة (2012) "الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان، رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- عياصرة، علي أحمد (2006): القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، عمان ، دار ومكتبة الحامد.
- محي الدين، عبد العزيز (2002):أثر المعرفة المسبقة للأهداف التعليمية في اتجاهات التلاميذ نحو مادة علوم الطبيعة والحياة وتحصيلهم الدراسي فيها -دراسة تجريبية على تلاميذ المرحلة الثانوية -رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الدولة في علم النفس التربوي، جامعة الجزائر.
- ملحم، سامي(2000): القياس والتقويم في التربية والتعليم، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن.



سلوك



دورية علمية محكمة

صدرها مخبر تحليل المعطيات الكمية والكيفية للسلوكات

النفسية والاجتماعية

قسم علم النفس - كلية العلوم الاجتماعية



العدد : 03

جوان : 2016

ISSN 2353-0359