

أنماط القيادة النسوية وتأثيرها في دافعية الإنجاز من وجهة نظر أساتذة مرحلة التعليم المتوسط - دراسة ميدانية ببعض
متوسطات ولاية الأغواط -

Female Leadership Styles and Their Impact on Achievement Motivation: A Field Study in Some Middle Schools in the Wilaya of laghouat

صليحة صادقي¹، الأخضر قويدري²

1 مخبر الصحة النفسية - جامعة عمار ثليجي الأغواط (الجزائر)، l.kouidri@lagh-univ.dz

2 جامعة عمار ثليجي الأغواط (الجزائر)، s.sadki.ss@lagh-univ.dz

تاريخ النشر: 2025/03/31

تاريخ القبول: 2025/03/10

تاريخ الاستلام: 2024/06/21

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أنماط القيادة النسوية وتأثيرها في دافعية الإنجاز من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط، وهدفت إلى معرفة نوع النمط القيادي التي تمارسه المرأة في المؤسسات التربوية -بصفتها قائدة- في المجال التربوي، وتأثيرها على دافعية الإنجاز لدى الأساتذة، ولتحقيق ذلك استخدم المنهج الوصفي، وتم توزيع استبيان على عينة تتكون من (80) أستاذ وأستاذة يشتغلون في متوسطات تديرها نساء، بولاية الأغواط، وبعد المعالجة لإحصائية، توصلت نتائج الدراسة إلى أن النمط القيادي السائد هو النمط الديمقراطي. إضافة إلى وجود تأثير إيجابي لممارسة النمط الديمقراطي في التسيير على مستوى دافعية الإنجاز لدى الأساتذة. كلمات مفتاحية: القيادة النسوية، دافعية الإنجاز.

ABSTRACT:

This study aimed to identify the types of feminine leadership styles and their impact on achievement motivation from the perspective of middle school teachers. It sought to determine the type of leadership style practiced by women in educational institutions, specifically in the educational field, and its effect on teachers' achievement motivation. To achieve this, the descriptive methodology was used, and a questionnaire was distributed to a sample of 80 male and female teachers working in middle schools managed by women in the Wilaya of Laghouat. After statistical analysis, the study results revealed that the predominant leadership style is the democratic style. Additionally, there was a positive impact of practicing the democratic style on the level of achievement motivation among teachers.

Keywords: Feminine leadership, achievement motivation.

1- مقدمة:

حينما نستعرض التاريخ النسوي، نجد أن المرأة قد حظيت بحضورها المتميز في سائر مناحي الحياة حيث تمكنت -بسبب التغيرات الاجتماعية المتوالية- من التحرر، والانعتاق من دائرة النظرة الدونية التي كانت تحاصرها طيلة الأزمنة الماضية. فقد صارت لها مشاركات فعالة، في تشكيل مستقبل الأجيال وتوجيه مسارات المجتمعات التي تنتمي إليها، ذلك أنها، وبعد أن كانت مجرد تابعة للرجل، تحولت، لتصبح قائدة في كثير من المجالات، وبالأخص في المجال التربوي.

- المؤلف المرسل: صليحة صادقي

doi: 10.34118/ssj.v19i1.4181

<http://journals.lagh-univ.dz/index.php/ssj/article/view/4181>

ISSN: 1112 - 6752

رقم الإيداع القانوني: 66 - 2006

EISSN: 2602 - 6090

إن وجود امرأة على رأس مؤسسة تربوية، خاصة في بيئتنا العربية، وضَعها، وجها لوجه، أمام تحديات كبرى اجتماعية، وثقافية، فرضت عليها أن تسلك أنماطا قيادية أكثر انفتاحا ومرونة كي تثبت كفاءتها في تحقيق الأهداف التعليمية والإدارية، وتؤكد جدارتها في تسيير المؤسسة التي تقودها من خلال تحفيز الفريق التربوي، ودفعه إلى الإنجاز الناجح. ومع ذلك فإن الكثير من القائدات التربويات- وبالرغم من أدائهن الناجح، أو على الأقل المقبول نوعا ما - فإنهن لا زلن حتى الآن، يجابهن الكثير من العوائق ذات الخلفية السيوسيو ثقافية، التي لم تتخلص منها مجتمعاتنا العربية كليا. ومن هنا يكمن سرّ نجاحهنّ في تحويل تلك العوائق والمصاعب إلى فرص لتطوير قدراتهنّ في القيادة، وذلك من خلال توفير بيئة تعليمية مريحة، تشجّع على ترقية الأداء التربوي للأساتذة، وتسهم في إنجاح التلاميذ. Haut du formulaire.

2- إشكالية الدراسة:

يرتبط نجاح المؤسسة التربوية واستمرارها في ظل التغيرات التي يفرضها عالمنا المعاصر بجهود القائمين على إدارتها، حيث تُعتبر الإدارة المحرك الأساسي لمختلف المكونات والوحدات التي تتألف منها الموارد والإمكانات المتاحة. وتُعد المدرسة إحدى مؤسسات التنشئة الاجتماعية التي تسهم في تربية الإنسان وتلبية احتياجاته ورغباته المتعددة. ومن هنا تبرز الحاجة إلى الإدارة المدرسية لتحقيق أهداف المجتمع في تربية الأبناء ونقل التراث الثقافي والحضاري لهم، حيث تتولى تربية النشء تربية متكاملة من جميع النواحي.

ونظراً للأهمية الكبرى التي تلعبها المدرسة كمؤسسة تربوية، فإنها تحتاج إلى قيادة تُديرها وتتابع أعمالها وتوجه العاملين فيها وتشرف عليهم، وتنسق جهودهم وتعمل على تحسين أدائهم من أجل تحقيق الأهداف المرسومة للمدرسة. كما تلعب دوراً مهماً في عملية التنشئة الاجتماعية والأخلاقية والمهنية للتلاميذ وكيفية إعدادهم وتأهيلهم وتدريبهم على مواجهة حياتهم المستقبلية وتأدية دورهم في المجتمع.

إنّ المشكلة التي قد تعترض هذا النوع من القيادة النسوية في المؤسسات التربوية تكمن في مقاومة التغيير، قد يواجه القائدات النسويات مقاومة من بعض العاملين الذين يفضلون الأساليب التقليدية للقيادة ولا يرون فائدة في التغييرات التي تقدمها القيادة النسوية. هذه المقاومة قد تنجم عن القيم المتأصلة والمعتقدات القديمة حول الأدوار القيادية، مما يؤدي إلى تقليل فعالية المبادرات الجديدة التي تهدف إلى تحسين بيئة العمل وزيادة دافعية الإنجاز. بالإضافة إلى ذلك، قد يؤدي هذا إلى تباطؤ في تحقيق الأهداف المنشودة وصعوبة في تنفيذ استراتيجيات تطوير الأداء والإبداع داخل المؤسسة التربوية.

وفي دراسة أجرتها الزهراتي (2008) بدراسة معنونة بـ "علاقة النمط القيادي لمديرات المدارس بالروح المعنوية لمعلمات المرحلة الابتدائية، بمحافظة جدة" وذلك من أجل الكشف عن علاقة النمط القيادي لمديرات المدارس، بالروح المعنوية لمعلمات المرحلة الابتدائية في محافظة جدة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين النمط الديمقراطي، وبين الروح المعنوية للمعلمات من وجهة نظر القائدات.

وفي نفس السياق، قام الناشري (2020) بدراسة عنوانها "الأنماط القيادية لمديري مدارس المرحلة الثانوية، وعلاقتها بدافعية المعلمين للإنجاز"، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي الارتباطي واستخدام أداة الاستبيان. وقد توصلت إلى وجود ارتباط طردي قوي بين أنماط القيادة ودافعية المعلمين لإنجاز.

وتبرز الدراسات السابقة أهمية القيادة الفعالة في المدارس وتأثيرها المباشر على روح المعنويات ودافعية المعلمين. تتنوع النتائج بين العلاقة الإيجابية الموجودة في الدراسة الأولى والعلاقة الطردية الموجودة في الدراسة الثانية، مما يوضح أن أنماط القيادة يمكن أن تؤثر بشكل كبير على أداء المعلمين ومشاركتهم في تحقيق الأهداف التعليمية والمؤسسية.

كما أجرى شوقي رايح دراسة (2010) " النمط القيادي للمديرين وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى معلمي المرحلة الابتدائية" استهدفت هذه الدراسة معرفة طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية الثلاث (الديمقراطي، التسلسلي، والتسبيحي) ودافعية الإنجاز لدى المعلمين. وقد توصلت الدراسة إلى أن النمط القيادي الديمقراطي هو النمط السائد بكل المدارس محل الدراسة، وبأن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين النمط القيادي الديمقراطي باعتباره النمط السائد بكل المدارس.

وباستعراض الدراسات السابقة نجد أنها تتشابه من حيث بعض متغيرات الدراسة الحالية نجد أن هذه الدراسات أجريت في منظمات تربوية، وهذا ما ساعد الباحثة على تطوير معرفتها بمتغيرات الدراسة والاستفادة من الطرق والإجراءات، وأدوات الدراسة، وطرق التحليل الإحصائي، كما حاولت هذه الدراسات الكشف عن هذه الأنماط القيادية، خاصة النسوية، وعلاقتها ببعض المتغيرات السلوكية مثل (الولاء التنظيمي، ودافعية الإنجاز، والرضا الوظيفي).

ومن نافلة القول، أن القيادة النسوية في المؤسسات التربوية تواجه تحديات كبيرة، ومن أبرزها مقاومة التغيير، فقد يتعرض القائدات النسويات لمقاومة من بعض العاملين الذين يفضلون الأساليب التقليدية للقيادة ويتجاهلون الابتكارات التي قد تقدمها القيادة النسوية. هذه المقاومة قد تنبع من القيم الجامدة والمعتقدات القديمة حول أدوار القيادة، مما يؤثر سلباً على قدرة القيادة النسوية على تحفيز العاملين وتعزيز دافعيتهم لتحقيق النجاح، وبالتالي، يمكن أن يؤدي هذا التحدي إلى تأخير في تحقيق الأهداف المنشودة وتعقيد عملية تطبيق استراتيجيات التطوير والإبداع داخل المؤسسة التربوية.

ومن خلال ما سبق تبرز إشكالية الدراسة والمتمثلة في التساؤلات الآتية:

- ما هي أنماط القيادة الذي تتبعها القائدة التربوية؟

- هل يؤثر النمط القيادي التربوي النسوي على دافعية الإنجاز لدى الأساتذة؟

3- أهمية الدراسة:

تكتسي هذه الدراسة أهمية بالغة من كونها تحاول أن تقارب موضوعاً معاصراً وراهنياً يتعلّق بحضور المرأة في المحافل التربوية، ليس كأستاذة، فحسب، ولكن كقائدة تربوية تسعى من خلال هذا العمل النبيل، إلى ترسيخ ما تمّ تقريره في القوانين وكافة الدساتير الدولية والوطنية، من ضرورة تحقيق العدالة بين جميع أفراد المجتمع، بغضّ النظر عن جنسهم أو عرقهم أو ثقافتهم.

4- أهداف الدراسة:

ترمي هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف نعرضها في النقاط الآتية:

- معرفة أسلوب القيادي الذي تمارسه القائدات التربويات داخل مؤسسات التعليم المتوسط بمدينة الأغواط.

- اكتشاف مدى تأثير الأسلوب القيادي الممارس من طرف القائدات التربويات، في دافعية الإنجاز لدى أساتذة مرحلة التعليم المتوسط.

- تعزيز القيادات النسائية في المجال التربوي، وتشجيعهنّ على تحقيق إمكاناتهن، وتطوير قدراتهن، وتحرير إبداعهن في توكّي مناصب قيادية، في حدود ما لديهن من كفاءات.

5- مصطلحات الدراسة:

1-5- القيادة النسوية:

ويقصد بها الباحثين في الدراسة هي تلك القدرات والسمات التي تتميز بها النساء في تأديتهن للأدوار القيادية لدى مديرات المرحلة التعليمية في المتوسط، مثل تحفيز الآخرين وتعزيز الاتصالات، والقدرة على الاستماع وفهم الآراء. بناءً على ذلك، تُعرف المرأة القائدة الناجحة بأنها تتمتع بالقدرة والمهارة اللازمة للقيادة بفعالية.

2-5- دافعية الإنجاز:

ويقصد بها الباحثين بدافعية الإنجاز هو ذلك الحافز الداخلي الذي يدفع الأفراد للسعي والعمل بجدية نحو تحقيق الأهداف المحددة والنجاح في المهام التي يقومون بها، سواء في السياق التعليمي في مرحلة التعليم المتوسط.

6- الإطار النظري للدراسة:

1-6- مفهوم القيادة:

كثيرة هي التعريفات التي تناولت مفهوم القيادة، ومن ذلك أنها تعني "مجموعة من السلوكيات التي تبرز لدى القائد في تأثيره على الآخرين معه باتجاه أهداف المنظمة.

كما تمّ تعريفها أيضًا بأنها "فنّ القدرة على التأثير في الأشخاص وتوجيههم بطريقة تؤدي إلى الحصول على رضاهم، وولائهم وتعاونهم للوصول إلى الأهداف. (فهى، 2009، ص364)

وعرفها ليكرت (Lkert) بأنها المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة وقيادتها لتحقيق أهدافها المشتركة". (بطاح والطعاني، 2015، ص47)

وبناءً على ما سبق فإن القيادة لها أهمية بارزة في حياة المنظمات واستمراريتها. فالقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يعمل على المحافظة على العلاقات التنظيمية الجيدة، بينه وبين رؤوسيه، ومراعاة المشاعر وزيادة رغبتهم بالعمل.

(اللوذي، 2012، ص58)

ومنه يمكن القول، قيادة تشير إلى العملية التي يقودها القادة في المؤسسات والهيئات، بهدف تحقيق الأهداف التعليمية وتطوير البيئة التعليمية، تتضمن القيادة مجموعة من الممارسات والمهارات التي تسهم في إدارة المؤسسة بفعالية، وتوجيه العاملين فيها نحو تحقيق أعلى مستويات من المهارة.

2-6- القيادة التربوية:

أما عن القيادة في المجال التربوي فهي تعني "قدرة القائد التربوي على التأثير في سلوك واتجاهات رؤوسيه من إداريين ومعلمين وتلاميذ وأولياء أمور وتحفيزهم، وكسب ثقتهم نحو تحقيق أهداف المدرسة". (الحريري، 2007، ص 114-115)

3-6- القيادة النسوية:

تُعرّف القيادة النسوية بأنها: "مجموعة من القدرات والخصائص التي تتميز بها النساء في أداء المهام القيادية؛ مثل التحفيز، وتشجيع الاتصالات، والقدرة على الإصغاء. وبناءً على هذا فالمرأة القيادية الناجحة هي التي تتوفر لديها القدرة القيادية".

(عقيلي، 1996، ص 285)

كما تعرف أيضا بأنها "فئات من الإناث اللواتي تعتمدن في عملهن الإشرافي على نوعين من السلطة: الإدارية، والموقفية" (درويش و تكال، 1972، ص 29)، وما يمكن استخلاصه من هذين التعريفين أنه القيادة النسوية (أو النسائية) هي مجموعة من الخصائص والسلوكيات التي ترتبط بالمرأة بحيث تمكنها من أداء المهام القيادية بنجاح مثل: اتخاذ القرارات، وتسيير الأشخاص.

4-6- عناصر القيادة التربوية:

تظهر عناصر القيادة في أي موقف يقوم به القائد بالتأثير في جماعة العمل من خلال إقناعهم بالعمل وأهدافه. ويتم ذلك في مواقف وظروف معينة وقواعد موضوعية تصدرها الإدارة من أجل تحقيق الأهداف التي يسعى إليها جميع الأطراف. (Marcel.1981. p.314)

ومن أهم هذه العناصر:

- القائد: ويُعد من أهم العناصر لأنه يؤثر في الأفراد ويحقق لهم ما يرغبون ويلبي حاجاتهم وطموحاتهم.
- جماعة العمل: وهي وحدة تتألف من مجموعة من الأفراد يُدركون وحدتهم الجماعية ويعملون بطريقة متحدة إزاء البيئة التي تجمعهم.
- الموقف: وهو الذي يعمل على خلق القيادات. كما قد يفرض بعض الشروط التي تكون خارجة عن إرادة القائد، وعندها يستطيع أن يحدد القائد أسلوبه القيادي في تعامله مع هذا الموقف.
- النظم والتعليمات: وهي مجموعة القواعد والتعليمات التي تصدرها الإدارة العليا أو الدولة من أجل تحقيق الأهداف.
- الأهداف: وتمثل النتائج التي يسعى القائد إلى تحقيقها.

5-6- القائد النسوية في ظلّ العوائق السوسيوثقافية:

- إن السياقات الاجتماعية والثقافية لها تأثير كبير على تولّي المرأة للمناصب القيادية وذلك لعدة عوامل نذكر بعضها كالآتي:
- الظروف الاجتماعية: وذلك أنه في بعض المجتمعات (خاصة العربية) قد تكون المواقع القيادية مرتبطة بالرجال بشكل أكبر. وهذا من شأنه أن يخلق عقبات أمام للمرأة الراغبة في تولّي منصب قيادي.
 - التحديات الثقافية: حيث يمكن أن تكون هناك توجّهات ثقافية تعتبر القيادة النسائية غير مقبولة أو غير مألوفة. وهذا ما يؤثر على قدرة المرأة في الصعود إلى مناصب القيادة، عامة، والتربوية على وجه الخصوص.
 - التحيز الجنسي: قد يواجه النساء تحديات في الحصول على فرص متساوية للتقدم في المجال التربوي بسبب التمييز الجنسي. هذا التمييز يؤدي إلى تقليل فرصهنّ في تولّي المناصب القيادية وتقييدها بالمناصب الإدارية الأقل تأثراً. (Theresa.2017.p12-13)
 - عائق الموازنة بين العمل والحياة الشخصية: النساء معرّضات أكثر من الرجال للضغوط الاجتماعية المتعلقة بإحداث التوازن بين شروط العمل، ومطالب الحياة الشخصية، وهذا يمكن أن يؤثر على قدرتهنّ على تولّي المناصب القيادية والبقاء فيها.
 - التحديات في التواصل الفعال مع أفراد المؤسسة: قد تواجه القائدة التربوية صعوبات في التواصل مع بعض الأفراد داخل المؤسسة، خاصة إذا كانت تتعامل مع ثقافة محافظة تنظر إلى النساء باستصغار ودونية. (صالح وبن ثاية، 2018، ص 66).

6-6- أنماط القيادة:

نعني بأنماط القيادة تلك الأساليب التي ينتهجها القائد في ارتباطه بالآخرين داخل المنظمة وخارجها، وكيف ينظر إلى نفسه، وكيف يتصرف مع الآخرين لإنجاز المهام القيادية المنوطة به. ولا شك أن معالم القيادة التربوية، إنما تحدّد في ضوء النمط القيادي المتّبع في الاتصال الإداري، وطرق تنفيذ السياسات والخطط العامة التي تقوم الإدارات العليا برسمها وتحديدها. وبالتالي فإن فاعلية مدير المدرسة، وتميّزه الإداري يعتمدان على النمط القيادي الذي يمارسه في المدرسة، فقد يتصف سلوك المدير بالسلطة والسيطرة المطلقة، أو قد يميل إلى التعاون والتشارك في الرأي والعمل، أو قد يغلب عليه الإحجام عن التصدي للمشكلات، وعن التوجيه والمتابعة، وينأى بنفسه عن الأخذ بزمام الأمور. (عابدين، 2001، ص 173)

ومن هنا جاء التأكيد على أهمية دراسة الأنماط القيادية في المؤسسات التربوية، إذ يُعَدُّ النمط الإداري المحور الرئيس في نجاح العمليات التربوية أو فشلها. وهناك أنماط قيادية ثلاث كبرى نجملها فيما يأتي:

6-6-1- القيادة التربوية الديمقراطية:

هي القيادة التي تسعى إلى تعزيز شعور الأساتذة بالمسؤولية والالتزام، مما يدفعهم إلى ترقية الأداء التربوي والشعور بالانتماء إلى القرارات المتخذة. كما تحقق المشاركة في عملية اتخاذ القرار والاستماع إلى آراء الفريق التربوي، ودفعه للمشاركة في العملية التخطيطية واتخاذ القرارات. (كنعان، 2007، ص 227)

ومن صفات القائد التربوي الديمقراطي ما يأتي:

- الاستماع الفعّال.
- الشفافية.
- التحفيز والتشجيع
- العدالة والمساواة.
- التفاعل والتواصل المستمر وهكذا تؤدي القيادة الديمقراطية التربوية إلى تعزيز شعور الأساتذة بالمسؤولية والالتزام، مما يؤدي إلى ترقية الأداء التربوي والشعور بالانتماء إلى القرارات المتخذة. كما تحقق المشاركة في عملية اتخاذ القرار والاستماع إلى آراء الفريق التربوي، ودفعه للمشاركة في العملية التخطيطية واتخاذ القرارات.

6-6-2- القيادة التربوية الديكتاتورية:

وهي التي تُمارَس فيها القيادة من خلال انفراد القائد باتخاذ القرارات بمفرده، وعدم التراجع عنها، حتى وإن كانت خاطئة. كما يقوم هذا النوع من القيادة على التخويف والقهر وإجبار المرؤوسين على تنفيذ تعليماته. ومن بين خصائص هذا النمط ما يلي:

- اتخاذ القرارات بسرعة
- التوجيه الصارم
- نقص التعاون والمشاركة

- زيادة الاستقطاب والتوتر:

- نقص الثقة والرضا

3-6-6- النمط الفوضوي (التسويي): (قنديل، 2009، ص 37)

مصطلح "القائد التربوي الفوضوي" يشير إلى نوع من القادة التربويين الذين يديرون المؤسسة التعليمية بطريقة غير منظمة وغير متسقة، مما يؤدي إلى حدوث فوضى واضطرابات في البيئة التعليمية. وفي هذا النمط يفقد المدير كل مقومات القيادة الفعالة نظراً لتخليه عن المسؤولية في اتخاذ القرارات. ومن أهم الخصائص المميزة لأسلوب القيادة الحرة، ما يلي:

- غياب التوجيه الفعال.

- سوء التخطيط والتنظيم.

- تغيب العدالة والمساواة:

- عدم التواصل الفعال.

- استجابة عشوائية للمشكلات. (عياصرة، 2006، ص 34)

7- الدافعية للإنجاز:

عرف ماكلياند (MacLelland) دافعية الانجاز بأنها تشير إلى استعداد ثابت في الشخصية، يحدد مدى سعي الفرد ومثابرته في سبيل تحقيق وبلوغ النجاح، وذلك في المواقف التي تتضمن تقييم الأداء في ضوء محدد من الامتياز. (سلامة ونجاتي، 1988، ص 193)

ويمكن أن نستنتج من هذا التعريف أن دافع الإنجاز يكتسي أهمية بالغة من حيث أنه يسهم في تحقيق التوافق النفسي للأفراد ويدفعهم إلى التغلب على ما يواجههم من عقبات، من أجل وبلوغهم مستويات عالية من الإنجاز، مع ازدياد تقديرهم لدوائهم.

ولقد أكد أتكينسون Atkinson أن أهداف الأفراد تُحدّد بناءً على خبرات النجاح والفشل. فعادة ما يقوم الفرد بخفض مستوى أهدافه عندما يفشل في تحقيق بعض الأهداف، ويرفع من مستوى طموحاته ويحدد أهدافه المستقبلية عندما ينجح في تحقيق أهدافه الحالية. (العمر، 1987، ص ص 40-41)

وهكذا نلاحظ - من خلال هذا التعريف - أن الدافعية للإنجاز تشجّع الفرد على أداء مهماته بنشاط وحماس كبيرين، رغبة منه في اكتساب خبرة النجاح وتجنب الفشل. ولكن الناس يختلفون في درجة دافعهم، فمن الممكن أن يواجه فردين نفس المهمة فيقبل أحدهما على أدائها بحماس تمهيدا للنجاح فيها. ويُقدّم الثاني على أدائها بطريقة أقل.

8- الإطار الميداني للدراسة:

1-8- اجراءات الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى معرفة الواقع الراهن للقيادات النسائية، وتأثير ذلك على دافعية الإنجاز لدى الأساتذة من وجهة نظرهم. ولتحقيق هذه الأهداف، قامت الباحثة بتحديد مجتمع الدراسة، وعينتها، وتطبيق أداة الدراسة، والتحقق من صدقها، ومن ثمّ تفرغ الإجابات، وتحليلها إحصائياً، من أجل عرض النتائج، وتفسيرها.

8-1-1- منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لكونه ملائم لهذه الدراسة. باعتبار أن هذا المنهج كما يراه، بحوش والذنيبات، (1995ص122) أنه "يسمح بتحدي العلاقات الموجود بين الظواهر" كما تم اعتماد أداة الاستبيان من أجل جمع المعلومات ومعرفة تأثير نمط القيادة التربوية النسوية، في دافعية الإنجاز لدى العينة المدروسة.

8-1-2- مجتمع الدراسة وعينتها:

ضمّ مجتمع الدراسة عينة من أساتذة التعليم بلغ تعدادهم (80) أستاذًا وأستاذة متواجدين في 04 متوسطات ترأسها قائدات تربويات (مديرات) على مستوى مدينة الأغواط.

8-1-3- أداة الدراسة:

تمثلت أداة الدراسة في تحليل نتائج استبيان مكوّن من أسئلة روعي فيها الوضوح، والدقة، والابتعاد عن تضمين الأسئلة أكثر من فكرة واحدة، وتم توزيع أداة الدراسة: تمّ توزيع الاستبيان على عينة الدراسة في ظروف عادية، وللتحقق من صدق الاستبيان قامت الباحثة بعرضها على 05 محكمين من قسم علم النفس، وقد تمّ تعديله بما يخدم فعالية الدراسة.

9- عرض وتحليل البيانات:

جدول 1. يوضّح توزيع أفراد العينة حسب متغيّر الجنس:

متغير الجنس	التكرارات	النسب المئوية
ذكور	68	85 %
إناث	12	15 %
المجموع	80	100

نلاحظ أن نسبة الأساتذة الذكور هي 85%. وهي نسبة عالية إذا ما قورنت بنسبة الأساتذة الإناث 15% فقط.

جدول 2. طبيعة العمل.

عقد العمل	التكرارات	النسب المئوية
مؤقت	16	20 %
دائم	64	80 %
المجموع	80	100 %

يوضح الجدول أن نسبة الأساتذة الدائمين مرتفعة وهي 80% من مجموع الأساتذة.

جدول 3. المرأة قادرة على قيادة المؤسسة وتسييرها بنجاح.

بدائل الأجابة	التكرارات	النسب المئوية
نعم	66	82.5 %
لا	14	17.5 %
المجموع	80	100 %

نلاحظ أن نسبة 82.5% من الأساتذة يرون أن المرأة تستطيع القيادة والتسيير بنجاح، وهي نسبة عالية جدا بالمقارنة مع

نسبة 17.5% ممن يرون أنها لا تستطيع ذلك

جدول 4. المديرية تتدخل في عملي بقصد النصح والتوجيه:

النسب المئوية	التكرارات	بدئل الإجابة
17.5%	14	دائما
67.5%	54	أحيانا
15%	12	أبدا
100%	80	المجموع

نلاحظ أن نسبة 67.5% من العينة الكلية يرون بأن رئيسهم في العمل أحيانا ما تتدخل في عملهم بقصد نصحهم وإرشادهم. وهي نسبة عالية بالمقارنة مع باقي النسب التي ترواحت ما بين الإرشاد والنصح الدائم بنسبة 17.5%، والنفي الكلي للنصح وهو بنسبة قليلة 15% فقط

جدول 5. أمتثل أوامر مديرتي:

النسب المئوية	التكرارات	بدئل الإجابة
57.5%	46	دائما
42.5%	34	أحيانا
00%	00	أبدا
100%	80	المجموع

نلاحظ أن النسبة الكبرى من العينة (57.5%) تؤكد على أنها تمتثل أوامر القائدة التربوية بصورة دائمة وتكرارهم يصل إلى 46 فردا من أفراد العينة

جدول 6. الاتصال بيني وبين المديرية

النسب المئوية	التكرارات	بدائل الإجابة
80%	64	مباشر
17.5%	14	غير مباشر
100%	80	المجموع

نلاحظ أن نسبة الاتصال 80% تؤكد على أن الاتصال بينهم وبين المديرية هو اتصال مباشر. وهذه نسبة مرتفع بالمقارنة مع نسبة 17.5% من العينة ممن يرون أن التواصل بينهم وبين المديرية غير مباشر.

جدول 7. المديرية توزع الأدوار بشكل عادل على الأساتذة

النسب المئوية	التكرارات	بدئل الإجابة
35%	28	دائما
50%	40	أحيانا
15%	12	أبدا
100%	80	المجموع

ن. 1. عمانن نسبة 35% من العينة الكلية يرون أن مديرتهم تقوم بتوزيع الأدوار بشكل عادل بينهم، وتكرارهم 28 فردا. في حين أن نسبة 50% أجابوا بأن مديرتهم تفعل ذلك أحيانا، و عدددهم 40 فردا. أما 15% من العينة فقد أجابوا بأنها لا تفعل ذلك إطلاقا وعددهم 12 فقط.

أنماط القيادة النسوية وتأثيرها في دافعية الإنجاز من وجهة نظر أساتذة مرحلة التعليم المتوسط - دراسة ميدانية ببعض متوسطات ولاية الأغواط -

جدول 8. عندما تكون المرأة قائدة تربوية هل تزيد من دافعيته للعمل؟

النسب المئوية	التكرارات	بدئل الإجابة
72.5%	58	تزيد من دافعيته للعمل
27.5%	22	تنقص من دافعيته للعمل
100%	80	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 72.5% من عينة الدارسة يؤكدون على أنه عندما تكون المرأة على رأس المؤسسة تزيد من دافعيته للعمل، وتكرارهم 58 فردا من عينة الدارسة. في حين نجد أن نسبة 27.5% من العينة الكلية يرون أنه عندما تكون المرأة قائدة فإن ذلك ينقص من دافعيته للعمل.

جدول 9. في رأيك ما هو النمط القيادي الذي تمارسه مديرتك في المؤسسة؟

النسب المئوية	التكرارات	بدئل الإجابة
72.5%	58	الديمقراطي
15%	12	الديكتاتوري
12.5%	10	الفوضوي
100%	80	المجموع

نلاحظ أن نسبة 72.5% من أفراد العينة وبتكرار وصل إلى 58 من أفراد العينة يرون بأن النمط القيادي الذي تمارسه المديرية هو النمط الديمقراطي.

جدول 10. في رأيك هل يؤثر نمط القيادة الذي تمارسه المديرية على فعالية إنجازك؟

النسب المئوية	التكرارات	بدئل الإجابة
82.5%	66	نعم يؤثر
17.5%	14	لا يؤثر
100%	80	المجموع

يتضح لنا أن 82.5% من إجمالي عينة الدارسة يرون بأن نمط القيادة المعتمد من طرف المديرية يؤثر على فعالية الإنجاز. وهذه نسبة مرتفعة جدا مقارنة بنسبة 17.5% ممن يرون أنها لا تؤثر.

جدول 11. ما هي الإجراءات التي تطبقها المديرية معك في حال صدور تجاوزات منك خلال العمل؟

النسب المئوية	التكرارات	بدئل الإجابة
52.5%	42	مناقشة الوضع بهدوء
15%	12	التسامح
6.25%	05	التجاوز بشكل مؤقت
22.5%	18	الإنذار
3.75%	03	تطبيق القانون بصرامة
100%	80	المجموع

نلاحظ أن نسبة نسبة 52.5% من العينة اختاروا البديل (مناقشة الوضع بهدوء). في حين اختارت 15% بديل التسامح. ومالت نسبة 22.5% إلى بديل الإنذار. واختارت نسبة 6.25% بديل التجاوز المؤقت. أما نسبة 3.75% من المدروسين فقد مالوا إلى بديل تطبيق القانون بصرامة.

جدول 12. هل ترى أن مديرتك يغلب عليها الطابع القانوني أو الإنساني في التسيير؟

النسب المئوية	التكرارات	بدائل الإجابة
67.5%	54	الطابع الإنساني
32.5%	26	الطابع القانوني
100%	80	المجموع

يتضح لنا أن نسبة 67% من أفراد العينة يرون أن مديرتهم يغلب عليها الطابع الإنساني. في حين ترى نسبة 32.5% من المدروسين أن مديرتهم يغلب عليها الطابع القانوني.

جدول 13. هل تتواصل مديرتك معك بأسلوب سهل أم بأسلوب صعب؟

النسب المئوية	التكرارات	بدائل الإجابة
80%	64	بأسلوب سهل
20%	16	بأسلوب صعب
100%	80	المجموع

يتبين لنا أن نسبة 80% من مجموع العينة يرون أنهم يتواصلون مع القائدة التربوية بأسلوب سهل، وهي نسبة مرتفعة إذا ما قورنت بنسبة 20% ممن يرون أنهم يتواصلون مع القائدة بأسلوب صعب.

جدول 14. في رأيك هل المرأة القائدة أكثر تنظيماً من الرجل فيما يتعلق بتحقيق الأهداف داخل المؤسسة؟

النسب المئوية	التكرارات	بدائل الإجابة
37.5%	30	دائماً
60%	48	أحياناً
02.5%	02	أبداً
100%	80	المجموع

نلاحظ أن النسبة الأكثر ارتفاعاً 60% من عينة الدراسة هي نسبة الأساتذة الذين يرون أنه أحياناً ما تكون المرأة القائدة أكثر تنظيماً من الرجل فيما يتعلق بتحقيق الأهداف. بينما تميل نسبة 37.5% من المدروسين إلى المرأة القائدة دائماً أفضل من الرجل. وتبقى النسبة الضئيلة وهي 02.5% من عينة الدراسة الذين اختاروا أنها لن تكون أفضل من الرجل على الإطلاق.

جدول 15. هل ترى بأن العلاقة بين قدرة المرأة القائدة على تطوير المؤسسة وبين أدائك التربوي هي علاقة:

النسب المئوية	التكرارات	بدائل الإجابة
85%	68	إيجابية
15%	12	سلبية
100%	80	المجموع

نلاحظ بأن 85% من مجموع العينة يرون بأن العلاقة بين المرأة القائدة على تطوير المؤسسة وبين أدائهم التربوي هي علاقة إيجابية.

جدول 16. هل تفضل أن يرأسك مدير أو مديرة؟

النسب المئوية	التكرارات	بدائل الإجابة
20 %	16	أفضل أن يرأسني مدير
80 %	64	أفضل أن ترأسني مديرة
100 %	80	المجموع

نلاحظ بأن 80 % من مجموع العينة يفضلون أن ترأسهم مديرة.

10- تحليل نتائج الدراسة:

الإجابة على تساؤلات الدراسة:

ما نوع النمط القيادي الذي تمارسه القائدة التربوية في المؤسسة؟ هو النمط الديمقراطي:

من خلال تحليل للنتائج المتحصّل عليها نلاحظ أن نسبة عالية تقدر بـ 72.5%، وبتكرار وصل إلى 58 فردا، أجابوا بأن النمط القيادي الذي تمارسه المديرة هو النمط الديمقراطي، كما - نسبة 80 % من المبحوثين تؤكد على أن الاتصال بينهم وبين المديرة هو اتصال مباشر، ونجد 80% من مجموع العينة يرون أنهم يتواصلون مع القائدة التربوية بأسلوب سهل، وهي نسبة مرتفعة إذا ما قورنت بنسبة 20% ممن يرون أنهم يتواصلون بأسلوب صعب، أما النسبة الكبرى من العينة المدروسة وهي 57.5 % من المدروسين تؤكد على أنها تمثل أوامر القائدة التربوية بصورة دائمة، في حين نجد نسبة 52.5% من العينة اختاروا البديل (مناقشة الوضع بهدوء) مع المديرة. في حين اختارت نسبة 15% من العينة بديل (التسامح). ومالت نسبة 22.5% إلى بديل (الإنذار). واختارت نسبة 6.25% بديل (التجاوز المؤقت). أما نسبة 3.75% من المدروسين فقد مالوا إلى بديل (تطبيق القانون بصرامة).

ويرى الباحثين أن في هذه النسب تؤكد أن الأساتذة لا يعانون في تعاملهم مع قائدهم من التعسف ولا من القهر، بقدر ما يتلقون منهم قيما كالتجاوز والتسامح والتشاور الهادئ، وهي ذات القيم التي تؤسس لنمط الديمقراطية في القيادة، ونجد نسبة 67% من أفراد العينة يرون أن مديرتهم يغلب عليها الطابع الإنساني. في حين يرى نسبة 32.5% من المدروسين أن مديرتهم يغلب عليها الطابع القانوني. وهذا ما يؤكد أيضا الأسلوب الديمقراطي في القيادة، كما نجد نسبة 35 % من العينة الكلية يرون أن مديرتهم تقوم بتوزيع الأدوار بشكل عادل بينهم، في حين أن نسبة 50 % أجابوا بأن مديرتهم تفعل ذلك أحيانا، أما 15 % من العينة فقد أجابوا بأنها لا تفعل ذلك إطلاقا.

وبقراءتنا لهذه النسب نلاحظ أن تطبيق العدالة بشكل كلي يكاد يكون أمرا مستحيلا في واقعنا الحالي، ولذلك وجدنا نسبة 50 % من الأساتذة تميل إلى البديل (أحيانا). ولكن هذا لا ينفي شعور المدروسين بوجود ممارسات عادلة رغم صعوبة تطبيقها كليا ولذلك وجدنا نسبة 35 % تميل إلى وجود هذه القيمة. ولعلّ هناك من الأساتذة من شعرو بغياب هذه القيمة ولذلك كانت نسبة 15 % منهم نقّوا وجود أي ممارسة عادلة. ومع ذلك تبقى هذا النسبة ضئيلة جدا بالمقارنة ما باقي النسب أما نسبة 80 % من المدروسين يؤكدون على أن الاتصال بينهم وبين المديرة هو اتصال مباشر، وهذه نسبة مرتفعة بالمقارنة مع نسبة 17.5% من العينة ممن يرون أن التواصل بينهم وبين المديرة غير مباشر. وهذا ما يعزز وجود النمط الديمقراطي، في نسبة 67.5% من العينة الكلية يرون بأن رئيسهم في العمل "أحيانا" تتدخل في عملهم بقصد نصيحهم وتوجيههم، وهي نسبة عالية بالمقارنة مع باقي النسب التي تراوحت ما بين النصيحة الدائم بنسبة 17.5%، والنفي الكلي للنصح وهو بنسبة قليلة 15% فقط. ومن الملاحظ أنه إذا كان أي قائد لا يتدخل في عمل مرؤوسيه إلا "أحيانا" فقط، ويترك له حرية المبادرة والعمل بعيدا عن السيطرة والمتابعة الغير منطقية وتتبع كل ما يقومون به، فمعنى ذلك أنه يتعامل معهم بشكل ديمقراطي.

وعليه يمكن القول، النمط القيادي الذي تمارسه القائدة التربوية في المؤسسة هو النمط الديمقراطي " يشير هذا العبارة إلى الأسلوب الذي تتبعه القائدة في قيادة المؤسسة التربوية، حيث يُعتبر النمط الديمقراطي واحداً من الأساليب القيادية المعروفة التي تشجع على المشاركة والشفافية في اتخاذ القرارات، ويتميز هذا النمط بإشراك أعضاء الفريق في عملية صنع القرار، واحترام الآراء المختلفة، مما يعزز الشعور بالانتماء ويعزز الدافعية والأداء لدى أفراد الفريق.

أما في يخص الإجابة على التساؤل الثاني:

هل يؤثر النمط القيادي التربوي النسوي على دافعية الإنجاز لدى الأساتذة؟

نجد أن القيادة التربوية النسوية تؤثر إيجابيا في دافعية الإنجاز لدى الأساتذة، وفي هذا الصدد تشير النتائج، المتحصّل عليها، أن نسبة 82.5% من الأساتذة يرون أن المرأة تستطيع القيادة والتسيير بنجاح، وهي نسبة عالية جدا بالمقارنة مع نسبة 17.5% ممن يرون أنها لا تستطيع ذلك. وهذه النسب تعكس مدى الانفتاح الذي تشهده مجتمعنا الجزائري، فبعد أن كانت غالبية أفراد المجتمع - فيما مضى - ترفض عمل المرأة، وفي ظل التغيرات المختلفة التي يشهدها مجتمعنا، لا تجد أي حرج من عملها ولا حتى من توليها قيادات سواء في المؤسسات التربوية أو غيرها. بل إنه تشكل وعي اجتماعي عام مفاده أن الذكورة والأنوثة هما طبيعتان فطريتان لا علاقة لهما بالكفاءات العلمية والأخلاقية والمهنية، التي قد نجدها عند الرجل كما نجده عند المرأة، وكم قد لوحظ في واقعنا من مؤسسات يرأسها رجال عانت من القهر والاستبداد ونقض الأداء، وكم من مؤسسات قادتها نساء شهدت مستويات عالية من القيم الديمقراطية والإنسانية ما شجّع أصحابها على الإبداع والابتكار، وهذه الفكرة تؤكدها النسبة 72.5% ممن من الذين يرون أنه عندما تكون المرأة قائدة على رأس المؤسسة تزيد من دافعيتهم للعمل. ومنه هذا ونستنتج أن القيادة التربوية النسوية تُسهم في دافعية الإنجاز لدى الأساتذة، وذلك ما تؤكده النسبة 85% من مجموع العينة ممن يرون بأن العلاقة بين المرأة القائدة وبين أدائهم التربوي هي علاقة إيجابية. ولذلك لا نستغرب من وجود نسبة 80% من مجموع العينة يفضلون أن ترأسهم مديرة، وفي نفس السياق حول مدى أفضلية القيادة النسوية على الرجولية في تحقيق أهداف المؤسسة، فإن النسبة الأكثر ارتفاعا وهي 60% من المبحوثين الذين يرون أنه (أحيانا ما تكون المرأة القائدة أكثر تنظيما من الرجل). بينما تميل نسبة 37.5% منهم إلى أن المرأة القائدة (دائما أفضل من الرجل). وهي نسب معتبرة تجعلنا نستأنس بوجود اتجاه عام لدى المدرسين، يتقبل القيادة النسوية ويراهم في أكثر الأحوال أفضل من القيادة الرجولية.

ومنه يمكن القول، القيادة التربوية النسوية تكون إيجابية عندما تتميز بالقدرة على تحفيز وتلهم أفراد المؤسسة التعليمية نحو تحقيق الأهداف المشتركة بروح الإيجابية والتعاون. وتُظهر القائدة التربوية النسوية قدرات الاستماع والتواصل الفعال مع أعضاء الفريق التعليمي، مما يعزز الثقة ويشجع على المشاركة الفعالة في صنع القرارات وتنفيذ الإصلاحات التعليمية، بالإضافة إلى ذلك، تعزز القيادة التربوية النسوية العدالة والمساواة بين الأعضاء، مما يعزز من روح الانتماء والمشاركة في المؤسسة التربوية. بتوجيهها للطاقت نحو التطوير المستمر والابتكار في العملية التعليمية، تلعب القيادة التربوية النسوية دوراً حيوياً في تعزيز الدافعية وتحفيز الإنجاز لدى الأساتذة والطلاب على حد سواء، مما يسهم في تحقيق التفوق التعليمي والتنمية المستدامة للمؤسسة التربوية.

11- الخاتمة:

لقد سعت هذه الدراسة إلى معالجة إحدى القضايا المطروحة في البحوث التربوية، حيث تركزت إشكالياتها حول أنماط القيادة التربوية النسوية وأثرها على دافعية الإنجاز لدى الأساتذة من وجهة نظرهم. وقد اعتمدت الدراسة على آراء الأساتذة

المشاركين، والتي ساهمت في تقديم تصور واقعي للمسألة، حيث أظهرت النتائج أن النمط القيادي السائد لدى المديرات في المؤسسات التربوية هو النمط الديمقراطي. وأثبتت الدراسة أن المديرات، بفضل كفاءتهن المهنية وأخلاقيتهن العالية، نجحن في إدارة المؤسسات التعليمية بفاعلية، وساهمن في خلق بيئة عمل محفزة. كما أكدت النتائج أن المجتمع الجزائري قد تجاوز النظرة التقليدية السلبية تجاه دور المرأة، مما يدل على التقدم في الوعي المجتمعي وتعزيز دورها الفاعل في مختلف المجالات. وأبرزت الدراسة جدارة المرأة كقائدة تربوية قادرة على التسيير الفعال، مما يعزز التفاؤل بمستقبل أكثر انفتاحاً، ويتماشى مع النظرة الإسلامية التي تؤكد على تكامل الأدوار بين الرجال والنساء، بدلاً من اعتبارهما في موضع تناقض، وهو ما يحتاجه المجتمع المسلم المعاصر للنهوض والتطور.

12- مقترحات الدراسة:

- توعية أفراد المجتمع بأفضلية التوجه الديمقراطي في القيادة. لأنه هو النمط الأمثل لترقية المجتمع، ودفعه نحو الرقي المتواصل.
- تكثيف البحوث ذات الطابع التربوي والنفسي والاجتماعي حول موضوع القيادة النسوية، ليس في المجال التربوي، فحسب، بل في باقي المجالات الأخرى سواء أكانت اجتماعية أم سياسية أم اقتصادية.
- الاهتمام بالقيادات النسوية وذلك تهيئة الظروف التي تسمح لهن بالملاءمة بين شؤونهم الأسرية والمهنية.
- تشجيع طالبات العلم على تطوير أنفسهن علمياً، وفتح المجال لمن ترغب منهن في تولي القيادة خاصة في حالة ما إذا كان لديهن من الكفاءة التي تسمح لهن بذلك.

- قائمة المراجع:

- أحمد بطاح، والطعاني حسين (2015). الإدارة التربوية، رؤية معاصرة. ط1. عمان، الأردن. دار الفكر، عمان، الأردن.
- رايح شوقي (2010): النمط القيادي للمديرين وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى معلمي المرحلة الابتدائية، رسالة مكتملة لنيل درجة الماجستير في تخصص علم النفس التربوي، جامعة منتوري، قسنطينية.
- رافدة عمر (2007). الإدارة والتخطيط التربوي، دار الفكر: عمان.
- الزهراتي نورة (2008): علاقة النمط القيادي لمديرات المدارس بالروح المعنوية لمعلمات المرحلة الابتدائية، بحافظة جدة. رسالة ماجستير منشورة. جامعة أم القرى، السعودية.
- زيارة فريد (2009). وظائف الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.
- سلامة، أحمد عبد العزيز، نجاتي ومحمد عثمان (1988). الدافعية والانفعال، إدوارد موراى (ترجمة)، دار الشروق: القاهرة.
- عابدين، محمد عبد القادر (2001). الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق للنشر والتوزيع: عمان.
- عبد الكريم، ليلى (1972): أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
- عقيلي عمر وصفي (1996). إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر: عمان.
- عمار بحوش، ومحمد محمود الذنبيات (1995): مناهج البحث وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية: الجزائر.
- العمر بدر عمر (1987). أهمية الدافعية للإنجاز في الإرشاد التربوي، المجلة التربوية، العدد (09)، جامعة الكويت، ص 42، 40.
- عياصرة علي أحمد (2006). القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار ومكتبة الحامد: عمان.

- قنديل، علاء سيد (2009). القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر: عمان.
- اللوذي، خديجة محمد (2012): مستويات الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الثانوية وأثرها على الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة العاصمة عمان. رسالة منشورة، مقدمة لنيل درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية بجامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- محمد، عبد الحى (2018): المَعَوَّقات الوظيفية للمرأة العاملة، الملتقى الدولي الثاني حول ظاهرة المعاناة في العمل بين التناول السيكلوجي والسوسيولوجي، جامعة الجزائر.
- نواف، سالم (2007). القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- Marcel. Laflam(1981). Le management: approche systématique, Getan morin, Canada.
- Theresa D. Lewis (2017). Gender, Power and Management: A Cross-Cultural Analysis of Higher Education" University of Manchester.

Arabic-Romanized references:

- Abd Al-Karim, Layla (1972): Usul Al-Idara Al-Amma, Maktabat Al-Anglo Al-Misriya, Cairo.
- Abidin, Muhammad Abd Al-Qader (2001). Al-Idara Al-Madrasiya Al-Hadithah, Dar Al-Shorouk LiN-Nashr wa-Al-Tawzi': Amman.
- Ahmad Butah, and Al-Ta'ani Hussein (2015). Al-Idara Al-Tarbawiya, Ri'yatun Mu'asira. T1. Amman, Jordan. Dar Al-Fikr, Amman, Jordan.
- Al-Louzi, Khadija Muhammad (2012): Mustawayat Al-Dhika' Al-Aatifi Lida-Mudireen Al-Madaris Al-Thaniwiya wa-Atharuhum 'ala Al-Wala' Al-Tanzimi Lil-Mu'allimin fi Muhafazat Al-'Assima Amman. Risalat Manshura, Muqaddama LiNil Darajat Al-Majister fi Al-Idara wa-Al-Qiyada Al-Tarbawiya bi-Jamiaat Al-Sharq Al-Awsat, Amman, Jordan.
- Al-Omar Bader Omar (1987). Ahmiyat Al-Dafiya Lil-Injaz fi Al-Irshad Al-Tarbawi, Al-Majalla Al-Tarbawiya, Al-Addad (09), Jamiaat Al-Kuwait, S40,42.
- Al-Zahrati Noura (2008): 'Alaqat Al-Namt Al-Qiyady LiMadirat Al-Madaris bi-Al-Ruh Al-Ma'nawiya LiMu'allimat Al-Marhala Al-Ibtida'iya, bi-Muhafazat Jeddah. Risalat Majister Manshura. Jamiaat Umm Al-Qura, Saudi Arabia.
- Ammar Bahoush, and Muhammad Mahmoud Al-Dhanib (1995): Manahuj Al-Baht wa-Turuq I'dad Al-Buhuth, Diwan Al-Matbu'at Al-Jami'ia: Algeria
- Aqeili Omar Safi (1996). Idarat Al-Quwa Al-Aamila, Dar Zahrn LiN-Nashr: Amman.
- Ayyasira Ali Ahmad (2006). Al-Qiyada wa-Al-Dafiya fi Al-Idara Al-Tarbawiya, Dar wa-Maktabat Al-Hamid: Amman.
- Muhammad, Abd Al-Hayy (2018): Al-Mu'awwqat Al-Wazifiya Lil-Mar'a Al-Amila, Al-Multaqa Al-Dawli Al-Thani Hawl Zahirat Al-Mu'anaa fi Al-'Amal Bayn Al-Tanawul Al-Sikhuji wa-Al-Susiwlujji, Jamiaat Al-Jazair.
- Nawaf, Salim (2007). Al-Qiyada Al-Idariya, Dar Al-Thaqafa LiN-Nashr wa-Al-Tawzi', Amman.
- Qandil, Alaa Sayyid (2009). Al-Qiyada Al-Idariya wa-Idarat Al-Ibtikar, Dar Al-Fikr LiN-Nashr: Amman.
- Rabih Shouqi (2010): Al-Namt Al-Qiyady lil-Mudireen wa'Alaqatuhu biDafiyat Al-Injaz Lida'immi Al-Marhala Al-Ibtida'iya, Risalat Mukammila LiNil Darajat Al-Majister fi Takhussus 'Ilm Al-Nafs Al-Tarbawi, Jamiaat Munturi, Qustantina.
- Rafida Omar (2007). Al-Idara wa-Al-Tikhtit Al-Tarbawi, Dar Al-Fikr: Amman.
- Salama, Ahmad Abd Al-Aziz, Najati and Muhammad Othman (1988). Al-Dafiya wa-Al-Infal, Edward Murray (Tarjama), Dar Al-Shorouk: Cairo.
- Ziyara Farid (2009). Waziifat Al-Idara, Dar Al-Yazuri Al-Ilmiya LiN-Nashr wa-Al-Tawzi': Amman, Jordan.