

جامعة النّجاح الوطنيّة

كلية الدراسات العليا

درجة فاعلية إدارة التّمييز المؤسسي لمديري المدارس الحكوميّة  
الأساسيّة في مديريّات محافظات شمال الضّفة الغربيّة وعلاقتها  
بالأنماط القياديّة من وجهة نظر المديرين أنفسهم

إعداد

فاتن ربحي محمد عامر

إشراف

أ.د. عبد محمد عساف

قدمت هذه الخطة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربويّة بكلية  
الدراسات العليا في جامعة النّجاح الوطنيّة في نابلس - فلسطين.

2015

درجة فاعلية إدارة التّميز المؤسسي لمديري المدارس الحكوميّة الأساسيّة في  
مديريّات محافظات شمال الضّفة الغربيّة وعلاقتها بالأنماط القياديّة من وجهات  
نظر المديرين أنفسهم

إعداد

فاتن ربحي محمد عامر

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ 20 / 8 / 2015, وأجيزت.

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع  

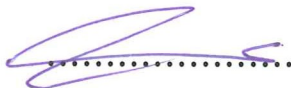

- أ.د. عبد محمد عساف / مشرفاً ورئيساً



- د. سامي عدوان / ممتحناً خارجياً



- د. حسن تيم / ممتحناً داخلياً



- د. عبد الكريم أيوب / ممتحناً داخلياً

## الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

(وقل إعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)  
صدق الله العظيم

إلى من كلله الله بالهيبة و الوقار... إلى من علمني العطاء دون انتظار.. إلى من أحمل اسمه بكل افتخار... والدي العزيز.

إلى ملاكي في الحياة... إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أعلى الحبايب أمي الحبيبة .

إلى من احتارت الكلمات ماذا تقول له... وبأية طريقة تهديه وبأية اسم تناديه... إلى من سكن قلبي وملاً حياتي فرحة وسروراً... إلى من قدم لي الدعم والمساعدة طيلة مرحلتي الدراسية... إلى نصفي الثاني وشريك حياتي.

إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله... إلى من آثروني على أنفسهم... إلى من علموني علم الحياة... إلى أخوتي وأخواتي.

إلى الأخوات اللواتي لم تلهنّ أمي .. إلى من تحلّوا بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء إلى ينابيع الصدق الصافي صديقاتي.

إلى كل من مد لي يد العون، ممن لم تسعفني الذاكرة بذكرهم بالشكر، فجزاهم الله عني خير الجزاء.

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع

## الشكر والتقدير

الحمد والشكر لله رب العالمين على إتمامي هذا البحث، والصلاة والسلام على المعلم الأول للبشرية سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

"كن عالماً... فإن لم تستطع فكن متعلماً، فإن لم تستطع فأحب العلماء، فإن لم تستطع فلا تبغضهم".

أتقدم بالشكر والتقدير إلى الإدارة والهيئة التدريسية في جامعة النجاح الوطنية، وأخص بالذكر الأستاذ الدكتور عبد محمد عساف؛ لجهوده المشكورة، وإشرافه على هذا العمل، وملاحظاته ونصائحه.

وشكري وتقديري لمديري ومديرات المدارس التي طبقت فيها الدراسة لحسن تعاونهم الأمر الذي كان له أثر في إنجاز هذا العمل.

ولا أنسى بتوجيه الشكر أيضاً إلى كل من لم يقف إلى جانبي، ومن وقف في طريقي وعرقل مسيرة بحثي، فلولا وجودهم لما أحسست بمتعة البحث، ولا حلاوة المنافسة الإيجابية، ولولاهم لما وصلت إلى ما وصلت إليه فلهم مني كل الشكر...

فلهم جميعاً جل شكري وأمتناني.

فاتن ربحي محمد عامر

## الإقرار

أنا الموقع/ة أدناه، الرسالة التي تحمل العنوان:

درجة فاعلية إدارة التّميز المؤسسي لمديري المدارس الحكوميّة الأساسيّة في مديريّات محافظات شمال الضّفة الغربيّة وعلاقتها بالأنماط القياديّة من وجهات نظر المديرين أنفسهم

أقرُّ بأنّ ما اشتملت عليه هذه الرسالة، إنّما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة كلّها، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل أية درجة، أو لقب علمي، أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية، أو بحثية أخرى.

### Declaration

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

**Student's Name:**

اسم الطالبة : فائز ربيعي محمد عامر

**Signature:**

التوقيع : 

**Date:**

التاريخ : ١٥ / ٨ / ٢٠١٤

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
ت	الإهداء
ث	شكر وتقدير
ج	الإقرار
ح	محتويات الدراسة
د	فهرس الجداول
ز	فهرس الملحقات
ر	المخلص
1	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
2	المقدمة
4	مشكلة الدراسة
5	أسئلة الدراسة
5	أهداف الدراسة
6	أهمية الدراسة
7	فرضيات الدراسة
8	حدود الدراسة
8	مصطلحات الدراسة
11	الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة
12	أولا: الإطار النظري
56	ثانيا: الدراسات السابقة
81	ثالثا: التعقيب على الدراسات السابقة
83	الفصل الثالث الطريقة والإجراءات
83	منهج الدراسة
83	مجتمع الدراسة
84	عينة الدراسة
85	أداة الدراسة
86	صدق الأداة

86	ثبات الأداة
87	إجراءات تطبيق الدراسة
88	متغيرات الدراسة
88	المعالجة الإحصائية
89	الفصل الرابع نتائج الدراسة
89	النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
99	الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات
99	مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
104	التوصيات
105	المصادر والمراجع
118	الملحقات
B	Abstract

## فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	حجم المجتمع والعينة لمديري المدارس الأساسية في شمال الضفة الغربية	84
2	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	85
3	مصفوفة معاملات كرونباخ ألفا لكل مجال من مجالات التّميز المؤسسيّ والدرجة الكلية والأنماط القياديّة	87
4	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لمجالات التّميز المؤسسيّ	91
5	اختبار one sample T- test لمجالات التمييز المؤسسي Value=4.21	92
6	اختبار one sample T- test لمجالات التمييز المؤسسي Value=3.4	92
7	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لمجالات الأنماط القياديّة	93
8	اختبار One Sample T test لتحديد المعيار المقبول تربوياً بين درجة فاعلية إدارة التّميز المؤسسيّ لمديري المدارس الحكوميّة الأساسية في مديريات محافظات شمال الضفة الغربية وعلاقتها بالأنماط القياديّة من وجهات نظر المديرين أنفسهم عند(3.4)	94
9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات ادارة التميز والمتغيرات التصنيفية ومتغير الأنماط القيادية	95
10	الارتباطات بين الانماط القيادية وكل من مجالات ادارة التميز و المتغيرات التصنيفية	96
11	معادلات الانحدار للتنبؤ الانماط القيادية	97

## فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
119	ملحق رقم (1)	1
125	ملحق رقم (2)	2
126	ملحق رقم (3)	3
127	ملحق رقم (4)	4
128	ملحق رقم (5)	5
129	الملحق رقم (6)	6

درجة فاعلية إدارة التّميز المؤسسي لدى مديري المدارس الحكوميّة الأساسيّة في مديريّات محافظات شمال الضّفة الغربيّة وعلاقتها بالأنماط القياديّة من وجهات نظر المديرين أنفسهم.

إعداد

فاتن ربحي محمد عامر

إشراف

أ.د. عبد محمد عساف

## الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة فاعلية إدارة التّميز المؤسسيّ لمديري المدارس الحكوميّة الأساسيّة في مديريّات محافظات شمال الضّفة الغربيّة وعلاقتها بالأنماط القياديّة من وجهات نظر المديرين أنفسهم. كما هدفت أيضاً إلى التعرف على دور بعض متغيرات الدراسة مثل

(الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ومستوى المدرسة، والدخل)

ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بتصميم اداة للدراسة عبارة عن استبانة تتكون من مجالين هما التميز المؤسسي وله سبعة محاور هي : أنظمة الترقيات والحوافز، والتميز المؤسسي عبر التعامل، و التميز في الإجراءات، والتميز عبر توزيع الوظائف والمهام، والتعزيز والمكافآت، والتميز عبر العلاقة بين المعلمين والمدير، والتميز المؤسسي عبر التقدير واحترام الذات . ومجال الأنماط الإدارية وله ثلاث محاور هي النمط الدكتاتوري، والنمط الديمقراطي، والنمط المتسيب الحر تم اختبار صدقها وثباتها وتطبيقها على عينة قوامها (260) مديراً ومديرة من مديري المدارس الأساسيّة في شمال الضّفة الغربيّة البالغ عددهم (932) أي بنسبة (30%) من مجتمع الدراسة، تم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية.

وبعد عملية جمع الاستبانات، تم ترميزها وإدخالها إى الحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعيّة (SPSS) .

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة التّميز المؤسسي لمديري المدارس الأساسيّة في مديريّات محافظات شمال الضّفة الغربيّة من وجهات نظر المديرين أنفسهم كانت كبيرة جداً على الدرجة الكلية لمجال التّميز المؤسسي بنسبة مئوية بلغت (84.6) وعلى محاور ( التميز في الإجراءات، و عبر توزيع المهام و الوظائف، و عبر العلاقة بين المعلمين والمدير، و عبر تقدير الرؤساء ،

وكانت كبيرة على محاور أنظمة الترقيات والحوافز، و عبر التعامل، و عبر التعزيز والمكافآت، وأشارت النتائج أيضاً إلى أن الأنماط القيادية لدى مديري المدارس في المدارس الحكومية الأساسية في شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم أنفسهم كانت متوسطة على الدرجة الكلية حيث بلغت نسبتها المئوية (63.2)، وعلى محور النمط الدكتاتوري، وكبيرة جداً على محور النمط الديمقراطي، وقليلة على النمط المتسيب ( الحر).

أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين مستوى إدارة التميز والأنماط القيادية من خلال استخدام اختبار الإنحدار.

وفي ضوء هذه النتائج أوصت الباحثة بمجموعة من التوصيات ضرورة زيادة الجهود الرامية لتنفيذ برامج التميز نظراً لأهمية التميز في التعلم والتعليم، وتخصيص وقت كافٍ لها، ومكافأة الجهود المتميزة في وزارة التربية والتعليم و ضرورة استمرار وزارة التربية والتعليم جهودها التطويرية الخاصة بتحسين الجودة ومتابعتها التطويرية الخاصة بتحسين الجودة ومتابعتها في مدارس التعليم العام.

# الفصل الأول

## مشكلة الدراسة وخلفيتها

مقدمة

مشكلة الدراسة

أسئلة الدراسة

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

فرضيات الدراسة

حدود الدراسة

مصطلحات الدراسة

## الفصل الأول

### مشكلة الدراسة وخلفيتها

#### مقدمة

إنّ الظروف البيئية المحيطة بالمؤسسات التربوية، في وقتنا الحاضر لها سمة التّغير وسرعة التّميز وحدته؛ مما يجعلها تتعامل مع هذه الظروف المتغيرة ضمن استراتيجيات ديناميّة تسمح لها بمواجهة التهديدات البيئية المتغيرة، والمحافظة على موقعها، وتطويره بما يخدم المؤسسة التربوية. لقد أصبح التّميز، وكيفية قيادته بنجاح من أهمّ المواضيع التي تشغل بال القيادات الإدارية في البحث عن مستقبل نجاح المؤسسات التربوية، والتي يعتمد على قدرة القيادة على إدارة التّميز، وربما تكون القيادة والتّميز من أكبر التّحديات التي تواجه المؤسسات بشكل عام في وقتنا الحاضر.

تعدّ المؤسسات التربوية أداة حيوية في المجتمعات الإنسانية؛ كونها تهتم بصناعة الإنسان، لذا فإنّ القيادات التربوية في هذه المؤسسات تعدّ العنصر المهم في تحقيق ما أنيط بهذه القيادة التربوية من أهداف وغايات تتعلق بالكفاءة والفعالية المرغوبتين، وهذا يفرض على تلك القيادات توفر قدرات ومتطلبات خاصة حتى تكون قادرة على مواجهة التّغيرات، والتحويلات المعاصرة، والتعامل معها بكفاءة واقتدار (عياصرة، والفاضل، 2006).

فالقيادة في جوهرها هي التّأثير الذي يمارسه القائد في مرؤوسيه، واختلاف وسائل التّأثير التي يستخدمها القائد لتوجيه مرؤوسيه يعكس تبايناً في أساليب القيادة وأنماطها، وإنّ جلّ ما تهتم به قيادة المدرسة هو الوصول إلى مرحلة التّميز في عملها، وتحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة عالية (عياصره، والفاضل، 2006).

أنّ عملية التّميز في المدارس الحكومية تدفع الصّراع بين القديم والجديد، إذ إنّ التّميز يعمل على كشف القديم والأخطاء التي مارسوها من قبل، ومن الطبيعي ألا تكون عملية التّميز هذه بالأمر الهين؛ فهي تحتاج إلى بذل الوقت، والجهد، والمشاركة من قبل أطراف رسمية متعددة، كما أنّ نجاح التّميز وتطبيقه سيعتمد على اتجاه الطاقم الإداري والتربوي في المدرسة نحو هذا التّميز

وردود أفعالهم الإيجابية، مما يستلزم توعيتهم وتعريفهم بمبررات هذا التّميز ومستلزماته. وتعدّ الإدارة من أهمّ المؤشرات الواضحة التي يمكن من خلالها التمييز بين المجتمعات المتقدمة والنامية. فلقد أظهرت التجربة أنّ الخطط الجيدة يمكن أن تفشل في ظل الإدارة السيئة، وأنّ الخطط الضعيفة يمكن تحسينها وتعزيز تحقيقها من خلال الإدارة الناجحة، لذا يمكن القول إنّ تطور الأمم وتقدمها ما كان له أن يحدث لولا وجود الإدارة النّاجحة فيها(شمري، 2004) .

فتميّز الإدارة المدرسية، والنهج التي تعتمد عليه، يشكل العامل الرئيسي في نجاح المؤسسات أو فشلها؛ لما للقائد التربويّ من دور حاسم في التأثير في سلوك المعلمين، وفي خلق الجوّ العلميّ الفعال الذي يمثل استثماراً فاعلاً في التّحصيل العلميّ للطلبة وهو أيضاً مسؤول بشكل كبير عن تحقيق ما تصبو إليه المدرسة من التّميز والإبداع والابتكار (الخطيب وأبو فرسخ، 1996) .

وقد يتفق معظم الباحثين مع بيرنز (Burns 1978) في أنّ مهام القائد الرئيسة تحقيق التّميز، وأنّ التّميز يتطلب قيادة، وأنّ القدرة على التعامل مع التّميز بأسلوب فعال يتطلب أسلوب قيادي؛ فالقيادة والأنماط القياديّة الخاصة بها تمثل المفتاح الأساسي لنجاح التّميز. من هنا أصبح موضوع دور قيادة التّميز وأهميتها محور اهتمام الدارسين والباحثين طوال العقود الماضية. ولا شك أنّ الاهتمام بمفهوم الأنماط القياديّة يشكل عنصراً أساسياً للمؤسسات التربويّة، خصوصاً في ظلّ التحديات والتّميزات المتسارعة. ولمواجهة هذه التحديات فإنّ المؤسسات التربويّة تحتاج لأنموذج جديد قادر على قيادة التّميز (عمر، 2008) .

فالقائد التربويّ في المدارس من العناصر الرئيسة التي يُعتمد عليها لنجاح المدارس في تحقيق أهدافها، إذ يرتبط ذلك بالكيفية التي يدير بها، والأسلوب القياديّ الذي يمارسه، وبالصفات القياديّة الناجحة التي تتمثل في شخصيته، ومقدرته على توظيف العمل البناء من أجل علاقات إنسانيّة مع المعلمين والعاملين في المدارس (المحسوب، 1996) .

إنّ القدرة على بناء التّميز في المؤسسة ولدى الآخرين، بطريقة بناءة، هي من السمات المهمة التي يجب أن يتميّز بها الإداري والقائد التربويّ، فالقيادات النّاجحة هي التي تكون قادرة على التعامل

مع مختلف أطراف العملية التعليمية، إذ إنّ المعلمين والطلاب والإدارة، هم أطراف هذه العملية في المدارس، والمدير يمثل المحور الأساسي لهذه الأطراف، والذي يجب أن ينصبّ حوله كلّ جهود تلك القيادة؛ لذلك لا بدّ من التفهم الواعي لكيفية قيادة هذا الإنسان (مرسي، 1995) .

وبعد، وبناءً على ما تقدم ذكره من أهمية القيادة الإدارية في تحقيق التّميز المؤسسيّ في المؤسسات التربويّة، وبما أنّ المدارس تعدّ من أهم هذه المؤسسات لما لها من دور بارز في مخرجات العملية التربويّة، ولأنّ القائد التربويّ في المدارس يُنَاط به مسؤوليّة قياديّة مشتركة مع العاملين معه من أعضاء الهيئة التدريسية، وهذه القيادة تتطلب منه أساليب وطرائق اتصال مناسبة بغية الوصول إلى الأهداف المرجوة.

ولما لهذا الموضوع من أهمية وكذلك قلة الدراسات التربوية المتعلقة بهذا الموضوع في فلسطين - حسب علم الباحثة- فقد أنشأت لتسد ثغرة في الأدب التربوي، ويمكن أن يستفيد من هذه الدراسة كل من المؤسسات التربوية لتسعى بكل قوتها من أجل تحقيق التّميز المؤسسيّ.

### مشكلة الدراسة

إنّ موضوع التّميز المؤسسيّ يعدّ من الأمور المهمّة والجوهريّة، فالمؤسسات التربويّة بشكل عام، والمدارس بشكل خاص، تعاني كثيراً من مشكلات ومعوّقات كثيرة تقلل من قدرتها على مواجهة المنافسة إلى مستوى تطلّعات وتوقعات الإداريين والمعلمين وأصحاب المصالح، فوجدت الإدارة المدرسية نفسها في مواجهة مواقف صعبة تتطلب مراجعة شاملة لأوضاعها؛ تهدف لإعادة بناء متطلبات على أسس جديدة، وتهدف إلى توفير المقوّمات اللازمة للتعامل مع الأوضاع المستجدة. ولذلك ظهرت الحاجة إلى الانتقال من هذا الواقع السلبيّ إلى واقع يحمل شعار التّميز، وهو من مسؤوليات إدارة المدرسة، وفي هذا الاتجاه يظهر مفهوم إدارة التّميز المؤسسيّ كفلسفة حديثة، وهو ما يحتاج إلى أنماط قيادية قادرة على تحقيق التّميز المؤسسيّ في المدارس الحكوميّة، وبالآتية يعدّ هذا الموضوع من الموضوعات الجديرة بالدراسة والبحث؛ لمساعدة التربويين على وضع الحلول المناسبة التي تساهم في تخفيف هذه المشاكل، مما يؤدي إلى تحسين المستوى التعليمي في

الضفة الغربية. وبآتي تتمحور مشكلة الدراسة في الاجابة على سؤال الدراسة الأساسي: ما درجة فاعلية إدارة التّميز المؤسسيّ لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في مديريات محافظات شمال الضفة الغربية وعلاقتها بالأنماط القياديّة من وجهات نظر المديرين أنفسهم؟

### أسئلة الدراسة

وبالتحديد يمكن إيجاز مشكلة الدراسة بالإجابة عن التساؤلات الآتية:

- 1- ما درجة فاعلية إدارة التّميز المؤسسيّ لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في مديريات محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم؟
- 2- ما الأنماط القياديّة لدى مديري المدارس في المدارس الحكوميّة الأساسية في شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم أنفسهم؟
- 3- ما العلاقة بين درجة فاعلية التّميز والأنماط القياديّة لدى مديري المدارس في المدارس الحكوميّة الأساسية في شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم أنفسهم؟

### أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة فاعلية إدارة التّميز المؤسسيّ لمديري المدارس الحكوميّة الأساسية في مديريات محافظات شمال الضفة الغربية وعلاقتها بالأنماط القياديّة من وجهات نظر المديرين أنفسهم.

أما الأهداف الفرعية فهي كما يلي:

- 1- التّعرف إلى درجة فاعلية إدارة التّميز المؤسسيّ لمديري المدارس الأساسية في مديريات محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم.
- 2- التّعرف إلى الأنماط الإداريّة السائدة لدى مديري المدارس في المدارس الحكوميّة الأساسية في شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم أنفسهم.
- 3- التّعرف إلى العلاقة بين درجة فاعلية إدارة التّميز والأنماط القياديّة لمديري المدارس الأساسية في مديريات محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم.

- 4- التعرف إلى دور كلّ من متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في الإدارة، ومستوى المدرسة، والدخل) في درجة فاعلية إدارة التّميز المؤسسيّ لدى مديري المدارس الحكوميّة الأساسية في مديريات محافظات شمال الضّفة الغربيّة وعلاقتها بالأنماط القياديّة من وجهات نظر المديرين أنفسهم.
- 5- توضيح أهمية إدارة التّميز والأنماط القياديّة لدى مديري المدارس الحكوميّة الأساسية في مديريات محافظات شمال الضّفة الغربيّة من وجهات نظر المديرين أنفسهم.
- 6- الخروج بمجموعة من التوصيات والاستنتاجات التي تفيد العاملين في المؤسسات التي تصنع القرار، والإدارة المدرسية.

### أهمية الدراسة

تتلخص أهمية الدراسة فيما يلي:

1. تنبثق أهمية الدراسة في أنّها موجهة إلى مؤسسات تربوية مهمة، وهي المدارس الحكوميّة والأساسية في محافظات الشمال في فلسطين، وإنّ أيّ تميز فيها سيسهم في نجاحها وقدرتها على البقاء والوفاء بالتزاماتها بكفاءة وفاعلية، كما أنّ هناك أهمية لتعريف الطاقم الإداري والتعليمي نحو ذلك التّميز.
2. قد تساهم هذه الدراسة في إبراز أهمية التطوير الإداري وأنماطه القياديّة عند ارتكازه إلى درجة فاعلية إدارة التّميز المؤسسيّ لمديري المدارس الأساسية في مديريات محافظات شمال الضّفة الغربيّة، وكونها لبنات أساسية في المجتمع وتساعد المعلمين، ومديري المدارس، ومديري التعليم في تحسين العمليات التعليمية في المدارس.
3. قد تساعد هذه الدراسة في توفير آفاق عملية وبحثية للباحثين في مجال درجة فاعلية إدارة التّميز المؤسسيّ لمديري المدارس الحكوميّة الأساسية في مديريات محافظات شمال الضّفة الغربيّة وعلاقتها بالأنماط القياديّة من وجهات نظر المديرين أنفسهم حيث تعتبر هذه الدراسة - في حدود علم الباحثة - من الدّراسات الأولى التي تحاول استطلاع درجة فاعلية إدارة التّميز

المؤسسيّ لمديري المدارس الحكوميّة الأساسية في مديريات محافظات شمال الضّفة الغربيّة وعلاقتها بالأنماط القياديّة من وجهات نظر المديرين أنفسهم .

### الأهمية البحثية

يتوقع أن تستفيد وزارة التربية والتعليم العالي من نتائج الدراسة في إعداد البرامج والدراسات التدريبية الخاصة بمديري المدارس الأساسية اللازمة للنهوض بمستوى العملية الإدارية لدى المديرين تجاه مؤسساتهم التعليمية من خلال التعرف إلى الأنماط القياديّة الفضلى.

### الأهمية التطبيقية

1- قد تفيد هذه الدراسة العاملين في مجال الإدارة المدرسية من مديري ومديرات من حيث تعريفهم درجة فاعلية إدارة التّميز المؤسسيّ لمديري المدارس الحكوميّة الأساسية في مديريات محافظات شمال الضّفة الغربيّة وعلاقتها بالأنماط القياديّة من وجهات نظر المديرين أنفسهم .

2- تقديم تقييمًا واقعيًا للمشكلات التي تواجه مديري المدارس الحكوميّة في محافظات الضّفة الغربيّة.

3- يتوقع من خلال نتائج الدراسة التعرف إلى تأثير كل من المتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، وموقع المديرية وفقاً لاستجابات المبحوثين .

### فرضيات الدراسة

سعت الدراسة إلى فحص الفرضيات الصفرية الآتية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) درجة فاعلية إدارة التمييز المؤسسي لمديري المدارس الأساسية في مديريات محافظات شمال الضّفة الغربيّة من وجهات نظر المديرين أنفسهم.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) درجة الأنماط

القياديّة لمديري المدارس الأساسية في مديريات محافظات شمال الضفّة الغربيّة من وجهات نظر المديرين أنفسهم.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في العلاقة بين درجة فاعلية إدارة التّميز والأنماط القياديّة لمديري المدارس الأساسية في مديريات محافظات شمال الضفّة الغربيّة من وجهات نظر المديرين أنفسهم.

### حدود الدراسة

**الحد المكاني للدراسة:** اقتصرت هذه الدراسة على المدارس الحكوميّة الأساسية في شمال الضفّة الغربيّة

**الحد الزماني للدراسة:** أجريت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (2014-2015)

**الحد البشري للدراسة:** اقتصرت هذه الدراسة على مديري المدارس الحكوميّة الأساسية في شمال الضفّة الغربيّة.

**الحد الإحصائي والإجرائي:** هذه الدراسة محددة بأدوات الدراسة المستخدمة في جمع البيانات، وطبيعة التحليل الإحصائي المستخدم في معالجة البيانات، وفي ضوء المصطلحات الإجرائية للدراسة.

### مصطلحات الدراسة

**الإدارة المدرسية:** مجموعة من العمليات التي يقوم بها أكثر من فرد بطريقة المشاركة، والتعاون، والفهم المتبادل، وهي جهاز يتألف من (مدير المدرسة ونائبه الوكيل) والأساتذة والموجهين والرواد، أي كل من يعمل في النواحي الفنية والإدارية (العسيلي، 1999).

**مدير المدرسة:** عرّف مدير المدرسة بأنه: "الرئيس المباشر لجميع العاملين بالمدرسة وهو المسؤول الأول عن تحقيق المدرسة لأهدافها كما أنه المسؤول عن توثيق العلاقة بين البيت

والمدرسة، ويعرف الباحث مدير المدرسة إجرائياً بما يلي: هو المسؤول الأول في مدرسته، وهو المشرف المقيم على جميع الشؤون التربوية والتعليمية والإدارية والاجتماعية(العسيلي،1999).  
التّمييز: هو تمتع الفرد بقدرات فوق المعدل العادي، والتّمتع بالقدرات الإبداعية، وقدرات العمل والإنجاز. ويعرف الأفراد المتميزون بأنهم الأفراد المؤهلون بدرجة عالية، والذين يتميزون بدرجات عالية من الأداء ، وفي تعريف آخر عرّف الفرد المتميز بأنه صاحب الأداء العالي مقارنة مع المجموعة العمرية التي ينتمي إليها في قدرة أو أكثر (ماهر،2007).

إدارة التّمييز: هي القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات التفاعلية، والوصول بذلك إلى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة (السلمي، 2002).

التّمييز المؤسسيّ: حالة من الإبداع الإداري، والتفوق التنظيمي، تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء، والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحقّه المنافسون، ويرضى عنها العملاء، وأصحاب المصلحة كافة في المنظمة (السلمي،2001).

#### التّمييز المؤسسي (إجرائياً):

هو تحقيق مستويات عليا من الأداء المؤسسي في أقل وقت وجهد ممكنين بمستوى عالٍ من التقنية والإنتاج، محققين جودة عالية في المخرجات، وفي هذه الدراسة فإنّ التّمييز المؤسسيّ في الإدارة التربوية هو مهارات أو تقنيات أو مورد متميز يتيح للمؤسسة أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده، وذلك من خلال ممارسة الأنشطة المدرسية بأدنى مستوى من التكلفة " ويقاس إجرائياً من خلال استجابة أفراد العينة على فقرات أداة الدراسة المعدة للتّمييز المؤسسيّ.

## النمط القيادي (إجرائياً) :

هو مجموعة العوامل أو الخصائص التي يمتلكها مدير المدرسة؛ لتساعده التأثير في المعلمين أو مقاومة تأثيرهم بالإضافة إلى مساهمته في تحقيق أهداف المدرسة وتطوير معلميها، ويقاس إجرائياً من خلال استجابة أفراد العينة على فقرات أداة الدراسة المعدة للنمط القيادي.

## الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً : الإطار النظريّ

ثانياً : الدراسات السابقة

ثالثاً : التّعقيب على الدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً : الإطار النظري

#### مقدمة

تسعى المؤسسات إلى الارتقاء بقدراتها؛ من أجل مواجهة المعوقات التي تؤثر في قدرتها الداخلية على المنافسة، والعمل على الارتقاء بالأداء الإداري للوصول إلى المستوى الذي يحقق لها غاياتها وأهدافها، لذلك يعدّ مفهوم "إدارة التّميز" من المفاهيم التي وجدت للتعبير عن حاجة المؤسسات إلى مدخل شامل يجمع كل عناصرها ومقوماتها على أسس التفوق والتّميز، والتي تحقق لها قدراً من مواجهة المتغيرات في البيئة الخارجية المحيطة، بما يكفل العمل على ترابط وتنسيق كافة عناصرها، ومكوناتها الداخلية في مواجهة الظروف والمستجدات .

تسعى المؤسسات لامتلاك مقومات إدارة التّميز، التي هي السّبيل الوحيد لبقاء المؤسسة واستمرارها في أداء رسالتها في عالم متغير، وفي ظل الحركة السريعة والتغيير المستمر في عالم اليوم القائم على التطوير المستمر والمتسارع . (السلمي، 2002).

وتبدأ مرحلة التّميز بعد التأكد من تطبيق المؤسسة لكافة المعايير والمعايير التي تضمّنتها إدارة الجودة الشاملة ومطابقتها للمواصفات المطلوبة، وتسعى المؤسسة خلال هذه المرحلة إلى تقديم مبادرات تمثل نموذجاً يحقق لها سمة مميزة بين المؤسسات المناظرة، فقد تتميز المؤسسة في الجانب البحثي، أو التقني (أنظمة تكنولوجيا المعلومات)، أو في الجانب الإداري، ويحكم على المؤسسة المتميزة أيضاً إذا تخطت مرحلة التخطيط الاستراتيجي من تطوير الذات للمؤسسة إلى تطوير المجتمع، ومن محلية الرؤية إلى عالميتها، ويمكن تعرّف سمات المؤسسة المتميزة من خلال المعايير للهيئات الوطنية للجودة ، وتمثل إدارة الجودة الشاملة فلسفة تنظيمية تتيح بيئة مناسبة

لتحقيق الجودة المستهدفة للعمليات، كما توفر نظاماً نوعياً لمخرجات ذات سمات تنافسية، (محبوب، 2003) .

والتّميز عبارة عن أسلوب حياة Excellence is a way of life لا يقتصر على مؤسسات بعينها، وإنّما يمكن أن يحدث في مؤسسات صغيرة أو كبيرة، خدمية، أو صناعية، حكومية أو غير حكومية، تقدّم خدمة أو تصنع سلعة (Ajaif، 2008) . وهو عبارة عن فلسفة ونمط فكريّ في الإدارة، يعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمؤسسة؛ لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات كافة الأطراف ، سواء من أصحاب المصلحة أم المجتمع ككل، في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر (السيد، 2007) .

وهنا ترى الباحثة أنّ التّميز إبداع فكري، ونتاج لثقافة إدارية عالية قادرة على مواجهة المستجدات، والظروف المتغيرة بقدر من التّوازن بين المدخلات، والمخرجات ضمن مفهوم أنّ التّميز مفهوم كلي وشامل غير قابل للتجزئة. ويذكر السلمي (2002) أنه لا يمكن تصوير تميز منظمة ما متميزة في مجال معين بينما ينهار الأداء في المجالات الأخرى ، فالتّوازن والتشابك سمتان أساسيتان للتميز في مختلف قطاعات المنظمة ، وهو يشتمل على بعدين من محاور الإدارة الحديثة هما: إنّ غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التّميز، والآخر أنّ كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات تتسم بالتميز، والبعدان متكاملان ويعدّان وجهين لعملة واحدة ولا يتحقق أحدهما دون الآخر (السلمي، 2002) .

تعدّ الإدارة المدرسية أحد أهم أركان العملية التربويّة؛ ذلك أنّها قائمة على توفير وتسيير متطلبات العملية التربويّة في الاتجاه الذي يقدم أقصى طاقات النجاح، ومما لاشك فيه أنّ مسؤولية مدير المدرسة ليست باليسيرة إذا ما قيست بحجم المسؤوليات الملقاة على عاتقه في تنظيم شؤون أطراف العملية التربويّة، على النحو الذي يؤدي إلى نجاح العملية التربويّة داخل وخارج أسوار المدرسة، وضمن متطلبات العصر فإنّ واقع الإدارة المدرسية يفرض على المدير حجماً من التحديات والمسؤوليات في إطار منظومة علمية حديثة تجعله أكثر اطلاعا على سير وأداء من يعمل في

المدرسة، وفي هذا الجانب فإنّ سلوك المدير ينعكس بشكل مباشر على العاملين في تحديد اتجاهاتهم منه. تختلف ممارسات مديري المدارس وتصرفاتهم من مدرسة لأخرى وفقاً لعوامل متنوعة، منها ما يتعلق بالمدير ذاته وشخصيته وإدراكاته وفلسفته وإعداده، ومنها ما يتعلق بالعاملين، ومنها ما يتعلق بالنظام التعليمي، ومنها ما يتعلق بالإمكانيات المادية والبيئية المتوفرة. (عابدين، 2001)

ولا يجب إغفال دور مساعي التّميز في التعليم، وهو تشجيع الإبداع. ففي مسح أجري على المبدعين وجدت حنان (Hannan, 2005) أنّ وجهة النظر السائدة أنّ هناك عوائق لا تزال تمنع المحاضرين الذين يرغبون بالتجريب. ويعدّ مهماً النظر إلى التّميز في التعليم، ليس فقط على المستوى الفردي (على مستوى المدرس) وإنما على المستوى المؤسسيّ أيضاً. فدعم المؤسسة للتميز في التعليم يعمل على تسهيل هذا التّميز، فهو ليس مباشراً، ويكون هذا من خلال تقديم أجواء العمل المناسبة والحوافز، والدعم لنمو هذا التّميز (Skelton, 2005).

تتبنى العديد من مؤسسات التعليم حالياً سياسية أو استراتيجية للتّعلم والتعليم؛ ففي بريطانيا وإيرلندا الشماليّة ازداد تطوير استراتيجيات التّعلم والتعليم في عام 1998، وتم تخصيص الدعم المالي للتميز في هذا المجال، وعام 2000 أصبح لكل مؤسسة إنجليزية استراتيجية تعلم وتعليم واضحة، واشتملت الاستراتيجية على جوانب عديدة منها تطوير الموظفين، والتطوير المهني المستمر للموظفين ذوي الخبرة، واستغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومكافأة التّميز في التعليم وتشجيعه (Skelton, 2005).

إنّ التّعلم هو القاعدة الحقيقية للابتكار، ويمكن للتّعلم أن يكون ابتكارياً وهو ما سماه بيتر دراكر (Drucker) بالتقليد الابتكاري. فالتّعلم يحوّل الابتكار من نشاط متخصص وممارسة فردية للمبتكر إلى ممارسة سلوكية في المؤسسة المتعلمة ككل، كذلك فإنّ سينج (Senge) قد أكد على ما أسماه بالتّعلم التكيفي من خلال الاستجابة للأحداث التي تواجه المؤسسة والعاملين، وهو يمثل الخطوة الأولى باتجاه مؤسسة التّعلم. ولكنّ التّعلم الأهم بنظر سينج هو الذي يدعم المنظمة ويساعدها في عملية التغيير عموماً، وتغيير افتراضاتها وأسس عملها. وذلك بالتأكيد لا يمكن حصوله من غير

النظرة المفتوحة للعاملين وقدراتهم في تطوير المؤسسة، إذ إنّ الإدارات أو الإدارة العليا لوحدها ليست مسؤولة لوحدها عن هذا التطوير والابتكار، وتسعى المؤسسات لتطوير موظفيها من خلال التدريب واكتساب المهارات، إضافة إلى التعليم حيث بدأت المؤسسات بمنح العاملين فيها فرصاً تعليمية في المعاهد والجامعات أو باستخدام الخريجين لتلبية احتياجاتها من الموارد البشرية المؤهلة.

## القيادة

تعدّ القيادة مفتاح الإدارة وجوهر العملية الإدارية ومحورها، وقد حظيت القيادة بالكثير من الاهتمام في الفكر الإداري المعاصر بشكل عام، والقيادة الإدارية بشكل خاص لما تشكله من أهمية كبيرة في مجال الإدارة الحديثة حيث يتم الاعتماد في نجاح المؤسسة أو فشلها على قيادتها، وقد ظهر نتيجة لذلك اختلافات كبيرة في تعريف القيادة تبعاً لمجالاتها النظرية والتطبيقية، وقد حاول الباحثون بيان تلك المجالات، وتبعاً لذلك اختلفت تعريفات القيادة فيعرفها العميان (2002) بأنها عملية التأثير في الآخرين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف وغايات المنظمة. ويشير عبد الفتاح (1992)، أنّ القيادة الإدارية بمفهومها الواسع تعد مزيجاً من السلطة والنفوذ، فالقائد الناجح هو القائد القادر على توجيه مرؤوسيه والتأثير فيهم سلباً أو إيجاباً لكي ينفذوا أوامره أو ما يشير عليهم به.

أما العمري (2000) فيعرفها بأنها القدرة على التأثير على الآخرين أفراداً وجماعات في قيمهم وأفكارهم وسلوكهم، والقدرة على توجيههم لتحقيق الأهداف التي يرغب بها القائد. ويتضح مما سبق أنّ القيادة عملية هامة لتحقيق التفاعل بين عناصر ومكونات النظام الإداري؛ أي بين القائد ومرؤوسيه تقود إلى استثارة طاقاتهم وخلق الدافعية لديهم بتأثير شخصية القائد، والثقة المتبادلة مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المشتركة والوصول إلى غايات المنظمة.

تعدّ الإدارة اليوم حالة علمية متقدمة ومتنوعة الثقافة، وعالمية الهوية تمتد إلى كل بيوت العالم، فهي سلوك إنساني مائة بالمائة يتعامل به الإنسان في كافة شؤون حياته؛ لذا فهي الركن الأساس في بناء واستمرارية النظم الحياتية القائمة؛ لما يترتب عليها من تنظيم وتسيير أمور البشر في كافة قطاعات الحياة وجعلها أكثر فاعلية وإنتاجاً وقابلة للبقاء، عدا عن أنّه سلوك إنساني بحت حبا الله عز وجل

الإنسان به عن سائر المخلوقات في إطار توظيف طاقات العقل البشري، ويكاد لا يخلو نظام بشري إلا ويعتمد أساساً إداريةً أيًا كان بساطتها، وهنا ونحن نحاول الوقوف على أركان الإدارة المدرسية لا بد من الاسترسال بالتطور الإداري الذي يوصلنا إلى التميز في العملية الإدارية التربوية، بما يحقق الأهداف والغايات..

يعرف غريفن (Griffin, 2002) القيادة على أنها تمثل جزأين غير منفصلين يشكلان أساساً لها وهما: السمات، والسلوكيات. والسمات: هي مجموعة الصفات الشخصية الموجودة لدى الفرد ومتوارثة لكونه قائداً. والسلوكيات: المتمثلة في قدرة القائد في التأثير على الأفراد من خلال السلوكيات المطلوبة المختارة.

وترى الباحثة أنّ القيادة هي القدرة على تحقيق التفاعل البناء بين مكونات النظام بما يخدم الأهداف العليا للمؤسسة من خلال الإيمان برسالة المؤسسة سواء كانت موجودة وراثياً أم مكتسبة. فالفرد الذي يقوم بممارسة التأثير على الأفراد الآخرين من خلال العلاقات الشخصية، يكون هو القائم بدور القائد ، فالقائد: هو الشخص الشاغل لوظيفة إدارية تمنحه الصلاحية والقوة لتوجيه الأفراد لتحقيق أهداف معينة. ويجب أن تتوفر المرونة في القائد لمواكبة التغيير. وكذلك فالإيمان برسالة المؤسسة وتحقيق التفاعل بين الأفراد يؤدي إلى زيادة الدافعية لديهم وخلق أجواء ابتكارية قادرة على مواجهة المستجدات وتحقيق الإبداعات في مواجهتها وتحقيق نقلة نوعية في العمل الإداري وهذا يعتمد على نوعية النظام الإداري والثقافة التي تحملها القيادة الإدارية.

### أهمية القيادة

تتبع أهمية القيادة ومكانتها من كونها مصدراً لصناعة القرار، ورسم السياسات الإدارية، التي تعمل على توجيه جميع جوانب العمليات الإدارية داخل المؤسسة، كما أنها تمثل مركز السيطرة والتشابك والربط بين الأفراد ومصادر المؤسسة وأقسامها، مما يتيح للمرؤوسين العمل في بيئة واضحة المعالم، جلية الرؤية، محددة الأهداف، وتبدو العملية القيادية أكثر وضوحاً وتطوراً في مرحلتين متكاملتين هما الحريري(2008):

## 1. مرحلة بناء التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة

وفي هذه المرحلة يتم تحديد الرؤى، والرسالة، والأهداف، والتوجهات الإستراتيجية على المدى الطويل، وتحديد مستويات الأداء المطلوب ومقاييس الحكم عليه ، كما يتم تحديد معايير وأسس البناء التنظيمي للمؤسسة، وثقافتها المتماشية والمتماهية مع التوجهات الاستراتيجية ، وهذه تشكل الأساس الموضوعي الذي يمكن البناء عليه في تمكين الموارد البشرية الفاعلة في المؤسسة من إدارة العمليات فيها .

## 2. مرحلة إدارة الأداء

يبرز تشكل القيادة الإدارية في هذه المرحلة من كونها تتعلق في التوجيه، والإرشاد، والمساندة، والتقييم لأداء مختلف العناصر في المؤسسة، حيث تشهد هذه المرحلة تجديد المؤسسات وتطويرها، ويبرز أهمية القيادة في دورها الفاعل في عملية التجديد، والتطوير، ودعم ومساندة العاملين، كما تبرز أهمية القيادة وآثارها من خلال ما يحققه استخدام الأسلوب القيادي في الإدارة والذي أشار إليه داوود (2011) في النقاط الآتية :-

- أ. القدرة على تحقيق الأهداف للمؤسسة، وهو قيام الأفراد بإنجاز الأعمال التي توكل إليهم بأعلى كفاءة، وفي أقل وقت وجهد ممكنين، وبأقل الخسائر.
- ب. العمل على استخدام الأسلوب القيادي في الإدارة بحيث يعمل على تجنيد المؤسسة الدخول في مشاكل وقضايا مع العاملين تستنزف الوقت والمجهود.
- ج. إن استخدام النمط القيادي يحقق للمؤسسة أهدافاً كثيرة منها، تحقيق أهداف العاملين، ويعمل على إشباع حاجاتهم المادية، والمعنوية، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم، وبالآتية نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها.
- د. استخدام النمط القيادي يؤدي إلى رفع الحالة المعنوية لدى المرؤوسين، وإفساح المجال لهم، وإطلاق العنان إلى ملكاتهم لابتكار عوامل التطوير، وأداء العمل بشكل يحقق الاستخدام الأمثل للموارد.

- هـ. إن توافر الصفات القيادية في شخصية قائد المؤسسة، ينعكس بالآتية على المرؤوسين مما يؤدي إلى تعلم المرؤوسين القيم والأخلاق الحميدة، ويعمل إلى نشوء جيل من القادة الصغار الذين يمكنهم تولي المسؤولية في المستقبل.
- و. النمط القيادي تكون لديه الفاعلية في اتخاذ القرار بين البدائل المتاحة، مما يحقق عائداً أفضل باستخدام الموارد المتاحة.
- ز. يعتمد النمط القيادي على إشراك القائد والمرؤوسين معاً في وضع الأهداف، مما يجعل المرؤوسين أكثر تجاوباً مع هذه الأهداف، ويحفزهم على تحقيقها.

### مؤشرات وصفات القيادة الناجحة

لقد تعددت النظريات التي تناولت مفهوم القيادة، لما لهذا المفهوم من أهمية ودور في إدارة المؤسسة، وهذا التعدد نتج عنه اختلافات أدى إلى نشوء نظريات متعددة منها ما اعتبر صفة القيادة وراثية كما قالت بذلك نظرية السمات ونظرية الرجل العظيم، ومنها ما اعتبر صفة القيادة مكتسبة حيث إنها ترتبط بالموقف البيئي الذي يكون فيه القائد، وقدرته على التكيف واستثمار الموقف والنجاح في إدارته كما أشارت إليه نظرية الموقف أو النظرية الموقفية، ومنها ما اعتبر صفة القيادة أنها تفاعلية تدمج بين وجهتي النظر السابقتين الوراثة والموقفية كالنظرية التفاعلية، وجميع النظريات التي تناولت الشخصية القيادية تطرقت إلى بعض المؤشرات والصفات المميزة في القيادة أهمها البدري (2001):

- أ. المبادرة: وتعني أن يكون القائد أكثر الأعضاء إسهاماً وضخاً للأفكار السليمة والإبداعية التي تساعد في إرساء السياسة العامة، كذلك أقدروهم على الأداء العملي ودعم حركة الجماعة نحو تحقيق الأهداف.
- ب. التفاعل الإيجابي: الذي يقوم به القائد مع العاملين، ويعمل من خلاله على ترسيخ القيم، ويحقق بتفاعله حاجاتهم في جو من الألفة غير الرسمية.

ج. التّكامل: ويتمثّل في مقدار ما يصدر عن القائد من أعمال تتكامل مع الرؤية والأهداف المشتركة التي وضعت بالاشتراك والتعاون مع العاملين في المؤسسة، كما يسعى إلى تحقيق التّكامل بين أعضاء المؤسسة، وجسر الهوة والتّباعد أثناء العمل .

د. الاتصال والتّأثير: ويكون الاتصال والتّأثير من خلال قدرة القائد على إيصال أفكاره لجميع أفراد المؤسسة، وإقناعهم بها إلى الدرجة التي يتبناها الموظف وكأنها أفكاره، وتستدعي هذه القدرات امتلاك القائد لمهارة الاتصال والتواصل، واختيار الكلمات، والتركيز على العاطفة مثلما يكون التركيز على العقل والمنطق .

هـ. التقدير والتمكين: فالتقدير لجهود وإنجازات الآخرين من السمات الأساسية للقادة الذين يأسرون بها قلوب مساعديهم، فلا يتردد القائد في تحفيز الأفراد معنوياً ومادياً لمواصلة نجاحاتهم، وتعزيز إنجازاتهم، كما يسعى القادة إلى تمكين قدراتهم في أداء الأعمال، وتطوير أفكارهم للإسهام في بناء أفضل لمخرجات المؤسسة وعملياتها .

ويضيف اللوزي (2001)، صفات أخرى للقائد كالقدرة على استيعاب التنمية وتحدياتها، والقدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية، والقدرة على المتابعة والتقييم، والإبداع والتفويض، والقدرة على مواجهة المواقف المتغيرة .

وترى الباحثة أنّ الصّفات القياديّة تأتي في إطار محددات الحكمة والإدارة التي يلزم معها وجود السلطات المختلفة ، وقوة المكانة، وقوة الشّخصية وتأثيرها، فلا يمكن فهم القيادة بدون سلطة، أو صلاحيات مخولّه تتطوّر معها آفاق القائد نحو تحقيق الأهداف ، ويشعر معها الأتباع بالحماية والأمان بعد القدوة والتّأثير، لذا فإنّ المدير القائد يجد سبيله إلى النجاح من خلال جاذبيته وقدراته، ثم بسلطته ومكانته يستطيع الانطلاق في بناء أداء مؤسسي رائد ومتميز .

## السياسات

السياسة لغة : يقال " ساس فلان الدّواب أي قام عليها وراضاها وأدّبها، ويقال سست الرعية سياسة أي أمرتها ونهيتها، وساس الأمر سياسة، قام به، ويقال فلان مجرّب قد ساس، وفي الصحاح أمر وأمر عليه، والسياسة هي القيام على الشيء بما يصلحه (الحسيني،1957).

والسياسة مرتبطة بالحكم والإدارة حيث عرفها بكر (2003) بأنها : " المبادئ والاتجاهات العامة التي تضعها السلطات التعليمية لتوجيه العمل بالأجهزة التعليمية في المستويات المختلفة عند اتخاذ قراراتها"، ومن خلال هذا التعريف نستنتج أن السياسة ترتكز على الفلسفة التي تتبناها المؤسسة، وتشكل الخطوط العريضة التي ترشد العاملين والموظفين من خلالها إلى المبادئ والاتجاهات العامة التي تحكم سيرها نحو تحقيق الأهداف ، كما أنّ وضع السياسة مسؤولية الإدارة العليا للمؤسسة لتنظيم أداء المستويات الأخرى ووضع الضوابط التي تنسجم معها، وللسياسة في ضوء هذا التعريف وظيفتان الأولى : تحديد إطار للمعايير الثقافية التي تعتبرها المؤسسة التعليمية مرغوبة في قطاع التربية والتي يسترشد بها تحقيق الأهداف، والثانية : تحديد آلية المحاسبة التي يمكن من خلالها قياس الأداء والحكم على جودته .

كما يعرفها الماضي (1994) بأنها : " توجهات عامة يضعها المستوى الإداري مع، مراعاة مشاركة المستويات الآتية، وذلك لإرشاد التفكير والقرارات والتصرفات للمديرين ومساعدتهم لتنفيذ استراتيجية المؤسسة " وبموجب هذا التعريف فإنّ السياسات تعمل على توفير الإرشادات اللازمة لجعل عمليات التنفيذ تتماشى مع الرؤية للمؤسسة، وتركيز جهود المديرين في تطبيق الاستراتيجيات التشغيلية غير المتناقضة مع السياسات العامة، وهذا من شأنه أن يضيف نوع من الطمأنينة لدى الإدارة العليا من كون إدارة الأعمال في مؤسساتهم تسير وفقاً للسياسة والاستراتيجيات التي تمّ رسمها من قبلهم، وهذا يفيد في جعل عمليات التفويض الممنوحة للمستويات الدنيا أكثر تحقّقاً، إضافة إلى أنّ وضوح السياسة سيجعل منها أداة للرقابة غير المباشرة على أعمال وتصرفات الآخرين.

### خطوات تكوين السياسة في المؤسسات التعليمية كما يرى بكر (2003):

1. استشعار المؤسسة التعليمية لمشكلة، أو حالة، أو ظاهرة، تتطلب رسم سياسة للتعامل معها، وجعلها إطاراً تراكمياً من الخبرة والمعرفة المستقبلية في التعامل مع الظروف المشابهة.

2. دراسة تأثيرات المجتمع وقوانين الدولة، ومتطلباتها، واحتياجاتها، ومدى تأثيرها على الوضع الداخلي، والسياسات التي ينبغي اختيارها لتنسجم ولا تتناقض مع مكونات البيئة المحيطة .
3. الاهتمام بالمقارنات الفاعلة بين السياسات التي ستخدها المؤسسة، وتلك التي تتبعها الدول الأخرى في نفس المجال، مع اعتبار شرط المشابهة للقيم والثقافة السائدة .
4. الاطلاع على الدراسات المبكرة ذات التأثير الفاعل في تكوين السياسات، والتواصل الفكري بين المتخصصين في مجال إعداد السياسات للمؤسسات التعليمية.
5. تكوين السياسة التعليمية بحيث تتضمن الأفكار، والقيم السائدة في المجتمع، وصياغتها بشكل عملي، وهذا يتطلب أن تكون السياسات مفهومة المحتوى من جميع العاملين في المؤسسة.
6. تنفيذ السياسة باستخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات، والإفادة منها في تطوير السياسات، واقتراح بدائل مناسبة.

### التميز القيادي

للقيادة العليا في المؤسسة تأثير مباشر على صناعة التميز، وذلك من خلال العمل على تنمية قدرات العاملين، وتشجيعها لهم بالتوجه في عملهم نحو الإبداع والتميز، وهذا لا يأتي إلا من خلال تميزها بالمهارة القيادية، وإقامة علاقات عمل فعّالة، وتبني التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، واهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد لتوليد أفكار جديدة، كما أنّ لتبني سياسة الباب المفتوح من قبل القيادة العليا دوراً مهماً في دعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد، مما يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية المؤسسة ومناقشتها، والوصول إلى المقترحات والابتكارات لمشاكلها وخلق حلول جديدة لها. وهناك مجموعة من النشاطات، التي يجب أن يقوم بها القادة لتشجيع ظهور التميز في المؤسسة، منها اللامركزية في العمل داخل المؤسسة مما يسهل انسياب المعلومات، والأفكار الابتكارية بين العاملين والقيادة العليا مباشرة دون حواجز بيروقراطية، كذلك فإنّ القدرة الابتكارية لدى الأفراد تتأثر بنمط القيادة الديمقراطية. إنّ القائد المتميز الذي يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء ونواحي النقص والقصور، ويحس بالمشكلات، ولا

شك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور والمشكلات في المواقف كافة، تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث والآنية فيها، فإذا قاموا بذلك، فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو التميز (Borghini,2005)

وترى الباحثة أن استخدام الباب المفتوح، والاهتمام بالأفكار المطروحة ومناقشتها يؤدي إلى وجود أفكار كثيرة من شأنها تغطية جوانب القصور والمشكلات التي تعترض المؤسسة، مما يؤدي إلى التفاني من قبل العاملين ويشجعهم على ابتكار الحلول لها ضمن السياسات المرسومة ، ما يدل ذلك على وجود قيادة إدارية متميزة .

### أهمية القيادة الإدارية

تظهر أهمية القيادة من خلال النقاط الآتية :-

1. تستطيع القيادة الإدارية تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج .
2. توجه القيادة الإدارية العناصر الإنتاجية بفعالية نحو تحقيق الأهداف.
3. بدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة .
4. بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.
5. إن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المشروع. ( علاقي،1985) .

وعليه فإن تأثير العامل القيادي يسير في اتجاهين متعاكسين فالقائد يؤثر على أتباعه، ويتأثر بهم وذلك يؤدي إلى تعديل سلوك القائد والمرؤوسين وتصرفاتهم ومن المعروف أن العمل القيادي إذا تم تكراره عدة مرات فإنه يترك أثراً كبيراً في سلوك المرؤوسين وعاداتهم حيث إن عمل القائد ( ضمناً أو علانية) يعمل على تفسير الخطط والسياسات التي تتبعها إدارة المؤسسة الرسمية وبذلك يصبح مثلاً يقتدي به المرؤوسين في سلوكهم وتصرفاتهم.

ومما لا شك فيه أن القيادة ليست مجرد علاقة شخصية بين شخصين وإنما يمتد تأثيرها إلى النظم الاجتماعية الموجودة في الشركة (المؤسسة) ويتصف القائد الناجح بأنه يعمل جاداً في تحسين مقدراته

على الإلمام والتبصير في أحوال الأفراد الذين يعمل معهم، ويتطلب ذلك منه سلوكاً معيناً كالاقتناع والإدراك الذاتي والموضوعية .

### 1-الاعتناق :

هو مقدرة الشخص على تفحص الأمور والنظر إليها من زاوية الشخص الآخر فحتى يتمكن القائد من توجيه مرؤوسيه على العمل وتحفيزهم لا بدّ أن يكون قادراً على وضع نفسه موضع ذلك المرؤوس فيحس بإحساسه، ويشعر بشعوره تجاه المؤسسة وأهدافها وتجاه زملائه ورؤسائه تجاه القيم التي تؤثر على إنتاجية الموظف وكفاءته.

### 2-الإدراك الذاتي:

هي مقدرة الشخص على تقييم نفسه بين الآخرين تقيماً صحيحاً، فهناك الكثيرون الذين يحملون عن أنفسهم فكرة تختلف عن الفكرة التي يحملها الآخرون. فقد يعتقد بعض الرؤساء بأنهم عادلون ورحيمون في معاملاتهم لمرؤوسيهم، وموضوعيون في تحليلهم للمشاكل التي تواجههم، إلا أنّ مرؤوسيهم قد يروا بأنّ هؤلاء الرؤساء متحيزون ولا يتميزوا بالعدل أو الرحمة أو الموضوعية.

### 3-الموضوعية:

هي مقدرة الشخص على تحليل الوضع الراهن تحليلاً عقلانياً دون تدخل العاطفة. فالقائد الناجح هو الذي يستطيع تحديد القوى التي دفعت بمرؤوسيه لأن يسلكوا سلوكاً معيناً. إنّ قدرته على تجميد العاطفة وتحليل الأمور بموضوعية تمكنه من تفهم أفضل لسلوك المرؤوسين وبالآتية توجيههم وإرشادهم. (المغربي،1974)

### مفهوم وتعريف الإدارة

يعد مصطلح الإدارة من المصطلحات الشائعة والمتداولة في العديد من الأوساط الإنتاجية، والتجارية، والصناعية، والزراعية، والعسكرية، والتربوية وتكاد لا تخلو كلمة الإدارة حتى في البيت، وهذه ليست مفارقة بل إنّ قواعد أي عمل يحتاج بالحد الأدنى إلى إدارة وقيادة تؤدي إلى

أهداف هذا العمل وفي هذا السياق فإن أدبيات البشر نقلت إلينا العديد من التعريفات التي تتفق في مضمونها على الأغلب ومنها الآتية:

عرف طافش (2004) الإدارة بأنها: "علم وفن التفاعل العقلي والروحي بين قائدٍ موجّهٍ لمجموعة من الناس وبين المجموعة التي يوجهها ويشرف عليها".  
وعرف نشوان (1985) الإدارة بأنها: عملية تهدف إلى تحقيق غايات وآراء وأهداف المؤسسة سواء أكانت كبيرة كالدولة أم صغيرة كالجمعيات التعاونية الصغيرة .

وعرف الهواري (1996) الإدارة بأنها ذلك العضو والمؤسسة المسؤول عن تحقيق النتائج التي وجدت من أجلها تلك المؤسسة في المجتمع بتحقيق أفضل النتائج، باستخدام العناصر المادية والبشرية الملائمة استخداماً أمثل مع تحقيق الاستمرارية بعمل توازن حساس بين متطلبات الحاضر والمستقبل.

وذكر العجمي (2003) الإدارة بأنها جملة من الوظائف أو العمليات من ( تخطيط، تنظيم، متابعة، توجيه، رقابة)، التي يقوم بها المدير بغرض تحقيق أهداف المنظمة بأفضل نتيجة ممكنة. وعرف ربيع (2006) الإدارة بأنها هي فن التنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين، وإنّ العنصر البشري هو المحور الأساسي في هذه العملية، وهذه الحقيقة هي التي تضيء على الإدارة طابعاً خاصاً باعتبارها عملية اجتماعية وإنسانية من جهة واقتصادية من جهة أخرى.

يلاحظ مما سبق جملة من التعريفات التي قد تؤدي الغرض من الإدارة بمفهومها وتعريفها، على أنه من الصعب أن يؤدي الغرض من الإدارة أي تعريف لأنّ الإدارة عملية متراكمة في الخبرات والأداء والعمليات قد يصلح تعريفها من خلال القياس على نتائج أداء الإدارة، وذلك أنه ونتيجة لظروف غير موضوعية بطبيعة عمل المدير أيّاً كان موقعه فإنّه ليس كلّ مسؤول في مكان ما هو مدير بالصّفات القياديّة الدنيا الكافية لنجاحه، وهذا ما ينطبق على كل إنسان يتحلّى بالمهارات القياديّة الإداريّة التي قد لا يجد مكانه المناسب، وفي ضوء ذلك فإنّ التعريفات السابقة عكست تبايناً نتيجة لتنوع أدوات القياس، والتقويم من العلماء، فتراهم عرفوا الإدارة من أقرب المنطلقات العلمية لديه وإن لم تختلف في بعض المضمون وبعض الأهداف.

ويمكن القول إنَّ للإدارة تعريفاً إجرائياً هو عمليات مركّبة، ومعقدة، ومتناسقة ضمن تخطيط هادف وتنظيم وبوسائل وأدوات إدارية يضبطها فرد يمتلك قدرة الحركة والتأثير وفنّ الأداء والتعامل مع قوانين موضوعة.

## الإدارة و التربية

مما سبق ليس مستغرباً أن يتدخل علم الإدارة في التربية ومتفرعاتها وذلك في سياق التطور البشري المستمر، والذي يعتمد اكتساب الخبرات والمعلومات من شتى المنابع وكلّ الطرق، إنَّ علم الإدارة أسبق وجوداً في المؤسسات الصناعية والتجارية، منه في مجال التربية، وقد اشتقت التربية من خلال الإدارة المدرسية كثيراً من مفاهيمها وقواعدها من الإدارة العامة، ولكن في إطار موضوع متخصص من موضوع أكثر شمولاً وهو الإدارة العامة. (العمامرة، 1999).

يعدّ تدخل علم الإدارة في كثير من الأمور تحصيل حاصل، فهو لا بدّ منه بغض النظر عن الرجوع النظري في آليات التطبيق العملي، على كلّ، وحيث كان من الأمر بدّ فإنّ التربية وهي نظام معلوماتي وخبراتي متراكم ومتشعب، يتعدى تأثيره المكان والزمان، كان لزاماً أن يدخل علم الإدارة على التربية بمعظم مفرداته وأركانها ونظرياته، ليجد مكاناً له في التطبيق في عالم التربية، والأصح أنّ التربية لم تجد لها مكاناً متميّزاً، ومؤثراً وذا فاعلية إلاّ بالارتكاز على علم الإدارة، وهذا ما ينطبق على كثير من العلوم والصناعات والخدمات.

وإن دلّ ذلك على شيء فإنه يدلّ على نظامية التربية وتأصيلها داخل المجتمعات والدول، فالنظام التربويّ من المستحيل، بل من العبث، ألاّ يكون ذا نظام إداريّ وهذا نابع من حاجة الدول والمجتمعات لإلحاق البنية المجتمعية بالنظام السياسي والاقتصادي لهذه البلدان.

إن الإدارة في التربية اشتقت كثيراً من مفاهيمها وقواعدها وأساليب عملها من علم الإدارة، لكنّها في موضوعها انفردت بما يرتبط بإعداد الأفراد للحياة وبتنشئتهم أسوياء أكفاء، وبتوفير القوى العاملة اللازمة للتنمية الاجتماعية والاقتصادية والسياسية. وهكذا فرضت الإدارة نفسها في التربية كبقية العلوم التربويّة، وأصبحت إدارة التعليم والتخطيط والإشراف واقتصاديات التعليم والإدارة المدرسية تُدرّس في كليات المعلمين والجامعات. (عابدين، 2001)

وقد أشار سيزر (sears) في كتابه ( طبيعة العملية الإدارية ) الذي نشره عام 1950 أن العملية الإدارية تشتمل على التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والضبط، وهو في ذلك يسير في حد كبير على نسق ( فايول)، والإفادة من هذه الوظائف والعمليات الإدارية في مجال إدارة النظام التربوي، كما يبين أن هناك توجهاً للتعامل مع الإدارة التربوية باعتبارها علماً ومهنة، لها حقائقها وأطرها المعرفية و المفاهيمية والمصطلحية. ( الطويل، 1999)

ويطرح نشوان (1985) الموضوع في إطار فرصة تم اقتناصها، أو التعاطي مع قواعد موجودة بالاستغلال الصحيح، وهو: إن استفادة الأنظمة التربوية ليست سوى تطبيقات لهذا العلم في المجال التربوي، ونظراً لأن التربية تهدف في أساسها إلى إحداث تغيرات مرغوبة في سلوك المتعلمين، فإن تنظيم المؤسسات التربوية وإدارتها يختلف عن التنظيمات الإدارية الأخرى، وكذلك فإن سلوك الإداري التربوي يحتاج إلى نوع من التنمية بحيث يتلاءم ومتطلبات التربية وتحقيق أهدافها. من الملاحظ هنا أن علماء التربية الذين استفادوا من النظام الإداري اتجهوا إلى أنسنة الإدارة، والعمل على إسقاط الأطر الإدارية المناسبة في الإطار التربوي؛ لتحقيق الغايات والأهداف، وتنظيم التربية وتوجيهها، وتم تطوير المفاهيم الإدارية للتربية في إطار ثقافة كل مجتمع.

### الإدارة التربوية

وانسجاماً مع التطور التاريخي للنظم التربوية يخرج إلى حيز العلن ما يُعرف في إطار سياسة وقوانين ونظم توجه وتنظم وتسير العملية التربوية وفق رؤية المجتمع والدولة؛ لتحقيق الكيانية الذاتية للفرد كجزء من المجتمع وفق ما يعرف بالإدارة التربوية التي هي سلطة التربية العليا المنظمة والمنسقة لكافة أمور العملية التربوية.

يرتبط مفهوم الإدارة التربوية بما طرأ على مفهوم الإدارة من جهة، ومفهوم التربية من جهة، وتطور مؤسسة المدرسة وتعقدتها من جهة أخرى، فحيث إن الإدارة تهتم بجملة عمليات إدارية تطلب رسم للسياسات واتخاذ للقرارات فهكذا الإدارة التربوية. ( عابدين، 2001).

وعلى ما سبق فإن للإدارة التربوية تعريفات شتى نذكر منها الآتي:

عرف بلقيس(1986) الإدارة التربويّة بأنها: عملية تنظيم موظفي المؤسسة التربويّة كافة، وتنسيق أعمال العاملين فيها وتوجيههم؛ وذلك لتكوين السّياسة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف صحيحة وفعالة وتنفيذها وتطويرها.

و عرف (الدويك وآخرون،2003) الإدارة التربويّة بأنها: تنظيم جهود العاملين وتنسيقها؛ لتنمية الفرد تنمية شاملة في إطار اجتماعي متصل به وبدويه وبيئته، ويتوقف مدى نجاحها على مدى المشاركة في اتخاذ القرار.

و عرف عابدين(2001) الإدارة التربويّة بأنها: مجموعة عمليات متشابكة وشاملة لكل النظام التربويّ في المجتمع المتمثل في جهاز التربية والتعليم الرسمي (الوزارة)، وما يضعها من سياسة تربوية وأنظمة وما عدّوه من مناهج وخدمات ومراحل تعليمية، وتعني الإدارة التربويّة تنظيم العناصر البشرية والمادية والأفكار والقيم والاتجاهات .

بستان وطه (1983) عرفا الإدارة التربويّة بأنها "علم وفن تسيير العناصر البشرية في المؤسسات التعليمية ذات الأنظمة واللوائح التي تهدف إلى تحقيق أهداف معينه بوجود تسهيلات وإمكانيات مادية في زمان ومكان محددين".

و عرفها العمائرة (1999) بأنها: مجموعة عمليات (تخطيط، تنسيق، وتوجيه، وظيفية تتفاعل بايجابية ضمن مناخ مناسب، داخل المدرسة وخارجها، وفقاً لسياسات عامة، وفلسفة تربوية تضعها الدّولة؛ رغبة في إعداد النشء بما يتفق وأهداف المجتمع والدولة.

إنّ تعريف الإدارة التربويّة لم يشر إلى مؤسسة أو كيان قائم بذاته، أو شخصية ما تنفذ هذا الخط الإداري، على أنّه من المؤكد أنّ التعريف يتطرق إلى عملية نظامية ذي أبعادٍ شاملة ومتكاملة بشكل ما، بين سياسة الدولة، والنظام المجتمعي، وغايات التربية؛ لتوجيه وتنظيم السّياسة التعليمية في حدودها المختلفة: من مدارس، وجامعات، ومناهج، بل وحاجات المجتمع؛ كل ذلك يصب في اتجاه تعريف الإدارة التربويّة، فهي ليست إبداعاً بقدر ماهي منهج متراكم المصادر، ومتعدد الأهداف والغايات مضبوطة بالسّياسة العليا للمجتمع، وتقدير الحاجات الفعلية على أرض الواقع بأداء معين، ونسق معين، وتسيير العملية التربويّة.

## الإدارة المدرسية

غدت الإدارة المدرسية أحد أركان العملية التربوية الحديثة ميدانيا، وفي سياق تعريفات الإدارة التربوية يُشتق مفهوم وتعريف للإدارة المدرسية التي لا تخرج عن إطارها أنها أداة تنفيذية في المحصلة للإدارة التربوية، فهي وحدة فرعية أكثر ما يمكن الإشارة لها إن موضع تنفيذ خطط وبرامج وسياسات عليا إن صح التعبير، ويأتي هامش حرية اتخاذ القرار والاجتهاد لدى الإدارة المدرسية ميدانياً فيما لا يتعارض بالمطلق مع الإدارة التربوية، وإن جاز لنا أن نصنفه تكتيكياً حيث طبيعة تنفيذ السياسة وطريقة تمريرها، وتسهيل تنفيذها في كافة الاتجاهات، على أن ذلك لا يعفي الإدارة المدرسية من خصائص وسمات ومفاهيم توطّرها وتجعل منها جهازاً تنفيذياً ذا سمات خاصة.

"وتشكل الإدارة المدرسية جزءاً من الإدارة التعليمية والإدارة التربوية إذ إنّ صلتها فيهما صلة الخاص بالعام، وهي لا تشكل كياناً مستقلاً قائماً بذاته، بل إنّها وحدة مسؤولة عن تنفيذ سياسات الإدارة التربوية والتعليمية وأهدافها، وحيث إنّ الإدارة المدرسية هي القائمة على تحقيق رسالة المدرسة من خلال صلتها المباشرة بالطلبة فإنها تتمتع بحرية أكبر في التصرف والقيام بالأدوار المنوطة بها واتخاذ القرارات، وبخاصة في البلدان الأجنبية المتقدمة، مما يجعلها أهم وحدة إدارية في حلقة الإدارة التربوية ويعطيها مكانة كبيرة من الناحية الإدارية." (عابدين، 2001).

## تعريفات الإدارة المدرسية

هنا لابد من الوصول إلى تعريفات متنوعة للإدارة المدرسية تؤكد التنوع الثقافي الذي انتهجته تقيم ووصف الإدارة المدرسية على النحو الآتية:

يعرف أحمد (1991) الإدارة المدرسية بأنها: هي ذلك الكل المنظم الذي يتفاعل بإيجابية داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة عامة، وفلسفة تربوية تضعها الدولة رغبة في إعداد الناشئين بما يتفق وأهداف المجتمع والصالح العام للدولة، وهذا يقتضي القيام بمجموعة متناسقة من الأعمال والأنشطة مع توفير المناخ المناسب لإتمام نجاحها.

ويعرف فهمي ومحمود (1993) الإدارة المدرسية بأنها: هي جميع الجهود والنشاطات المنسقة التي يقوم بها فريق العاملين بالمدرسة التي تتكون من مدير ومساعديه والمدرسين والإداريين والفنيين؛

لتحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة وخارجها بما يتماشى مع ما يهدف إليه المجتمع من تربية أبنائه تربية صحيحة وعلى أسس سليمة".

وذكر العميرة (1999) الإدارة المدرسية هي: مجموعة عمليات (تخطيط، تنسيق وتوجيه) وظيفية، تتفاعل بإيجابية ضمن مناخ مناسب، داخل المدرسة وخارجها، وفقاً لسياسة عامة، وفلسفة تربوية تضعها الدولة؛ رغبة في إعداد النشء بما يتفق وأهداف المجتمع والدولة.

في حين عرّفها عبود (1999) بأنها نظام ذو أهداف يتم تحقيقها بالتخطيط السليم للعمل، ومن خلال التوزيع والتنسيق ومتابعة التنفيذ يتم تقويم الإدارة إلى جانب استخدام الحوافز؛ لإثارة الدوافع وجعل مسؤوليات التنظيم متكاملة ومتفاعلة في إطار جماعي تسوده روح التعاون ويتم بعلاقات إنسانية. وعرف زاهر (1995) الإدارة المدرسية بأنها: منظومة شاملة متكاملة تستهدف القيام بعمليات تخطيط وتسيير وتقويم للموارد البشرية والمادية المتاحة للمدرسة، والتوصل إلى مجموعة من القرارات التي يؤدي تطبيقها إلى تحقيق الأهداف المرجوة.

وعرف مصطفى (1994) الإدارة المدرسية بأنها: منظومة متماسكة من العمليات التي ينجز بها العمل المدرسي بشكل تتحقق من خلاله أهداف العملية التعليمية على أتم وجه وبأقل جهد وفي أقصر وقت، وتتمثل عمليات الإدارة المدرسية المشار إليها في القيادة والتنظيم والتخطيط واتخاذ القرارات والرقابة والتوجيه، وهي عمليات تؤثر بعضها في بعض وتهدف جميعاً إلى ما يمكن تسميته تجويد العمل المدرسي والارتقاء به إلى المستوى المطلوب .

وعرف أبو فروة (1997) الإدارة المدرسية بأنها مجموعة عمليات تقوم بها هيئة المدرسة بقصد تهيئة الجو الصالح الذي يتم فيه العملية التربوية والتعليمية بما يحقق السياسة التعليمية وأهدافها. وعرف الخطيب (1997) الإدارة المدرسية مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها سواء في داخل المنظمات التعليمية أو بينهما وبينها نفسها؛ لتحقيق الأغراض المنشودة من التربية مستعينة بعدد من المشرفين التربويين ومديري المدارس المؤهلين .

مصطفى وآخرون (1994) عرفوا الإدارة المدرسية مجموعة من العمليات يقوم بها أكثر من فرد بطريقة المشاركة والتعاون والفهم المتبادل، وهي جهاز يتألف من مدير المدرسة، و نائبه، والأساتذة الإداريين أي كل من يعمل في النواحي الإدارية والفنية، والذين يعملون في حدود

إمكانياتهم على أداء الخدمات التي تساعد على تحسين العملية التربوية والتعليمية، وتحقيق الأهداف الاجتماعية العامة، بروح التعاون والمشاركة وعلى أساس من العلاقات الإنسانية الصحيحة .

في حين عرفها طافش(2004) بأنها مجموعة من العمليات التربوية المتكاملة ينفذها نخبة من التربويين المؤهلين تأهيلاً نظرياً وعملياً عالياً؛ لتحقيق أهداف التربية الرامية لإشباع حاجات المجتمع عبر مجموعة من الإجراءات والأنشطة: كالتخطيط، والتنظيم، والتنفيذ، والتوجيه، ثم التقويم؛ لاتخاذ قرارات على ضوء المنجزات .

وعرفها العجمي (2003) بأنها: جميع الجهود والأنشطة والعمليات من تخطيط وتنظيم ومتابعة وتوجيه ورقابة، التي يقوم بها المدير مع العاملين معه من مدرسين وإداريين؛ بغرض بناء وإعداد التلميذ من جميع النواحي (عقليا، أخلاقيا، اجتماعيا، وجدانيا، جسميا) بحيث يستطيع أن يتكيف بنجاح مع المجتمع، ويحافظ على بيئته المحيطة، ويساهم في تقدم مجتمعه.

وعرف ربيع (2006) الإدارة المدرسية بأنها: مجموعة من الفعاليات والنشاطات التي يقوم بها أكثر من فرد (المدير، المدرسون، التلاميذ، الموظفون، أولياء الأمور)، بطريق المشاركة، والتفاهم من أجل تحقيق أهداف المدرسة في التربية والتعليم، أو هي عملية توجيه وتنسيق وتخطيط لكل عمل تعليمي أو تربوي يحدث داخل المدرسة؛ من أجل تطوير وتقديم التعليم فيها.

أجمع أغلب العلماء على أنّ إدارة المدرسة هي: عملية على الأغلب ممنهجة يتحقق نجاحها بالالتزام بالمعايير الإدارية والأداء المتفاني الذي يعكس رغبة في السعي لتحقيق الأهداف، وتحقيق التغيير، وتأدية الأعمال على الوجه الأكمل، وهي عملية متكاملة تتمثل في وحدة إدارية أيّاً كان عدد أفرادها، مع تعاطي المعلمين مع منهجية الأداء، واحترام المعلمين للمدير، وهيئته الإدارية وتعاطي السلطات العليا بالنقطة، وهامش من الحرية يصقل شخصية المدير، وقدر من الحركة والمرونة في التأثير .

وترى الباحثة أنّ الإدارة المدرسية : هي تلك الجهود المنظمة التي تكون فيها الأهداف محددة ضمن خطط مرسومة، وعمليات محددة تستطيع من خلالها تنفيذ السياسات التربوية العليا في التعليم، ونكون على اتصال وتواصل مباشر مع جميع أطراف العملية التربوية والتي ترنو على تحقيق أهداف يمكن قياسها في مخرجات العملية التربوية.

## أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية

لمهنة الإدارة المدرسية أخلاق تتعلق بالأداء، والإدراكات، والتصرف، تشكل إطاراً يحيط بمهام ونهج المدير، وعلى المدير أن يلتزم بالحد الأقصى من هذه الأسس الأخلاقية؛ حتى يحقق فاعلية مهنة الإدارة المدرسية، ويسلك منهج الإخلاص في مهنته وأدائه وهي كما يلي:

الموضوعية وعدم التحيز في تطبيق الأنظمة، والتعليمات، وإظهار الانتماء الصادق لعمله، والروح المعنوية، إضافة إلى مراعاة استعدادات المرؤوسين وقدراتهم عند اتخاذ القرار، والتشاور معهم، وإقرار الحق والعدالة في المدرسة والمجتمع، وتزويد المعلمين والتلاميذ بالخبرات والأفكار والبدائل التربوية، وتشجيعهم على الإبداع والمبادرة، أضف إلى ذلك تفعيل أنشطة المدرسة وتقديمها للمجتمع المحلي لتوثيق الصلة بهم؛ ليكونوا شركاء فاعلين.

## أهداف الإدارة المدرسية

تؤثر البيئة الاجتماعية والثقافية في تحديد أهداف الإدارة المدرسية، بل وتتأثر وظيفة الإدارة المدرسية بوظيفة المدرسة المتغيرة من عصر لآخر، ومن بلد لآخر، وبطبيعة النظام التربوي في المجتمع أو الدولة وعلاقته بالنظم السياسية والاقتصادية، وقد شهدت الإدارة المدرسية اتجاهات حديثة بحيث لم تعد تهدف إلى مجرد تسيير شؤون المدرسة، والمحافظة على النظام وضبط الطلبة فيها أو دفع عملية تلقين الطلبة وحشو أذهانهم بالمعارف، والمعلومات أو المحافظة على الأبنية والتجهيزات المدرسية، بل أصبحت أهدافها تتمحور حول تهيئة الظروف، وتوفير الإمكانيات التي تساعد المتعلم على النمو المتكامل، وحول المساعدة في تحسين العملية التعليمية؛ لتحقيق النمو وفي تحقيق الأهداف الاجتماعية للمجتمع بما يتطلبه ذلك من تعاون وتنسيق مثمر بين كل أطراف العمل في المدرسة والمجتمع (سمعان ومرسي، 1990).

تتأثر أهداف الإدارة المدرسية بعوامل منها حجم المدرسة، نوعية المرحلة التعليمية، نوعية العاملين ومؤهلاتهم الشخصية، طبيعة البيئة الجغرافية، نوعية الإدارات (مركزية أو لامركزية)، شخصية المدير، سمته، واختلاف آراء واهتمامات وفلسفة واضعي الأهداف (العجمي، 2003).

ذكر أسعد (2005) أنّ الإدارة المدرسية وجدت نفسها أمام مفهوم جديد للمدرسة والمجتمع فكيفت أساليبها، وعدلت من طرق العمل بها؛ لتحقيق للمدرسة هذا التقرب وتلك المشاركة، ولقد أصبح

تحقيق الأغراض التربوية والاجتماعية حجر الأساس في الإدارة المدرسية بعد أن كان يضيع فيما مضى وسط الاهتمام بالنواحي الإدارية، ولا يعني هذا التحول في وظيفة الإدارة المدرسية التقليل من شأن النواحي الأخيرة، بل يعني أنها أصبحت تهتم بأولوية العملية التربوية الاجتماعية، كما يعني توجيه الوظائف الإدارية لخدمة هذه العملية الرئيسية.

ويرى ربيع(2006) أن الهدف الأساس للإدارة المدرسية يتمثل في تنظيم وتسهيل وتطوير نظام العمل بالمدرسة، وتوفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية المرغوبة، بالإضافة إلى الارتقاء بمستوى أداء المدرسين لتنفيذ المناهج الموضوعية من أجل تحقيق الأهداف التربوية. كما أن الاستخدام الصحيح والموجه للموارد المادية والمعنوية الموجودة في داخل المدرسة وفي البيئة المحلية وتوظيفها لخدمة العملية التعليمية يعد الهدف الأساس لأي إدارة مدرسية، لذا فإنّ قياس مدى نجاح أيّ إدارة مدرسية في مهامها يتوقف بالدرجة الأساس على مدى نجاحها في استغلال الموارد لصالح العملية التعليمية.

استخلص (عابدين ) أهم الأهداف للإدارة المدرسية :

تمثلت في توفير الظروف والإمكانات التي تساعد على نمو التلاميذ بشكل متوازن ومتكامل، وتحقيق الأغراض الاجتماعية للمجتمع من أجل تحقيق التكيف والتوافق الاجتماعيين، إضافة إلى توجيه المتعلم ومساعدته في اختيار الخبرات التي تساعد على نموه، ومساهمته في دراسة المجتمع، وحل مشكلاته، وتحقيق أهدافه عابدين (2001).

وحدد أحمد (1991) أهداف الإدارة المدرسية :

توفير الإمكانات المادية والبشرية اللازمة للقيام برسالة المدرسة، وتوفير الجو الملائم لصالح للعملية التعليمية، إذ يسهم في تحقيق التكامل بين الإدارة والإشراف الفني للعملية التربوية، والعناية بالعلاقة الإنسانية بين جميع العاملين في المدرسة لتوفير جو داعم للتعليم والتعلم، وتوفير قدوة حسنة للتلاميذ.

وذكر العجمي(2003) أن أهم أهداف الإدارة المدرسية من الناحية العملية:

التأكيد على أنّ جميع جهود وأنشطة الإدارة المدرسية تعمل على بناء التلميذ من جميع النواحي، والاهتمام بإنجاز جميع عمليات الإدارة من تخطيط وتنظيم ومتابعة وإشراف، ومراعاة الفروق الفردية في توزيع المهام والمسؤوليات بين أفراد الجهاز المدرسي، والعمل على توفير النموذج المثالي والمصغر للمجتمع الإسلامي داخل المدرسة، إضافة إلى توفر الاتصالات الجيدة داخل المدرسة والفصول، والعمل على ربط المدرسة بالمجتمع، وتوقع أفراد جهاز الإدارة المدرسية للمشكلات المختلفة ووضع الحلول المناسبة.

### وظائف الإدارة المدرسية

بحكم اختلاف التعريفات والأهداف والمفهوم العام للإدارة المدرسية، تنوعت وظائفها والأطر التي تعمل من خلالها، إلا أنها من المؤكد تصبّ في اجتهادات وأفكار وآراء، تنظر إلى تحسين صورة وأداء الإدارة المدرسية وتطويرها.

لخص العميرة (1999) وظائف الإدارة المدرسية في أربع نقاط أساسية:

1. دراسة المجتمع ومشكلاته وأهدافه، والعمل على حل مشكلاته وتحقيق أهدافه.
  2. العمل على تزويد المتعلم \_ باعتباره محور العملية التعليمية \_ بخبرات متنوعة ومتجددة .
  3. تهيئة الظروف وتقديم الخبرات والخدمات التي تساعد على تربية التلاميذ وتعليمهم .
  4. الارتفاع بمستوى أداء المعلمين للقيام بتنفيذ المناهج المقررة لتحقيق الأهداف التربوية.
- وهناك بعض الباحثين الذين تعاملوا مع الإدارة المدرسية كأى إدارة ولخصوها في مجموعة وظائف تدور حول التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والإشراف، والتقييم، وحدد أبو فروة (1997) وظائف الإدارة المدرسية في اتخاذ القرارات، والتخطيط، والتنظيم، والاتصال .
- حقيقة الوظائف السابقة هي عمليات إدارية تتضمن أي عملية إدارية بشكل عام.
- هناك من صنف الأعمال الإدارية في إطار آخر، نقل عابدين (2001) عن مصطفى أنه صنفها بوظائف ذات جانبين: إداري، وفني، ويخدم كلّ منهما الآخر بما يحقق أهداف المدرسة ومن تلك الأهداف:

1. تسيير شؤون المدرسة وفق التعليمات والقواعد الصادرة عن الإدارة التعليمية.

2. تنظيم نظام العمل بالمدرسة وتسهيله وتطويره.
  3. توفير الظروف والإمكانيات المادية والبشرية، ووضع الموظف المناسب في المكان المناسب.
  4. تنمية المعلمين مهنيًا.
  5. إعداد برنامج التوجيه والإرشاد للتلاميذ.
  6. تنظيم العلاقة بين المدرسة وبيئتها.
- اعتبر ربيع (2006) إن وظيفة الإدارة المدرسية تغيرت واتسع مجالها في الوقت الحاضر، فالإدارة المدرسية تؤدي وظيفة في الجوانب الآتية :

1. الجانب الإداري: وتشمل أعمال التخطيط والتنظيم والمتابعة والشؤون المالية .
  2. الجوانب الفنية : وتشمل المناهج وتنفيذها، والإشراف الفني، وتقويم العمل المدرسي.
  3. الجوانب الإنسانية والاجتماعية: وتشمل تنظيمات المجتمع وبيئته، والمدرسة ومسؤولياتها.
- يعدّ الإشراف على المعلمين أحد أوجه وظائف الإدارة المدرسية التي قد تتطوي تحت إطار الجوانب الفنية، وهو وظيفة في الظلّ من العمل الإداري علماً أنها من أكثر الأعمال الإدارية التي يؤديها مدير المدرسة وتتم بكل هدوء؛ لكثرة الجوانب المتعلقة بهذا العمل الإداري بدءاً من الحاجات اليومية للمعلم وانتهاءً بالزيارة الصفية.

#### العوامل المؤثرة في الإدارة المدرسية

نوضح هنا بعض الظروف والإمكانيات التي تدفع إلى أن تسلك الإدارة المدرسية طرقاً في مواجهتها ابتعاداً عن المنهجية التقليدية في محاولات مستمرة للوقوف في وجه هذه العوامل حتى تتمكن الإدارة المدرسية من تأدية واجباتها، بمعنى أنّ على الإدارة المدرسية الاستعداد الدائم لمواجهة هذه العوامل وهي كما يلي:

#### العوامل الاجتماعية :

1. انتشار الأمية أو انخفاض المستوى الثقافي لدى أولياء الأمور، ممّا يعني قلة إدراك البيئة الاجتماعية التي هي عامل أساسي في تعلم الفرد وفي تعلم الجماعة.

2. تلعب (مجتمعات الصناعة، الزراعة...الخ) دوراً في فرض سياسات على الإدارة المدرسية.
3. كثرة التلاميذ، مقابل قلة الصفوف والوسائل، وقلة أعداد المعلمين في مناطق الكثافة السكانية، تتطلب تعاملاً من الإدارة المدرسية (توفير فصول أكثر ووسائل وكتب ومدرسين...الخ).
4. المناطق النائية تعاني عجزاً في المدرسين.
5. عدم تجانس السكان لغوياً ودينياً وثقافياً يصعب مهمة الإدارة المدرسية في التعامل مع التلاميذ.
6. انشغال التلاميذ بالزراعة والرعي في المناطق النائية، تصعب مهمة الإدارة المدرسية.

#### العوامل الجغرافية الاقتصادية :

1. تؤثر الجغرافيا في الأبنية المدرسية شكلاً وتنظيماً، ويفرض على الإدارة مواجهتها بوسائل معينة(الحر، البرد، الدوام) ويقصد بذلك أن البيئة كلها أعباء على الإدارة المدرسية.
2. درجة النمو الاقتصادي، واختلاف الإمكانيات البشرية والمادية، مما قد يسهل أو يصعب مهام الإدارة المدرسية، ويقصد بها تدني مستوى النمو والازدهار الاقتصادي في المجتمع.

#### العوامل السياسية :

1. سياسة الإدارة المركزية وفرض اتجاهات وتشريعات معينة لا تتوافق والخطط المرسومة.
  2. غياب القوانين والتشريعات التربوية والتعليمية يلعب دوراً في التأثير على الإدارة المدرسية .
  3. تقلب الحكومات واختلاف الأحزاب الحاكمة يؤثر على الإدارات المدرسية.
  4. اهتمام الحكومات بفرض سلطتها على الإدارات التعليمية.
  5. العامل السياسي يؤثر بشكل مباشر في نمط الإدارة التعليمية.
- كل هذه عوامل تؤثر في عمل الإدارة المدرسية وتعيقها عن بلوغ الأهداف ( قرعان والحراشة،2004) .

## صعوبات الإدارة المدرسية

أبين هنا بعضاً من الإشكاليات الميدانية التي تصعب مهمة الإدارة المدرسية وتجعلها في حالة استنفار دائم، ولربما تؤثر ليس في الأداء الوظيفي وحسب، بل وفي نهج السلوك الفعلي لمدير المدرسة.

أشار عابدين (2001) إلى أمور ذاتية تخص العمل ومتطلباته وتجعل منه أمراً غير يسير، أو تقلل من يسره وسهولته وعفوية تنفيذه، أي أنها تتطلب حظاً وافراً من الجد وبذل الجهد والهمة؛ من أجل القيام بالعمل المطلوب، أو المتوقع القيام به ويطلق عليها صعوبات، وعليه فإن مجموعة من الصعوبات تكتنف الإدارة المدرسية منها:

1. حاجتها إلى الإعداد والتأهيل، وارتباطها بميادين واسعة على المدير التعرف إليها والإلمام بها.
2. اتساع توقعات المجتمع والسلطات التعليمية من دور المدير.
3. حاجتها إلى التوفيق بين المهام الإدارية، والفنية، والمهارة في التنظيم والتفويض وإدارة الوقت.
4. ضرورة متابعة الدراسات والأبحاث النفسية والتربوية؛ لتحقيق النمو الشخصي والمهني للمدير.
5. حاجتها إلى الوقت الطويل أكثر مما يتيح اليوم الدراسي.
6. حاجتها إلى سعة الصدر في معالجة أمور التلاميذ، والمرؤوسين، والتعامل مع أفراد المجتمع.
7. كثرة التحديات الداخلية والخارجية التي تواجهها المدرسة وإشكالية تحديد أولويات حلّها.

## معوقات الإدارة المدرسية

نتحدث هنا عن جزء يتعلق بأمور قد تفرض نفسها على الإدارة المدرسية لا يكون للمدير دخل فيها، بل وحتى تجعل من وجودها أمراً واقعاً لا ينفع معها الحل الآني، بمعنى أنّ أسلوب مواجهتها والتعامل معها ليس للمدير تأثير مباشر فيه، وأطلق عليه اصطلاحاً ما يعرف بالمعوقات للإدارة المدرسية، وحدد عابدين (2001) ما نسميه بالمعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية في عملها وقسمها إلى ثلاث فئات:

## 1- المعوقات المرتبطة بالعملية التعليمية (المعوقات الفنية):

1. انخفاض مستوى أداء بعض المعلمين لأسباب مهنية، أو شخصية، أو نفسية.
2. النقص في إعداد المعلمين وفي مستوى تأهيلهم.
3. تباين سلوكيات المعلمين المهنية، وقلة التعاون والتنسيق فيما بينهم.
4. تفشي بعض الظواهر التربوية السلبية في المدرسة مثل، استخدام ما يعرف بالكتب المساعدة .
5. غياب أو عدم كفاية الخدمات الطلابية في المدرسة نحو، الإرشاد والصحة المدرسية.
6. افتقار بعض المديرين إلى المهارات والكفايات الإشرافية اللازمة لممارسة أدوارهم .

## 2- المعوقات المرتبطة بالعمل الإداري (المعوقات الإدارية):

1. قلة الإمكانيات والأموال اللازمة للقيام بالمسؤوليات المتوقعة من المدير.
2. اكتظاظ الصفوف، وعدم توفر الأبنية والمرافق اللازمة، أو عدم صلاحيتها.
3. عدم وجود مساعد للمدير يمكن تفويضه جزءاً من الأعمال، وبخاصة الأعمال غير الفنية.
4. سوء توزيع الوقت المتاح للمدير على الأعمال، والمهام المدرسية .

## 3- المعوقات المرتبطة بالنظام التربويّ (المعوقات التنظيمية):

1. المركزية في الإدارة التعليمية، واتخاذ القرار، وسيادة الروتين، والبيروقراطية في العمل.
  2. غياب الدعم والحوافز لمديري المدارس من قبل السلطات التعليمية، ومنع ظهور قيادات شابة .
  3. مجانية وإلزامية التعليم يؤدي إلى تقاعس التلميذ، وولي الأمر عن التعاون مع الإدارة المدرسية.
  4. غياب النظر إلى الإدارة المدرسية كمهنة، وغياب الدستور الأخلاقي لها .
- حدد عابدين (2001) مجموعة عوامل قد تعيق مدير المدرسة عن القيام بدوره التربويّ المتكامل منها:

1. اعتبار مدير المدرسة المسؤول الأول عن سير العملية التعليمية وعمّا يجري داخلها.

2. تركيز اهتمام إدارة التعليم على تأمين عملية إدارية سلسلة ومنتظمة.
3. سهولة تقويم أنشطة الإدارة يدفع المدير إلى التركيز على الجانب التنظيمي الإداري في عمله.
4. سيطرة الرقابة الإدارية على عمل المدير في غياب التركيز على مهنية الإدارة المدرسية .

### مجالات الإدارة المدرسية

عند مجال الإدارة المدرسية فإننا نتحدث عن إطار أوسع وأكبر وأشمل، وهذا ما يتضح لنا حين نتحدث عن مجالات الإدارة المدرسية، فكأننا ننطلق في الحديث عن الدائرة الأشمل والأكبر التي تعمل من خلالها الإدارة المدرسية، حيث يمكنها أن تقف على الأمور من جميع الاتجاهات ويكون الإلمام بهذه الأمور أساساً ناجحاً لأي إدارة مدرسية متطورة، ونورد هنا أهم المجالات التي تنطلق من خلالها الإدارة المدرسية :

1. مجال التخطيط:  
القيادة التربوية تعمل على الاهتمام بتطوير ورسم السياسات المستقبلية والتخطيط الفاعل لتنفيذها (نشوان، 1985).
2. مجال التنظيم وتسهيل عملية الإدارة:  
الإدارة تساعد المعلمين في تحقيق أفضل المتطلبات بتسخير التنظيم لخدمة المعلمين والمتعلمين (الطويل، 1999) .
3. مجال التنفيذ:  
ويقصد بها تلك الإجراءات والأنشطة التي تقوم بها الإدارة لتحقيق أهداف النظام.
4. مجال التقييم ( التقييم):  
الإداري التربوي بحاجة ماسة إلى عملية التقييم؛ ليتعرف إذا ما كانت القرارات التربوية المتصلة بالتخطيط، والتنفيذ، والتوجيه، والمتابعة، تؤدي بالنظام التربوي إلى تحقيق الأهداف (نشوان، 1985).

5. مجال توفير الخدمات التربويّة اللازمة:

الإداري التربويّ معني بتوفير الخدمات الأساسية الضرورية للموجودين بالنظام التربويّ (توجيه وإرشاد، وتغذية، ووسائط نقل من رعاية صحية )

6. مجال إدارة الأفراد:

الإنسان هو أئمن موجودات النظم الاجتماعية ومن أخطر مدخلاتها؛ لذا على القادة والمسؤولين بذل كل السبل لضمان مدخلات بشرية كقوة ناضجة .

7. مجال إدارة شؤون التلاميذ :

إنّ أيّ نظام لإدارة شؤون المتعلمين يجب أن يُطوّر ويبنى على أساس معرفة كاملة وفهم عميق لفردية وخصوصية وقيمة وأطر مرجعية كل متعلم .

8. مجال التعامل مع النظام التربويّ كعملية استثمارية:

تتميز التربية بالخصوصية الإنسانية، باعتبار الإنسان محورها، إلا أنّ إدارة النظام التربويّ لها جوانب ذات أبعاد، مالية، واقتصادية، واستثمارية إضافة للبعد الأساسي للتغيير التربويّ .

9. مجال التخطيط للأبنية المدرسية:

أن يولي المسؤولون التربويّون البناء المدرسي عنايةهم من حيث تخطيطه، وتصميمه، وتجهيزه .

10. مجال علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي :

المدرسة بؤرة اهتمام المجتمعات الإنسانية، ولتسهيل تنظيم وتحسين علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي يجب العمل توثيق الصلة بين النظام التربويّ والأطر الاجتماعية.

12 مجال العمل مع المجالس التربويّة:

المجالس التربويّة المختلفة تهتم بمشاركة المدرسة والتعاون معها في إنجاح عملية التعليم والتعلم، ولا بدّ من تحديد مسؤوليات وواجبات وحدود هذه المجالس ( الطويل، 1999).

## مفهوم التّميز

وللتّميز تعاريف عدة عرضها علماء الإدارة منها:

التّميز هو خطة طويلة المدى، وهو نظام متكامل في المنظمة بغرض تحسين أدائها وتجديد ممارساتها، وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الأطراف المرتبطة بالتّميز، وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة، وعلى وجود أطراف خارجية تساعد في التّميز وتحدد التدخلات المناسبة للتّميز، كما تعتمد على التطبيق العملي للعلوم السلوكية (ماهر، 2007).

والتّميز: إحداث تغييرات في طبيعة النشاطات الفكرية والسلوكية داخل الجهاز الإداري، وهو يعني: زيادة كيفية قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بصورة أفضل.

## أهداف التّميز الإداري

تهدف عملية التّميز الإداري إلى:

- تحسين وزيادة فعالية العمليّات والوظائف الداخلية للمنظمة: بحيث يمكن تطبيق ذلك من خلال تحسين العمليّات، وزيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفين وليس على تميز وتعديل السياسة.

- تتجلى عملية التّميز الإداري في تعريف المشكلة: ومن ثم تحديد أسباب المشكلة، وتحديد الطرق الملائمة للتعامل مع هذه المشكلة وبالآتية الحصول على الحلول.

- ثم تأتي عملية تقييم نتائج التطبيق: تهدف عملية التقييم في التّميز الإداري مراجعة نجاح فعالية الخطة أو البرنامج الموصي به والذي بدوره (البرنامج، الخطة) يساعد على تعزيز وتشجيع التّميز في المنظمة ككل.

وتبدأ عملية التّميز الإداري عادةً بجمع البيانات والمعلومات، وتحديد أماكن الخلل والتي تزودنا بالتحديد الدقيق لمكان المشكلة اللازم التركيز عليها، وتحديد أماكن التّميز في المنظمة للحد من هذه المشكلة في جميع أماكن المنشأة (الهيكل، الثقافة، العمليّات، الأفراد) (عماد الدين، 2003).

مبررات التّميز: إن التّميز الإداري ضرورة للمنظمة تبدأ عندما تظهر مشكلة معينة مثل وجود انفصال بين العاملين والإدارة وعدم القدرة على المنافسة وكثرة غياب العاملين، وربما يعود إلى

أسباب بيئية خارجية (عماد الدين، 2003).

**مستويات التميز الإداري:** تركز عملية التميز الإداري على مستويات رئيسية وهي: محتوى ومضمون العمليات التنظيمية، ونوعية المخرجات (سواء كانت تنظيمية أم نفسية)، والثقافة التنظيمية (عبوي، 2006).

**معوقات التميز:** إن التميز الإداري ضرورة إلا أن له معوقات، أهمها الخجل الإداري الذي يمثل أحد أسباب القلق الإداري؛ لأنه يحول دون اتخاذ قرارات إدارية حاسمة للإصلاح والتميز، ويحد من القدرة على اتخاذ إجراءات رادعة بحق المسيئين والفاستدين. إضافة إلى ما تقدّم هناك خلل النظام في القيم الاجتماعية، بحيث حلّت قيمة جمع الثروة بأي طريقة محل قيم الأمانة والإخلاص والانتماء. مما يشجع الفساد الإداري ويؤدي إلى اعتبار الوظائف غنائم لحزب، أو عشيرة، أو طائفة أو منطقة جغرافية.

#### التميز الإداري في العملية التعليمية

ويعدّ النظر إلى التميز في التعليم مهماً، ليس فقط على المستوى الفردي (على مستوى المدرس) وإنما على المستوى المؤسسيّ أيضاً. فدعم المؤسسة للتميز في التعليم يعمل على تسهيل هذا التميز، فهو ليس مباشراً، ويكون هذا من خلال تقديم أجواء العمل المناسبة والحوافز، والدعم لنمو هذا التميز، ومدى تطوير المدارس لمعايير تحديد التدريس الجيد، والآليات المستخدمة لتشجيع التعليم والتعلم وإذا ما كان قد أخذ التعليم بالاعتبار في إجراءات الترقيات تلك المقاييس التي تشكل جزءاً من المبادئ والإجراءات المتعددة والتي من خلالها يمكن أن تقدم الدعم للتميز في التعليم ومنها:

- تقديم الموارد (بما فيها الوقت للمدرسين).
- أن تكون نسبة الطلبة للمدرس قليلة.
- بنية تحتية جيدة، ومعدات... إلخ.
- عمليات وسياسات إدارية تدعم التعلم والتعليم.
- جوائز للتعليم.

- توفير التمويل للأعمال التي تساهم في تطوير التعلم والتعليم.
- ثقافة مؤسسية تقدر وتشجع التعلم والتعليم.
- ممارسات وسياسات تدعم تبادل الأفكار.
- توفر مجالات تدريبية متخصصة داعمة للتميز.
- أن يكون للتميز في التعليم قيمة في عملية التقدم والترقية الوظيفية (الفهاء، 2012).

وترى الباحثة أنّ هناك العديد من الدراسات حول التّميز في التعليم الجامعي، ولم يتم التطرق إلى التعليم العام في المدارس، ومن قراءة الباحثة للعديد من الأبحاث والدارسات والمراجع في التّميز تبين أنّ هناك اتفاقاً حول الكثير من أهداف التّميز ما بين التعليم الجامعي، والتعليم في المدارس، وتستنج الباحثة أنّ مرتكزات التّميز في التعليم العام الأساسي هي :

1- الطّالب

2- المعلم

3- المؤسسة

**أولاً : الطّالب.**

أمّا بالنسبة للطّلبة فإنّ عملية التّميز تقوم على زيادة العمل على تنمية كفاءات الطلبة في المهارات العلمية والعملية من خلال المناهج الدراسية؛ لضمان شمول العملية لكافة الطلبة، بشرط أن تُبنى على مدخلات دقيقة، ويتصل بهذا المطلب القيام بدراسات لتحديد تلك المتطلبات بشكل منهجي علمي. ولا يتوقف الأمر عند الطلبة

**ثانياً : المعلم.**

أمّا بالنسبة للمدرسين فهناك حاجة للاستمرار في بناء كفاءاتهم بالاتجاه المتوقع والمطلوب للطلبة، باعتبار أنّ عملية التعلم هي عملية مستمرة لا تتوقف عند حد معين.

### ثالثاً: المؤسسة.

أما على المستوى المؤسسيّ، فهناك حاجة للتركيز على التحسين الرأسي للمناهج الدراسية، وتعميق العلاقات مع المؤسسات التي تشغل الخريجين. إنّ الميزة التنافسية تتبع بالنسبة للمؤسسة المحددة من مؤسسات التعليم من الاستخدام الفعال والكفؤ للموارد الملموسة، وغير الملموسة التي لها حاجة لدعم عمليات التعليم والتعلم.

إنّ تحقيق الميزة التنافسية في مجال التعليم يتمّ من خلال خلق الإدراك، أو الانطباع بين المتعلمين المستهدفين، بأنّ ما يقدمه التعليم يقدم بطريقة فريدة وجودة مرتفعة. إنّ مضمون الميزة هنا يعدّ هاماً لمؤسسات التعليم، وهاماً من ناحية الصورة والجودة المدركتين. إنّ هذا الإدراك يسمح للمؤسسة أن تقوم بمراجعة عملية التعلم والحكم على جودة مخرجاتها وتحسين نوعية المخرجات.

### أنماط الإدارة المدرسية

عند توجهنا إلى الحديث عن الأنماط كأننا بذلك ننطلق نحو وصف الحالة الميدانية التي توصف السلوك والأداء لمدير المدرسة، فهي وصف شامل إلى كل ما يبدر عن المدير من كل ما يعكسه سلوكه، سواء أياً أكان كلاماً أم كتابةً أم تعامللاً، وبالرجوع إلى ما سبق في هذه الدراسة فإنّ المهمة المنوطة بمدير المدرسة ليست باليسيرة إذا ما قيست بكل الظروف المحيطة به من صعوبات ومجالات وأهداف .... الخ.

ويصف عابدين(2001) الإدارة المدرسية بأنّها نظام العمل الذي يتبعه مدير المدرسة في الإدارة ويتخذ له سبيلاً، أو أسلوبه المتجسد في السلوك والتصرفات الشخصية والمهنية في كافة المواقف التربويّة والإدارية، ونقل بتصريف عن (أحمد بدوي) بأنّ النمط وحدة وظيفية تعمل ككلّ لأجزاء يمكن التمييز بينها، أي أنّ النمط يجمع بين أجزاء يمكن تمييزها على حدة، وككلّ يأتلفها جميعاً في وحدة، وإنّ النمط هو الشكل الذي يحمل أخص الصفات التي يتميز بها معظم أفراد فئة ما ويعدّ مختارة من هذه الفئة، وهو بمثابة مثال لها في مجموعها.

على كلّ فإنّ الأنماط الإدارية هي طبيعة في العمل الإداري، والشيء المهم ذكره هنا\_ وبتقديري\_ أنّ ظروف عمل الإدارة المدرسية تجعل من الأنماط السائدة أو المعمول بها في المدرسة تتباين

بالمطلق مع مثيلاتها من الأنماط في مؤسسات أخرى كالشركات، والمؤسسات، والمصانع؛ لأنّ الإدارة هنا تتعامل دائماً في أصعب ما تكون صناعته، إن جاز لنا التعبير، وهي صناعة البشر.

## 1 الإدارة الدكتاتورية:

ذكر الخواجا (2004) أنّها أسلوب إداري يستعمل في المؤسسات ذات الحجم والعدد الكبير، وتتمسم بضخامة مكوناتها، وبعتمادها التقني وبتوازن دقيق في قواها ومكوناتها الداخلية والخارجية وتدار غالباً بأسلوب مهنيّ ضمن بناء مخطط؛ لتحقيق هدف موضوع مسبقاً ويتطلب تحقيقه نظم ضبط عالية وتعدّ نوعاً من الإدارة الكلاسيكية، وحسب رأي ( الخواجا ،2004) فإنّ خصائص الدكتاتورية:

1. إنّ تقسيم العمل مبني على التخصص الوظيفي، ويوجد تسلسل هرمي واضح في السلطة.
  2. يوجد نظم وقوانين ولوائح تحدد حقوق وواجبات ومسؤوليات العاملين.
  3. استخدام سيء للقوانين أحياناً للتعامل في مواقف العمل.
  4. وجود علاقات غير شخصية.
  5. التوظيف والترقية مبنيان على القدرة أو المهارة التقنية.
- عابدين (2001) حدد أسساً تقوم عليها الإدارة الأوتوقراطية على النحو الآتية:
1. التدرج في السلطة من الأعلى إلى الأسفل، المدير يتبع مسؤولاً أعلى منه في مديرية التعليم.
  2. الفصل بين التخطيط والتنفيذ، حيث توضع الخطط التعليمية من قبل إدارات أعلى من إدارة المدرسة.
  3. سيادة مظاهر الولاء الشخصي الظاهري للمدير من قبل المعلمين.
  4. يوجه المدير تعليماته إلى مرؤوسيه من المعلمين، وغيرهم الملزمين باتباعها والخضوع لها.
  5. يقوم المدير بالتخطيط لتنفيذ السياسات الصادرة عن الإدارة التعليمية منفرداً.
  6. غياب احترام شخصيات التلميذ وفرديتهم نتيجة التزامهم باتباع طرق محدده في التعلم والسلوك.
  7. التركيز على الجانب التحصيلي المعرفي للتلاميذ وإهمال الجوانب الأخرى.

وأضاف إليها القرعان وحرا حشة (2004) أسساً أخرى:

1. إجبار المدرسين على اتباع الطرق التي يقرّها الرؤساء وقد لا تلائم الموقف التعليمي.
2. لا يسمح للتلاميذ بتعلم تقويم الآراء، أو البحث عن الحقيقة، أو الوصول إلى أحكام مستقلة حرة.
3. تعدّ الفعالية المعيار الرئيس لتقويم العمل المدرسي.

وقام نشوان (1985) بالتحدث عن المدير الدكتاتوري قائلاً بأنه القائد الذي يعزل نفسه عن التابعين ويمسك بجميع الأمور الإدارية دون أن يفوض أيّاً من الصلاحيات للمعلمين، ويركز جلّ اهتمامه على كسب ولاء المعلمين، وعدم وجود معارضة لسلوكه الإداري، وحسب (نشوان) فإنّ سلوك مدير المدرسة الدكتاتوري على النحو الآتية:

1. يقوم بجميع الأعمال الإدارية، ويتعامل مع المعلمين من خلال النشرات، والتعميمات المكتوبة.

2. يلتقي بالمعلمين في اجتماعات رسمية، ويحرص على توقيعهم على ما يرسل إليهم من نشرات.

3. يحرص على بقائه في مكتبه، ويستدعي المعلمين بطريقة رسمية، ولا يرغب في مقابلة التلاميذ.

4. يتحدث إلى الآخرين (معلمين، تلاميذ، أولياء أمور) بطريقة رسمية تذكرهم بسلطته الوحيدة. رأى البرادعي (1988) أنّ (التسلطية السلطوية الفردية التحكّمية) صفات ممقوتة؛ لأنها تتسم بالنزعة الفوقية، وتناصب الجميع العداة ويقول إنّ المدير المتسلط يتصرف :

1. بالشدة والصرامة، وكثرة إصدار التعليمات والأوامر الغامضة.
2. عدم إعطاء المرؤوسين حرية العمل، والالتزام بحرفية الإجراءات وعدم الخروج عنها.

3. الاكتفاء بإصدار الأوامر مشافهة غالباً، والانغلاق والعزلة عن المحيط.

وذكر ربيع (2006) أنّ المدير في هذا النمط من الإدارة يضع في ذهنه صورة معينة لمدرسته، ولذلك يضع من الخطط والسياسات ما يحقق هذه الصورة، فهو يظهر الودّ لمن يتفق سلوكه وهذه

الصورة، ويتميّز هذا النمط من الإدارة بالإنتاجية العالية من حيث الظاهر ( ويعدّ هذا النمط من أكثر الأنماط انتشاراً في مدارسنا العربية).

وأهم ما يمكن ملاحظته على هذا النمط من الإدارة المدرسية ما يلي:

1. تنظيم المدارس في هذا النوع من الإدارة يشبه تنظيم الأعمال في المصانع.
2. يوجد فصل تام ما بين التخطيط والتنفيذ.
3. على المرؤوسين الولاء لرؤسائهم، ويحتل المدرسون في هذا النمط مركزاً ثانوياً.
4. يكلف المعلم بإتباع طرق ووسائل معينة، دون احترام لشخصيته و اختيار المناسب من بينها.
5. يكون الإشراف في هذا النمط دكتاتورياً والأخذ بمعيار الفعالية عند تقويم العمل المدرسي.
6. الاهتمام الأكبر للمدير هو بإتقان التلاميذ للمواد الدراسية، وإهمال الجوانب الأخرى في المتعلم.

7. رفض تقديم آراء مستقلة، وتجاوز الفروق الفردية الموجودة بين المدرسين أو التلاميذ. في حين أكد العمائرة (1999) أكد على ما جاء به زملاؤه السابقون، لكنه أضاف أن النمط الدكتاتوري ليس كلّ نمطاً تسلطياً فهناك مستويات متدرجة للنمط الأوتوقراطي منها :  
أولاً: القائد الدكتاتوري (المتسلط، أو المتحكم) ويتميز بمايلي:

1. يركز كل السلطات في يده، ويصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل .
2. يوسع صلاحياته لتكون كل الأمور تحت تصرفه وسيطرته.
3. يتبع أسلوب الإشراف المحكم عليهم، ولا يسمح لمرؤوسيه بالتصرف .
4. يعدّ نفسه أمراً لمرؤوسيه معتمداً على التعليمات والأوامر الصارمة.
5. لا يعير اهتماماً أو تقديراً لظروف مرؤوسيه، ولا يشرك مرؤوسيه في مباشرة مهامه.

ثانياً: القائد الدكتاتوري ( الخير أو الصالح) : يتميز هذا النوع:

1. يثق بنفسه وفي أدائه للعمل، ويخلق مناخاً يساعد على التقليل من ظهور السلوك العدواني.
2. رقيق في تعامله مع مرؤوسيه، ويكسب رضا موظفيه بالإقناع والتعاون معهم.
3. أقل قسوة في تعامله مع مرؤوسيه، رغم اتفاقه مع اتجاهات القائد المتسلط .

4. يؤمن كثيراً بالمشاركة في الإدارة، حيث يبين لمؤوسيه مزايا قرار ما؛ حتى يخفف من معارضتهم له.

5. القائد الأوتوقراطي الخير شخص طموح توصل إلى مركزه العالي بالتدرج وينفذ أعماله بكفاية.

ثالثاً: القائد الدكتاتوري ( اللبق ) ويتصف بما يلي:

1. يتميز بلباقته في التعامل مع مؤوسيه، واعتماده على اتصالاته الشخصية معهم لإنجاز العمل.

2. يحاول خلق الإحساس لدى مؤوسيه بأنهم يشاركونه دون أن يشركهم فعلاً .

3. يحاول منح مؤوسيه قدراً يسير من الحرية في مشاركتهم في تحمل المسؤولية.

4. يعدّ أقل درجات السلوك الأوتوقراطي تسلطاً وأكثرها اقتراباً من السلوك الديمقراطي.

وانفق أسعد(2005) مع أسلافه في أنّ مدير المدرسة الذي يضع صورة ذهنية معينة لمدرسته، رجل أوتوقراطي يعتقد دائماً أنّ واجبه تقرير ما يجب أن يعمل في المدرسة، وأنّ يخبر المدرسين بما يجب عليهم عمله وكيفية أداء هذا العمل، والإدارة المدرسية في نظره عملية إصدار للقرارات والتعليمات، والتفتيش للتأكد من تنفيذها، وإنّ الإدارة الدكتاتورية تقوم على الأسس الآتية:

1. تتدرج السلطة من أعلي إلى أسفل ويوجد فصل بين التخطيط والتنفيذ.

2. يدين كل من يعمل في مثل هذا النوع من الإدارة بالولاء لرؤسائه.

3. يلعب مدير المدرسة الدور الرئيسي فهو الشخص العالم بالأمور، والمدرس ينفذ التوجيهات.

4. يتفق مع المفتشين بوضع التعليمات والتوجيهات للمعلمين الواجب إتباعها في كل المواقف.

5. يشجع الإشراف الأوتوقراطي طاعة المدرسين، والنتيجة قيادتهم لتلاميذهم بنفس الطريقة.

6. لا تحترم شخصية المدرس في هذا التنظيم، ويستخدم المدرسون كوسائل لبلوغ غايات محددة.

7. لا تحترم شخصية التلاميذ ولا يسمح لهم بالبحث عن الحقيقة، بل التلقين عن طريق المدرس.

8. تعدّ الفعالية المعيار الرئيسي للتقويم، وتهتم المدارس بإتقان التلاميذ للمواد الدراسية.

## سلبيات الدكتاتورية :

1. وجود رؤساء دون كفاءة مهنية أحيانا.
2. تنظيم تكتلات وتقسيمات الإدارية تعيق عمل المدرسة.
3. صراع الأدوار بين المدرسين والمعاملة على أساس القانون دون مراعاة للظروف الشخصية.
4. لا تسمح البيروقراطية بالنمو الشخصي أو النمو الإبداعي، كما أنها تسمح بتنمية التبعية.
5. تتبع نظام سلطوي نفوذي لا يناسب طبيعة العصر.
6. الموارد البشرية والممتلكات ليست ملكاً للجميع والاستخدام السيئ لمعيار التخصص.
7. الاستخدام للإجراءات الروتينية وزيادة الخطوات والإجراءات الإدارية بطرق غير منطقية.

## بعض صفات المدير الدكتاتوري :

1. يجلس المدير ويستخدم رؤيته الفردية، ويهمش خبرات الآخرين، واقتراحاتهم وأفكارهم.
2. يحتفظ بالسلطة التنفيذية في يده، ويتقيد بالأمور الروتينية التفصيلية والتي لا يطبقها على نفسه.
3. يغير من الأفكار وينفعل بطرق مختلفة عندما يقدم شخصاً آخر اقتراحات جديدة.
4. يتخذ قرارات كان يجب أن تتخذ من الجماعة، ويتبنى اتجاهاً أبوياً تجاه الجماعة .
5. يتوقع أن يعبر وان يستجاب له عندما يقوم بمبادرة أو تجديد.
6. لا يعترف أنه أوتوقراطياً، يضحى بالمدرسين، التلاميذ، في سبيل أفكاره وقراراته الذاتية ( الخواجا،2004).

## الإدارة الديمقراطية

يطلق عليها التشاركية ( الشورية) وفي هذه الإدارة، فإن مدير مدرسة يتميز بهدوئه ليست له خصائص بارزة مما لا يجعل الكثيرين يهتمون به من أول وهلة، هو يعتقد أن من واجبه مساعدة كل أعضاء هيئة المدرسة على الاشتراك في اتخاذ قرار وفي الوصول إلى اتفاق نحو تنفيذ القرار،

ويعتقد أنّ واجبه مساعدة الآخرين على تحديد ما سيقومون في عمله وعلى التفكير معهم في أداء هذا العمل، كما يساعدهم على تنفيذ خططهم وتقويمهم إنّها الإدارة الديمقراطية. (أسعد، 2005)

إنّ النمط الإداري الديمقراطي يتميز بأنّ مدير المدرسة أو قائدها يأخذ برأي المدرسين، ويتم ذلك خلال الاجتماعات، والمناقشات، وتبادل الرأي بين الجميع، وعن طريق الاجتماع تارة، وأخذ رأي الغالبية تارة أخرى، على اعتبار أنّ المدير صوته كصوت أي عضو في القوة، فالديمقراطية هي عملية مساعدة الآخرين لمساعدة أنفسهم في تحقيق هدفهم، مدير المدرسة الذي يعمل ديمقراطياً يفوض السلطة والمسؤولية للمدرسين، فقوة مدير المدرسة أو قائدها التربويّ تكتسب عن طريق المدرسين أكثر منه شخصياً، إنّ الديمقراطية هي طريقة حياة، وأسلوب حياة، أكثر من كونها نظاماً سياسياً، وتشمل المؤسسات الاجتماعية بما فيها المدرسة.

وتقوم الإدارة الديمقراطية على أسس منها:

1. تفهّم الفروق الفردية بين المدرسين والتلاميذ، والتفاعل معاً بطرق علمية إنسانية.
2. تنسيق جهود المدرسين والتلاميذ للتعامل والعمل كجماعة واحدة .
3. مشاركة المعلمين في رسم سياسة المدرسة والالتزام بتنفيذها، وتفويض صلاحيات للمعلمين.
4. وضع كل مدرس وفقاً لتخصصه، وقدراته، وتحديد مسؤولية المعلمين في الأعمال المسندة إليهم.
5. تفويض بعض الصلاحيات للمعلمين حسب قدراتهم.
6. توثيق العلاقة بالمجتمع المحلي، من خلال إشراكهم في التخطيط والمشورة (الخواجا، 2004).

واهتم بهذا النمط أغلب خبراء التربية استناداً إلى مجموعة من القواعد والأسس التربويّة منها:

1. تحديد المسؤولية في المدرسة والأدوار وتنظيم العاملين وتعزيز توجهاتهم التعاونية .
2. يتعاون أفراد المجتمع المدرسي على تحديد سياسة المدرسة، وتوزيع الصلاحيات واتخاذ القرار.
3. مراعاة الفروق الفردية بين فئات المجتمع المدرسي.
4. تشجيع العلاقات الإنسانية داخل المجتمع المدرسي ومع البيئة المحلية (طافش، 2004)

بالإضافة إلى ما سبق، زاد عليها ( عابدين ، 2001 ) مايلي:

1. التّحديد الواضح والكامل لوظيفة كل عضو في المدرسة ومهامه وسلطاته .
2. يقوم المدير تمثيلاً مع مبدأ المشاركة في الإدارة بتفويض بعض الواجبات والمهام للمرؤوسين .
3. اعتماد معيار القدرة على القيام بالعمل والرغبة بذلك عند إسناد العمل للمرؤوسين .
4. مراعاة التوازن في وضع البرنامج المدرسي، وتنفيذه، واتخاذ القرارات وتراعى الاختلافات.

وقد توسع (حراشة وقرعان، 2004) في هذا النمط وزادا عليه:

1. دعم وتشجيع اهتمامات وميول التلاميذ، وأعضاء هيئة التدريس .
2. مشاركة المعلمين في إدارة المدرسة يؤدي إلى أن يكونوا أكثر استعداداً لتنفيذ التعليمات والبرامج.
3. إشراك التلاميذ في الإدارة المدرسية الديمقراطية أمر له أهميته في رفع الروح المعنوية لهم.
4. تعريف السلطات التعليمية، والمجتمع المحلي بسياسة المدرسة وبرامجها وما تقوم به من نشاط.

كل ما سبق يؤكد ارتباط التربية بالديمقراطية ارتباطاً وثيقاً، ولما كانت العلاقات بين الإدارة والمدرس، وبين التلميذ والمدرسة، وبين المجتمع والمدرسة، تتكيف بالأسلوب الذي يسود هذه العلاقات فإنّ الحاجة واضحة إلى ضرورة توافر الأسلوب الديمقراطي في الإدارة المدرسية. أمّا نشوان (1985) فذكر أنّ القائد الديمقراطي عضواً في فريق ويتلقى أفكارهم ومقترحاتهم وينظر إليها بالتقدير والاحترام، بل يشجع المعلمين على تقديمها لدراستها حول سلوكها الإداري؛ لتعديله بما يتلاءم ورغبات الآخرين والقائد الديمقراطي يهتم كثيراً بتلبية حاجات المعلمين والتلاميذ، لكسب رضاهم، ورفع روح المعنوية، فمدير المدرسة كقائد ديمقراطي :

1. يأخذ برغبات المعلمين عند توزيع الجدول، ويهتم بتشكيل لجان المعلمين، وتكليفهم بمهام إدارية.

2. يضع صندوق اقتراحات، أو شكاوى للتلاميذ، ويجتمع بهم كل فترة للاستماع إلى حاجاتهم ومقترحاتهم.

3. يستخدم العلاقات الإنسانية مع الآخرين، ويلبي طلبات المعلمين من ذوي الحاجات الخاصة .

4. يفويض السلطة، ويتحمل المسؤولية.

5. يعطي التلاميذ دوراً في العمل الإداري من خلال اللجان الطلابية.

### حسب أسعد (2005) تقوم الإدارة الديمقراطية على الأسس الآتية:

1. تشجيع فردية التلاميذ وأعضاء هيئة التدريس، والمحافظة على هذه الفردية.
2. تنسيق الجهود بين العاملين في المدرسة، للعمل كمجموعة متناسقة متعاونة .
3. يشترك مدير المدرسة مع المعلمين في مسؤوليات إدارة المدرسة بدلاً من الانفراد بالعمل.
4. اشترك التلاميذ في الإدارة المدرسية الديمقراطية أصبح من الأهداف المرغوبة في تربية التلاميذ.

### حدد (العمارة، 1999) صفات وأداء المدير على النمط الديمقراطي:

1. يؤمن المدير بأن الإدارة عملية اشتراكية بين جميع العاملين فيها في اتخاذ القرارات وتنفيذها .
2. متحمس لعمله، وتعليماته للمعلمين مكتوبة وواضحة بشكل لا يدع مجالاً للالتباس .
3. يؤيد الصراع التربوي المعتدل، ويعده عاملاً أساسياً في زيادة الإنتاجية في المدرسة.
4. يؤمن بالفروق الفردية بين المعلمين، ويولي العلاقات الإنسانية جانباً من العناية مع المعلمين.
5. يوزع المهام على المعلمين بشكل يناسب قدراتهم، وطاقاتهم، وميولهم، ويتحمل المسؤولية معهم.
6. يهتم بالوقت وبتنظيمه، ومنسق ومنظم ومشرف على سير الأمور في المدرسة.
7. يعقد اجتماعات مخطط لها وأهدافها محددة، ويستمع لرأي المعلمين للخروج بقرارات جماعية .

## من صفات ومزايا المدير الديمقراطي:

1. يتوقع إمكانات المعلمين، والإداريين، والعاملين ويعرف كيف يفوض الواجبات.
  2. يحول جهده إلى قيادة مبدعة مع منح الفرص للمدرسين للترقي والقيادة.
  3. سريع التصرف والثناء على أفكار الآخرين، ويحول للجماعة كل الأمور التي تخصها.
  4. يقوم بالوظيفة بصدقة وكمستشار مساعد لدى كافة العاملين معه في المؤسسة التعليمية.
  5. شخصية تحترم الآخرين، واحترام الإنسان غاية وليس وسيلة، ويكون قدوة فعالة لغيره.
  6. يحترم النظام الاجتماعي، ويشرك الجميع في القرارات، والمسؤولية، والالتزام في التنفيذ.
- (الخوaja، 2004).

## الادارة المتسيبية ( الحرة )

نمط إداري ظاهره التساهل واللامبالاة من رأس الإدارة؛ ممّا يعكس مباشرة على المعلمين، والتلاميذ، وأداء المدرسة، والحياة الإدارية فيها، يقول العميرة (1999) إنّ هناك تسميات كثيرة أطلقت على أسلوب القيادة المتساهلة منها:

القيادة الفوضوية: لكونها تقوم على ترك الفرد يعمل في ظلها ما يشاء، حيث تبدو القيادة وكأنّها غير موجودة لتتولى توجيه العاملين؛ فتكون النتيجة عدم وجود ضابط للعمل ويؤدي ذلك إلى فوضى في التنظيم.

القيادة المنطلقة على أساس أن المجموعة العاملة في ظل هذه القيادة تكون متحررة من سلطة القائد.

القيادة غير الموجهة أو قيادة إطلاق العنان أو دعه يعمل.

يرى عابدين (2001) أنّ هذا النمط الإداري يتميز بالمغالاة بإعطاء الحرية للمعلمين نظراً لتمييز المدير بالشخصية المرحّة، ويرى المدير دوره في المدرسة في تهيئة الظروف الملائمة وتوفير البيئة السليمة لقيام المعلمين بالتدريس، وقيام التلاميذ بالتعلم وفق الأسلوب الذي يروونه مناسباً وفعالاً، دون أي تدخل لتقييد حريتهم، وينظر المدير للمعلمين على أنهم مستشارون ويعاملهم على قدم المساواة.

ويرى قرعان وحراشنة(2004) أن في هذا النمط يتخلى القائد عن مسؤولياته لأعضاء النظام التربوي ويترك الحبل على الغارب لكل فرد يتصرف بحسب الأهواء وتختفي المسؤولية وتضطرب الأمور.

وذكر ربيع (2006) أن في هذا النمط من الإدارة المدرسية يُتاح لكل فرد حرية إبداء الرأي والدفاع عنه في المسائل المطروحة للمناقشة، وهذا النمط في الإدارة يعدّ من أسوأ الأنماط؛ فتحقيق أهداف المدرسة مسألة متروكة للحظ فقط، وكثيراً ما يجد المعلمون أنفسهم في ظلّ هذا النمط الإداري عاجزين عن التصرف، والاعتماد على أنفسهم في المواقف التي تتطلب المعونة والنصح أو التوجيه من جانب الإدارة، مما يكون له في الغالب آثاراً سلبية على شخصياتهم، وعلى علاقاتهم بالإدارة المدرسية والعمل نفسه.

تحدث البرادعي(1988) عن هذا النمط بأنه أقل الأنماط إنتاجاً والمدير ينفق جل وقته في عقد اجتماعات لا تتمخض عنها قرارات ومن أبرز سلبيات هذه الإدارة:

1. تخلي المدير عن مسؤولياته للعاملين من دون أي ضوابط أو حدود منظمة .
  2. يثير هذا النمط بين أفراد الأسرة المدرسية تنافساً بغيضاً؛ يؤدي إلى صراعات بين التكتلات.
  3. تتعطل جميع القوانين والتعليمات، وتحل محلها الرغبات والنزوات ولا مسؤولية ولا رقابة.
- ويرى العمایرة (1999) بعضاً من ميزات الإدارة الحرة كمايلي:

1. المدير يعطي الحرية الكاملة للمعلمين، إذ يرى المدير أن الإدارة هي خلق بيئة مدرسية مريحة.
2. المدير شخصيته مرحة متواضعة، ويظهر على سجيته في معظم المواقف ومع كل المعلمين.
3. تتعدم روح العمل الجماعي بين المعلمين، ولا يتحمل المسؤولية معهم، ولا يعرف قدراتهم وطاقتهم وميولهم.
4. المعلمون يجهلون موقف المدير منهم، ويسود القلق والتوتر عند المعلمين؛ لأنهم يفتقدون القيادة.
5. يتبع المدير في هذا النمط سياسة الباب المفتوح للمعلمين، وللطلاب، ولأولياء أمور الطلاب.
6. الاجتماعات غير مخطط لها، يترك المجال للمعلمين لرسم سياسة المدرسة التعليمية .

7. لا يصدر أحكاماً في الأمور الهامة، بل يشرك المعلمين في تقييم أداء المعلم بدون معايير ثابتة.

8. لا يحاسب المعلمين في حالات عدم الانضباط بالدوام؛ لاعتقاده أن ذلك يحد من حرية المعلمين.

9. يوكل إلى بعض المعلمين متابعة بعض المهام، ولا يتدخل في الصراع التربوي بين المعلمين.  
10. في هذا النمط الإداري المعلمون مستشارون للمدير.

11. غزير الإطلاع في مادته العلمية، يولي العلاقات والجوانب الإنسانية عناية كبيرة.

12. يسود عدم الانضباط بين الطلاب في المدرسة، والإنتاجية في هذا النمط منخفضة، يفقد المعلمون الحماس والاندفاع للعمل.

يشير نشوان (1985) إلى أن المدير يلتزم الحياد إزاء المواقف التي تحتاج إلى حزم، فهو غير قادر على تحمل المسؤولية، واتخاذ القرارات الحازمة، وتكون أهداف المدرسة معلقة على الحظ والصدفة، وشخصية المدير غير واضحة، ومن أمثلة سلوك مدير المدرسة الإداري:

1. تفويض متطرف للسلطة للمعلمين.

2. المعلمون هم الذين يتخذون القرارات.

3. كثير التغيب عن المدرسة، إذ إن وجوده لا يؤثر كثيراً على العمل المدرسي.

4. تأثيره في العاملين غير واضح، وغير محدد.

5. لا يهتم كثيراً في تحقيق أهداف المدرسة.

ذكر الخواج (2004) أن النمط الفوضوي يتميز، إذا صح التعبير، بأنه أسلوب إداري يصف مدير المدرسة في العادة بغير المكترث بواجباته الإدارية أو القيادية، والإشرافية، مهملاً في القيام به ولا يؤدي إلا دوراً شكلياً في المدرسة، وعليه تكون المدرسة في حالة من الفوضى، وعدم النظام.

وتحدث أسعد (2005) عن مدير المدرسة في هذا النمط بأنه يظهر اعتقاده التام في الديمقراطية وملائمة برنامج المدرسة لحاجات التلاميذ وميولهم، يرى هذا المدير في المدرسة خلق جو وبيئة دراسية، يسمحان بقيام المدرسين بالتدريس وفق الأسلوب الذي يرونه ملائماً وفعالاً، إن هذا المدير

يفسر الإدارة الديمقراطية على أنها إعطاء المدرسين الحرية، وترك برنامج المدرسة يسير وفق رؤية المعلمين أثناء قيامهم بعملهم وتبصرهم في مشكلاته، إنها السياسة الحرة. الخواجا(2004) يذكر أن المدير الفوضوي ( المتسيب) :

1. يظهر اعتقاده في الديمقراطية وفي ضرورة ملائمة برنامج المدرسة لحاجات التلاميذ وميولهم.
2. يعتقد بوجود إعطاء التلاميذ والمدرسين الحرية والفرصة للعمل الابتكاري.
3. يتجنب تعريف المدرسين بوجهة نظره لعدم رغبته في تقييد حريتهم وفرض نمط معين عليهم .
4. يستمع إلى كل مدرس بصبر، ويتجنب الحكم في الأمور التي يعترض عليها المدرسون.
5. يسأل المدرسين عن المشكلات التي يرغبون في بحثها ومن هنا تبدأ دراسة المشكلات.
6. لا يحاول المدير أن يضبط حضور المدرسين وانصرافهم ويردد دائماً أن المدرسة تسير نفسها.
7. يرى أن البلبلة جزء من الحرية، وأنّ التوجيه الذاتي لا ينمو إلا إذا توافرت الحرية للمدرسين.
8. المدير يفسر الديمقراطية على أنها إعطاء الحرية للمدرسين أثناء قيامهم بعملهم.

بعض صفات المدير الفوضوي ( المتسيب) :

1. يتخذ قراراته اعتباطاً بلا تخطيط، أو هدف، أو بيئة.
2. يمارس الآخرين صلاحياته دون وعي أو مشورة منه.
3. لا ينطلق من وعي فكري وأمانة في قيادته للمؤسسة التربوية ويتصف بالمزاجية والفوضوية.
4. لا يتصف بالمطالعة والبحث في مجال عمله، ولا يؤمن بتوظيف المعرفة والعلم والتجربة.
5. يؤمن بالواسطة، والمحسوبية، والشللية، وإعداد الولايم، في حل مشكلاته ( الخواجا،2004).

## ثانياً: الدراسات السابقة

قامت الباحثة بعرض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع إدارة التّميز، والتّميز والأنماط القياديّة حسب التسلسل الزمني بدءاً بالدراسات العربية ومن ثم الدراسات الأجنبيّة.

### الدراسات العربية

#### دراسة سهمود (2013)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع إدارة التّميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM، حيث تم ذلك من وجهات نظر أصحاب الوظائف الإشرافية (أعضاء مجلس الجامعة، مديرو الدوائر والوحدات، رؤساء الأقسام أكاديمية/إدارية)، وتم إجراء الدراسة الميدانية في العام الجامعي 2012-2013، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة الذي بلغ (116) مفردة، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات الأولية كأداة للدراسة، وقد تم توزيعها على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وتم استرداد (98) استبانة، وبعد تفحص الاستبانات تم استبعاد (5) استبانات نظراً لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبانة، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة (93) استبانة. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها إنّ مستوى تطبيق جامعة الأقصى لعناصر إدارة التّميز المتمثلة في ( القيادة، السياسات والاستراتيجيات، العاملين (الموارد البشرية)، العمليات (الإجراءات)، الشراكات والموارد،

رضا الفئة المستهدفة، رضا العاملين، خدمة المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية) في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM . يقل عن 60%.

وكانت أهم توصيات الدراسة:

- أن تعمل القيادة الجامعية في جامعة الأقصى على رفع مستوى تشجيع العاملين على تحقيق أهداف وغايات الجامعة، وتطوير أنشطتها، وذلك من خلال تقدير أفكار العاملين، ومساهماتهم الإيجابية المقدمة من قبلهم، وتخصيص الوقت الكافي للاستماع لهم وحل مشكلاتهم.

- من الأفضل أن يتم الزيادة في توعية العاملين في جامعة الأقصى بأنظمة الجامعة وعلى رأسها النظام الأساسي، وذلك من خلال توزيعها عليهم وعقد ورش العمل لتوضيحها لهم.
- يفضل أن يتم التركيز على زيادة تشجيع العاملين في جامعة الأقصى على المشاركة في الخطط التطويرية لهم وبما يعزز تحقيق أهداف الجامعة واستراتيجيتها.

### دراسة الفقاء (2012)

هدفت الدراسة إلى البحث في دور تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي. واعتبرت الدراسة أن الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية تنبع من الأثر الذي تحدثه على مستوى الطالب، والموظف، والمؤسسة. استندت الدراسة على فرضية أن تطوير استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم، وتنفيذها يعدّ متطلباً سابقاً مهماً حيويّاً لتحقيق مؤسسات التعليم العالي الميزة التنافسية المستدامة. واتبعت الدراسة المنهجية الاستطلاعية والوصفية من خلال مراجعة الأدب النظري، واعتماد تجربة جامعة النجاح الوطنية حالة دراسية لكونها صاحبة تجربة فريدة في مجال التميز في التعليم والتعلم. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها أنّ هناك ارتباطاً قوياً بين تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم، وبين تحقيق مؤسسات التعليم العالي الميزة التنافسية المستدامة من خلال تزويد الطلبة بتجربة تعليمية متميزة، ودعم أعضاء الهيئة الأكاديمية بما يمكنهم من الأداء وفق معايير الجودة المرجوة، وتوفير البيئة الدراسية الداعمة للتنوع والإبداع وتصميم الأنشطة التعليمية التي تعزز الإبداع والتفكير الناقد لدى جميع أطراف العملية التعليمية. وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات منها: ضرورة تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم، ومكافأة التميز على المستوى الوطني، وأن تتابع مؤسسات التعليم العالي المعايير الخاصة بالمزايا التنافسية لمؤسساتها وقياسها دائماً.

### دراسة الزطمة (2011)

هدفت الدراسة الحالية إلى بيان دور " إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء في الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة " .

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية ورؤساء الأقسام الإدارية المتفرغين في خمس كليات من حملة شهادة الدكتوراه والماجستير والباكالوريوس للعام الجامعي (2010-2011) والبالغ عددهم (455). واشتملت عينة الدراسة على (279) فرداً تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية حيث شكلت هذه العينة ما نسبته (61.3) من المجموع الكلي لأفراد مجتمع الدراسة.

لتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، وللوصول إلى البيانات اللازمة تم تصميم استبانة مكونة من ثلاثة مجالات هي: (متطلبات إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة، الأداء المؤسسي) اشتملت على تسع وخمسون فقرة.

تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) ولمعالجة البيانات تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية: (النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي، معامل ارتباط ألفا كرونباخ معامل ارتباط سبيرمان، اختبار الإشارة، اختبار مان وتي، واختبار كروسكال والاس). وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

1. درجة توافر الاحتياجات المعرفية في الكليات التقنية المتوسطة جاءت على النحو الآتية: البيانات والمعلومات بوزن نسبي (71.98%)، المعرفة الضمنية بوزن نسبي (79.64%) المعرفة الصريحة بوزن نسبي (72.72%)، البنية التحتية والتكنولوجية بوزن نسبي (81.43%)، أمّا مجال رأس المال البشري فحصل على وزن نسبي (69.35%)
2. درجة توافر الوعي المعرفي في الكليات التقنية المتوسطة جاءت على النحو الآتية: التخطيط والتنفيذ بوزن نسبي (57.00%)، الاشتراك بقواعد البيانات الخارجية بوزن نسبي (54.45%)، أمّا مجال أمن المعلومات فكان الوزن النسبي (69.35%)
3. جاء ترتيب ممارسة العاملين في الكليات التقنية المتوسطة لعمليات إدارة المعرفة على النحو الآتية: تشخيص المعرفة بوزن نسبي (75.50%)، توليد المعرفة بوزن نسبي (71.86%) تخزين المعرفة بوزن نسبي (74.45%)، توزيع المعرفة بوزن نسبي (72%)، أمّا مجال تطبيق المعرفة فكانت النسبة أقل حيث بلغت (64.54%) .
4. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء تعزى لمتغير الجنس.

5. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور إدارة المعرفة وأثرها في تميز الأداء تعزى لمتغير مكان العمل، وكانت النتائج تشير إلى تفوق الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، وكلية تدريب غزة الوكالة.

6. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء تعزى لمتغير مدة الخدمة، وكانت النتائج تشير لسنوات الخبرة الأكبر.

### دراسة جبر وصنوبر (2010)

حيث هدفت دراسة الأخلاقيات الإدارية وأثرها في الأداء المؤسسيّ إلى التعرف إلى مراحل تطور أخلاقيات الإدارة بمراحلها الثلاث وهي: المرحلة قبل التقليدية، والمرحلة التقليدية، والمرحلة الحديثة وتحديد العلاقة بين هذه المراحل وأثرها على الأداء المؤسسيّ. حيث أجريت الدراسة على عينة تكونت من (36) شركة من الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات الإدارة قبل التقليدية، والتقليدية والأداء المؤسسيّ في حين أشارت إلى وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات الإدارة الحديثة والأداء المؤسسيّ.

### دراسة العمري (2010)

حيث هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع التّميز في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية وفقاً لآراء العاملين فيها، وكذلك التعرف فيما إذا كان هناك علاقة بين المجالات التنظيمية (الأنظمة، والهيكل التنظيمي، وتكنولوجيا المعلومات، والموارد البشرية) والتّميز، وبيان إذا كان هناك اختلاف في وجهات نظر العاملين في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية، تعزى للعوامل الديمغرافية. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: إنّ المتوسط العام لمجال الأنظمة كان بدرجة موافقة مرتفعة، في حين جاء المتوسط العام لمجالات الهيكل التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية بدرجة موافقة متوسطة، وتبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (الأنظمة، والهيكل التنظيمي، وتكنولوجيا المعلومات، والموارد

البشرية) والتميز في وجهات نظر العاملين في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية. وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر العاملين في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية كنتيجة لأثر المتغيرات الديمغرافية على العلاقة بين المجالات التنظيمية والتطور الإداري تعزى لمتغير (العمر، والخبرة، والمؤهل العلمي).

#### دراسة عميرة (2010)

أشار عميرة (2010) في دراسته التي هدفت إلى اقتراح استراتيجية لقيادة التميز في مجال التدقيق الصحي لدى طلبة الجامعة الأردنية. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة إدراك أعضاء هيئة التدريس لمفاهيم قيادة التميز كانت مرتفعة في جميع المجالات. وأيضاً توصلت الدراسة إلى أن درجة إدراك أعضاء هيئة التدريس للمفاهيم المتعلقة بالتدقيق الصحي كانت مرتفعة في معظم المجالات بالنسبة للمعرفة، ومرتفعة في جميع المجالات بالنسبة للاقتناع، ومنخفضة إلى متوسطة في معظم المجالات بالنسبة للممارسة.

#### دراسة الجعبري (2009)

هدفت الدراسة بشكل عام إلى التعرف إلى مدى فاعلية إدارة التميز ومساهمتها في إحداث تطوير لأداء مؤسسات التعليم العالي في الضقة الغربية، حيث تتمحور مشكلة الدراسة على استقصاء واقع تطبيق إدارة التميز في مؤسسات التعليم العالي في الضقة الغربية ومدى علاقتها بتطوير الأداء المؤسسي وقد أنجزت هذه الدراسة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، أمّا جمع البيانات بهدف الإجابة على أسئلة الدراسة فقد تم من خلال إعداد استبانة تم توزيعها على جميع أفراد مجتمع الدراسة وقد تم توزيع أداة الدراسة على 31 مؤسسة من مجتمع الدراسة ، أي ما مجموعه 62 استبانة بواقع استبانتين لكل مؤسسة، حيث بينت النتائج أن مستوى الأداء لمؤسسات التعليم العالي متوسط، ويوجد تفاوت بين تلك المؤسسات فيما يتعلق بمدى امتلاكها وممارستها لعناصر إدارة التميز، وفي نتائج الأعمال وآلية التقييم الذاتي المرتبطة بها. كما قدمت الدراسة ترتيباً لهذه المؤسسات حسب الدرجات التي تم تحقيقها بناء على تحليل البيانات. وأوصت الدراسة بضرورة

تبنى نموذج إدارة التّميز المقترح بحيث يتم تطبيقه على مؤسسات التعليم العالي، وإجراء تقييم دوري بناء عليه، ومنح جوائز مادية ومعنوية للمؤسسات المتميزة.

### دراسة الحسنات (2009)

هدفت الدراسة إلى بناء منظومة إدارية لتطوير أداء القيادات الشبابية في المجلس الأعلى للشباب في الأردن، من خلال تقييم الواقع الحالي للدورات الإدارية والتعرف إلى أهم العمليات الإدارية اللازمة للقيادات الشبابية، والتعرف إلى أثر البرامج التدريبية في تحسين الأداء. وأظهرت النتائج موافقة بدرجة كبيرة لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدى تقييمهم لواقع الدورات وعلى مختلف المجالات، كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيرات (المسمى الوظيفي ولصالح المشرفين وعدد الدورات الإدارية ولصالح المشاركين في الدورات أقل من 5 دورات وأكثر من 10 دورات، والمؤهل العلمي ولصالح فئة دبلوم متوسط فما دون)، فيما لم تظهر النتائج فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغيري (الجنس، والخبرة)، وكذلك أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الاختبارين القبلي والبعدي لصالح الاختبار البعدي. وفي ضوء نتائج الدراسة وضع الباحث جملة من التوصيات أهمها اعتماد المنظومة الإدارية المقترحة، والتمني باستحداث تخصص الماجستير في الإدارة الشبابية والرياضية ضمن برامج الدراسات العليا في كليات التربية الرياضية بالجامعات الأردنية.

### دراسة دروزة (2008)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة كما وردت في جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء المؤسسي والشفافية (الاحتياجات المعرفية الوعي والالتزام المعرفي الاتصالات الداخلية والخارجية)، وعمليات إدارة المعرفة (التشخيص، التوليد، الخزن، التوزيع، التطبيق) وأثر هذه العلاقة على تميز الأداء المؤسسي في وزارة التعليم العالي الأردنية، كما هدفت في البحث في الأداء المؤسسي من حيث المداخل والمقاييس. ولأغراض الدراسة تم توزيع استبانة على عينة من الموظفين بلغ عددهم (275) موظف. وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وعمليات إدارة المعرفة، وتميز الأداء المؤسسي.

## دراسة علي (2008)

بعنوان: "وجهة نظر الإداريين التربويين في محافظتي القدس ورام الله حول الدور المتوقع لمدير المنظمة الثانوية في إحداث التميز التربوي"، وقد طبقت هذه الدراسة على (164) إدارياً تربوياً باستخدام استبانة مكونة من (42) فقرة موزعة على أربعة مجالات، منها مجال تفعيل العلاقة مع المجتمع المحلي، والمجال الإداري، والمعلمين والطاقم المدرسي وإشارات النتائج أن المتوسطات الحسابية للدور المتوقع مرتفعة، لكن أقلها كان لمجال تفعيل العلاقة مع المجتمع المحلي، وتضمن ذلك: التعاون مع قطاعات المجتمع للتغلب على المشكلات التعليمية والاجتماعية والسلوكية للطلبة، وإشراك أفراد المجتمع في الأنشطة المدرسية المتنوعة، وإشراك ذوي الاهتمام في المجتمع في رسم الخطة التميزية الاستراتيجية للمنظمة، وتسهيل استخدام المرافق المدرسية من قبل مؤسسات المجتمع. كما أشارت النتائج إلى أنه لا فروق في تقديرات الإداريين لذلك الدور تبعاً للجنس، أو المؤهل، أو سنوات الخبرة، أو المديرية.

## دراسة الرشادة (2007)

هدفت الدراسة إلى تعرف على درجة معرفة القادة التربويين في إقليم الجنوب بمفهوم الأداء المؤسسي المتميز ودرجة تأثير تلك المعرفة بمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة التربوية وموقع العمل، ومن ثم تطوير نموذج تقييمي في ضوء استجابات أولئك القادة في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة. وقد تكونت عينة الدراسة من (218) من مديري التربية والمديرين الفنيين والإداريين، ورؤساء الأقسام والمشرفين التربويين، و (281) من مديري ومديرات المدارس في إقليم الجنوب للعام الدراسي (2005-2006). وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة معرفة القادة التربويين في إقليم الجنوب بمفهوم الأداء المؤسسي المتميز كانت عالية وأن أعلى استجابة لهم فيما يتعلق بأبعاد مفهوم الأداء المؤسسي المتميز كانت بعدي إدارة الموارد، والتخطيط الاستراتيجي فيما كانت أدنى استجابة لهم على بعدي المبادرات الإبداعية، والمساءلة والشفافية.

## دراسة المشاقبة (2006)

حيث كان الغرض من هذه الدراسة هو التعرف إلى دور جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء

الحكومي والشفافية كاستراتيجية التّميز الإداري في الأردن للدوائر والمؤسسات التي تقدمت للحصول على الجائزة في المرحلة الأولى (2004-2002). وتوصلت الدراسة إلى أن تقديرات عينة الدراسة لمستوى التّميز في الأجهزة الحكوميّة متوسطة، وكان من أقوى المحاور توفراً في الأجهزة الحكوميّة: العمليات الإدارية وإدارة المعرفة، والإدارة المالية، والأداء الإداري، وإدارة الأفراد، والقيادة على التوالي. كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة لدور الجائزة يعزى للمتغيرات الديموغرافية، الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للدخل.

### دراسة الدهشمي (2005)

بعنوان الأنماط القياديّة السائدة وأثر المتغيرات المستقلة على فاعلية صنع القرار فيها، لدى مديري المدارس في المنطقة الشمالية في المملكة العربية السعودية هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القياديّة السائدة وأثر المتغيرات المستقلة في فاعلية صنع القرار فيها، لدى مديري المدارس في المنطقة الشمالية في المملكة العربية السعودية، حيث جرى تطبيق الدراسة على عينة مكونة من (165) مديراً، هم جميع أفراد المجتمع و(287) معلماً بواقع (27%) من مجتمع المعلمين، وتكونت أداة الدراسة من أداة أولى وصف فاعلية وتكييف القائد، والأداة الثانية لقياس درجة فاعلية وكفاءة صنع القرار من وجهة نظر المعلمين. وأشارت نتائج الدراسة إلى:

1. سيادة النمط المشارك كنمط رئيس لهذه المدارس ونمط الإقناع كنمط مساعد .
2. وجود ارتباط سلبي بين نمط الإبلاغ، ودرجة فاعلية وكفاءة صنع القرار .
3. وجود ارتباط طردي موجب بين أنماط المشاركة والإقناع والتفويض وبين فاعلية صنع القرار .

وأوصى الباحث بمايلي:

1. تعميم ونشر الثقافة الديمقراطية التعاونية في المدارس العامة بين المديرين والمعلمين.
2. عقد دورة تدريبية لمديري المدارس تركز على إشاعة الجو الديمقراطي وعلى ضرورة مشاركة الهيئة التدريسية في عملية صنع القرار في المدرسة.

3. تشجيع المديرين على إشراك المعلمين في مناقشة القرارات المتعلقة بتسيير شؤون المدرسة، وإبداء آرائهم بحرية وديمقراطية.

4. القيام بدراسات تتناول بالتفصيل الأنماط القيادية بمراحله المختلفة.

### دراسة الرحيل (2004)

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى اتجاهات مديري المنظمات الثانوية في محافظة إربد نحو التّمييز في وزارة التربية والتعليم ومعرفة أثر كل من الجنس والمؤهل العلمي والخبرة على اتجاهاتهم نحو التّمييز. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد أجريت على عينة (85) مديراً ومديرة في محافظة إربد، وخلصت الدراسة إلى إن اتجاهات مديري المنظمات نحو التّمييز جاءت بدرجة كبيرة في مجالات السياسات والاستراتيجيات، الوصف الوظيفي، والهيكل التنظيمي، البيئة التنظيمية. وجاءت اتجاهات مديري المنظمات نحو التّمييز على مجالات المهارات الإدارية، إدارة الأفراد، الرقابة الإدارية بدرجة متوسطة. كما توصلت الدراسة إلى أنّ هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في اتجاهات مديري المنظمات نحو التّمييز يعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح تقديرات حملة (بكالوريوس + دبلوم تربية) وماجستير فأكثر، بينما لم يكن هناك فروقاً تعزى إلى متغير الخبرة.

### دراسة صديق (2003)

بعنوان "محددات التّمييز الفعال في مؤسسات التعليم العالي بالتطبيق على جامعة المنصورة". تمثلت مشكلتها في البحث في مدى إمكانية بناء أنموذج علمي سببي لفاعلية التّمييز التنظيمي باستخدام أسلوب تحليل المسار، ومن خلال تفسير العلاقة بين مجموعات من المتغيرات المستقلة ببعضها ثم بمتغير فعالية التّمييز والذي يعدّ المتغير التابع لهذه الدراسة. حيث أجريت الدراسة على عينة من (245) مديراً ومديرة، حيث توصلت الدراسة إلى أنّ إدراك المديرين لمحددات البيئة الخارجية، والبيئة الداخلية ولخصائصهم الذاتية مجتمعة إسهاماً معنوياً في دعم جهود التّمييز، وكانت أكثر العوامل تأثيراً هي الخصائص الذاتية للمديرين ثم محددات البيئة الداخلية، أما محددات البيئة الخارجية فلم يكن لها تأثير معنوي.

### دراسة العياصرة (2003)

هدفت هذه الدراسة معرفة العلاقة بين الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة ودافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن، وقد تكونت عينة الدراسة من (1441) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك ارتباطاً بين النمط القيادي المتبع من قبل مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في الأردن ومستوى دافعية المعلمين نحو مهنتهم وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مجالات الأنماط القيادية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بينما توجد فروق تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، كما خلصت إلى مجموعة من التوصيات أهمها. الاهتمام بالنمط الديمقراطي وكذلك الاهتمام بدافعية المعلمين نحو مهنتهم.

### دراسة عبيدات (2003)

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى الأنماط الإدارية وفق نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بفاعلية إدارة الوقت من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن، كما هدفت إلى بيان أثر كل من متغيرات الجنس والمؤهل العلمي في فاعلية إدارة الوقت، وفي الأنماط الإدارية وفق نظرية الشبكة الإدارية، وتكونت عينة الدراسة من (283) مديراً ومديرة مثلت ما نسبته (30%) من مجتمع الدراسة الأصلي، وتم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية، ولجمع المعلومات قام الباحث بتطوير استبانتيين الأولى خاصة بالأنماط الإدارية وفق نظرية الشبكة الإدارية، والثانية خاصة بإدارة الوقت، وقد تم التحقق من صدق الأداتين من خلال عرضهما على لجنة من الأساتذة المتخصصين في الإدارة التربوية والعلوم التربوية والنفسية بلغ عددها (12) محكماً، ولجنة من الخبراء والمحكمين في وزارة التربية والتعليم بلغ عددهم (9) محكمين، وعدد من مديري ومديرات المدارس الثانوية، وتم استخراج معامل الثبات للأداتين باستخدام طريقتي الاختبار وإعادة الاختبار، واستخدام معادلة كرونباخ ألفا حيث بلغ معامل الثبات لأداة إدارة الوقت (0.91) ومعامل الثبات لأداة الأنماط الإدارية (0.88).

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. إن مديري ومديرات المدارس الثانوية في الأردن يهتمون بنمط قيادة الفريق وحصل على نسبة عالية
  2. درجة فاعلية إدارة الوقت لدى المديرين والمديرات كان جيدة.
  3. وجود علاقة ايجابية بين الأنماط الإدارية في متغير الأنماط الإدارية وفق نظرية الشبكة الإدارية ومتغير فاعلية إدارة الوقت تعزى للجنس والمؤهل العلمي.
- وأوصى الباحث بالآتية:

1. العمل على زيادة اهتمام وزارة التربية والتعليم ببعض الأنماط الإدارية، ومعرفة أسباب تدني فاعلية هذه الأنماط، لإيجاد الحلول المناسبة لها.
2. ضرورة تنبيه القيادة الإدارية في وزارة التربية والتعليم لبذل المزيد من العناية والاهتمام بالرقابة والإشراف على الوقت، بهدف استثمار الوقت بشكل جيد.
3. تعميم ملخص الدراسة على مديري مدارس الأردن.

### دراسة الخشيني (2002)

- هدفت هذه الدراسة التعرف إلى الأساليب القيادية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الرسمية والأهلية وعلاقته بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر هيئاتها التدريسية، وتشكلت العينة من (32) عضو هيئة تدريس في الجامعات وأظهرت نتائج الدراسة مايلي:
1. عمداء الكليات في الجامعات الرسمية يركزون على استخدام النمط الديمقراطي المهني.
  2. عمداء الكليات في الجامعات الأهلية يستخدمون النمط القيادي التسلطي.
  3. وجود فروق دالة لصالح عمداء كليات الجامعات الرسمية في النمط القيادي الديمقراطي.
  4. وجود فروق دالة لصالح عمداء كليات الجامعات الأهلية في النمط القيادي التسلطي .
  5. هناك فروق في المتوسطات الحسابية للمناخ والتنظيم السائد فيما يتعلق بالمناخ المغلق لصالح الجامعات الأهلية.
  6. وجود فروق دالة بين الأساليب القيادية لعمداء الكليات والمناخ التنظيمي للجامعات الأردنية والرسمية والأهلية.

## دراسة عبد الرحمن أبو الهيجاء (2001)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد بالأردن لمبادئ الديمقراطية من وجهة نظر المعلمين، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية في محافظة إربد، واختيرت عينة عشوائية تكونت من (203) معلماً، وصمم الباحث استبانة لقياس وجهات نظر المعلمين نحو النمط الديمقراطي السائد في تلك المدارس وتم التحقق من صدق الاستبانة باستخراج معامل الصدق الذي بلغ (0.86) ومعامل الثبات باستخدام معادلة بيرسون وبلغ (0.91) ، وأظهرت الدراسة النتائج الآتية:

1. تطبيق الديمقراطية في مدارس الأردن بلغ نسبة مئوية (0.83) بتقدير جيد جداً.
  2. أكثر الممارسات الإدارية الديمقراطية احترام آراء المعلمين، وأقلها ممارسة اشتراك أولياء الأمور بوضع خطة للإدارة المدرسية.
  3. مبدأ العدل والمساواة من أكثر المبادئ ممارسة.
  4. لا فروق دالة عند المعلمين نحو المبادئ الديمقراطية السائدة لدى مديري المدارس تعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي، الخبرة، والجنس.
- وأوصى الباحث بمايلي:

1. ضرورة التعميم من وزارة التربية على حث المدارس على تطبيق المبادئ الديمقراطية بشكل أكثر وتعميق النهج الديمقراطي وتأمين الأجواء لذلك.
2. الاستفادة من الدراسة لتكون أسلوب ممارسة يومية مبنية على العلم والخبرة.
3. على طلاب الدراسات العليا مواصلة البحث حول تطبيق مبادئ الديمقراطية، وتزويد الميدان بما يستجد حول الموضوع.

## دراسة الشناق (2001)

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو ومديرات المدارس المهنية الحكومية في الأردن في بعدي العمل والعلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات وعلاقتها برضاهم الوظيفي، وقد تكونت عينة الدراسات من (455) معلماً ومعلمة، حيث استخدمت في الدراسة استبانة وصف الأنماط القيادية لمديري المدارس واستبانة وصف الرضا الوظيفي

للمعلمين والمعلمات علماً بأنّ الباحث استخدم وسائل إحصائية مختلفة كاختبار (ت) (T-test)، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وتحليل التباين الثلاثي، ومعامل ارتباط بيرسون. أظهرت نتائج الدراسة أنّ مديري ومديرات المدارس الثانوية المهنية يهتمون ببعدي النمط القيادي (العمل والعلاقات الإنسانية) مع اهتمام كبير في مجال العمل. في حين كان مستوى الرضا الوظيفي لمعلمي ومعلمات المدارس الثانوية المهنية في الغالب أعلى من المتوسط. كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في النمط القيادي لمديري ومديرات المدارس الثانوية المهنية تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي. كما انه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الذي يمارسه مديرو ومديرات المدارس المهنية الثانوية ورضا المعلمين.

### دراسة عيد (2000)

هدفت الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقة ذلك النمط بالرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في منطقة عمان الأولى، كما هدفت إلى معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى المعلمين تعزى لجنس المعلم، واختصاصه، ونمط المدير القيادي والتفاعل بينهما، حيث تكونت عينة الدراسة من (69) مديراً ومديرة و (275) معلماً ومعلمة تم اختيارهم عشوائياً، وقد استخدمت الباحثة أداة وصف فاعلية وتكيف القائد التي هيرسي وبلانشون واستبانة الرضا الوظيفي، التي طورها ناجي (1993) وقد تم استخدام تحليل التباين الثنائي لتحليل البيانات، بينت نتائج الدراسة أنّ النمط التسويقي هو النمط الأكثر شيوعاً لدى عينة الدراسة من مديري المدارس الثانوية، يليه النمط التشاركي، ثم النمط التسلطي، ثم النمط التفويضي، والذي حصل على عدد قليل بالمقارنة بالأنماط القيادية السابقة كما بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى للنمط القيادي لدى المديرين، فيما تبين عدم وجود أثر للتفاعل بين جنس المعلم والنمط القيادي.

### دراسة فيصل دويكات (2000)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين نمط القيادة وتفويض السلطة عند مديري المدارس الثانوية الحكومية، وللإجابة على هذه التساؤلات وأسئلة الدراسة تم اختيار عينة عشوائية طبقية من

مدارس محافظات شمال فلسطين تكونت من (362) معلماً ومعلمة، وطور الباحث مقياسين الأول للنمط القيادي، والثاني لتفويض السلطة، وتمّ تحكيم الاستبانة من قبل لجنة من ذوي الاختصاص، كما تم التأكد من ثباتها بواسطة معادلة كرونباخ ألفا حيث بلغ معمل الثبات الكلي (0.87)، ومن أهم نتائجها:

1. وجود فروق ارتباطية سلبية بين النمط الدكتاتوري، وجميع مجالات تفويض السلطة.
  2. وجود فروق ارتباطية ايجابية بين النمط الديمقراطي والدبلوماسي، وجميع مجالات تفويض السلطة.
  3. وجود فروق ارتباطية سلبية بين النمط السلبي، وجميع مجالات تفويض السلطة.
  4. وأوصى الباحث بتعزيز النمط الديمقراطي، وإعطاء المزيد من السلطة والصلاحيات للمعلمين.
- اقتصرت هذه الدراسة على بحث أثر الأنماط على مجال تفويض السلطة، بينما ركزت الدراسة الحالية على بحث علاقة الأنماط ببرنامج الإرشاد التربويّ.

#### دراسة عبد الرحيم (2000)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القياديّة السائدة لدى مديري المدارس الأساسية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، وتكونت العينة من (755) معلماً ومعلمة جرى اختيارهم بطريقة عشوائية استخدم الباحث مقياس جوردين لوصف السلوك القيادي ومقياس مينسوتا لقياس الرضا الوظيفي، وأظهرت الدراسة النتائج الآتية:

1. شيوخ (8) أنماط للسلوك القيادي، أكثرها تكراراً النمط المعتمد بشكل كبير على كل من العمل والسلطة والاعتبارية، وأقلها تكراراً النمط المعتمد بشكل أكبر على العمل والاعتبارية.
2. وجود فروق دالة في درجة الرضا الوظيفي للأنماط القياديّة المختلفة.
3. وجود فروق دالة في درجة الرضا الوظيفي تعزى إلى الخبرة في التدريب.

## دراسة يسرى شقير (1999)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة إدراك المعلمين للأنماط القيادية التي يمارسها مديرو ومديرات المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم، وعلاقة ذلك باتجاهاتهم نحو مهنة التدريس، وتكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية مكونة من (211) معلماً ومعلمةً من مجتمع الدراسة الذي يشكل جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم، أما أداة الدراسة فكانت عبارة عن استبانتيْن الأولى لقياس اتجاهات المعلمين والمعلمات نحو مهنة التدريس، والثانية لمعرفة الأنماط الإدارية السائدة وأظهرت الدراسة النتائج الآتية:

1. النمط الإداري الأوسع انتشاراً هو النمط القيادي الديمقراطي، يليه النمط الدكتاتوري، والتسبيبي جاء أخيراً.
2. يحمل المعلمون والمعلمات اتجاهاً متوسطاً نحو مهنة التدريس.
3. عدم وجود فروق دالة على مقياس الاتجاه نحو مهنة التدريس والنمط القيادي.
4. عدو وجود فروق دالة على مقياس الاتجاه نحو النمط القيادي.
5. وجود فروق دالة في الاتجاه نحو مهنة التدريس لصالح المعلمات.
6. وجود علاقة طردية ايجابية بين النمط الديمقراطي والاتجاه نحو مهنة التدريس.
7. وجود علاقة عكسية سلبية بين النمط القيادي التسبيبي، والنمط الدكتاتوري، والاتجاه نحو مهنة التدريس.

## دراسة سباعنة (1999)

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى العلاقة بين الثقة بالنفس والنمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين، مجتمع الدراسة جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية في شمال فلسطين وتكونت عينة الدراسة من (172) مديراً من مدارس شمال فلسطين، طور الباحث أداتين للدراسة طورهما الباحث الأولى أداة الثقة بالنفس، والثانية أداة لقياس الأنماط القيادية، وأظهرت نتائج الدراسة أن :

1. مستوى الثقة بالنفس عند مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية كان كبيراً.

2. الأنماط الأكثر شيوعاً مرتبةً كما يلي: التعاوني الديمقراطي، الدبلوماسي، السلبي، وأخيراً الدكتاتوري.
3. وجود اختلافات لصالح الذكور على مجالات الثقة.
4. وجود اختلافات بين المديرين لصالح الأكثر خبرة على كافة المجالات .
5. وجود اختلافات بين المعلمين على مجالات الثقة لصالح العاملين في المدينة عن القرية.
6. وجود اختلافات بين المديرين في الأنماط الديمقراطية، والدبلوماسية لصالح العاملين في المدينة عن القرية.
7. وجود اختلافات بين المديرين في الأنماط الدكتاتورية، والتعاونية، والسلبية لصالح العاملين في القرية عن المدينة.
8. وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين مجالات الثقة بالنفس، والنمط الديمقراطي والتعاوني.
9. وجود علاقة ارتباطية سلبية بين مجالات الثقة بالنفس، والنمط الدكتاتوري والسلبي.
10. وجود علاقة سلبية دالة بين المجالات مجتمعة، والنمط الدبلوماسي.

#### دراسة العسيلي (1999)

- هدفت هذه الدراسة الكشف عن النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الخليل وبوليتكنيك فلسطين كما يراها أعضاء هيئة التدريس، وعلاقة ذلك برضاهم الوظيفي، وتكونت عينة الدراسة من (118) عضواً، جرى اختيارهم بطريقة عشوائية من جامعة الخليل وبوليتكنيك فلسطين، وطبقت الدراسة باستخدام استباننتين، الأولى: لوصف السلوك القيادي موزعة على الأنماط القيادية: الديمقراطي والأوتوقراطي، والفوضوي، والثانية: لقياس الرضا الوظيفي العام وأظهرت الدراسة النتائج الآتية :
1. شيوع النمط القيادي الديمقراطي لدى رئاستي جامعة الخليل، وبوليتكنيك فلسطين.
  2. اختلاف النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الخليل باختلاف متغير الراتب الشهري.
  3. اختلاف النمط القيادي السائد لدى رئاسة بوليتكنيك فلسطين باختلاف متغير سنوات الخبرة، الراتب الشهري.
  4. تمتع جميع أفراد العينة برضا وظيفي عام، ولكنه كان أكثر في بوليتكنيك فلسطين من جامعة الخليل.

5. اختلاف مستوى الرضا الوظيفي فقط في جامعة الخليل باختلاف متغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والراتب الشهري .
6. وجود علاقة طردية دالة بين النمط الديمقراطي، والرضا الوظيفي في بوليتكنيك فلسطين فقط.
7. عدم وجود ارتباط دال بين النمط القيادي، والرضا الوظيفي.

### دراسة طبعوني (1997)

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان الأنماط القيادية المختلفة التي يمارسها مديرو المدارس الأساسية الدنيا، ودرجة مشاركتهم للمعلمين في اتخاذ القرارات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومعلمي المدارس الأساسية في مدارس محافظات شمال الضفة الغربية، وتم اختيار عينة مكونة من (41) مديراً ومديرةً و(135) معلماً ومعلمةً تم اختيارهم بطريقة عشوائية وتم تطوير أداة للدراسة من استبانة طوّرت لغرض الدراسة لقياس الأنماط القيادية المختلفة، واستبانة لقياس درجة مشاركة المعلمين للمديرين في اتخاذ القرار، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

1. النمط القيادي السائد عند المديرين هو النمط الديمقراطي، يليه نمط توسط الديمقراطي والأوتوقراطي، ثم النمط الأوتوقراطي، والنمط التسبيبي أخيراً.
2. وجود فروق دالة عند المعلمين المشاركين، وغير المشاركين في الإدارة تعزى لنمط القيادة. وأوصت الباحثة بالآتي:

1. أن يطور مدير المدرسة أسلوباً قيادياً مكماً لكل من اهتمامات المعلم وتحقيق أهداف المدرسة.
2. الاهتمام المتوازن بالعمل، والعلاقات الإنسانية، عن طريق استخدام النمط الديمقراطي في الإدارة من خلال برامج التدريب والتأهيل للمديرين.
3. إجراء بحوث لنمط القيادة، وعلاقته بالتنظيم المدرسي، وتفويض الصلاحيات .

## دراسة طوقان (1991)

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية وتأثيره في الرضا الوظيفي للمعلمين باستخدام نموذج الشبكة الإدارية، تكونت عينة الدراسة من (68) مديراً ومديرةً و(402) معلماً ومعلمةً يمثلون المجتمع الأصلي على مستوى الضفة الغربية باستخدام أداة طورها للدراسة لقياس الأنماط القيادية والتأثير في الرضا الوظيفي، وأظهرت نتائج الدراسة مايلي :

1. إن ترتيب الأنماط القيادية، هو النمط الديمقراطي، يليه النمط المتوسط، وأخيراً النمط

الديكتاتوري

2. وجود فروق ذات دلالة بين تقدير المديرين لأنماطهم القيادية، وبين متغير المستوى التعليمي

3. لا يوجد فروق ذات دلالة بين تقدير المديرين لأنماطهم القيادية ومتغيرات (العمر، والخدمة، والجنس).

4. لا يوجد فروق ذات دلالة بين تصنيف المعلمين للأنماط القيادية لمديري المدارس ومتغيرات (العمر، والخدمة، المستوى التعليمي).

5. وجود فروق ذات دلالة بين تصنيف المعلمين للأنماط القيادية لمديري المدارس، تُعزى لمتغير الجنس.

6. هناك فروق دالة في إجابات المعلمين على استبانة الرضا الوظيفي تُعزى إلى النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية العاملين فيها.

وأوصت الدراسة بتبني النمط الديمقراطي (9/9) كنموذج للقيادة المدرسية، والعمل على تعميمه بين أوساط المديرين.

الدراسات الأجنبية:

## دراسة جيد كوغلو، وكيسر ( Gedikoğlu & Keser,2013 )

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل ممارسات مديري المدارس الثانوية في تركيا، لسلطاتهم في ضوء مسؤولياتهم، وقد استندت الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي، إذ اشتملت عينة الدراسة على جميع مديري المدارس الثانوية في المناطق التعليمية الوسطى، وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن

مديري المدارس الثانوية يدركون مسؤولياتهم بمتوسط حسابي (3.6) أي ما نسبته (72%)، وأن أعلى متوسط لهذه المسؤوليات كان في الوظائف الروتينية، بينما كان أدنى متوسط في تطوير المدرسة. وتوصلت الدراسة إلى أنّ المهام الروتينية هذه، تحرم المدير المدرسي من تحقيق التّميز في المدرسة وتحقيق أهدافها الأساسية بطرق ابتكارية.

#### دراسة مايرز (Myers,2011)

هدفت الدراسة إلى فحص تأثير اتخاذ الجماعي للقرار في تعزيز صلاحية المدرسين وتحديد الأنماط القيادية التي يستخدمونها ، وتعزيز التدريس، باعتباره أحد الأساليب الديمقراطية في الإدارة المدرسية، ويمنح القرار قوة أكبر، وقد استندت الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي، وقد استقصت الدراسة آراء (7) مدرسين من خلال خبراتهم في انتخاب مدير المدرسة من قبل المعلمين والطلبة وأولياء الأمور، وباقي موظفي المدرسة، وقد أظهرت النتائج أنّ الانتخابات أعادت تشكيل السلطة داخل المدرسة، وساهمت في إعطاء المعلمين حرية أكبر في استخدام أساليب تدريس متنوعة، وأيضاً ساهمت في تحديد الأنماط القيادية التي يرغب بها المعلمون في المدرسة، كما أنها صبغت المدرسة بطابع ديمقراطي، على أساس أنّ المعلمين مواطنون فيها، مما يؤدّي، حسب ما توصلت إليه الدراسة، إلى القدرة على تحقيق التّميز والإبداع وتحقيق أهدافها بشكل أكثر سرعة ودقة.

#### دراسة شيرلي وأنجيلا ( Shirley & Angela, 2011 )

تصف هذه الدراسة أدوار المديرين في أثناء عملية الإصلاح التربويّ في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد قام بها قسم التطوير في المنطقة الجنوبية الغربية في مدرسة يبلغ عدد طلبتها (1780) طالباً، من خلال وصف ما كان يدور في المدرسة على أرض الواقع، وهدفت الدراسة إلى متابعة أدوار المديرين وربطها بنتائج الطلبة، من خلال بناء قوانين للتمويل، أو الخروج بخطط واسعة لمتابعة التقييم العام للمدرسة، وخلصت النتائج إلى أنّ المدارس التي مرت بعملية التّميز، يزداد تغير مديريها ويتحركون بسرعة، بسبب سلسلة من الأمور المفروضة عليهم من قبل السلطة الوسطى المنتفذة، بالإضافة إلى طريقة مساءلة العاملين التي تؤدي إلى الإسراع في عملية التّميز في المدرسة، وتبين الدراسة أنّ المديرين يتخوفون من فقدان السلطة التي يمتلكونها بالإدارة التقليدية

ومن خلال التسلسل الإداري إذا ما انتقلوا إلى الإدارة التشاركية، وإنّ المدير الذي يدير بالمعرفة أفضل من المدير الذي يدير بالسلطة، والمدير الذي يتخذ القرار بصورة تعاونية أفضل من المدير البيروقراطي، والمدير ذو التوقعات العالية يحلّ محلّ المدير بالمساءلة، والثقافة الكلية التفاعلية للعاملين تحل محل الأفراد الانعزاليين، والتميز دائماً بحاجة إلى مدير قويّ وصبور، يقضي الكثير من الوقت في مساعدة الآخرين على فهم المتطلبات الجديدة للتميز، والتركيز على الدور التعليمي للمعلم أكثر من أي مسألة أخرى.

### دراسة "مجبوبو" و " تكلي " (Mgcobo and Tikly,2010)

بعنوان " الأبعاد الرئيسة للقيادة الفاعلة للتميز: التركيز على مناطق الريف في جنوب إفريقيا " وهدفت هذه الدراسة التعرف إلى الأبعاد الخاصة بتحقيق التّميز المؤسسيّ ومحاسنها ، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد أجريت دراسة على حالة 13 في جنوب أفريقيا ، واشتملت عينة الدراسة على كل من المنظمات الريفية، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود تشابه في تطبيق القيادة الفاعلة للتميز في هذه المنظمات كما هو سائد في المنظمات في العالم من حولهم، مما يعكس بأنّ هناك نمطاً قيادياً قريباً لتحقيق التّميز المؤسسيّ، وتحقيق مخرجات أفضل للمؤسسات التعليمية.

### دراسة " هاينز " ( Haynes ,2009 )

بعنوان: "التميز القيادة كخطوة أساسية نحو قيادة التّميز في ساحل خليج المسيسيبي" ، حيث حاولت الدراسة البحث في برنامج التّميز لدى القيادة وأيضاً على التّميز لدى الأساتذة في المنظمات، وتوضيح أهمية تطبيق هذا البرنامج، وشمل برنامج التّميز عدة جوانب منها: الكفايات، والتخطيط المنظمي، ومصادر الإدارة، والاتصال، والمشاركة، وحرية الرأي، والمهنية في العمل. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة المعتمدة عليها، وقد أجريت على عينة من (147) مديراً ومديرةً ممن خضعوا إلى برامج التّميز القيادي، وقد توصلت الدراسة إلى أن أدوار المدير المختلفة والمتشعبة تسهم في التأثير بشكل سلبي على قدرته على تحقيق التّميز المؤسسيّ والاستفادة من البرامج التي تُعنى بتطوير التّميز لديه، وقد أوصت الدراسة بضرورة أن

تترافق برامج التّميز بتخصيص وقت وجهد كافٍ للمدير بأنّ يقوم بتطبيق مع تدرّب عليه في مثل هذه البرامج.

#### دراسة برانريت وديرنغ" ( Brunrett and Dering , 2006 )

بعنوان " ظهور برامج التّميز القيادة كظاهرة عالمية وشبكة معقدة"، ركزت الدراسة على التحسين الظاهر في برامج التّميز للقيادة في بريطانيا ، وأشار الباحثان إلى أهمية الفرص التي تساعد على خلق برامج التّميز كهذه التي هدفها تحسين القيادة والتّميز في المنظمات. وأظهرت الدراسة التأثيرات الإيجابية لقيادة التّميز في تحسين السّياسة التربويّة، وتقديم أداة خاصة تزود المديرين ومساعدتهم بالحاجات الأساسية في التعليم، والعمل على ترتيبها ضمن أولويات لتفعيل برامج التّميز القياديّة في تلك المنظمات .

#### دراسة حسن (Hassanzadeh, 2005)

الدراسة "تحديد معايير للتميز تناسب طبيعة القطاع الخدماتي في إيران"، حيث استخدم الباحث أسلوب العصف الذهني للمجموعات المركزة التي اختارها من ذوي الخبرة من مجتمع الدراسة المتكون من المؤسسات الخدماتية (التعليمية الاجتماعية، . . . ) وذلك بعد أن قام الباحث بمراجعة الأدب النظري وتحديد مجموعة من المعايير لمناقشتها، وتم التوصل إلى المعايير الآتية (الناس، القيادة، الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع، استراتيجية تقديم الخدمات، إدارة المعلومات والمعرفة، التوجه بالزبون، البناء التنظيمي، جودة الخدمة)، ثم قام الباحث باستخدام مجموعة من الاستبانات التي تكونت من 434 سؤالاً وزعت على 66 فرداً من المجتمع للتأكد من النتائج التي تم تحديدها من قبل المجموعات المركزة وكانت النتائج، تصميم نموذج خاص للتميز سمي بـ (HESM) نسبة إلى الباحث اعتمد على المعايير سابقة الذكر، مع تحديد وزن لكل معيار حسب أهميته، بالإضافة إلى تطوير خوارزمية حسابية لتحديد العلاقات بين المعايير وأثرها على الأداء.

#### دراسة كانتو واوليفرز (Cantu & Olivares, 2005)

جاءت هذه الدراسة لتحليل أهمية عناصر التّميز المذكورة في معظم جوائز التّميز وتوضيح علاقتها على الأداء، وقد أجريت الدراسة باستخدام استبانة وزعت على مديري الجودة في 30 مؤسسة

صناعية في مدينة مونتييري المكسيكية وكانت نسبة الاسترداد %27.27، وأظهرت النتائج أنّ القيادة، والتخطيط، وإدارة المعلومات، والمعرفة، هي أكثر العناصر تأثيراً على الوضع التنافسي للمنظمات وتعدّ متطلبات لتحقيق فاعلية العناصر الأخرى مثل، الموارد البشرية، ومن ثم يأتي دور إدارة العمليات. وهذه العناصر ذات تأثير إيجابي على نتائج أعمال المؤسسات.

أما دراسة هاو كنز (Hawkins, 2002) فهدفت إلى اختبار العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة كما يدركه المعلمون، وبين المناخ المدرسي في المدارس الثانوية العامة في نيوجرسي. حيث شملت عينة الدراسة (9) مدارس ومعلميهم البالغ عددهم (133) معلماً، وتم استخدام أداة وصف المناخ المدرسي الذي طوره هوي وميسكل (Hoy & Miskel, 2001)، وكذلك تم استخدام مرشد البحوث لأثر القيادة التحويلية المدرسية الذي طوره ليثوودز، فأظهرت نتائج الدراسة أنّ السلوك القيادي لمدير المدرسة ذو أثر هام على المناخ العام للمدرسة، فكلما كان السلوك القيادي يميل أكثر إلى النمط الداعم وأقل إلى النمط الموجه كان المناخ أكثر انفتاحاً، وإنّ نمط القيادة التحويلي يكون أكثر فاعلية في المناخ المدرسي المفتوح.

#### دراسة ستانلي (Stanley, 2004)

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية وأنماط إدارة الصراع، وتكوّنت عينة الدراسة من (99) قائداً تربوياً، واستخدمت أداة الدراسة استبانتيين لقياس الأول: استمارة القيادة متعددة العوامل، والثاني: أداة نمط الصراع ل كيلمن، وجمعت بيانات استجابات القادة على أداتي الدراسة بحيث حصل كل قائد على علامة في القيادة التحويلية، وعلامة في القيادة التبادلية، وعلامة على قيادة عدم التدخل، لاستخدام الدراسة لدرجة أو قوة القيادة، واستخدمت أداة نمط الصراع لقياس كل أنماط: التنافسية، والتعاونية، والمخاطرة، والتجنب، والمجاملة لدى القيادات، وأظهرت النتائج والمعالجات الإحصائية لهذه البيانات مايلي:

عدم وجود علاقة دالة بين مجموعة أنماط القيادة الإدارية ومجموعة أنماط الصراع.

## دراسة بورز (Bowers,2004)

هدفت الدراسة إلى اختبار أنماط القيادة لدى المديرين وتوجهاتهم ومعتقداتهم على التنفيذ الناجح للمبتكرات الحديثة في المدارس الابتدائية مثل، برنامج الإرشاد المستند للكفاءة الشاملة، The Comprehensive Competency Based Guidance (CCBG) ، وتمت الدراسة في مقاطعة ريفية في جنوب غرب الولايات المتحدة في ربيع 2003، وتكونت عينة الدراسة من (5) مديري مدارس و(3) مستشارين، أحد أعضاء لجنة المدرسة، وأحد أعضاء المراقبين، وأحد مديري خدمة الطلبة.

وأكدت الدراسة أن التنفيذ الناجح لأي مبتكر يجب أن يحظى بتأييد لجنة المدرسة ومدراء المقاطعة، وقدم المديرون تشجيعاً موقعياً لتنفيذ برنامج (CCBG)، بينما ركز قادة المقاطعة على استخدام المستشارين لتنفيذ البرنامج والعمل على تزويد المدارس الابتدائية بمستشارين إضافيين، وأظهرت نتائج المقابلات الشخصية مع عينة الدراسة أن تشجيع الابتكار، وعامل التغيير مطلوب لترويج البرنامج والانتقال به من مرحلة التخطيط للابتكار إلى مرحلة التطبيق العملي.

## دراسة نيومن (Newman ,2001)

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية من دراسة العلاقة بين القيادة المدرسية والثقافة المدرسية، وفحصت الدراسة العلاقة بين المتغيرات الديموغرافية والأنماط القيادية، وسؤال مديري المدارس أن يقودوا المدارس في محاولة لإجراء تغييرات منهجية، من أجل أن تكون هذه التغييرات ناجحة ودائمة، وطلب منهم أن ينتبهوا ويعملوا من خلال ثقافة المدرسة، وهدفت الدراسة أيضاً إلى استكشاف العلاقة بين سلوكيات مديري المدارس التقليديين، من خلال اتجاهاتهم، وبين ثقافة المدرسة، وتكونت عينة الدراسة من (250) مدير مدرسة ابتدائية في ولاية (ميسوري)، وضمن إجراءات الدراسة شكلت متغيرات تابعة للدراسة هي: الثقافة الفئوية، والثقافة التوافقية، والثقافة التراتبية، وثقافة السوق، في إطار قيم متنافسة في أربعة مجالات للسلوك القيادي يتناسب وأنماط الثقافة، وأظهرت النتائج مايلي :

1. السلوك القيادي الذي يقود التغيير يقع ضمن الثقافة التوافقية.

2. السلوك القيادي العائد للناس يقع ضمن الثقافة الفئوية.

3. السلوك القيادي المنتج يقع ضمن ثقافة السوق.

4. السلوك القيادي المتميز بالحفاظ على الاستمرارية يقع ضمن الثقافة التراتبية.

#### دراسة ماسارو واوجستس (Massaro & Augustus,2000)

فهدفت إلى اختبار العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة وإدراك المعلمين للنمط القيادي لمدير مدرستهم وأثر ذلك على المناخ التنظيمي السائد في المدرسة، حيث استخدمت الدراسة أداة هيرسي ويلانشرد لأنماط القيادة لقياس النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره في المناخ التنظيمي من أجل تطوير المدرسة لمقابلة حاجات المجتمع وحاجات المعلمين. وتمثلت عينة الدراسة من (330) معلماً تم اختيارهم من (20) مدرسة من مدارس مانشستر. كشفت نتائج الدراسة أنه لا يوجد تأثير لمدير المدرسة في المناخ التنظيمي للمدرسة، وعلى المديرين والمعلمين العمل بشكل تعاوني بهدف تحسين الاتصال بينهم ، كما أوصت الدراسة أن على المديرين والمعلمين العمل سوياً لتحسين العلاقات بينهم من أجل تحسين مخرجات المدرسة.

#### دراسة ريموني (Remonini,2001)

بدراسة مسحية هدفت إلى معرفة النمط القيادي لمديريات مدارس جنوب نيومكسيكو والمناخ التنظيمي في المدارس من وجهة نظر مديرات المدارس والمعلمين حيث شمل المسح معلمي ومديري (18) مدرسة ثانوية وأساسية. وقد استخدمت الدراسة مخزن الممارسات القيادية الذي طوره كوزيس وبوستر واستبانة وصف المناخ التنظيمي، فأكدت نتائج الدراسة . كما أظهرت عدم وجود علاقة بين النمط التحويلي، والمناخ المفتوح. إضافة إلى وجود علاقة إيجابية بين نمط السلوك الداعم وسلوك العلاقة الحميمة للمعلمين وانفتاحها وبين نمط القيادة التحويلية من قبل المدير.

اقتصرت هذه الدراسة على استطلاع رأي المديرين دون المعلمين فيما ركزت الدراسة الحالية على استقرار رأي المعلمين في تأثير الأنماط الإدارية على فاعلية برنامج الإرشاد بشكل محدد.

### دراسة بار اولدهام ( Bare-Oldham,2000 )

هدفت الدراسة لتحديد نمط القيادة السائد لدى مديري المدارس في ولاية كنتاكي الأمريكية كما يدركه معلمي المدارس في الولاية، ومن ثم قامت الدراسة بقياس الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس واختبار العلاقة ذات الدلالة بين نمط القيادة والرضا الوظيفي، وتكونت عينة الدراسة من (500) معلماً (250 معلم ابتدائي ) و(250 معلم ثانوي ) تم اختيارهم من مجتمع الدراسة البالغ (40000) معلم بطريقة عشوائية، وأظهرت نتائج الدراسة مايلي:

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية في المدارس الحكومية كما يدركها المعلمون والرضا الوظيفي للمعلمين .

هناك علاقة ذات دلالة بين الرضا الوظيفي للمعلمين وبناء الأنماط القيادية الإدارية من قبل مديري المدارس الحكومية.

### دراسة أورين (Orwin ,1999)

هدفت الدراسة إلى تحديد التباين بين أنماط القيادة الإدارية وأنماط الشخصية عند مديري المدارس الابتدائية العاملة في ولاية ميتشيغان في الولايات المتحدة الأمريكية، سواء المعتمدة أم غير المعتمدة منها، حيث تم استقصاء دور مدير المدرسة لتحديد إذا ما كان هناك ارتباط بين أنماط القيادة الإدارية المحددة والأداء الأكاديمي، وفيما إذا كان مديرو المدارس ذات الأداء المرتفع يمتلكون أنماطاً مختلفة من القيادة.

وتكونت عينة الدراسة من (18) مدير مدرسة معتمدة و (19) مدير مدرسة غير معتمدة في الولاية، وأظهرت نتائج الدراسة :

عدم وجود فروق دالة بين المديرين في المدارس المعتمدة وغير المعتمدة فيما يتعلق بأنماط الشخصية أو أنماط القيادة، فجميع المديرين أظهروا أنماط قيادة توجيهية.

### دراسة بيستا ( Bista ,1995 )

هدت الدراسة إلى معرفة مدى وجود الأنماط الإدارية الآتية :

1- النمط التنظيمي 2- النمط الإنساني 3- النمط السياسي 4- النمط الرمزي

لدى مديري المدارس، وبحثت الدراسة في العوامل الشخصية والتنظيمية التي تحدد استخدام المدير لأي الأنماط الإدارية المذكورة، كما بحثت تأثير الأنماط المذكورة على أداء المدرسة، وشملت العينة (300) مديراً تم اختيارهم عشوائياً من مدارس ولاية كاليفورنيا وأظهرت نتائج الدراسة مايلي:

1. شيوع النمط الإنساني لدى مدراء المدارس.
2. معظم الوظائف الإدارية تتطلب التركيز على الإنسان .
3. النمط السياسي (الدبلوماسي) يوجد في المدارس الكبيرة أكثر منه في المدارس الصغيرة. ويُعزى ذلك إلى تزايد الصراع داخل المدارس الأكبر بازدياد عدد الموظفين فيها.

### ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة، هناك تنوع في أهداف تلك الدراسات التي تناولت موضوع التّميز، إذ ركزت الدراسات على التعليم الجامعي. تناولت دراسة كلّ من سمهود (2013)، والفقهاء(2012)، والزطمة (2011)، ودراسة الجعيري (2009)، ودراسة صديق (2003)، التّميز في الجامعات والمعاهد والكليات التنقيّة، بينما كانت دراسة العمري (2010) عن التّميز المؤسسيّ في المؤسسات العامة، ودراسة عميرة (2010)، التّميز في التنقيف الصحي، وأما الحسنات فقد تناول التّميز في أداء القيادات الشابة، وأخرى تناولت موضوع التّميز في وزارة التربية والتعليم كدراسة دروزة (2008)، وعن دور المدير في إحداث التّميز كدراسة علي (2008)، ومفهوم الأداء المتميز للقادة التربويين كدراسة الرشادة (2007)، وكذلك عن اتجاهات مديري المدارس الثانوي نحو التّميز كدراسة الرحيل (2004).

ومن الملاحظ أنّ الدراسات السابقة لم تتحدث عن فاعلية إدارة التّميز في مؤسسات التعليم العام في المدارس الأساسية التي تتناوله هذه الدراسة، لذلك اختلفت هذه الدراسة من حيث الأهداف عن الدراسات السابقة، ومن حيث الموضوع. واتفقت الدراسة مع بعض الدراسات السابقة من حيث المنهج الإحصائي المستخدم في تلك الدراسات وهو المنهج الوصفي والأساليب، واختلفت من حيث الإجراءات واختلفت مع بعضها من حيث المنهج كما في دراسة الفقهاء (2002).

إن تناول الدراسات السابقة لموضوع التّمييز دليل على اهتمام الباحثين بالموضوع في المجال التربويّ، حيث إدارة التّمييز في المجال التربويّ تعمل على تحسين نوعية التعليم ومخرجاته، كما يعدّ ذلك اهتماماً في مجال التنافس المؤسسيّ في مخرجات تعليمية ذات جودة عالية قادرة على الإلتقان في الجانب العملي.

أما على صعيد الأنماط القيادة فقد تناولت الدراسات تلك الأنماط من خلال فاعليتها في صنع القرار أو فاعليتها في إدارة الموقف، أو المناخ التنظيمي، أو تأثيرها على العمل والعلاقات الإنسانية، أو علاقتها بالرضا الوظيفي، أو تفويض السلطات، أو اتجاهاتهم نحو مهنة التدريس .

من الملاحظ أنّ الدراسات السابقة تناولت الأنماط الإدارية من زاوية من زوايا العمل الإداري، ولم تدرس تأثيره في إدارة التّمييز المؤسسيّ، وحيث إنّ هناك تأثيرات لكل نمط من الأنماط على العملية الإدارية، وبالتاليّة فإنّ الدراسة الحالية تحاول دراسة أثر النمط القيادي السائد على التّمييز المؤسسيّ مما يميزها من الدراسات الأخرى .

ولذلك فإنّ من أهم ما يميز هذه الدراسة من غيرها من الدراسات هي تلك العلاقة التي تحاول بحثها بين النمط القيادي وإدارة التّمييز في المدارس الأساسية بشقيها العليا والدنيا، ومدى فاعلية إدارة التّمييز المؤسسيّ في المدارس الأساسية من خلال، تعميق واقع التّمييز، وثقافته بين الإدارات المدرسية؛ لما يحققه ذلك من نقلة نوعية في التعليم وفي العملية الإدارية.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج، ومجتمع، وعينة وأداة، ودلالات الصدق، والثبات المستخدمة في هذه الدراسة، ومتغيرات وإجراءات الدراسة، والمعالجات الإحصائية وفيما يلي بيان ذلك :

#### منهجية الدراسة :

لأغراض هذه الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الميداني والتحليلي؛ لجمع البيانات من مجتمع الدراسة للتعرف على درجة فاعلية إدارة التميز المؤسسي لمديري المدارس الحكومية الأساسية في مديريات محافظات شمال الضفة الغربية وعلاقتها بالأنماط القيادية من وجهات نظر المديرين أنفسهم ، حيث إن هذا المنهج لا يقتصر على جمع البيانات وتبويبها وإنما يتضمن قدراً من التفسير لهذه البيانات . ويعود السبب في استخدام هذا المنهج في هذه الدراسة، كون الدراسة تريد الوصول إلى حقائق حول درجة فاعلية إدارة التميز المؤسسي لمديري المدارس الحكومية الأساسية في مديريات محافظات شمال الضفة الغربية وعلاقتها بالأنماط القيادية من وجهات نظر المديرين أنفسهم من حيث النوعية والكمية.

#### مجتمع الدراسة:

عرف مجتمع الدراسة بأنه يتكون من جميع مديري ومديرات المدارس الذين هم على رأس عملهم في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية، والتي تم أخذها من دائرة المسح الميداني، وقسم الإحصاء والتخطيط في مديريات التربية والتعليم في المديريات التي ستخضع للدراسة، والذين هم على رأس عملهم في العام الدراسي (2014/2015) والبالغ عددهم (932) مديراً ومديرة، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول (1): حجم المجتمع والعينة لمديري المدارس الأساسية في شمال الضفة الغربية

الرقم	المديرية	المجتمع	العينة
1	جنين	166	50
2	جنوب نابلس	87	26
3	نابلس	213	64
4	سلفيت	75	23
5	طولكرم	154	46
6	قلقيلية	92	28
7	قباطية	99	30
8	طوباس	46	14
	المجموع	932	281

#### عينة الدراسة :

تكونت عينة الدراسة الحالية من:

#### 1- عينة الدراسة الاستطلاعية

اشتملت عينة الدراسة الاستطلاعية على (30) مديراً ومديرة من مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث للاجئين الفلسطينيين في محافظات الضفة والذين هم على رأس عملهم للعام الدراسي (2014/2015) من خارج عينة الدراسة للتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة.

#### 2- عينة الدراسة الأصلية

تكونت عينة الدراسة الحالية من (281) مديراً ومديرة من مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات شمال الضفة الغربية إذ بلغت نسبة العينة (30%) من المجتمع الأصلي، وكان عدد المستجيبين (260) بواقع (95.86%) من أفراد عينة الدراسة، حيث تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية البسيطة، والجدول الآتي تبين توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها.

جدول (2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	133	51.2
	أنثى	127	48.8
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط	16	6.2
	بكالوريوس	194	74.6
	دراسات عليا	50	19.2
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	16	6.2
	من 5 - 10	69	26.5
	أكثر من 11 سنة	175	67.3
مستوى المدرسة	أساسية دنيا	130	50.0
	أساسية عليا	130	50.0
الدخل	أقل من 3000 شيكل	10	3.8
	من 3000 - 4500	207	79.7
	أكثر من 4500	43	16.5
	المجموع	260	100

أداة الدراسة

استخدمت الباحثة استبانة، قامت بتطويرها كأداة لجمع المعلومات في هذه الدراسة، وذلك وفقاً للخطوات الآتية:

1. مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.
  2. الاستفادة من بنود الاستبانة الواردة في بعض الدراسات كما في بعض الدراسات السابقة.
  3. الأخذ بأراء المحكمين الذين قاموا بتحكيم الاستبانة.
- وقد اشتملت الاستبانة في صورتها النهائية على ثلاثة أجزاء:
- الجزء الأول: يحتوي على معلومات شخصية تتعلق بالمستجيب ( المتغيرات الديموغرافية )، أما الجزء الثاني: تكونت من فقرات الاستبانة التي تتعلق بالتميز المؤسسي وتضمنت (62) فقرة موزعة على سبعة مجالات، أما الجزء الثالث: فيتكوّن من فقرات الاستبانة التي تتعلق بالأنماط القياديّة وتضمنت (43) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات في شكلها النهائي. ( ملحق 1)

## صدق الإستبانة:

قامت الباحثة بتقنين فقرات الإستبانة وذلك للتأكد من صدقها كآلية:

### أولاً: الصدق الظاهري:

تم عرض الإستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من أساتذة جامعيين من المتخصصين في أصول التربية والإدارة التربوية ممن يعملون في الجامعات الفلسطينية، إذ قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الإستبانة، ومدى انتمائها إلى كل مجال من المجالات الأحد عشر للإستبانة، وكذلك وضوح صياغاتها اللغوية، وفي ضوء تلك الآراء تم استبعاد بعض الفقرات، وتعديل بعضها الآخر ليصبح عدد فقرات الإستبانة (62) فقرة، موزعة على سبعة مجالات فيما يخص التميز المؤسسي، وعدد فقرات الأنماط القيادية (43) فقرة، موزعة على ثلاثة مجالات.

### ثبات الاستبانة

أجرت الباحثة خطوات التأكد من ثبات الإستبانة وذلك بعد تطبيقها على أفراد العينة الاستطلاعية وحساب معامل ألفا كرونباخ.

### ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)

استخدمت الباحثة طريقة لحساب الاتساق الداخلي في الاستبانة، وذلك لإيجاد معامل الاتساق الداخلي فيها، حيث حصلت على قيمة معامل ألفا لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل والجدول (3) يوضح ذلك :

الجدول (3): مصفوفة معاملات كرونباخ ألفا لكل مجال من مجالات التّمييز المؤسسيّ والدرجة الكلية والأنماط القياديّة

معامل الارتباط	عدد الفقرات	
0.7633	8	أنظمة الترقيات والحوافز
0.8070	11	التّمييز المؤسسيّ عبر التعامل
0.8204	10	التّمييز في الإجراءات
0.8105	6	التّمييز المؤسسيّ عبر توزيع الوظائف والمهام
0.9104	10	التعزيز والمكافآت
0.9200	8	التّمييز المؤسسيّ عبر العلاقة بين المعلمين والمدير
0.8363	9	التّمييز المؤسسيّ عبر التقدير واحترام الذات
0.9485	62	الدرجة الكلية للتمييز المؤسسي
0.8921	12	النّمط الدكتاتوري
0.8733	16	النّمط الديموقراطي
0.8517	15	النّمط المتسيب (الحر)
0.8723	43	الدرجة الكلية للأنماط القيادية

يتضح من الجدول السابق أنّ معامل الثبات الكلي للتمييز المؤسسيّ بلغ (0.9485) وأنّ درجات الثبات للأنماط القياديّة عالية وتبلغ قيمتها ( 0.8723 ) ، وهذا يدل على أنّ الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات؛ و تفي أغراض البحث العلمي.

#### إجراءات الدراسة:

- لقد تم إجراء هذه الدراسة وفق الخطوات الآتية:
- إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية.
  - تحديد أفراد عينة الدراسة.
  - الحصول على الموافقات المطلوبة لتوزيع الاستبانة .
  - توزيع الاستبانة على مديري ومديرات المدارس الأساسية في محافظات شمال الضّفة الغربيّة بعينة مقدارها (281) شخصاً.
  - تم استرداد (260) استبانة مكتملة البيانات وصالحة للتّحليل، وكان عدد الاستمارات المتلفة أو غير المستردة (21) استبانات.

- تجميع الاستبانة من أفراد العينة وترميزها وإدخالها إلى الحاسب، ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).
- تفريغ إجابات أفراد العينة.
- استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها.

#### متغيرات الدراسة:

تضمنت الدراسة المتغيرات الآتية:

#### أ- المتغيرات المستقلة:

- الجنس: وله مستويان : (ذكر، وأنثى)
- المؤهل العلمي : وله ثلاثة مستويات : (دبلوم متوسط، بكالوريوس، دراسات عليا )
- سنوات الخبرة : وله ثلاثة مستويات: (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 11 سنة)
- مستوى المدرسة : وله مستويان : (أساسية دنيا، أساسية عليا )
- الدخل: وله ثلاثة مستويات ( أقل من 3000 شيكل، من 3000-4500 شيكل، أكثر من 4500 شيكل)

#### ب- المتغير التابع:

تتمثل في الاستجابة على فقرات الاستبانة

#### المعالجات الإحصائية:

بعد تفريغ إجابات أفراد العينة جرى ترميزها وإدخال البيانات باستخدام الحاسوب، ثم تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ومن المعالجات الإحصائية المستخدمة:

1. معادلة ألفا كرونباخ لحساب معامل الثبات.
2. One sample T – test
3. الإنحدار الخطي (Linear Regression)
4. اختبار "ت" لعينتين مستقلتين (Independent T-test).

## الفصل الرابع

- نتائج الدراسة.

- التوصيات.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

يعرض هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة بعد تنفيذ اجراءاتها وجمع البيانات وتحليلها، إذا هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة فاعلية إدارة التّميز المؤسسيّ لمديري المدارس الحكومية الأساسية في مديريات محافظات شمال الضّفة الغربيّة وعلاقتها بالأنماط القياديّة من وجهات نظر المديرين أنفسهم، ولتفسير نتائج الدراسة قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية الآتية حسب التحليل الوصفي للاستجابات بناء على مقياس ليكرت:

درجة الفاعلية	المتوسط الحسابي (1-5)
قليلة جدا	من 1.81 فأقل
قليلة	من 1.81 الى 2.60
متوسطة	من 2.61 الى 3.40
كبيرة	من 3.41 الى 04.2
كبيرة جدا	من 4.21 الى 5.00

وفيما يلي نتائج الدراسة تبعاً لأسئلتها وفرضياتها:

أولا : النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

1- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نصه :

ما درجة فاعلية إدارة التّميز المؤسسيّ لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في مديريات محافظات شمال الضّفة الغربيّة من وجهات نظر المديرين أنفسهم؟ للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية، والانحرافات المعيارية، ودرجة التقدير لفقرات مجالات إدارة التّميز المؤسسيّ والجدول (4) يوضح ذلك:

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لمجالات التّميز المؤسسيّ

الرقم	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	التقدير	الترتيب
1	أنظمة الترقيات والحوافز	4.18	0.40	83.6	كبيرة	5
2	التّميز المؤسسيّ عبر التعامل	4.17	0.35	83.4	كبيرة	6
3	التّميز في الإجراءات	4.34	0.34	86.6	كبيرة جداً	3
4	التّميز المؤسسيّ عبر توزيع الوظائف والمهام	4.33	0.40	86.6	كبيرة جداً	4
5	التعزيز والمكافآت	3.74	0.50	74.8	كبيرة	7
6	التّميز المؤسسيّ عبر العلاقة بين المعلمين والمدير	4.48	0.45	89.6	كبيرة جداً	1
7	التّميز المؤسسيّ عبر تقدير واحترام الآخرين	4.37	0.42	87.4	كبيرة جداً	2
	الدرجة الكلية	4.23	0.31	84.6	كبيرة جداً	

يتضح من الجدول (4) أنّ فقرات فاعلية إدارة التّميز المؤسسيّ لعينة مديري المدارس الأساسية في مديريات محافظات شمال الضّفة الغربيّة من وجهات نظر المديرين أنفسهم على الدرجة الكلية، كانت ما بين الكبيرة والكبيرة جداً على جميع المجالات، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات ما بين (3.74) إلى (4.48)، وتشير هذه النتيجة إلى أن إدارة التّميز المؤسسيّ لمديري المدارس الأساسية في مديريات محافظات شمال الضّفة الغربيّة من وجهات نظر المديرين أنفسهم على الدرجة الكلية كانت كبيرة جداً، وذلك بدلالة الدرجة الكلية للمجالات التي بلغ متوسطها الحسابي (4.23)، وانحراف معياري (0.31)، ونسبة مئوية (84.6%). وجاء في الترتيب الأول مجال التّميز المؤسسيّ عبر العلاقة بين المعلمين والمدير، وذلك بمتوسط حسابي (4.48)، ونسبة مئوية (89.6)، وفي الترتيب الثاني مجال التّميز المؤسسيّ عبر تقدير واحترام الآخرين بمتوسط حسابي (4.37)، ونسبة مئوية (87.4) وفي الترتيب الثالث مجال التّميز في الإجراءات بمتوسط حسابي (4.34)، ونسبة مئوية (86.8) وفي الترتيب الرابع مجال التّميز المؤسسيّ عبر توزيع

الوظائف والمهام بمتوسط حسابي (4.33) - ونسبة مئوية (86.6)، وفي الترتيب الخامس مجال أنظمة الترقيات والحوافز بمتوسط حسابي (4.18) ونسبة مئوية (83.6) وفي الترتيب السادس مجال التميز المؤسسي عبر التعامل بمتوسط حسابي (4.17)، ونسبة مئوية (83.4)، وفي الترتيب الأخير مجال التعزيز والمكافآت بمتوسط حسابي (3.74)، ونسبة مئوية (3.74) . ولمعرفة أن ما يتم على العينة ينطبق على المجتمع تم تطبيق (one sample T- test) كما في الجدولين (5-6):

**الجدول(5): اختبار one sample T- test لمجالات التمييز المؤسسي Test value=4.21**

Test value=4.21							الرقم
قيمة sig	قيمة t	قيمة df	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المجال	
0.00	43.85	259	86.8	0.34	4.34	التمييز في الإجراءات	1
0.00	36.70	259	86.6	0.40	4.33	التمييز المؤسسي عبر توزيع الوظائف والمهام	2
0.00	36.60	259	87.4	0.42	4.37	التمييز المؤسسي عبر تقدير واحترام الآخرين	3

**الجدول(6): اختبار one sample T- test لمجالات التمييز المؤسسي Test value=3.4**

Test value=3.4							الرقم
قيمة sig	قيمة t	قيمة df	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المجال	
0.00	31.03	259	83.6	0.40	4.18	أنظمة الترقيات والحوافز	4
0.00	34.79	259	83.4	0.35	4.17	التمييز المؤسسي عبر التعامل	5
0.00	10.93	259	74.8	0.50	3.74	التعزيز والمكافآت	6
0.00	43.00	259	84.6	0.31	4.23	الدرجة الكلية للتمييز المؤسسي	7

يتضح من الجدولين (5-6) ان هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات جميع فروع التمييز المؤسسي لصالح العلاقة بين المعلم والمدير .

ثانيا : نتائج السؤال الثاني:

ما درجة الأنماط القيادية لدى مديري المدارس في المدارس الحكومية الأساسية في شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم أنفسهم؟ وللإجابة عن السؤال الأول، تم إستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية وبيّن الجدول رقم (7) هذه النتائج:

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لمجالات الأنماط القيادية

الرقم	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	التقدير	الترتيب
1	النمط الدكتاتوري	2.88	0.45	57.6	متوسطة	2
2	النمط الديمقراطي	4.34	0.45	86.8	كبيرة جداً	1
3	النمط المتسيب ( الحر )	2.26	0.65	45.2	قليلة	3
	الدرجة الكلية للأنماط القيادية	3.16	0.288		متوسطة	

يتضح من الجدول (7) أنّ الأنماط القيادية لدى مديري المدارس في المدارس الحكومية الأساسية في شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم أنفسهم، كانت ما بين القليلة جداً والكبيرة جداً على المجالات ، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات ما بين (2.26) إلى (4.34)، وتشير هذه النتيجة إلى أن الأنماط القيادية لدى مديري المدارس في المدارس الحكومية الأساسية في شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم أنفسهم على مجالات الأنماط القيادية كانت مختلفة. وجاء في الترتيب الأول مجال النمط الديمقراطي وذلك بمتوسط حسابي (4.34)، ونسبة مئوية (86.8)، وفي الترتيب الثاني مجال النمط الدكتاتوري بمتوسط حسابي (2.88)، ونسبة مئوية (57.6)، وفي الترتيب الثالث مجال النمط المتسيب (الحرّ) بمتوسط حسابي (2.26)، ونسبة مئوية (45.2) . ولتحديد قيمة المعيار المقبول تربوياً استخدمت الباحثة اختبار (One Sample T test) والجدول (8) يوضح ذلك:

الجدول (8): اختبار One Sample T test لتحديد المعيار المقبول تربوياً بين درجة فاعلية إدارة التّميز المؤسسيّ لمديري المدارس الحكوميّة الأساسيّة في مديريات محافظات شمال الضّفة الغربيّة وعلاقتها بالأنماط القياديّة من وجهات نظر المديرين أنفسهم .

Test value							
المجال	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة t	مستوى الدلالة	المعيار المقبول تربوياً
الدرجة الكلية	260	4.23	0.31	259	-13.05	0.00	3.4
النّمت الديمقراطي	260	4.34	0.45	259	4.82	0.00	4.21
النّمت الدكتاتوري	260	2.88	0.45	259	10.22	0.00	2.6
النّمت المتسيب ( الحرّ )	260	2.26	0.65	259	11.44	0.00	1.8

يتضح من الجدول السابق أنّ المعيار المقبول للنّمت الديمقراطي هو (4.2) ، في حين كان المعيار للنّمت الدكتاتوري (2.6) ، بينما كان النّمت المتسيب (الحر) (1.8) ، وهو معيار مقبول تربوياً بين درجة فاعلية إدارة التّميز المؤسسيّ لمديري المدارس الحكوميّة الأساسيّة في مديريات محافظات شمال الضّفة الغربيّة وعلاقتها بالأنماط القياديّة من وجهات نظر المديرين أنفسهم. أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات أنماط القيادة الادارية.

### نتائج السؤال الثالث :

ينص السؤال الثالث على: "هل توجد علاقة بين ادارة التميز المؤسسي والأنماط القيادية لمديري المدارس الأساسيّة في مديريات شمال الضّفة الغربيّة من وجهات نظر المديرين أنفسهم ؟" وللإجابة عن هذا السؤال : قامت الباحثة باستخدام تحليل الانحدار الخطي Linear Regression ، وتم إدخال جميع المتغيرات في معادلات الانحدار لتقضي العلاقة بين ادراة التميز المؤسسي وبين الأنماط القيادية ، واستخدمت الباحثة طريقة الانحدار المتدرج Stepwise في تحليل الانحدار.

## الإحصاءات الوصفية

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات ادارة التميز والمتغيرات التصنيفية ومتغير الأنماط القيادية .

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	4.37	0.43
المؤهل العلمي	4.48	0.49
سنوات الخبرة	2.61	0.61
مستوى المدرسة	1.50	0.50
الدخل	2.13	0.43
أنظمة الترقيات والحوافز	4.18	0.40
التميز المؤسسي عبر التعامل	4.17	0.35
التميز في الاجراءات	4.34	0.34
التميز المؤسسي عبر توزيع الوظائف والمهام	4.33	0.40
التميز المؤسسي عبر العلاقة بين المعلمين والمدير	4.48	0.45
التعزيز والمكافئات	3.74	0.50
التميز المؤسسي عبر التقدير واحترام الذات	4.37	0.42
الدرجة الكلية للتميز المؤسسي	4.23	0.31
النمط الدكتاتوري	2.84	0.46
النمط الديمقراطي	4.35	0.46
النمط المتسيب ( الحر )	2.26	0.65

ويتضح من الجدول (9) أن المتوسط الحسابي لمجالات ادارة التميز كان متقاربا ويتراوح بين ( 4.17 - 4.37 ) وبمنظرة عامة نرى أن هذه المتوسطات كانت متجانسة وأن المتوسطات الحسابية للأنماط القيادية تراوح بين ( 2.26 - 4.35 )

## ثانيا : الارتباطات

لتقصي العلاقة بين ادارة التميز المؤسسي وكل من متغيرات : ( الجنس، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، مستوى المدرسة ، الدخل) وبين الانماط القيادية ، تم احتساب الارتباطات بينها . والجدول التالي يوضح المتغيرات التي ارتبطت احصائيا بالمتغير التابع .

جدول (10) : الارتباطات بين الانماط القيادية وكل من مجالات ادارة التميز و المتغيرات التصنيفية

المتغيرات	الانماط القيادية	قيمة sig
الجنس	0.063	0.15
المؤهل العلمي	0.002	0.48
مستوى المدرسة	0.009	0.44
الدخل	0.080	0.09
التميز المؤسسي عبر توزيع الوظائف والمهام	0.147	0.01
النمط الدكتاتوري	0.645	0.00
النمط الديمقراطي	0.108	0.04
النمط الحر	0.791	0.00

## تحليل الانحدار :

وللتأكد من عدم وجود تباين عام بين المتغيرات أدى إلى وجود دلالة احصائية وهمية بين ادارة التميز المؤسسي وكل من متغيرات الجنس ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، مستوى المدرسة ، الدخل وبين الأنماط القيادية ، فقد استخدمت طريقة الانحدار المتدرج Stepwise Regression لمعرفة أي المتغيرات التي سوف تدخل معادلات الانحدار كمتنبئات ، وقد تم حساب المؤشرات التالية ( Adjusted R square ، R square ) والجدول رقم (11) يوضح ذلك .

جدول (11) : معادلات الانحدار للتنبؤ الانماط القيادية

التغير في R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> adj	R <sup>2</sup>	sig	قيمة F	قيمة t لمعامل الانحدار	المتغيرات التي دخلت المعادلة	النموذج
0.28	0.28	0.29	0.00	104.34	10.21	النمط الديمقراطي	النموذج (1)
0.22	0.50	0.31	0.00	21.78	38.14	النمط الديمقراطي	النموذج (2)
					19.78	التعزيز والمكافئات	

يتضح من الجدول السابق أن ( متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ومستوى المدرسة والدخل) ومجالات التميز أنظمة الترقيات والحوافز، والتميز المؤسسي عبر التعامل، والتميز في الإجراءات، والتميز المؤسسي عبر توزيع الوظائف والمهام، والتميز المؤسسي عبر العلاقة بين المعلمين والمدير، والتميز المؤسسي عبر التقدير واحترام الذات، والانماط الديكتاتوري والمتسبب (الحر) لم تستطع أن تفسر أي شيء من التباين في الأنماط القيادية لذلك لم تدخل أي معادلة تنبؤ بخصوصها في الجدول، وفيما يتعلق بالمتغيرات التي دخلت في معادلة الانحدار هي النمط الديمقراطي والتعزيز والمكافئات، وقد بلغ معامل التحديد ( التباين المفسر ) R<sup>2</sup>adj للنموذج الأول حوالي 28% وهي قيمة مقبولة وتدل على ملاءمة وثبات النموذج، وبما أن قيمة sig هي 0.00 لهذا النموذج وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى ان الانحدار دال احصائيا بمعنى وجود تأثير دال احصائيا لمتغير النمط الديمقراطي على ادارة التميز المؤسسي .

أما النموذج الثاني فقد بلغت قيمة R<sup>2</sup>adj حوالي 50% وهي قيمة مقبولة وتدل على ملاءمة وثبات النموذج، وان قيمة sig هي 0.00 وهي أقل من 0.05 مما يشير الى ان الانحدار دال احصائيا بمعنى وجود فروق داله احصائيا لمتغير التعزيز والمكافئات على الأنماط القيادية .

ويتضح من الجدول السابق أن النمط الديمقراطي و متغير التعزيز والمكافئات قد تفوقت على المتغيرات الأخرى في مؤشرات R<sup>2</sup> و R<sup>2</sup>adj، ويؤكد ذلك على التفاعل بين هذه المتغيرات وبين الأنماط القيادية .

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

- مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضيات

- التوصيات

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة فاعلية إدارة التّميز المؤسسيّ لمديري المدارس الحكوميّة الأساسيّة في مديريات محافظات شمال الضّفة الغربيّة وعلاقتها بالأنماط القياديّة من وجهات نظر المديرين أنفسهم، كما هدفت إلى التعرف على دور متغيرات الدراسة ( الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة ، مستوى المدرسة ، الدخل ) وفيما يلي مناقشة نتائج الدراسة تبعاً لأسئلتها وفرضياتها:

### مناقشة نتائج أسئلة الدراسة

#### - مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نصه

ما درجة فاعلية إدارة التّميز المؤسسيّ لمديري المدارس الأساسيّة والثانويّة في مديريات محافظات شمال الضّفة الغربيّة من وجهات نظر المديرين أنفسهم؟

حسب نتائج الجدولين رقم ( 5-6 ) والذي أظهر أن هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات جميع فروع التمييز المؤسسي لصالح العلاقة بين المعلم والمدير. وتعزو الباحثة هذه النتائج إلى التراكم في الخبرات التي حصل عليها المديرين من خلال الدورات التي تلقاها من وزارة التربية والتعليم التي تعمل على النهوض بالواقع الإداري للمدارس الأساسيّة، وكذلك سعي المديرين إلى تطوير قدراتهم في المجال الإداري بما يحقق عائداً ملموساً على العملية التعليمية، واهتمام المديرين بالتقنية والتطور العلمي، وتوفير البيئة الداعمة للعملية التربويّة والعمل على رفع معدلات التحصيل لدى الطلبة ، ووجود علاقات مميزة بين المديرين والمعلمين ساعد كثيراً في تحقيق الكثير من الانجازات المدرسية، ومن خلال التعاون المشترك بين الإدارة والهيئّة التدريسية والمناقشات البناءة لإيجاد الحلول للمشكلات المدرسية أمكن تحقيق الاستقرار المدرسي المطلوب ، وترى الباحثة أنّ الوصول إلى حالة التّميز المؤسسيّ في المدارس جاء من خلال الرؤية

والرسالة التي تحملها وزارة التربية والتعليم في فلسطين من أجل النهوض بالواقع التعليمي الفلسطيني، وجعله في مصاف متقدمة معتمدة على تحقيق إدارة متميزة من خلال التدريب المتواصل والمستمر لمديري المدارس، وكذلك فإنّ للرقابة الداخلية دور كبير في تعزيز العمل الإداري وتقويمه بما يحقق التّميز المطلوب في الإنجاز التعليمي، إنّ التّميز في المؤسسات التعليمية الفلسطينية يرجع إلى النشاط المستمر للوزارة في مجال التدريب المستمر لكوادرها؛ من أجل تطوير قدراتهم الإدارية والتعليمية بما يحقق مفهوم التّميز من خلال قيادة ديمقراطية تحافظ على إنجازات المؤسسة وتطورها بالتعاون مع المجتمع المحلي ، الرديف الأساسي في تحقيق التّميز والحكم عليه. وإنّ العلاقات الداخلية في المدارس ما بين المدير والمعلمين وما بين المعلمين أنفسهم لها أهمية كبيرة في تعزيز الاستقرار المؤسسيّ وتطوره بما يخدم المؤسسة ويحقق أهدافها .

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة جزئياً مع دراسة العمري (2010)، ودراسة عميرة (2010)، ودراسة الحسنات (2009)، ودراسة علي (2008)، ودراسة الرشادة (2007)، ودراسة الرحيل (2004) ، وتعارضت مع دراسة سمهود (2013)، ودراسة المشاقبة (2006).

#### - مناقشة نتائج سؤال الأنماط القياديّة الذي نصه

ما الأنماط القياديّة لدى مديري المدارس في المدارس الحكوميّة الأساسية في شمال الضّفة الغربيّة من وجهة نظرهم أنفسهم؟

أظهرت نتائج الجدول (7) أنّ فقرات الأنماط القياديّة لدى مديري المدارس في المدارس الحكوميّة الأساسية في شمال الضّفة الغربيّة من وجهة نظرهم أنفسهم على نمط القيادة الدكتاتوري ، كانت ما بين القليلة جداً والكبيرة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات ما بين (1.96) إلى (3.97)، وتشير هذه النتيجة إلى أنّ الأنماط القياديّة لدى مديري المدارس في المدارس الحكوميّة الثانوية في شمال الضّفة الغربيّة من وجهة نظرهم أنفسهم على نمط القيادة الدكتاتوري كانت قليلة؛ وذلك بدلالة الدرجة الكلية للمجال التي بلغ متوسطها الحسابي (2.88)، وبانحراف معياري (0.45)، ونسبة مئوية (57.6%).

ومن خلال الدرجة الكلية للمجال يتضح أنّ هذا النمط يمارس بدرجة قليلة، وإن كان من الأنماط السائدة كما أظهر الجدول (8) وتعزو الباحثة ذلك على أنّ هذا النمط لا يحقق الأهداف الملقاة على عاتق المؤسسة التعليمية في التّميز الإداري الذي هو سمة العصر، وتراجع النظم الدكتاتورية في سياسة الإدارة المدرسية من المديرين؛ وذلك للتوسع المعرفي الذي يحظى به مدير المدرسة واهتمام وزارة التربية والتعليم بتأهيل المديرين؛ والمديرات خلال الخدمة من خلال عقد الدورات وورش العمل باستمرار.

أظهرت نتائج الجدول ( 8 ) أنّ فقرات الأنماط القياديّة لدى مديري المدارس في المدارس الحكوميّة الأساسية في شمال الضّفة الغربيّة من وجهة نظرهم أنفسهم على نمط القيادة الديمقراطي، كانت كبيرة جداً على جميع الفقرات، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (4.16) إلى (4.56)، وتشير هذه النتيجة إلى أنّ الأنماط القياديّة لدى مديري المدارس في المدارس الحكوميّة الأساسية في شمال الضّفة الغربيّة من وجهة نظرهم أنفسهم على نمط القيادة الدكتاتوري كانت كبيرة جداً؛ وذلك بدلالة الدرجة الكلية للمجال التي بلغ متوسطها الحسابي (4.34)، وبانحراف معياري ( 0.45)، ونسبة مئوية (86.8%).

وهذا يبين أنّه وحتى وفي هذا النمط لازال مديروا المدارس يلعبون دوراً هاماً في تحسين العلاقات بين المعلمين وتعزو الباحثة ذلك إلى تطور مفاهيم الإدارة الحديثة لدى المديرين والمديرات وتطور مفاهيم الاتصال والتواصل بين المديرين والمعلمين، واتباع سياسة الباب المفتوح ، واتباع أساليب المشاركة في القرار، كما تعزو الباحثة ذلك أيضاً إلى دورات تدريب المديرين والمديرات التي تنظم خلال الخدمة من قبل وزارة التربية والتعليم والتي تعتقد الباحثة بأنّ لها دوراً في تنمية قدرات المديرين والمديرات في مجال القيادة المدرسية والممارسات السلوكية الكفيلة بتحقيق النمط القيادي الأكثر ايجابية. ويعدّ النمط السائد في الإدارات المدرسية للمدارس الأساسية الحكوميّة في شمال الضّفة الغربيّة

أظهرت نتائج الجدول ( 8 ) أنّ فقرات الأنماط القياديّة لدى مديري المدارس في المدارس الحكوميّة الأساسية في شمال الضفّة الغربيّة من وجهة نظرهم أنفسهم على نمط القيادة المتسيب (الحرّ) ، كانت ما بين القليلة جداً والمتوسطة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (1.63) إلى (3.06)، وتشير هذه النتيجة إلى أنّ الأنماط القياديّة لدى مديري المدارس في المدارس الحكوميّة الثانوية في شمال الضفّة الغربيّة من وجهة نظرهم أنفسهم على نمط القيادة المتسيب (الحرّ) كانت قليلة جداً؛ وذلك بدلالة الدرجة الكلية للمجال التي بلغ متوسطها الحسابي (2.26)، وبانحراف معياري ( 0.65 )، ونسبة مئوية (45.2%).

وترى الباحثة أنّ حصول النمط المتسيب (الحرّ) على المرتبة الأخيرة من وجهة نظر المديرين والمديرات يرجع إلى طبيعة هذا النمط من حيث خصائصه، وفشله في الأداء الظاهر المطلوب من مديري ومديرات المدارس إضافة إلى شفافية المراقبة والمتابعة من وزارة التربية التي تحد من هذا النمط بل ولربما المحاسبة الآنية لأصحاب هذا النمط.

أظهرت نتائج الجدول ( 7 ) أنّ الأنماط القياديّة لدى مديري المدارس في المدارس الحكوميّة الأساسية في شمال الضفّة الغربيّة من وجهة نظرهم أنفسهم ، كانت ما بين القليلة جداً والكبيرة جداً على المجالات ، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات ما بين (2.26) إلى (4.34)، وتشير هذه النتيجة إلى أنّ الأنماط القياديّة لدى مديري المدارس في المدارس الحكوميّة الأساسية في شمال الضفّة الغربيّة من وجهة نظرهم أنفسهم على مجالات الأنماط القياديّة كانت مختلفة. وجاء في الترتيب الأول مجال النمط الديمقراطي وذلك بمتوسط حسابي (4.34)، ونسبة مئوية (86.8)، وفي الترتيب الثاني مجال النمط الدكتاتوري بمتوسط حسابي (2.88)، ونسبة مئوية (57.6) وفي الترتيب الثالث مجال النمط المتسيب (الحرّ) بمتوسط حسابي (2.26)، ونسبة مئوية (45.2) .

وانتقلت مع دراسة الدغمشي (2005)، ودراسة عبيدات (2003)، ودراسة الخشني (2002)، ودراسة أبو الهيجاء (2001)، ودراسة شقير (1999)، ودراسة سباعنة (1999)، ودراسة العسلي

(1999)، ودراسة طبعوني (1997)، ودراسة طوقان (1991)، وتعارضت مع دراسة عيد (2000).

### مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي نصه

ما العلاقة بين درجة فاعلية التّميز المؤسسي والأنماط القياديّة لدى مديري المدارس في المدارس الحكوميّة الأساسيّة في شمال الضّفة الغربيّة من وجهة نظرهم أنفسهم؟

يتضح من الجدول (9) انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين مستوى إدارة التّميز والأنماط القياديّة بشكل عام حيث لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين كلا من الأنماط (الدكتاتوري، الحر) ، المتغيرات ( الجنس، المؤهل، الخبرة، المدرسة، الدخل) وبين أنماط التّميز. ويتضح انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين النمط الديموقراطي و انماط التّميز وببين ذلك في الجدول(11)

ومن هذا التحليل لجدول مجالات الأنماط القياديّة تبين أنّ النمط السائد في المدارس الحكوميّة الأساسيّة في شمال الضّفة الغربيّة هو النمط الديموقراطي بدرجة كبيرة ، وتعزو الباحثة ذلك إلى أنّ الإدارات الحديثة التي تُعنى بالتّميز في الأداء الوظيفي الإداري تسعى لأن تكون ديمقراطية في تعاملها مع المعلمين؛ من أجل تحقيق رؤية وأهداف وزارة التربية والتعليم ،كذلك فإنّ هذا النمط هو النمط الذي تركز عليه معظم دورات صناعة المديرين في المدارس الحكوميّة من خلال التدريب المستمر للمديرين وتزويدهم بما هو جديد في ميدان العمل الإداري المتميز، حيث يعد هذا النمط من الأنماط الفضلى في الإدارة الحديثة لانها تقوم من افتراضات تنطلق من مبادئ انسانية واجتماعية بتوافرها وتكاملها حيث تستطيع تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

## التوصيات

- 1) ضرورة زيادة الجهود الرامية لتنفيذ برامج التّميز نظراً لأهمية التّميز في التعلم والتعليم، وتخصيص وقت كاف لها، ومكافأة الجهود المتميزة في وزارة التربية والتعليم.
- 2) ضرورة عمل وزارة التربية والتعليم في استمرار جهودها التطويرية الخاصة بتحسين الجودة، ومتابعتها التطويرية الخاصة بتحسين الجودة ومتابعتها في مدارس التعليم العام.
- 3) ضرورة العمل على تحديث نظام المكافآت وتفعيله، وأن تتجاوز الوزارة في عملها الإجراءات النمطية فيما يتعلق بالتميز والمديرين المتميزين .
- 4) ضرورة العمل على مشاركة الموظفين في برامج التّميز بحيث تكون المشاركة فيها ضمن معايير محددة إلزامية.
- 5) ضرورة العمل على تحسين رواتب المديرين؛ لما لذلك من أهمية في تطوير قطاع التعليم على أسس التّميز.
- 6) ضرورة العمل على تفعيل القيادة التربوية الديمقراطية في مدارس التعليم العام ، وتطوير القدرات الإدارية للمديرين من خلال التدريب المستمر .
- 7) ضرورة العمل على إنفاذ ثقافة التّميز في المدارس الحكومية ، وهذا يؤكد ضرورة وجود نظم مكافآت عادلة شفافة، لتشجع الإبداع في التعلم والتعليم.

## المقترحات :

- 1- عمل دراسات حول فاعلية التّميز المؤسسيّ وأثره على الولاء التنظيمي في المدارس الحكومية.
- 2- وضع نموذج مقترح لقياس الأداء الاستراتيجي للمؤسسات التعليمية في الضقة الغربية.
- 3- التقدم بنموذج مقترح لتطوير الأداء المؤسسيّ في المدارس الحكومية في ضوء معايير التّميز.

## المصادر والمراجع

### المراجع العربية:

- أبو الهيجاء ، عبد الرحمن محمود (2001) المبادئ الديمقراطية ومدى تطبيقها لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية الأردنية في محافظة اربد من وجهة نظر المعلمين. رسالة دكتوراه غير منشورة . جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.السودان.
- أبو فروة ، إبراهيم(1997) الإدارة المدرسية الحديثة. ط1. الجامعة المفتوحة. بنغازي. ليبيا.
- أحمد ، إبراهيم احمد (1991). نحو تطوير الإدارة المدرسية. سلسلة دراسات نظرية وميدانية. ط1. دار المطبوعات الجديدة.الإسكندرية، مصر.
- أحمد بلقيس : وظائف مدير المدرسة ومهامه وكفاياته، ورشة عمل، الرئاسة العامة لوكالة غوث - أسعد ، وليد (2005) الإدارة المدرسية. ط1. مكتبة المجتمع العربي. عمان. الاردن.
- البدري، طارق. (2001). الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية. دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- البرادعي ،عرفات ( 1988 ) مدير المدرسة الثانوية(0صفاته مهام أساليب اختياره إعداده). ط1. دار الفكر دمشق. سوريا .
- الجعبري، تغريد عيد (2009 )، "دور إدارة التّميز في تطوير أداء مؤسسات التعميم العالي في - الحسنات، سالم محمد سالم (2009): " بناء منظومة إدارية لتطوير أداء القيادات الشبابية في المجلس الأعلى للشباب في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان، الأردن .
- الحسيني، محمد (1957)، تاج العروس من جواهر القاموس ، الجزء 16 ، تحقيق مجموعة من المحققين، دار الهداية للنشر ، عمان .الاردن
- الخشيني ، محمد شحادة (2002) الأساليب القيادية لعمداء الكليات في الجامعات الأردنية(الرسمية والأهلية) وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر هيئاتها التدريسية. رسالة دكتوراه غير منشورة . جامعة بغداد. بغداد . العراق.

- الخطيب ، محمود (1997) الادارة المدرسية الحديثة . دار الشروق . عمان . الاردن .
- الخطيب، أحمد(2006)، تجديدات تربوية وإدارية، إربد: عالم الكتب الحديث.الاردن.
- الخطيب، رداح، وأبو فرسخ، وفاء. (1996). الأنماط القيادية السائدة في جامعتي اليرموك، والعلوم والتكنولوجيا الأردنية كما يراها أعضاء هيئة التدريس. مجلة اتحاد الجامعات العربية - (31).
- الخواجا ، عبد الفتاح (2004) تطوير الإدارة المدرسية والقيادة التربويّة .ط1. دار الثقافة . عمان. الاردن .
- الدهمسي ، سعود (2005) الأنماط القياديّة لدى مديري المدرس في المنطقة لشمالية بالمملكة العربية السعودية وعلاقتها باتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين. رسالة دكتوراه غير منشورة. الجامعة الأردنية. الاردن.
- الدويك تيسير وياسين حسين و عدس ، محمد والدويك محمد (1999) أسس الإدارة التربويّة والمدرسية والإشراف التربويّ. ط . دار الفكر . عمان . الاردن.
- الرحيل ، محمد (2004) ، اتجاهات مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد نحو التّميز في وزارة التربية والتعليم ، جامعة اليرموك ، الأردن.
- الرشايدة، نايل سالم فلاح(2007) ،مفهوم الأداء المؤسسي المتميز لدى القادة التربويين في إقليم الجنوب وبناء نموذج تقييمي ، الأردن، عمان.
- السعيد، محمد. (1998). "النّمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية في سلطنة عمان كما يتصوره المعلمون العاملون معهم". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة قابوس، عُمان.
- السلمي ، علي(2001)، "خواطر في الإدارة المعاصرة"، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- السلمي، علي(2002)، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مكتبة الإدارة الجديدة، مصر.

- الشناق، معن سرور محمد. (2001). الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية المهنية الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالرضا الوظيفي. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، بغداد.
- السيد ، رضا (2007) عادات التّميز لدى الأفراد ذوي المهارات الإدارية العليا . الشركة العربية للتسويق . القاهرة . مصر.
- الطويل ،هاني (1999) الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق. ط3. دار وائل للطباعة والنشر. عمان. الاردن.
- الطويل، هاني. (1989). الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، عمان: الجامعة الأردنية.
- الطيب، احمد. (1999). الإدارة التعليمية وأصولها وتطبيقاتها المعاصرة. المكتب الجامعي الحديث، مصر، الإسكندرية.
- العجمي ، محمد حسنين ( 2003 ) الإدارة المدرسية ومتطلبات العصر، ط1. العالمية للنشر. القاهرة. مصر.
- العسيلي، رجاء زهير. (1999). "النّمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الخليل وبوليتكنيك فلسطين كما يراها أعضاء هيئة التدريس وعلاقته برضاهم الوظيفي". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس: فلسطين.
- العمارة ، محمد (1999) مبادئ الإدارة المدرسية. دار المسيرة . عمان. الاردن.
- العمري، خالد. (2000). الموجه قائد للتميز والتطوير التربويّ. ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الأول للتوجيه التربويّ، أبو ظبي، 2-3 نيسان.
- العمري، محمد (2010)، : "التميز في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين: دراسة استطلاعية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، السعودية.
- العميان، محمود. (2002). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- العياصرة، علي. (2003). الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن. رسالة دكتوراه. جامعة عمان العربية. عمان، الأردن.
- القريوتي، محمد قاسم. (1989). السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- اللوزي، موسى ( 2001 ) التنمية الإدارية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر : عمان
- المحبوب، عبد الرحمن. (1996). أبعاد القيادة الإدارية كما تراها مديرات المدارس الابتدائية. المجلة العربية للتربية، عدد: 16 ، ص(99-129).
- المشاقبة، عبد الحميد موسى مطلب(2006): " دور جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية كاستراتيجية للتطوير الإداري في الأردن "، عمان، الأردن.
- المغربي ، كامل محمد (1974) المدخل لإدارة الأعمال : "أسس ووظائف". مكتبة عمان. الأردن.
- النيرب ، احمد محمد احمد. (2003). "الأنماط القيادية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس: فلسطين.
- بستان ، احمد، وطه ، حسن (1983) مدخل إلى الإدارة التربوية. ط1. دار القلم. القاهرة.مصر.
- بكر، عبد الجواد ( 2003 )، السياسات التعليمية وصنع القرار، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر : الاسكندرية
- بن عبود علي أحمد ثاني. (2009)، "دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي"، ورقة علمية للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.
- توفيق ، صبري. (1986). ملامح الشخصية القيادية الإدارية في المنظمة الحكومية المصرية . الإدارة -مجلة علمية ربع سنوية، عدد: 2 ص(19).

- جبر، عرفات وصنوبر، داوود(2010)، الأخلاقيات الإدارية وأثرها في الأداء المؤسسي، ورقة بحثية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
- داوود ، عبد العزيز احمد،( 2011 )، " إدارة الجودة والاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم "، الطبعة الأولى ، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع ، الكويت.
- دروزة، سوزان (2008)، العلاقات بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
- دويكات ، فيصل (2000) نمط القيادة وتفويض السلطة عند مدراء المدارس الثانوية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح . فلسطين.
- ربيع ، هادي(2006) الإدارة المدرسية والإشراف التربوي الحديث. ط1. مكتبة المجتمع العربي. عمان.الأردن.
- زاهر ، ضياء الدين (1995) الوظائف الحديثة للإدارة المدرسية من منظور تنظيمي. مستقبل التربية.
- سباعنة ، شوكت سليمان(1999) الأنماط القيادية السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظتي نابلس وطولكرم و علاقة ذلك بالثقة في النفس. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح. نابلس. فلسطين.
- سلامه، كايد. (1999). تنمية المهارات القيادية. ورقة عمل، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- سمعان ، وهيب و مرسي ، محمد (1975) الإدارة المدرسية الحديثة. عالم الكتب. القاهرة. مصر.
- شقير ، يسرى (1999) إدراك المعلمين للنظ القيادي لمديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم وعلاقته باتجاهاتهم نحو مهنة التدريس. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة القدس. القدس فلسطين.

- شمري، احمد، ( 2004)، مبادئ إدارة الأعمال والأساسيات والاتجاهات الحديثة. دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- شهاب، موسى. (1989). "معوقات الاتصال التي تواجه مديري المدارس الثانوية في محافظة اربد". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- صديق، محمد جلال سليمان (2003): "محددات التميز الفعال في مؤسسات التعليم العالي بالتطبيق على جامعة المنصورة"، المجلة المصرية للدراسات، مج. 27، ع. 3 ( 2003 ) ، مصر.
- طاقش ، محمود (2004) الإبداع في الإشراف التربويّ والإدارة المدرسية. ط1. دار الفرقان عمان. الاردن.
- طبعوني ، هالة صالح (1997) نمط القيادة لدى مديري المدارس الأساسية ومشاركتهم للمعلمين في اتخاذ القرارات في محافظات شمال الضفة الغربية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح. نابلس. فلسطين.
- طوقان ، علي :النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية وتأثيره في الرضا الوظيفي للمعلمين باستخدام نموذج الشبكة الإدارية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح. نابلس. فلسطين.
- عابدين ، محمد (2001) الإدارة المدرسية الحديثة. ط1. دار الشروق . عمان .الاردن.
- عبد الباقي، صلاح الدين. (2002). السلوك الفعّال في المنظمات. دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.
- عبد الرحيم ، زهير محمد (2000) أنماط السلوك القيادي لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة اربد وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك. اربد . الأردن.

- عبد الفتاح، نبيل. (1992). تنمية القيادات الإدارية بجهاز الخدمة المدنية بسلطنة عمان (دراسة ميدانية). مجلة الإداري، السنة 14 (48).
- عبود، عبد الغني (1999) إدارة التربية وتطبيقاتها المعاصرة . ط3. دار الفكر العربي. القاهرة. مصر .
- عبيدات ، سهيل (2003) الأنماط الإدارية وفق نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بفاعلية إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظرهم. رسالة دكتوراه غير منشورة . جامعة عمان العربية للدراسات العليا. الأردن.
- علاقي ، مدني عبد القادر (1985) "الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية". تهامة. جدة. السعودية. .
- علي، خضرة إبراهيم موسى (2008): " دور مدير المدرسة الثانوية في إحداث التّميز التربويّ من وجهة نظر القادة التربويّين في محافظتي القدس ورام الله"، جامعة القدس ، فلسطين.
- عماد الدين، منى. (2001). التجارب العالمية المتميزة في الإدارة التربويّة. رسالة المعلم. عدد: 4، ص(102-119).
- عمر إبراهيم. (2008). " الفعالية الإدارية في المدرسة في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين: دراسة استطلاعية ". رسالة دكتوراه غير منشورة مقدمة إلى كلية التربية، جامعة عدن، اليمن منشورة على المركز الوطني للمعلومات، ، <http://www.yemen-nic.info/contents/studies/detail.php?ID=16547> بتاريخ 30-5-2010.
- عميرة ، سميرة إبراهيم علي (2010): " إستراتيجية مقترحة لقيادة التّميز في مجال التثقيف الصحي لدى طلبة الجامعة الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

- عياصرة، علي والفاضل، محمد. (2006). الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية. دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- عيد، فاتن. (2000). "علاقة النمط القيادي لمديري المدارس حسب نظرية "بلانشر وهيرس" بمستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية بمديرية التربية والتعليم بمنطقة عمان الأولى". رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- عيشوني، وآخرون(2013)، التميز المؤسسي - مدخل الجودة وأفضل الممارسات -"مبادئ وتطبيقات"، عمان : مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- فهمي ، محمد و محمود ، حسن (1993) تطور الإدارة المدرسية في دول الخليج العربي. مكتب التربية العربي لدول الخليج. الرياض. السعودية.
- قرعان ، احمد والحراشنة إبراهيم (2004) الإدارة المدرسية الحديثة. ط1. دار الإسراء. عمان. الاردن.
- ماهر عرار ، عبد الكريم. (2007) معلم الصف كفاياته ومسؤولياته -نموه المهني وسائل التنمية المهنية لمعلم الصف في أثناء الخدمة وتطوير برامجها، مكتبة دار طلاس: دمشق سوريا (235-240)
- مرسي، محمد منير. (1995). الإدارة المدرسية الحديثة. عالم الكتب، القاهرة، مصر.
- مصطفى ، حسن وآخرون(1994) اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية . ط4. مكتبة الانجلو المصرية. القاهرة . مصر.
- مصطفى ، صلاح (1994) الإدارة المدرسة في ضوء الفكر الإداري المعاصر. ط2. دار المريخ. الرياض. السعودية.
- مصطفى، حسن وسمعان، وهيب وعاشور، حمد ومعوض، رياض. (1985). اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية. (ط2)مكتبة الانجلو المصرية: القاهرة.
- نشوان ، يعقوب ( 1985 ) الإدارة والإشراف التربويّ. ط3. دار الفرقان عمان. الاردن

- Aksu, A and Balci, Y. (2009). Organizational Gommit,ent and Transformational
- Aksu, A and Balci, Y. (2009). Organizational Gommit,ent and Transformational Leadership in High Schools. Journal of New Sciences Academy, 4(4) 1768-1480.
- Altinkurt, Y., & Yilmaz K. (2012)." Relationship between School Administrators' Organizational Power Sources and Teachers" Organizational Citizenship Behaviors. Educational Sciences: Theory& Practice. 12(3). 1843-1852.
- Ambrosio, D, ,M. (2002). *Leadership in Today's World* . Internet site: Retrieved May 17,2004. ,[www.stsnswartz.com/Dambrsio](http://www.stsnswartz.com/Dambrsio). Htm.
- Bandur, A. (2012). "School-Based Management Developments: Challenges and Impacts". Journal of Educational Administration. 50 (6). 845-873
- Bare-Oldham, Karen Marie, (2000) An examination of the perceived leadership styles of kkentucky public school principals as determints of teacher job satisfaction. Dissertation Abstracts International Section A: :Humanities & Sciences,Scinces,Vol 61(3-A), Sep 2000.pp823
- Bernnen, M. 2002 . *leadership style educational Administration & supervision Retrieved. [htt://www.soencouragement.org/ Leadership-styles.htm](http://www.soencouragement.org/Leadership-styles.htm).*

- Bista, M. (1995) Determinants and effects of the structural , Human resource, political, and symbolic leadership styles of school principals. Dissertation abstract International, University of California.
- Bowers, Judy LOUISE,(2004) . The influence of the principal's leadership styles, EdD, The University Of Arizona,DAI-A65/05,p .1599,Nov 2004
- Brunnett and Dering ‘,A. (2006). **Leadership for constructivist schools**. Lanham ‘MD: Scarecrow Press.
- Burnes, B. (1996), **Managing change**, Pitman, London.
- Burns, J. M. (1978), **Leadership**, Harper, New.
- Cantu, Humberto, Olivares, Silvia, " **TQM Excellence Models ‘Are They Pragmatic or Based on Good Wishes"** ‘Sheffield Hallam University, Integrating for Excellence, first international conference, 15-17 June 2005.
- Gardona, P. (2002). Transcendental Leadership. Web site: [www. Management . com/Practical ent . Leadership styles ,htm](http://www.Management.com/Practicalent.Leadershipstyles.htm).
- Gedikoğlu, T; Keser, Z. (2008). “**Determining the extent to which high school principals exercise their authority and responsibility**”. International Journal of Human Sciences, Vol. 5, No 2, pp :2-23
- Hassanzadeh, Hamid Reza, " **Design of Business Excellence Model for Service Enterprises in Iran"**, Sheffield Hallam University, Integrating for Excellence, first international conference, 15-17 June 2005.

- Hawkins, L. , (2002). Principles leadership and organization climate: in international schools. **Dissertation Abstracts International (A). 11. 3639.**
- Hulpia, H and Devos, G. ( 2008). The Influence of Distributed leadership on
- Irime,E &, Baleanu, I .(2010). " **TQM AND BUSINESS EXCELLENCE** " ‘Annals of the University of Petrosani ‘Economics, 10(4) ‘125-134 .
- Kirchmer, M.(2008) . " **MANEGMENT OF PROCESS EXCELLENCE** " Executive Partner , Accentur ‘Philadelphia, PA, USA , International Handbooks Systems ‘DOI , 10. 1007/978-3-642-01982-1\_2,‘ Springer-varlag Barlin, Heidelberg. **with iso 9002.** preutce Hall.
- Leadership in High Schools. *Journal of New Sciences Academy*, 4(4) 1768-1480
- Lee, P., Cheng, T.C., Yeung, A. and Lai, K (2011). An Empirical Study of Transformational Leadership, Team Performance and Service Quality in Retail Banks, *Elsevier*, V39, Issue6, pp.690-70
- Massaro, D, & Augusts, J. (2000). Teacher perception of school climate and principles self – reported leadership style based on three empirical measures of perceived leadership. **The center for education**, Winder University, one university place, Chester,PA 19013.

- Mgcobo and Tikly ‘**Professional Development in Higher Education**, (London: Kogan Page Limited, (2010) ‘PP. 145-146
- Myers, J. (2008)." Democratizing school authority: Brazilian teachers’ perceptions of the election of principals”. *Teaching and Teacher Education*, 24 (4), pp. 952-966.
- Newman, Corina, (2001). *The Perception of Elementary Principals Regarding the Relationship between Leadership and school Culture*. Unpublished doctoral dissertation, Beth Saint, USA.
- Orwin, James, (1999), *Personality types and leadership styles of principals in accredited and unaccredited elementary schools*. *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities & Sciences*, Vol 60(6-1), Dec 1999, p1892
- Pennington, W. (1998). *Principles leadership and teacher motivation in secondary schools*. **Dissertation Abstracts International** – A58/08, p294.
- Sharma, S. (2011). *Attributes of School Principals-Leadership Qualities & Capacities*, Institute of Principalship Studies, University of Malaya, Kuala Lumpur, Malaysia
- Stanley, Angelia Denise (2004) *Leadership styles of high school principals in top performing California schools: Perception of stakeholders*. PhD, University Of California , Santa Barbara , DAI-A 65/06, p.2050, DEC 2004.

- Teachers Organizational Loyalty. *Journal of Educational Research*, 103(1) 40-52
- Ulloa, H. & Julie. M. (2003). Leadership behaviors and communications satisfaction: community college in Micronesia. **Dissertation Abstracts International** . (A), 64, 1163.
- Weldy ,T. G ,(2009) ,“**Learning organization and transfer**: strategies

## الملحقات

ملحق رقم (1)  
جامعة النجاح الوطنية  
كلية الدراسات العليا  
قسم الإدارة التربوية

الاستبانة

تحية طيبة وبعد؛

ستقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية بعنوان " درجة فاعلية إدارة التميز المؤسسي لمديري المدارس الحكومية الأساسية في مديريات محافظات شمال الضفة الغربية وعلاقتها بالأنماط القيادية من وجهات نظر المديرين أنفسهم " و باعتبارك أخي المدير/المديرة ركناً رئيسياً في هذه الدراسة آمل التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة، علماً بأن البيانات الواردة لن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثة  
فاتن عامر

أولاً : البيانات الشخصية

يرجى وضع إشارة (√) فيما ينطبق عليك:

1. الجنس: ذكر  أنثى
2. المؤهل العلمي: دبلوم متوسط  بكالوريوس  دراسات عليا
3. سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات  من (5- أقل من 10) سنوات  أكثر من 11 سنة
4. مستوى المدرسة: أساسية دنيا  أساسية عليا
5. مستوى الدخل: أقل من 3000 شيكل  3000-إلى 4500  أكثر من 4500

ثانياً: استبانة التميز المؤسسي

يُرجى وضع إشارة (√) في المكان الذي تراه مناسباً :

الرقم	البند	موافق بدرجة كبيرة	موافق	محايد	معارض	معارض بدرجة كبيرة
<b>المجال الأول: أنظمة الترقيات والحوافز</b>						
1.	ينتابني الشعور بالسعادة لمجرد أداء عملي كمدير					
2.	التزم العدالة في توزيع المهام والواجبات بين المعلمين					
3.	الأعمال والواجبات أقوم بها في حدود طاقاتي وإمكاناتي					
4.	أقوم بتوضيح تعليمات العمل وأنظمته لجميع المعلمين					
5.	تضيف الخطط التطويرية والعلاجية نوعية لأداء المهام المتعلقة في العمل.					
6.	تتيح لي مهنتي التطور المستمر بتميز.					
7.	تشكل الدورات جانباً مهماً في تطوير مهامي ومقدرتي في العمل					
8.	فرص الترقية في مجال عملي جيدة					
<b>المجال الثاني: التميز المؤسسي عبر التعامل</b>						
9.	أبني علاقاتي مع المعلمين من خلال انجازاتهم المميزة					
10.	أتعامل مع أخطاء المعلمين بشفافية					
11.	أعمل على تعزيز الثقة بيني وبين المعلمين.					
12.	أساعد في حل مشكلات المعلمين الشخصية					
13.	أسعى لبناء علاقات مختلفة مع المعلمين.(اجتماعية،شخصية،...).					
14.	أشارك في الأعمال التي تحسن صورة المدرسة					
15.	أعمل على رفع الروح المعنوية للمعلمين					
16.	أعمل على سيادة روح التعاون في العمل					
17.	أشارك في المناسبات المتعلقة بالمجتمع المحلي.					
18.	أجد صعوبة في التعامل مع زملائي					
19.	أتعامل بعدالة مع المعلمين					

المجال الثالث: التميز في الإجراءات				
				20. أسهم في الأعمال الإدارية المتعلقة بالمعلمين وفق أسس مهنية سليمة.(مثل عملية:النقل والترقية...).
				21. أشارك الجميع في عملية القرار واتخاذها
				22. أشرك الجميع في تحديد إجراءات العمل وتنفيذها
				23. أطبق القوانين على الجميع ودون محاباة
				24. أقيم الأداء لجميع العاملين وفق آلية محددة ومعروفة
				25. أكافئ الجميع وفق ما يستحقون بناءً على معايير علمية.
				26. أكلف المعلمين ببعض الصلاحيات وفق مقدرتهم ورغباتهم
				27. أهتم بتعديل إجراءات العمل إذا قُدِّمت لي الحجج المقنعة
				28. أوضح قواعد العمل للجميع
				29. أساعد المعلمين على البحث والتجريب.
المجال الرابع: التميز المؤسسي عبر توزيع الوظائف والمهام				
				30. أمارس مسؤولياتي ضمن القوانين الإدارية
				31. تتناسب إمكانات المدرسة ومسؤولياتي في العمل
				32. تتاح لي الفرصة للقيام بالإعمال التي أتقنها
				33. أشعر براحة من الأعمال الإضافية إذا كانت ضمن المصلحة العامة
				34. أقدر الأفكار للمعلمين وأشجعهم على إظهار تميزهم وإبداعهم .
				35. أخطط بفاعلية للبرنامج المدرسي
المجال الخامس: التعزيز والمكافآت				
				36. أتلقى خطابات شكر وتقدير عند اتقاني لعملي
				37. أشعر بالاستقرار النفسي في عملي
				38. أشعر بالفخر كوني مديراً متميزاً
				39. أشعر بتقدير الوزارة لأدائي المتميز في العمل
				40. أشعر بجدوى مشاركتي في اتخاذ القرار
				41. العمل الذي أقوم به يتناسب مع هدفي في الحياة
				42. المكافآت الإضافية التي أحصل عليها غير مجزية

					يحقّق لي راتبي مستوى مناسباً من العيش	43.
					يقدر المجتمع المحلي إنجازاتي المتميزة في العمل	44.
					أثني على المعلم الذي يحقق أي إنجاز.	45.
<b>المجال السادس: التميز المؤسسي عبر العلاقة بين المعلمين والمدير</b>						
					احتفظ بعلاقة جيدة مع المعلمين وفق أسس الاحترام المتبادل	46.
					أعمل مع زملائي بروح الفريق الواحد	47.
					أكون علاقات اجتماعية طيبة مع زملائي في العمل	48.
					أهتم بكل ما يطرح من أفكار إيجابية	49.
					تبنى علاقات العمل مع زملائي على أساس التفاهم المشترك	50.
					تتسم العلاقة مع زملائي بالشفافية	51.
					أندرس المشكلات وأضع الحلول بشكل تعاوني.	52.
					أقدم التغذية العكسية المستمرة للمعلمين.	53.
<b>المجال السابع: التميز المؤسسي عبر التقدير واحترام الذات</b>						
					أتناقش مع زملائي في العمل بروح أخوية	54.
					احترم خصوصيات المعلمين من خلال المحافظة عليها	55.
					أعتمد اللقاءات المفتوحة مع المعلمين.	56.
					أرشد المعلمين إلى كيفية حل المشكلات.	57.
					أشعر بالتقدير والاحترام بين زملائي	58.
					أشعر بأنني أعمل مع أصدقاء لي	59.
					أهتم بتطوير علاقات طيبة مع الطلبة.	60.
					أشرك الطلبة في حل بعض المشكلات التربوية.	61.
					أحفز المعلمين لإبداء آرائهم التي تسهم في تطوير أساليب العمل في المدرسة.	62.

### ثالثاً: استبانة الأنماط القيادية:

الرقم	البند	موافق بدرجة كبيرة	موافق	محايد	معارض	معارض بدرجة كبيرة
<b>المجال الأول: النمط الديكتاتوري</b>						
1.	أحتفظ لنفسي بجميع السلطات المتعلقة بالعمل					
2.	أؤكد على الالتزام بالمواعيد المحددة لإنجاز العمل.					
3.	أتعامل مع المعلمين بأسلوب الأمر والنهي.					
4.	أتصرف دون استشارة أحد من المعلمين.					
5.	أعتبر المناقشة من خلال إبداء الرأي مضيعة للوقت.					
6.	أنفرد باتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.					
7.	التزم بالخطط الموضوعة مسبقاً					
8.	أضبط التزام المعلمين بأوقات الحصص الصفية.					
9.	أخصص معظم وقتي داخل المدرسة للعمل الرسمي.					
10.	أزود المعلمين بالتغذية العكسية المستمرة.					
11.	أتعامل بقسوة مع الآخرين داخل المدرسة.					
12.	أفهم المعلمين بتوقع الأداء الجيد منهم وعدم توقع العمل دون المستوى					
<b>المجال الثاني: النمط الديمقراطي</b>						
13.	أشجع قنوات الاتصال مع المعلمين أنفسهم.					
14.	أشارك المعلمين في المناسبات الاجتماعية المختلفة.					
15.	أظهر مرونة في تعاملي قراراتتي.					
16.	أعامل جميع المعلمين بالعدل.					
17.	أهتم بإشباع معظم الحاجات النفسية لجميع المعلمين.					
18.	أشعر المعلمين بالراحة حين يتحدثون معي.					
19.	أقوم بأعمال تعاونية تجعل العمل محبباً.					
20.	أساعد المعلمين على تطوير قدراتهم.					
21.	أناقش أفكارهم الجديدة مع المعلمين.					
22.	أتيح للمعلمين مجالاً للتفكير والمبادأة.					
23.	أفوض بعض الصلاحيات للمعلمين.					
24.	أنقادى أي سلوك يؤدي مشاعر المعلمين.					
25.	أحترم شخصيات المعلمين.					

					26. أقوم بالمشاركة الفعالة الواسعة في تحديد السياسات المتعلقة في البرامج للعمل.
					27. أحرص في المدرسة على أن العمل كمجموعة متناسقة متعاونة بدلاً من العمل كأفراد
					28. أقوم باتخاذ القرار بشكل جماعي من خلال تحديد مسؤولية كل فرد في العمل.
					المجال الثالث: النمط المتسبب(الحر)
					29. أسمح للمعلمين بمطلق الحرية في العمل كيفما يشاؤون.
					30. قلما أتدخل الا عندما تصبح المشكلات جدية.
					31. أسمح بالتأجيل في أداء العمل.
					32. أترك المشكلات تتأزم قبل أن أعمل على حلها.
					33. أتردد في اتخاذ أي قرار.
					34. نادراً ما أخطئ لأعمالي.
					35. غالباً أهتم بتفصيلات العمل.
					36. أقدم للمعلمين بعض الخدمات الشخصية.
					37. أفوض كثيراً من السلطة للمعلمين .
					38. لا يهمني تحقيق الأهداف المنشودة كما حددت.
					39. لا أؤثر كثيراً في المعلمين.
					40. أكثر من التغيب عن المدرسة.
					41. أترك للمعلمين بأن يحددوا أهدافهم في نطاق الأهداف العامة للمدرسة
					42. أترك للمعلمين حرية إصدار القرارات واتخاذ الإجراءات، ووضع الحلول لإنجاز هذا العمل
					43. أتساهل مع المعلمين المقصرين في أداء واجباتهم

الملحق رقم (2)  
محكمين الإستبانة

1.	د.أشرف الصايغ	جامعة النجاح الوطنية
2.	د.حسن تيم	جامعة النجاح الوطنية
3.	د.سهيل صالحه	جامعة النجاح الوطنية
4.	أ.د عبد الناصر القدومي	جامعة الاستقلال
5.	د.علي حبايب	جامعة النجاح الوطنية
6.	أ.د غسان الحلو	جامعة النجاح الوطنية
7.	د.فاخر الخليلي	جامعة النجاح الوطنية
8.	د.محمود الشخشير	جامعة النجاح الوطنية
9.	د.محمود الشمالي	جامعة النجاح الوطنية
10.	د.محمود رمضان	جامعة النجاح الوطنية
11.	د.معزوز علاونة	جامعة القدس المفتوحة
12.	أ.د وائل أبو صالح	جامعة النجاح الوطنية
13.	أ.د يوسف ذياب عواد	جامعة القدس المفتوحة

\* رتبت الأسماء وفق الترتيب الأبثني.

### الملحق رقم (3)

State of Palestine  
Ministry of Education & Higher Education  
Directorate General Of General Education

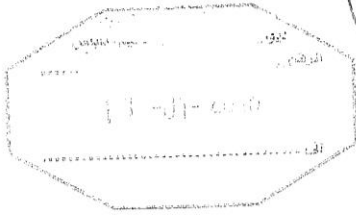


دولة فلسطين  
وزارة التربية والتعليم العالي  
الإدارة العامة للتعليم العام

المراسلة الميدانية

الرقم : وت/٤٦/٤٠٦  
التاريخ : ٥/١/٢٠١٤م  
الموافق : ١٢/١٢/١٤٣٦هـ

السيد د. سامح العطوط المحترم  
رئيس قسم الدراسات العليا للعلوم الانسانية/ جامعة النجاح الوطنية  
تحية طيبة وبعد ،،،



الموضوع: تسهيل مهمة

الإشارة: كتابكم بتاريخ 2014/12/17م

الدرجة المنوي الحصول عليها: □ الدكتوراة □ الماجستير □ مشروع تخرج □ بحث خاص

لا مانع من قيام الطالبة " فاتن ربحي محمد عامر " باجراء دراستها الميدانية بعنوان " درجة فاعلية إدارة التميز المؤسسي لمديري المدارس الحكومية الأساسية في مديريات محافظات شمال الضفة الغربية وعلاقتها بالأنماط القيادية من وجهات نظر المديرين أنفسهم"، وتوزيع الإستمارة المعدة لهذه الغاية على مديري ومديريات المدارس الأساسية الحكومية في مديريات التربية والتعليم/ المحافظات الشمالية، وذلك بعد التنسيق المسبق مع مديري التربية والتعليم فيها، على أن لا يؤثر ذلك على سير العملية التعليمية.

مع الاحترام،،،

خلود داود ناصر  
حمود ناصر  
/ مدير عام التعليم العام



نسخة/ السيد مدير عام التخطيط التربوي المحترم  
نسخة/ السيد مدير عام متابعة الميدان المحترم  
نسخة/ السادة مديري التربية والتعليم المحترمين  
(جنين، قباطية، طوباس، طولكرم، نابلس، جنوب نابلس، قلقيلية، سلفيت)  
الرجاء تسهيل المهمة

نسخة / الملت

ع.٥  
الإدارة العامة للتعليم العام

الملحق رقم (4)

An-Najah  
National University  
Faculty of Graduate Studies



جامعة  
النجاح الوطنية  
كلية الدراسات العليا

التاريخ: 2014/12/17

حضرة السيد مدير عام التعليم العام المحترم  
الادارة العامة للتعليم العام  
وزارة التربية والتعليم العالي  
فاكس: 2983222 - 2 00972  
رام الله

الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة/ فانتن رجي محمد عامر ، رقم تسجيل (11255768)

تخصص ماجستير ادارة تربوية

تحية طيبة وبعد ،،،

الطالبة/ فانتن رجي محمد عامر ، رقم تسجيل 11255768 ماجستير ادارة تربوية في كلية الدراسات العليا، وهي بصدد اعداد الأطروحة الخاصة بها والتي عنوانها:  
(درجة فاعلية ادارة التميز المؤسسي لمديري المدارس الحكومية الاساسية في مديريات محافظات شمال الضفة الغربية وعلاقتها بالانماط القيادية من وجهات نظر المديرين انفسهم)

يرجى من حضرتكم تسهيل مهمتها في توزيع استبانته لمديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية ، لاستكمال مشروع البحث.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

مع وافر الاحترام ،،،

رئيس قسم الدراسات العليا للعلوم الانسانية

د. صباح العطوط



فلسطين، نابلس، ص ب 7070 هاتف: /2345115، 2345114، 2345113 (09) \*فاكسيل: 2342907(09) (972)  
Nablus, P. O. Box (972) \*Tel. 972 9 2345113, 2345114, 2345115 هاتف داخلي (5) 3200  
\* Facsimile 972 92342907 \*www.najah.edu - email fg3@najah.edu

الملحق رقم (5)

An-Najah  
National University  
Faculty of Graduate Studies  
Dean's Office



جامعة  
النجاح الوطنية  
كلية الدراسات العليا  
مكتب العميد

التاريخ : 2014/10/14

حضرة الدكتور عبد الكريم ايوب المحترم  
منسق برنامج ماجستير الإدارة التربوية

تحية طيبة وبعد،

الموضوع : الموافقة على عنوان الأطروحة وتحديد المشرف

قرر مجلس كلية الدراسات العليا في جلسته رقم (278)، المنعقدة بتاريخ 2014/9/29، الموافقة على مشروع الأطروحة المقدم من الطالبة / فاتن رحي محمد عامر، رقم تسجيل 11255768، تخصص ماجستير الإدارة التربوية، عنوان الأطروحة:

(درجة فاعلية إدارة التميز المؤسسي لمديري المدارس الحكومية الأساسية في مديريات محافظات شمال الضفة الغربية وعلاقتها بالأنماط القيادية من وجهة نظر المديرين أنفسهم)  
(The Efficiency in Public Schools and its Relevance to the Leadership Models from the Principal's Perspective in the Northern District of West Bank)

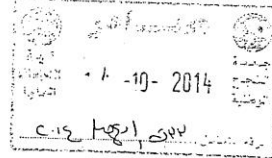
بإشراف: أ.د. عبد عساف

يرجى اعلام المشرف والطالب بضرورة تسجيل الأطروحة خلال اسبوعين من تاريخ اصدار الكتاب. وفي حال عدم تسجيل الطالب/ة للأطروحة في الفترة المحددة له/ها ستقوم كلية الدراسات العليا بالغاء اعتماد العنوان والمشرف.

وتفضلوا بقبول وافر الاحترام،،،

عميد كلية الدراسات العليا

أ.د. خليل عودة



نسخة : د. رئيس قسم الدراسات العليا للعلوم الانسانية المحترم

ق.أ.ع. القبول والتسجيل المحترم

مشرف الطالب :

فلسطين، نابلس، ص.ب 7707 هاتف: (972) 2345115، 2345114، 2345113 (09) 972 \* فاكسيل: (972) 2342907 (09) (972)

3200 (5) Nablus, P. O. Box (7) \*Tel. 972 9 2345113, 2345114, 2345115

\* Facsimile 972 92342907 \*www.najah.edu - email fgs@najah.edu

## الملحق رقم (6)

An-Najah  
National University  
Faculty of Graduate Studies  
Dean's Office



جامعة  
النجاح الوطنية  
كلية الدراسات العليا  
مكتب العميد

التاريخ: 2015/5/11

حضرة الاستاذ الدكتور عبد عساف المحترم

تحية طيبة وبعد،

الموضوع : تشكيل لجنة مناقشة رسالة ماجستير

قرر مجلس كلية الدراسات العليا في جلسته رقم (290) بتاريخ 2015/5/3، الموافقة على تشكيل لجنة المناقشة  
الطالبة/ فانتن رحي محمد عامر، رقم تسجيل 11255768، تخصص ماجستير الادارة التربوية، بعنوان:  
(درجة فاعلية إدارة التميز المؤسسي لمديري المدارس الحكومية الأساسية في مديريات محافظات شمال الضفة الغربية  
وعلاقتها بالأنماط القيادية من وجهات نظر المديرين أنفسهم)  
(The Efficiency in Public Schools and its Relevance to the Leadership Models from the  
Principal's Perspective in the Northern District of West Bank)

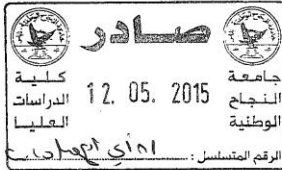
على النحو الآتي:

أ.د. عبد عساف	مشرفاً رئيساً
د. سامي عدوان	ممتحناً خارجياً / جامعة بيت لحم
د. حسن تيم	ممتحناً داخلياً
د. عبد الكريم ايوب	ممتحناً داخلياً

تمت الموافقة على تشكيل لجنة المناقشة بعد ان تم استبعاد د. محمد عابدين / ممتحناً خارجياً وتكليف د. سامي عدوان  
يدلاً منه.

وتفضلوا بقبول وافر الاحترام،،،

عميد كلية الدراسات العليا  
أ.د. خليل عودة



نسخة: رئيس قسم الدراسات العليا للعلوم الانسانية المحترم  
رئيس القسم المختص/ منسق البرنامج المحترم  
ملف الطالب

**An-Najah National University**  
**Faculty of Graduate Studies**

**The Efficiency in Public Schools and Its Relevance to the  
Leadership Models from the Principal's Perspective in  
the Northern District of West Bank**

**By**

**Faten Ribhi Mohammad Amer**

**Supervisor**

**Prof. Abeer Mohammad Assaf**

**This Thesis is Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Education of Administration, Faculty of  
Graduate Studies, An-Najah National University, Nablus, Palestine.**

**2015**

**The Efficiency in Public Schools and Its Relevance to the Leadership Models from the Principal's Perspective in the Northern District of West Bank**

**By**  
**Faten Ribhi Mohammad Amer**  
**Supervisor**  
**prof. Abeed Mohammad Assaf**

**Abstract**

This study aimed at identifying the effectiveness of institutional superiority of the basic governmental schools principals in northern West Bank directorate and its relationship with leadership patterns according the principals' perspectives . Also, it aimed at identifying the roll of study variables such as ( sex, academic qualification, years of experience, kind of school and monthly income ) .

To achieve the study purposes, a questionnaire consisting of three parts : the first includes demographic data about the respondents ; the second has (62) items and seven domains( promotion systems, motives, institutional superiority through dealing , superiority in procedures, superiority through distributing tasks and duties, reinforcement and rewards, institutional superiority through the relation between the principle and the teachers and institutional superiority through appreciation and considering self- esteem ) and the third has (43) items distributed among three domains ( Dictatorial , democratic and leniency patterns) has been used , subjected to judgment , distributed to (260) individuals who were chosen randomly regards to the stratified random sample ; 30% out of the study community, gathered, codified, entered the computer and statistically processed by using the statistical package of social science (SPSS).

The study results show a very high degree of response on the institutional superiority of the basic governmental schools principals in northern West Bank directorate and its relationship with leadership patterns according the

principals' perspectives with a percent of (84.6) . Also, a very high degree of response appeared on the domains of superiority in procedures, superiority through distributing tasks and duties, institutional superiority through the relation between the principle and the teachers. High degree of response on the domains of promotion systems, , superiority through dealing and reinforcement and rewards and institutional superiority through appreciation and considering self- esteem. On the other side , the study results showed a meditate response with a percent of (63.2) on the leadership patterns among principals according to their prescriptive, the first was the democratic pattern with very high degree , then moderate on the dictatorial pattern with and finally low the leniency (free) pattern.

Moreover, There are statically significant positive relationship at ( $\alpha =0.01$ ) level between superiority management and democratic leadership pattern . The correlation relationship through regression test was 0.538.

According to the study results , The researcher has recommended several suggestions such as increasing efforts for executing superiority programs in the teaching - learning process , giving ample time for superiority , rewarding distinctive efforts In the Ministry of Education which has the role to enhance the concept of quality at schools .