

٤٤
٦
٧

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة النجاح الوطنية

الإدارة التربوية

كلية الدراسات العليا

نظريات القيادة وتقويض السلطة عند مدراء المدارس الثانوية الحكومية
في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين

إعداد

فيصل عبد الجليل سعادة دويكات

إشراف

د. عبد الناصر عبد الرحيم القدومي

د. غسان حسين الحلو

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية

نابلس - فلسطين

١٤٢٠هـ / ٢٠٠٠م

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

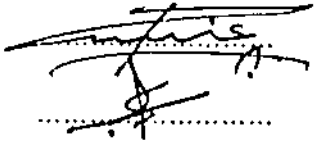
نمط القيادة وتفويض السلطة عند مدراء المدارس الثانوية
الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين

إعداد الطالب

فيصل عبد الجليل سعادة دويكات

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ ٢٨/٤/٢٠٠٠م وأُجيزت
أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع



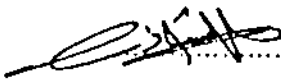
مشرفاً

الدكتور غسان حسين الحلو

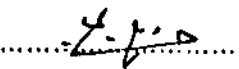


مشرفاً

الدكتور عبد الناصر عبد الرحيم القدومي

 ممتحناً خارجياً

الدكتور محمود حسن الأستاذ



عضواً

الدكتور حسني فهمي المصري

١٩٩٩ / ٢٠٠٠م

نابلس / فلسطين

الإهداء

إلى من أثاروا لي الطريق بتفانيهم..... إلى من سهرت الليالي لتساعدني على بلوغ
هدفي..... إلى من كافح وعمل مكابداً ليوفر لي الراحة والسعادة إلى أغلى الناس أمي وأبي
الحبيين.

إلى من وقفت بجانبني ساهرة..... إلى أحب الناس إلى قلبي..... إلى زوجتي الغالية
وفاء.

إلى من تحملت الكثير من أجلهم إلى براعم الحياة وأملها إلى أبنائي الأعزاء مهند
وهنادي وتذكار وعبد الجليل وإبراهيم وأحمد واقتكار.
إلى أخوتي الأحباء وأبناء عمي الأعزاء لما قدموه لي من مساعدة.
إلى الأخ الصديق عماد عبد الله له مني جزيل الشكر والعرفان.
إلى الخال إبراهيم والخال د. محمود عواد.

إلى هؤلاء جميعاً أهدي هذا الجهد

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي منحني الصحة والعافية والقوة لإنجاز هذا الجهد المتواضع،
وأقدم بجزيل الشكر والعرفان لكل من الدكتور غسان الحلو، والدكتور عبد
الناصر القدومي، اللذين منحاني من الوقت الكثير متابعة وإشرافاً وتوجيهاً
لإعداد هذه الدراسة، وكل الشكر والتقدير للدكتور حسني المصري
والدكتور محمود الأستاذ لفضلهما بمناقشة هذه الدراسة، وتصويبها وإبراز
الجوانب المشرقة والمفيدة فيها .

وأقدم بخالص الشكر لكل من ساهم بتقديم العون لإنجاز هذه الدراسة .

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	عنوان الدراسة
ج	الإهداء
د	شكر وتقدير
هـ	المحتويات
ح	فهرس الجداول
ك	فهرس الملاحق
ل	فهرس الأشكال
م	ملخص الدراسة
١	الفصل الأول : مقدمة الدراسة وخلفيتها النظرية
٢	المقدمة الداسة
٥	مشكلة الدراسة
٧	أهداف الدراسة
٨	أهمية الدراسة
٩	أسئلة الدراسة
١٠	فرضيات الدراسة
١٠	حدود الدراسة
١١	تعريف المصطلحات
١٢	الفصل الثاني : الأدب التربوي والدراسات السابقة
١٣	مقدمة الأدب التربوي المتعلقة بالقيادة.
١٣	تعريف الإدارة.
١٨	مفهوم القيادة.
٢٠	نظريات القيادة .
٢٠	- نظرية السمات.
٢٠	- النظرية الموقفية.
٢١	- النظرية السلوكية.

٢٢	أنماط الإدارة المدرسية .
٢٢	- الإدارة الديمقراطية (الإنسانية)
٢٣	- الإدارة الاستبدادية (التسلطية)
٢٣	- الإدارة الفوضوية أو الترسلية (السائبة)
٢٣	- الإدارة الدبلوماسية .
٢٤	الأدب التربوي المتعلق بتفويض السلطة .
٢٤	السلطة .
٢٥	السلطة والمسؤولية .
٢٥	أثر الاتصال في تفويض السلطة.
٢٦	مبادئ تفويض السلطة.
٢٧	مزايا تفويض السلطة .
٣٣	الدراسات السابقة
٣٣	الدراسات العربية
٤٠	الدراسات الأجنبية
٤٥	الفصل الثالث : منهجية الدراسة وإجراءاتها
٤٦	منهجية الدراسة
٤٦	مجتمع الدراسة
٤٧	عينة الدراسة
٤٨	أداة الدراسة
٥١	إجراءات الدراسة
٥٢	المعالجات الإحصائية
٥٣	الفصل الرابع : نتائج الدراسة
٥٤	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول .
٥٥	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.
٥٦	النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى.
٥٨	النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية.
٦٧	النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة.

٧١	النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة.
٥٧	النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة.
٨٣	النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة.
٨٦	الفصل الخامس : مناقشة النتائج والتوصيات
٧٨	مقدمة .
٨٧	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول .
٨٩	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني .
٩٠	مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة .
١٠٦	التوصيات
١٠٧	المراجع ٥٢٥٤٧٨
١٠٧	المراجع العربية
١١٣	المراجع الأجنبية
١١٤	الملاحق
١٢٩	الملخص بالإنجليزية (Abstract)

فهرس البداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
١	عدد المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين	٤٧
٢	توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير الجنس.	٤٧
٣	توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	٤٧
٤	توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير المحافظة.	٤٨
٥	توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير الخبرة.	٤٨
٦	توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير عدد الشعب.	٤٨
٧	الترتيب والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية للأنماط القيادية السائدة لدى مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين.	٥٤
٨	الترتيب والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمجالات تفويض السلطة عند مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين.	٥٥
٩	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في نمط القيادة عند مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين تبعاً لمتغير الجنس.	٥٧
١٠	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في تفويض السلطة عند مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين تبعاً لمتغير الجنس.	٥٧
١١	المتوسطات الحسابية لنمط القيادة تبعاً لمتغير المحافظة.	٥٨
١٢	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في النمط القيادي تبعاً لمتغير المحافظة.	٥٩
١٣	نتائج اختبار شفبه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للنمط الدكتاتوري تبعاً لمتغير المحافظة.	٦٠
١٤	نتائج اختبار شفبه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للنمط الدبلوماسي تبعاً لمتغير المحافظة.	٦٠
١٥	نتائج اختبار شفبه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للنمط الديمقراطي تبعاً لمتغير المحافظة.	٦١
١٦	المتوسطات الحسابية لتفويض السلطة تبعاً لمتغير المحافظة.	٦٢
١٧	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في تفويض السلطة تبعاً لمتغير المحافظة.	٦٢
١٨	نتائج اختبار شفبه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمجال الواجبات الإدارية تبعاً لمتغير المحافظة.	٦٣

١٩	نتائج اختبار شففيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمجال واجبات تربوية تبعاً لمتغير المحافظة.
٢٠	نتائج اختبار شففيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمجال واجبات فنية تبعاً لمتغير المحافظة.
٢١	نتائج اختبار شففيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمجال واجبات اجتماعية تبعاً لمتغير المحافظة.
٢٢	نتائج اختبار شففيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لدرجة التفويض الكلية تبعاً لمتغير المحافظة.
٢٣	المتوسطات الحسابية لنمط القيادة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.
٢٤	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في نمط القيادة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.
٢٥	نتائج اختبار شففيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للنمط الديكتاتوري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.
٢٦	نتائج اختبار شففيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للنمط السلبي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.
٢٧	المتوسطات الحسابية لتفويض السلطة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لمدراء المدارس.
٢٨	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في تفويض السلطة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.
٢٩	نتائج اختبار شففيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمجال واجبات فنية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.
٣٠	المتوسطات الحسابية لنمط القيادة تبعاً لمتغير الخبرة.
٣١	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في نمط القيادة تبعاً لمتغير الخبرة عند المعلمين.
٣٢	المتوسطات الحسابية لتفويض السلطة تبعاً لمتغير الخبرة.
٣٣	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في تفويض السلطة تبعاً لمتغير الخبرة عند المعلمين.
٣٤	نتائج اختبار شففيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمجال واجبات إدارية تبعاً لمتغير الخبرة عند المعلمين.
٣٥	نتائج اختبار شففيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لتفويض السلطة تبعاً لمتغير الخبرة عند المعلمين.
٣٦	المتوسطات الحسابية لنمط القيادة تبعاً لمتغير عدد الشعب في المدرسة.

٣٧	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في نمط القيادة تبعاً لمتغير عدد الشعب في المدرسة.	٧٦
٣٨	نتائج اختبار شففيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للدرجة للنمط الدكتاتوري.	٧٧
٣٩	نتائج اختبار شففيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للنمط الدبلوماسي تبعاً لمتغير عدد الشعب.	٧٧
٤٠	نتائج اختبار شففيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للنمط الديمقراطي تبعاً لمتغير عدد الشعب .	٧٨
٤١	نتائج اختبار شففيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للنمط الديمقراطي تبعاً لمتغير عدد الشعب .	٧
٤٢	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في تفويض السلطة تبعاً لمتغير عدد الشعب في المدرسة.	٧٩
٤٣	نتائج اختبار شففيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمجال الواجبات الإدارية تبعاً لمتغير عدد الشعب .	٨٠
٤٤	نتائج اختبار شففيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمجال الواجبات التربوية تبعاً لمتغير عدد الشعب .	٨١
٤٥	نتائج اختبار شففيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمجال الواجبات الفنية تبعاً لمتغير عدد الشعب .	٨١
٤٦	نتائج اختبار شففيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمجال الواجبات الاجتماعية تبعاً لمتغير عدد الشعب .	٨٢
٤٧	نتائج اختبار شففيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لتفويض السلطة تبعاً لمتغير عدد الشعب .	٨٣
٤٨	مصنوفة معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين النمط القيادي وتفويض السلطة عند مدراء المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين.	٨٤

فهرس الملاحق

الرقم	الموضوع	الصفحة
١	أداة جمع المعلومات .	١١٥
٢	المخاطبات الرسمية.	١٢٦
٣	الملخص باللغة الإنجليزية.	١٢٩

فهرس الأشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
١	نموذج الشبكة الإدارية	٢١
٢	متصل المركزية واللامركزية	٢٦

الخلاصة

نمط القيادة وتفويض السلطة عند مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين

- هدفت هذه الدراسة لمعرفة العلاقة بين نمط القيادة وتفويض السلطة عند مدراء المدارس الثانوية الحكومية . واشتملت الدراسة على الأسئلة التالية :
١. ما الأنماط القيادية السائدة عند مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين؟.
 ٢. ما مستوى تفويض السلطة عند كل نمط قيادي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين؟.
 ٣. هل هناك أثر لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وعدد شعب المدرسة، والمحافظة) على تحديد أنماط القيادة في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين؟.
 ٤. هل هناك أثر لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وعدد شعب المدرسة، والمحافظة) على متوسطات استجابات المعلمين على مقياس تفويض السلطة؟ .
 ٥. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أنماط القيادة التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين؟

وللإجابة على التساؤلات السابقة تم اختيار عينة عشوائية طبقية من مدارس محافظات شمال فلسطين وتكونت العينة من (٣٦٢) معلماً ومعلمة .

لأجل جمع المعلومات استخدم الباحث مقياسين المقياس الأول :

مقياس النمط القيادي : الذي طوره الشوا (١٩٩٨) ، وقد قام الباحث بدمج النمط التشاركي في النمط الديمقراطي ليخرج المقياس بأربعة أنماط وهي: الدكتاتوري والدبلوماسي، والسليبي ، والديمقراطي . وقد تم تحكيم المقياس من قبل لجنة من ذوي الاختصاص ، كما تم التأكد من ثباتها بواسطة معادلة كرونباخ الفا حيث بلغ معامل الثبات الكلي (٠,٨٧) .

المقياس الثاني :

مقياس تفويض السلطة : وقد طوره الباحث بالاستفادة من الأدب التربوي المتعلق بالموضوع وبالذات ما كتبه أبو فروه (١٩٩٦) في كتابه الإدارة المدرسية ، وقد تمّ تحكيم المقياس من قبل لجنة من المختصين . وخرج بصورته النهائية بـ (٤١) فقرة ، وتم التأكيد من ثبات المقياس بواسطة معادلة كرونباخ الفا حيث بلغ معامل ثباته الكلي (٠,٩٢).

من أجل المعالجات الإحصائية :

تم استخدام المتوسطات الحسابية والنسب المئوية واختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي، واختبار شفيه ، ومعامل ارتباط بيرسون ، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

١- ظهرت الأنماط القيادية السائدة عند مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين مرتبة كما يلي الديمقراطي ، الدبلوماسي ، والسلبى . أما النمط الديكتاتوري فلم يظهر من الأنماط السائدة .

٢- ظهر مستوى تفويض السلطة على مجال الواجبات الفنية والواجبات التربوية والواجبات الاجتماعية بصورة متوسطة أما مجال الواجبات الإدارية والدرجة الكلية للتفويض فقد كان مستوى التفويض فيها قليلاً .

٣- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) على النمطين القياديين الدبلوماسي والسلبى عند مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير الجنس عند المعلمين ، بينما كانت الفروق دالة إحصائياً على النمطين الديكتاتوري لصالح الذكور والديمقراطي لصالح الإناث .

٤- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) عند مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين على جميع مجالات تفويض السلطة والدرجة الكلية للتفويض .

٥- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) في النمط القيادي السلبى عند مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المحافظة ، بينما كانت الفروق دالة إحصائياً على النمط الديكتاتوري والدبلوماسي والديمقراطي .

٦- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) في تفويض السلطة على جميع المجالات ، والدرجة الكلية للتفويض تعزى لمتغير المحافظة عند المعلمين .

- ٧- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) في النمط القيادي لدى مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي على النمطين الدبلوماسي والديمقراطي ، بينما ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية عند النمطين الديكتاتوري والسليبي .
- ٨- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) في تفويض السلطة لدى مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين على مجال واجبات إدارية ومجال واجبات تربوية ومجال واجبات اجتماعية وكذلك درجة التفويض الكلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند المعلمين ، بينما كانت الفروق على مجال واجبات فنية دالة إحصائياً .
- ٩- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) في نمط القيادة عند مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير الخبرة عند المعلمين .
- ١٠- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) في تفويض السلطة على مجالات (واجبات تربوية ، واجبات اجتماعية ، واجبات فنية) تعزى لمتغير الخبرة عند المعلمين ، بينما كانت لفروق دالة إحصائياً على مجال واجبات إدارية والدرجة الكلية للتفويض.
- ١١- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) في النمط القيادي السليبي تعزى لمتغير عدد الشعب في المدرسة ، بينما كانت الفروق دالة إحصائياً عند النمط الديكتاتوري والدبلوماسي والديمقراطي .
- ١٢- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) في تفويض السلطة عند مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين على جميع مجالات تفويض السلطة والدرجة الكلية للتفويض تعزى لمتغير عدد الشعب في المدرسة .
- ١٣- توجد فروق ذات ارتباطيه سلبية بين النمط الديكتاتوري وجميع مجالات تفويض السلطة .
- ١٤- توجد فروق ذات ارتباطيه إيجابية بين النمط الديمقراطي والدبلوماسي وجميع مجالات تفويض السلطة .
- ١٥- توجد فروق ذات ارتباطيه سلبية بين النمط السليبي وجميع مجالات تفويض السلطة .
- ١٦- لا توجد علاقة دالة إحصائياً بين النمط الديمقراطي والنمط السليبي .

وقد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات والمقترحات وهي :

- التوصيات

- ١- وضع برامج تدريبية و تنظيم لقاءات وندوات وورش عمل تحت إشراف مختصين بالقيادة التربوية مع مدراء المدارس الثانوية لبحث أفضل السبل القيادية .
- ٢- قيام المسؤولين في وزارة التربية والتعليم بتأهيل مدراء المدارس الثانوية والتركيز على مفهوم القيادة الديمقراطية وتفويض السلطة وإبراز فوائدهما القيادية وبالذات في المؤسسة التعليمية وتدريب المديرين عليهما .
- ٣- التوجه الواضح نحو اللامركزية في وزارة التربية والتعليم حتى يتسنى للمديرين أن يتبعوا النهج الديمقراطي ويفوضوا من سلطاتهم وصلاحياتهم للعاملين معهم في المدرسة.
- ٤- اختيار مديري المدارس الثانوية على أساسي التخصص المهني بالإضافة إلى معايير تربوية تهم المؤسسة التعليمية .

- المقترحات :

١. إجراء دراسة تجريبية حول موضوع هذه الدراسة .
٢. إجراء دراسة أخرى مشابهة في المدارس الأساسية .
٣. إجراء دراسة أخرى مشابهة على مستوى الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم.
٤. إجراء دراسات حول معوقات تقويم السلطة عند القيادات التربوية العليا والوسطى والإجرائية.

الفصل الأول

الدراسة وخلفيتها

- مقدمة الدراسة .
- مشكلة الدراسة .
- أهداف الدراسة .
- أهمية الدراسة .
- أسئلة الدراسة .
- فرضيات الدراسة .
- حدود الدراسة .
- تعريف المصطلحات .

الفصل الأول

الدراسة وخلفيتها

مقدمة الدراسة

تعد المدرسة إحدى المؤسسات التربوية التي تسهم مع غيرها من المؤسسات في تربية الإنسان، أي مساعدته على النمو في جميع جوانب شخصيته الجسمية والعقلية والنفسية والروحية والاجتماعية... إلى أقصى درجة ممكنة من النمو وفقاً لقدراته، واستعداداته، وميوله، واتجاهاته، مع توجيه هذا النمو وجهة اجتماعية...

ولكي تؤدي المدرسة وظيفتها التربوية خير أداء، فإنها تحتاج إلى إمكانات مادية وبشرية، وتحتاج إلى إدارة تتولى القيام بمجموعة عمليات يتم بمقتضاها تعبئة القوى البشرية والمادية وتنظيمها وتوظيفها بصورة موجهة لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

ورغم أن الهيكل الإداري للمدرسة يختلف من مدرسة لأخرى، تبعاً للمرحلة التعليمية وعدد الفصول الدراسية، وعدد التلاميذ والمعلمين، وعدد الموظفين والمنتجين (العمال)، إلا أنه في كل الأحوال يوجد بكل مدرسة مسؤول أول يطلق عليه لقب (مدير) أو (ناظر) أو (أمين). (أبو فروة، ١٩٩٦: ٥١)

وذكر الزعبي (١٩٩٤) دور المدرسة كمؤسسة تربوية بقوله:

ونظراً للأهمية الكبرى التي تلعبها المدرسة كمؤسسة تربوية في المجتمع، فإنها تحتاج إلى من يديرها ويتابع أعمالها، ويوجه العاملين فيها ويشرف عليهم، وينسق جهودهم، ويعمل على تحسين أدائهم من أجل تحقيق الأهداف المرسومة لهذه المؤسسة. من هنا يمكن الحكم على أهمية المركز الذي يتبوأه المدير في المدرسة، وهو مركز يمثل دون أدنى شك حجر الأساس والعامل الأول الذي ترتكز عليه العملية التربوية برمتها. فالمدرسة بلا مدير أشبه بالجماعة التي تفقد قائدها، حيث تغدو مرتعاً للفوضى والتجاوزات والعوان والتخريب، كما وتصبح مكاناً غير صالح للتربية وتنظيم التعليم وبناء الشخصيات المتكاملة والمتوازنة للمعلمين وللناشئة على حد سواء. (في الشوا، ١٩٩٨: ٣)

وإذا ما أحسن إقامة البناء التنظيمي لمدرسة وزودت بأمهر الأساتذة والمتخصصين في الشؤون المالية والمختبرات والمكتبات... من خلال أحسن أساليب الاختيار والتوظيف وتكفل لها كل الإمكانيات التعليمية، والتربوية من مبان وأجهزة وكتب ووسائل تعليمية... الخ، سوف لا

تحقق الأهداف التربوية إذا ما وضع على رأسها مدير فاشل لا يحقق العدل بين العاملين، ويفشل في اجتذاب تعاون المدرسين والعاملين وينفرهم من العمل ويفشي الصراعات بينهم ولا يحسن معاملتهم، الأمر الذي يؤدي إلى التسبب والفوضى والصراعات الداخلية مما ينعكس على الهدف الرئيسي للمدرسة كمؤسسة تربوية. (السماطوي، ١٩٨٠: ١٩)

ومن مبادئ الإدارة الإسلامية مبدأ تفويض السلطات والصلاحيات؛ وهذا المبدأ واضح في ممارسات الرسول (ص) إذا كان يستعين بأصحابه في إدارة شؤون الدولة الإسلامية الناشئة ويوزع عليهم المسؤوليات والمهام. وقد ترسخ هذا المبدأ عبر ممارسات الخلفاء الراشدين من بعده، فقد كتب عمر بن الخطاب رضي الله عنه إلى عبيده عندما استشاره الأخير في أمر ملاحقة الفرس في العمق كتب له يقول: أنت الشاهد وأنا الغائب، والشاهد يرى ما لا يراه الغائب.

والنصوص التاريخية لا تدع مجالاً للشك في تطبيق هذا المبدأ عبر عصور الحكم الإسلامي المختلفة. فقد كتب هارون الرشيد إلى رئيس وزرائه يحيى بن خالد البرمكي "قلدتك أمر الرعية، وأخرجته من عنقي إليك، فاحكم في ذلك بما ترى من الصواب، واستعمل من رأيت، واعزل من رأيت، وامض الأمور على ما ترى (الطويل، ١٩٨٦: ٣٥)

هذا وقد أورد الخصاونه (١٩٨٦: ١٤١) عشرة نقاط لها دور إيجابي في تصميم الفريق وبنائه منها:

١. أن الجماعة الفعالة تعطي أفرادها، بسهولة وحرية، اعترافاً أو تقديراً أو تشجيعاً.
 ٢. أن الأدوار القيادية (المبادرة مثلاً) يجب أن تكون متقاسمة بين الجماعة وذلك حتى يشعر كل عضو أنه ينمو من خبرة الجماعة.
 ٣. أن الجماعة الفعالة يجب أن تتوقف عن العمل بين فترة وأخرى لتقويم ما تفعل.
- فالقدر على العمل مع الآخرين، بطريقة بناءة، هي من السمات الهامة التي يجب أن تتميز بها شخصية الإداري، لا سيما في ميدان التعليم والخدمات الاجتماعية، فالقيادات الناجحة، هي التي تحظى بتقدير كبير من الآخرين، وهي التي تستطيع أن تلهم الآخرين وتستفيد بأحسن ما لديهم كأفراد وجماعات في تعاون مثمر فعال. (مرسي، ١٩٧٥: ١٨).
- من هذا العرض البسيط، نرى أن عمل المدير لم يعد محصوراً على المعلمين، وتهيئة برنامج الدروس اليومي، واصطفاف الطلبة، وكتابة التقارير وغير ذلك من الأعمال المحصورة داخل جدران المدرسة، بل تعدى ذلك إلى الإشراف على العملية التعليمية ككل سواء كانت داخل

جدران المدرسة أو خارجها، وإذا لم يعد المدير يستطيع الإشراف على هذه الأعمال جميعاً. فلا بد أن يلجأ إلى دعامة أساسية من دعائم الوظائف الإدارية، وهي عملية تفويض السلطة. (جوهر، ١٩٨٠: ٤٢).

فكثير من الباحثين في علم الإدارة يقولون أن من أهم عناصر إقامة تنظيم سليم حسن، استخدام عنصر تفويض السلطة (أبو الخير، ١٩٧٦: ٢١٣)

ويعتبر دور مديري المدارس معقداً وذلك بسبب طبيعة العمل الصعبة التي يعملون فيها، فعليهم مسؤوليات جديدة، مما يتطلب أن يتحلوا بمزايا مهنية وشخصية للقيام بتنفيذ أعمالهم بنجاح، مما يعني أن دورهم يتغير ويتسع (Johnson, ١٩٩٤. P٥)

ومدير المدرسة مسؤول عن تنظيم العمل الجماعي، والعمل بالمدرسة، ومن العوامل المساعدة على تحقيق ذلك: تشجيع كل معلم على الإحساس بانتسابه لهيئة التدريس، وتوفير الثقة بين معلمي المدرسة والإدارة، وتمكن جميع العاملين بالمدرسة من إبداء آرائهم بحرية، وتوفير المعلومات للجميع، وتوزيع الأعباء التدريسية والمناشط اللاصفية على المعلمين وفقاً لقدراتهم واستعداداتهم وظروفهم، ومساعدة المعلمين على النمو علمياً ومهنياً. (أبو فروة، ١٩٩٦ : ٥٣-٥٤)

إن تفويض القائد لبعض صلاحياته ومسؤولياته يتيح له الوقت والجهد للتفرغ للقيادة بدلاً من تبديد جهده في الإجراءات الشكلية الإجرائية، ويرفع الروح المعنوية للمرؤوسين ويولد الثقة المتبادلة والإحساس بالمسؤولية ويدفعهم لأداء المهام المفوضة إليهم على أحسن وجه. (الدويك، وآخرون، ١٩٩٥: ٤٦)

وتشدد الحاجة إلى تفويض السلطة حينما يقيم المنفذون في مناطق بعيدة من العاصمة أو مقر الرئاسة، لأن الرؤساء البعيدين عن مواضع التنفيذ كثيراً ما يجهلون الأحوال السائدة فيها وقد يصدرن إلى المنفذين أوامر يصعب العمل بها ويتذمر هؤلاء تذمراً شديداً وقد يستولي عليهم اليأس. (كانول، ١٩٩٦: ١٨)

وتفويض السلطات للمرؤوسين هو أحد أساليب تربيتهم وتدريبهم على تحمل المسؤولية واكتساب الخبرات بالممارسة والعمل. (السماطوي، ١٩٨٠: ٣٠)

حيث يعرف "دوايت ولدو" (D.Waldo) الإدارة بأنها نوع من الجهد البشري المتعاون الذي يتسم بدرجة عالية من الرشد (السماطوي، ١٩٨٠: ٢٣)

وتعكس درجة تفويض السلطة السائدة في المنظمة اتجاه الإدارة بصدد درجة المركزية التي تتوي اتباعها. (فايد، ١٩٨٢: ٥٥٨)

وتعني المركزية مدى تركيز السلطة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ويشيع تطبيق المركزية في المؤسسات الصغيرة حيث أن حجمها يتيح الفرصة لمن تركزت في يده السلطة إدراك أوجه النشاط كافة والإحاطة بمختلف العمليات. على أن المركزية الإدارية قد توجد في المؤسسات الكبيرة وذلك حين تتركز السلطة في مستويات الإدارة العليا. أما اللامركزية فهي تعني درجة توزيع أو انتشار السلطة في مستويات المؤسسة كافة، هذا ويشيع استخدام اللامركزية في المجالات التالية:

١. كلما زاد عدد القرارات التي تتخذها مستويات الإدارة العليا.
٢. كلما ازدادت أهمية القرارات التي تتخذها المستويات الإدارية الدنيا.
٣. كلما زاد عدد الوظائف أو أوجه النشاط التي تتأثر بالقرارات التي تتخذها المستويات الإدارية الدنيا.
٤. كلما قلت المراجعة المفروضة على القرارات المتخذة في المستويات الإدارية الدنيا.

هذا وترتبط المركزية واللامركزية بتفويض السلطة أي أنه كلما زاد تفويض السلطة كلما زادت اللامركزية والعكس صحيح، ويمكن النظر إلى المركزية واللامركزية على أنهما يمثلان قطبين أو حدين متباعدين يندر وجود أي منهما كاملاً ومنفرداً في التطبيق العملي. وتحاول كل مؤسسة معرفة الدرجة المناسبة التي تحتاج إليها من كليهما في ضوء طبيعة أعمالها وأهدافها. فالتفويض يدفع حركة العمل في المؤسسة إلى الأمام ويخفف من أعباء المديرين كما يكشف عن قدرات العاملين في المنشأة وينميها ويرفع من روحهم المعنوية. (الشيخ سالم و آخرون، ١٩٩٥: ١٧٧)

وفي دراسة قام بها بينيسي (Woarne Bennis) على مجموعة من كبار المديرين. كان من أهم المهارات القيادية التي توصل إليها والتي تقف وراء نجاحهم مهارة تفويض ومنح السلطة — أي مقدرة القائد على توزيع السلطة على العاملين معه، ومن شأنها زيادة القدرة والطاقة على العمل لدى العاملين معه وتحقيق أحسن النتائج. (Cowel, ١٩٨٢: ٣٢٧)

إن أداء مسؤوليات مدير المدرسة الثانوية بشكل فعال بحسن، وبشكل إيجابي، توجهات الطلبة نحو المدرسة. (Kernney, ١٩٧٧: ١١٨)

ويذكر زيدان (١٩٩٨: ٤٤) أن جيبون (Gibbon) قام بدراسة على مجموعة من مديري المدارس الابتدائية في جنوب إفريقيا ظهر من أهم نتائجها أن علامات المديرين في المدارس ذات الجو الديمقراطي المتسم بالمشاركة أعلى من علامات المديرين في المدارس التي يتسم جوها بالطابع التسلسلي.

مشكلة الدراسة :

إن عملية التعليم عملية متكاملة الأطراف يكون للمدير فيها دور رئيسي، فهو الذي يوجه الجهود لخدمة التلميذ محور العملية التعليمية حيث يعمل على تنسيق جهود العاملين في المدرسة، السكرتير ونائب المدير والمعلمين، والمرشد التربوي وغيرهم وتنظيم هذه الجهود وتقويمها، بالإضافة إلى تهيئة الظروف التي تسهل عمليتي التعليم والتعلم عند التلميذ من اهتمام بالمباني المدرسية والساحات والملاعب والمكتبة والمختبر وتوفير الوسائل التعليمية... الخ. وعملية الاتصال بالطالب والمعلم والرؤساء في مكاتب التربية والتعليم وأولياء الأمور والمجتمع المحلي ومجلس الآباء والمعلمين وغير ذلك من الأعمال التي أصبحت تحتاج من مدير المدرسة إلى وقت وجهد كبيرين.

ولقد "حظي موضوع الإدارة باهتمام عدد كبير من الباحثين، وقامت العديد من الدراسات حول هذا الموضوع بهدف تطوير الإدارة المدرسية، وتطوير سلوك المديرين القيادي، إذ لم يعد عمل المدير ينحصر داخل جدران المدرسة، بل أصبح يتركز على التلميذ، وما يحيط بالعملية التربوية من ظروف وإمكانات تساعد الطالب على النمو المتكامل والشامل". (طبعوني، ١٩٩٧: ٤)

وقد أوصى المؤتمر المنعقد في الفندق الوطني بالقدس (١٩٩٤) حول تطوير المناهج الفلسطينية، بضرورة أن يعنى الإشراف التربوي بالموقف التعليمي، مع التركيز على أن مديري المدارس بشكل عام، ومديري المدارس الثانوية بشكل خاص، بحاجة ماسة للتدريب للنمو المهني، وأنهم أي (مديري المدارس) غير معدين بشكل كاف كقادة تربويين بقدر ما هم معدين كمعلمين، وركز المؤتمر على أهمية التركيز على التدريب المستمر للمديرين أثناء الخدمة. (الشوا، ١٩٩٨: ٨)

من هذا العرض البسيط يرى الباحث أن عمل المدير لم يعد محصوراً على الإشراف على المعلمين وتهيئة برنامج الدروس الأسبوعي واصطفاف الطلبة وكتابة التقارير، وغير ذلك من الأعمال الروتينية المحصورة داخل جدران المدرسة، بل تعدى ذلك إلى الإشراف على العملية التعليمية ككل سواء كانت داخل جدران المدرسة أو خارجها، ولذا لم يعد المدير يستطيع

الإشراف على هذه الأعمال جميعاً. فلا بد أن يلجأ إلى دعامة أساسية من دعائم الوظائف الإدارية وهي عملية تفويض السلطة.

لقد تغيرت النظرة إلى دور مدير المدرسة من شخص يمارس أعمالاً روتينية إدارية إلى شخص تقع عليه مسؤولية التطوير في مدرسته، وأصبح يتولى مسؤولية إدارية إلى شخص تقع عليه مسؤولية التطوير في مدرسته، وأصبح يتولى مسؤولية قيادة العاملين في المدرسة من خلال التأثير في سلوكهم وحفزهم للعمل برغبة (زيدان، ١٩٩٨: ٧)

وتظهر أهمية الدراسة في مشكلاتها فالدور الذي يمارسه مدير المدرسة في تنظيم مدرسته وتسيير شؤونها وعلاقته بالمعلمين والعاملين والطلبة والمجتمع ومدى التعاون الذي يدور بين هؤلاء أنفسهم وبينهم وبين المدير يعطي مؤشراً واضحاً على نمط القيادة التي يتبعه المدير في إدارته للمدرسة التي يعمل فيها.

وتعتبر عملية تفويض السلطة بصفة إدارية خاصة واجتماعية بصفة عامة من السلوك الإداري اللازم لتسيير العملية التعليمية ، خاصة أن هذه العملية أصبحت معقدة ومتشعبة، ولا يستطيع المدير أن يقوم فيها بنفسه ويشرف على كل شيء بشخصه.

وبناءً على ذلك ، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة القائمة بين أنماط القيادة السائدة في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومدى تفويض كل نمط منها للسلطات الممنوحة له للعاملين.

وما يميز هذه الدراسة عن غيرها، أنها تناولت العلاقة بين نمط القيادة وتفويض السلطة في المدارس الثانوية، وفي حدود علم الباحث أن أحداً من قبل لم يربط بين هذين المتغيرين. رغم أن الكثيرين قاموا بدراسة المتغير الأول، ولكنهم أهملوا المتغير الثاني رغم أهميته الكبيرة في علم الإدارة.

يقول كاتول (Katoll, ١٩٦٦) من صفات الإداري البارع أن يكون قادراً على تفويض السلطة، فإذا دخلت مكتب إداري ووجدت الأوراق مكدسة أمامه وهو يتذمر من كثرة العمل فك ان تستنتج انه لا يحسن إسناد الأعمال إلى غيره". (كاتول ، ١٩٦٦ : ١٨-١٩)

أهداف الدراسة:

سعت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أنماط القيادة وتفويض السلطة في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين (نابلس، جنين، طولكرم، قلقيلية، سلفيت) وبالتحديد فإن أهداف الدراسة تحدد بما يلي :

١. التعرف على أنماط القيادة السائدة عند مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين.
٢. التعرف على مستوى تفويض السلطة عند مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين.
٣. الكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية على مقياس أنماط القيادة حسب متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمحافظة، وعدد شعب المدرسة).
٤. الكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية على مقياس تفويض السلطة حسب متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمحافظة، وعدد الشعب في المدرسة).
٥. التعرف على العلاقة بين أنماط القيادة وتفويض السلطة عند مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين.

أهمية الدراسة،

تكمن أهمية الدراسة بما يلي:

١. تعتبر هذه الدراسة الأولى في فلسطين (في حدود علم الباحث) حيث تربط بين أنماط القيادة وعملية تفويض السلطة، فهي تعطي صورة مصغرة عن هذين المتغيرين . مما يمكن أن يستفاد منه في العملية التعليمية والإدارية بصورة أفضل ولتحقيق المشاركة الفاعلة بين المديرين والعاملين معهم في العملية التربوية.
٢. تقدم هذه الدراسة وصفاً لأنماط القيادة التربوية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال فلسطين وعلاقتها بتفويض السلطة مما يجعل المسؤولين في وزارة التربية والتعليم يشجعون مدراء المدارس للقيام بعملية تفويض السلطة ، ويدربونهم عليها.
٣. تدفع هذه الدراسة كثيراً من الباحثين إلى إجراء بحوث جديدة من خلال إضافة هذا البحث لما هو جديد في ميدان نمط القيادة وتفويض السلطة ، والعلاقة القائمة بينهما .
٤. تلفت هذه الدراسة نظر التربويين في وزارة التربية والتعليم إلى عملية تفويض السلطة لما لها من فوائد عظيمة على العملية التعليمية. وتدفعهم لتدريب الإداريين في مكاتب التربية والتعليم ومدراء المدارس على عملية تفويض السلطة وتشجعهم عليها.
٥. إذا ما اتجه مديرو المدارس في فلسطين إلى عملية تفويض السلطة فمعنى ذلك :

- إن المديرون يفرغون جزءاً من وقتهم ليركزوا على متابعة الطلبة محور العملية التربوية، وبالتالي نرى مردوداً حسناً لخريجي المدارس الفلسطينية الذين سيعملون فيما بعد على تطوير مجتمعهم، ومن ذلك نرى أن الطلبة وأولياء الأمور ومديري المدارس والمجتمع الفلسطيني قد استفاد من عملية تفويض السلطة في المدارس الثانوية بصورة مباشرة أو غير مباشرة.
- إن مجموعة من معلمي المدارس الثانوية في فلسطين سيتدربون على عملية قيادية تربوية ديمقراطية، حيث يكون لدى وزارة التربية والتعليم جماعة مدربة إدارياً بدون أي خسارة أو جهد.

٦. إن هذه الدراسة ستزود الباحثين بمعلومات أولية لدراسة السلوك القيادي بمديري المدارس الثانوية وعلاقته بعملية تفويض السلطة، حيث تعطي مؤشراً واضحاً نحو توجه مديري المدارس الثانوية الفلسطينية نحو الديمقراطية أو التسيبية أو الديكتاتورية وكذلك نحو المركزية واللامركزية في تسيير شؤون الحياة في التنظيم المدرسي.

أسئلة الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أنماط القيادة السائدة عند مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين وعلاقتها بعملية تفويض السلطة:
١. ما الأنماط القيادية السائدة عند مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين؟
 ٢. ما مستوى تفويض السلطة عند كل نمط قيادي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين؟
 ٣. هل هناك أثر لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وعدد شعب المدرسة، والمحافظات) على تقديرات المعلمين القيادة في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين؟
 ٤. هل هناك أثر لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وعدد شعب المدرسة، والمحافظات) في متوسطات استجابات المعلمين على مقياس تفويض السلطة؟
 ٥. هل توجد علاقة ارتباطية بين أنماط القيادة وتفويض السلطة عند مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين؟

فرضيات الدراسة:

سعت الدراسة إلى فحص الفرضيات الصفرية التالية:

١. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) في متوسطات تقديرات المعلمين لكل من النمط القيادي وتفويض السلطة عند مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير الجنس عند المعلمين.
٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) في متوسطات تقديرات المعلمين لكل من النمط القيادي وتفويض السلطة عند مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير المحافظة.
٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) في متوسطات تقديرات المعلمين لكل من النمط القيادي وتفويض السلطة عند مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
٤. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) في متوسطات تقديرات المعلمين لكل من النمط القيادي وتفويض السلطة عند مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير الخبرة.
٥. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) في متوسطات تقديرات المعلمين لكل من النمط القيادي وتفويض السلطة عند مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير عدد شعب المدرسة.
٦. لا توجد علاقة ارتباطية بين النمط القيادي وتفويض السلطة عند مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين.

محدود الدراسة:

لقد التزم الباحث أثناء دراسته بالحدود التالية:

١. اقتصرت هذه الدراسة على مديري المدارس الثانوية الحكومية الفلسطينية فقط.
٢. اقتصرت هذه الدراسة على مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين (نابلس، جنين، طولكرم، قلقيلية، سلفيت).
٣. أجريت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٩٩٨/١٩٩٩م وفي الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ١٩٩٩/٢٠٠٠م.
٤. المدرسة الثانوية هي كل مدرسة يوجد بها صف أو أكثر من صفوف المرحلة الثانوية.

تعريف المصطلحات :

١. النمط القيادي:

هو السلوك المتكرر للمدير الذي يتم من خلاله لتأثير في سلوك الأفراد والجماعات خلال توجيههم لتحقيق أهداف المؤسسة.

٢. تفويض السلطة :

إسناد المدير جزء من مهامه إلى واحد أو أكثر من العاملين معه فسي المدرسة التي يقودها.

الفصل الثاني

الأدب التربوي والدراسات السابقة

- الأدب المتعلق بنمط القيادة.
- الأدب المتعلق بتفويض السلطة.
- الدراسات السابقة.

الفصل الثاني

الأدب التربوي المتعلق بالقيادة

مقدمة ،

أصبحت الإدارة الكفاءة عنصراً هاماً من عناصر الإنتاج، منشطاً وحافزاً كما يقول مارش وسايمون وهما من علماء الإدارة البارزين في كتابهما "المنظمات" حيث أصبح يمكن النظر إلى عناصر الإنتاج على أنها خمسة عناصر، أربعة منها مادية وهي:

١. القوى البشرية. ٢. المواد ٣. المكنات والمعدات ٤. المباني والإنشاءات

أما الخامس فعنصر غير مادي وغير ملموس وهو الإدارة، ومع أن الإدارة لا تدخل بصورة مادية في الإنتاج إلا أنه ضرورة ومهمة لأنها تعمل على تفاعل العناصر المادية الأخرى لينتج عنها ما هو مطلوب إنتاجه من سلع وخدمات بأقل ما يمكن من الجهد والتكاليف أي بكفاية إنتاجية عالية.

فالإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على استغلال جميع عناصر الإنتاج وتسخيرها لتحقيق حاجات المجتمع ككل، ورفع مستوى معيشة الأفراد عن طريق تحويل الموارد غير المحدودة غير المنظمة فيه إلى مشاريع نافعة. (الشيخ سالم و آخرون ، ١٩٩٥ : ٩-١٠)

وعلم الإدارة من العلوم الحديثة نسبياً، وظهر أول مفهوم للإدارة في ميدان الصناعة، وكان ذلك في أمريكا عام ١٩١١، وكان رائد الإدارة العلمية آنذاك "فريدريك تايلور" الذي يلقب بابي الإدارة العلمية. (السماطوي، ١٩٨٠ : ٣٠)

تعريف الإدارة:

يعرفها فريدريك أبو الإدارة العلمية ومؤسس المدرسة الكلاسيكية بأنها "المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملوه ثم التأكد من أنهم يقومون بعملهم بأحسن طريقة وأرخصها. أما هنري فابول الذي يعتبر الأب الحقيقي للإدارة الحديثة فيعرفها قائلاً: أن تقوم بالإدارة معناه أن تتنبأ وأن تخطط وأن تنظم وأن تصدر الأوامر وأن تتسق وأن تراقب".

أما كونتز وادونيل فقد عرفا الإدارة بأنها: "وظيفة تنفيذ المهمات عن طريق الآخرين ومعهم". (الشيخ سالم و آخرون ، ١٩٩٥ : ١٢-١٥)

وترى هيلين وببفرز بأنها عملية يمكن بها تحديد أهداف المنظمة ورسم الخطط الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف والعمل على تنفيذ تلك الخطط.

ومن الكتاب العرب الذين عرفوا الإدارة "سيد الهواري" عرفها بأنها "تنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه مجهوداتهم ورقابتها. (د. أبو فروة، ١٩٩٦: ١٣).

والسؤال الذي يطرح دائماً هو :

هل تعتبر الإدارة التربوية نوعاً من الإدارة العامة مطبقاً في المجالات التعليمية؟ أم أن الإدارة التربوية ذات طبيعة خاصة ووظائف مختلفة عما هو مألوف في أنواع الإدارة العامة؟ من الواضح أن العلاقة بين الإدارة التربوية وأنواع الإدارة الأخرى (كالإدارة العامة المدنية وإدارة الأعمال والمشروعات الإنتاجية، والمؤسسات الاجتماعية الأخرى) علاقة انتساب تطبيقية لكثير من مبادئ وأساسيات وأساليب الإدارة العامة سواء الإدارة التقليدية العلمية (Formal Scientific Administration) أو الإدارة القائمة على العلاقات الإنسانية (Human Relations-based Administration).

ومن الواضح كذلك ، أن إدارة التربية تتفق مع الإدارة العامة في المبادئ الأساسية أو الإطار العام، ولكنها تختلف في طبيعة تفاصيل ومجالات عملها، إذ أن الإدارة التربوية تعمل باستمرار ومن أجل العنصر البشري مما يعزز أهمية التعامل والعلاقات الإنسانية والقيم الروحية، ويتجه بالإدارة وعملياتها اتجاهاً مختلفاً إلى حد كبير في طبيعته عن بقية أنواع وأنماط الإدارة الأخرى. (بستان وحسن طه ، ١٩٨٣: ٣٩-٤٠).

ويذكر أبو فروة (١٩٩٦: ٢٢-٢٤) أن محمد منير مرسي عرف الإدارة التعليمية بأنها "مجموعة من العمليات المتشابهة التي تتكامل فيما بينها سواء داخل المنظمات التعليمية أو بينها وبين نفسها لتحقيق الأغراض المنشودة من التربية".

وعرفت نهلة الحمصي الإدارة المدرسية بأنها "جزء من الإدارة التربوية وهي عملية تنظيم وتوجيه لفعالية المعلمين ورفع الكفاية الإنتاجية للعملية التعليمية وتوجيهها توجيهاً كافياً لتحقيق الأهداف التربوية".

وعرف عمر التومي الشيباني الإدارة المدرسية بقوله: "إنها مجموعة العمليات التنفيذية والفنية التي تتم عن طريق العمل الجماعي التعاوني المنظم الهادف، من أجل توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي المناسب الذي يحفز الهمم ويبعث الرغبة في العمل الفردي والجماعي، لتحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها.

والتعريفات السابقة سواء الخاصة بالإدارة العامة، أو الخاصة بالإدارة التعليمية، أو تلك الخاصة بالإدارة المدرسية تكاد تكون واحدة، ويمكن إحلال بعضها مكان الآخر، مما يدل على وجود تشابه عام بين الإدارات في جميع المجالات.

ويرى الباحث أن الإدارة المدرسية هي مجموعة عمليات متشابكة تسعى إلى تحقيق أهداف المدرسة عن طريق التنظيم والتنسيق والمتابعة والتقويم ومن ثم تقديم التغذية الراجعة على ضوء المخرجات.

ويقول الحاج الياس (١٩٨٤) لقد تطور مفهوم الإدارة التربوية انطلاقاً من التقدم الذي حصل في الإدارة العامة وإدارة الأعمال أولاً، ومتأثراً بما طرأ على مفهوم التربية نفسها وإدارتها ثانياً. ويتطور مفهوم الإدارة التربوية، وباتساع العملية التربوية، وتعدد متطلباتها، أصبح دور الإداري التربوي أكثر شمولاً وتعقيداً، إذ أصبحت للإداري التربوي واجبات أبرزها:

١. العلاقات بين المؤسسات التربوية والمجتمع.
٢. تطوير المنهاج
٣. إدارة شؤون الطلاب
٤. إدارة المباني
٥. التمويل وإدارة الأعمال
٦. التنظيم والتركيب الإداري. (هاله طبعوني، ١٩٩٧: ١٤)

وإذا ما تساءلنا عن أهم مهام مدير المدرسة الناجح، نجد أنه جاء في تقرير اللجنة القومية لدراسة مستويات تدريب مديري المدارس في أمريكا وتحديد مسؤولياتهم ما يلي: يقع على عاتق مدير المدرسة الثانوية كل المسؤوليات الملقاة على عاتق المعلم والعاملين والإداريين والطبيب وعمال النظافة وجميع موظفي المدرسة.

وهو بالإضافة إلى ذلك تقع عليه ثلاث مسؤوليات تفوق ما يسند إلى العاملين الآخرين من مسؤوليات وهي:

- أولاً: مسؤولية قيادة هيئة التدريس جميعاً من أجل تحقيق أهداف الدراسة.
- ثانياً: مسؤولية اتخاذ القرارات.
- ثالثاً: مسؤولية التنسيق بين جميع الأنشطة المدرسية التي تنبثق عن برنامج دينامي (السماطوي ١٩٨٠: ٧).

ويرى الباحث أن المسؤوليات الهامة لمدير المدرسة متابعة نمو الطلبة عقلياً وجسدياً ونفسياً.

وفي دراسات كل من نيتزر (Netzer) وريتش (Rech) و غودلاد (Goodlad) شغل الباحثون الثلاثة بموضوعين رئيسيين هما: "الإدارة وجودة التعليم". و " الإدارة من أجل تعليم متطور" وهذان الموضوعان يكشفان عن اهتمامات جديدة للإدارة التربوية أكثر عمقاً من مجرد تسيير عجلة التعليم أو تحقيق نموه كماً أو كيفاً والانطلاق به إلى آفاق جديدة في التطوير. (بستان، و حسن طه، ١٩٨٣: ١٦)

وأجريت عدة دراسات ميدانية حول مهام الإدارة المدرسية منها دراسة أندرسون (Anderson) وفلنت (Flint) تحت إشراف البرنامج التعاوني للإدارة المدرسية في ولايات الاطلنطي الوسطى، وحاولت الكشف عن ما ينبغي أن يعرفه مدير المدرسة ويفعله بصدد تحسين المنهج واشترك في هذه الدراسة فريق مكون من أساتذة الجامعات والإدارات المدرسية وطلبة الدراسات العليا في سبع كليات وتم إجراء الدراسة في ثلاثين قسماً تعليمياً. وقد اعد فريق البحث نحو ثمانية عشر فرضاً عما يجب أن يعرفه ويفعله مدير المدرسة ، واستخدم البحث أسلوب المقابلة الشخصية، والتي طبقت على المعلمين والمديرين والمشرفين الفنيين ومديري التعليم وبعض المواطنين في المجتمعات التي تم فيها إجراء الدراسة وكانت أهم نتائج الدراسة كما يلي:

أولاً: العمليات الإدارية: برزت مهارات العمل الجمعي والعلاقات الإنسانية كأهم مهارات يجب توافرها لمدير المدرسة حتى يؤدي واجبه في تحسين التعليم إلى جانب سمات ومهارات أخرى .

ثانياً: الصفات الشخصية كالكرم والاهتمام بالآخرين والأمانة والصدق والثقة بالزملاء.

ثالثاً: القيم التربوية مثل حب الاطلاع، تفتح العقل، اتساع الافق، استغلال البيئة في تحسين البرنامج التعليمي.

رابعاً: معرفة كيفية تطوير المنهج والاستبصار: الفهم العميق للعملية التعليمية والنمو الإنساني، وفهم كيفية تحسين المنهج في الفصل وخارج الفصل والمدرسة (السماطوي، ١٩٨٠: ٧١، ٧٢) .

هذا وقد أظهرت دراسة صنبر (١٩٧٩) أن مدير المدرسة في الأردن مؤهل للتعليم أكثر منه للقيادة، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على فعالية مدير المدرسة في الأردن، وأوصت

الدراسة بتدريب مدير المدرسة ، حتى يكون على مستوى من الوعي الواضح لمهامه الإدارية، وإتقان ممارساته العلمية .

وانتقلت دراسة صنبر هذه مع توصيات المؤتمر المنعقد في الفندق الوطني بالقدس (١٩٩٤) حول تطوير المناهج الفلسطينية، حيث أوصى بضرورة أن يعني الإشراف التربوي بالموقف التعليمي، مع التركيز على أن مديري المدارس بشكل عام، ومديري المدارس الثانوية بشكل خاص، وأنهم بحاجة ماسة إلى النمو المهني وأنهم غير معدين كمعلمين، وأوصى المؤتمر بالتركيز على التدريب المستمر للمديرين أثناء الخدمة.

وقد قام الشوا (١٩٩٨) بدراسة هدفت إلى التعرف على الأنماط الإشرافية التي يستخدمها مديرو المدارس الأساسية والثانوية في منطقة محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين وأوصت الدراسة بضرورة تدريب المديرين على ممارسة الأنماط الإشرافية التي تعزز أدوارهم كمشرفين مقيمين، مع الاهتمام بالتركيز على أهمية العلاقات الإنسانية البناءة بين المعلمين والمديرين.

وفي دراسة قام بها شديفات حول قياس وتحليل الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك. أظهرت أهم نتائج الدراسة أن مجال الحوافز المادية والمعنوية أقل مصادر الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك ومجال بيئة العمل كان مصدرا أساسيا لرضا أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك. (مجلة اتحاد الجامعات العربية، ١٩٩٩:٣١)

وقد عقدت العديد من ورش العمل والندوات حول الإدارة المدرسية والعملية التعليمية منها:

- التعليم في دولة قطر (١٩٩١) مجموعة أعمال وندوات وورش عمل – إشراف وإدارة التربية والتعليم – قطر.
- استراتيجية التربية العربية في مستوى التغيرات (١٩٩٠) إصدار المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، تونس.
- مركز التطوير التربوي (١٩٩٣) ورشة عمل حول الإدارة المدرسية. رام الله (كبير) قلنديا، إدارة وإشراف غسان عبد الله.

وقد التقت هذه الورش حول ثلاث توصيات أساسية وهي:

١. ضرورة تحديث الأساليب الإدارية في مجال الإدارة ، وعلى مستوياتها الثلاث، التربوية، والتعليمية والمدرسية.

٢. ضرورة إجراء بحوث ميدانية تتناول كافة متغيرات وأبعاد ووظائف العملية الإدارية وأهمها: التخطيط، التنفيذ، صناعة القرار، المتابعة.

٣. الاهتمام باختيار القادة المتميزين لإدارة المدارس. (طبعوني، ١٩٩٨: ٥٤)

مفهوم القيادة:

تعزى القيادة في النماذج الرسمية لمن هم في قمة الهرم الإداري حيث يناط بقيادة النظام رسم أهدافه وتحديد وتيرة العمل فيه، القائد هو المسؤول الأول عن تلمس وتخمين المشاكل وتقييمها وهو المفاضل بين البدائل، والمعنى بالقيام بالاختيارات المتعلقة والأكثر مناسبة وملائمة إلا أن قوة وسلطة من هم في قمة الهرم الإداري لها محددات وضوابط عدة منها ضرورة إدراكهم للحاجة إلى استقطاب قبول ورضا زملائهم في العمل إذا أريد للقرارات والمبادرات المتخذة أن تترجم بطريقة فاعلة عبر مستويات النظام، ولذا فإن مشاركة منفذي القرارات في عملية التوصل إليها وبلورتها يعد أمراً ضرورياً. وعليه يبقى مفهوم الهرمية متماسكاً. إلا أن من يشغلون قمة هذه الهرمية فريق أكثر منه شخص بعينه، وبالرغم من أهمية هذه التصورات للنماذج الرسمية في إدارة النظم التربوية إلا أن هناك بعض الهنات والمحددات إذ أن النماذج الرسمية تعتمد التناول المعياري بمعنى أنها تحدد وتقدم المعايير التي يفترض أن يلتزم بها الأفراد في سلوكهم في النظام دون إعطائهم الفسحة الكافية لبعث تحقيق الذات لديهم، ومن هذه الهنات والمحددات ما يأتي:

- أنها قيدت وحددت النظرة للنظم ولكيفية أدائها.
 - أنها توفر فقط فهماً أولياً تقريبياً لهذه النظم دون الغوص في أعماقها.
 - أن المفاهيم البيروقراطية العقلانية أثبتت عقمها وأثرها المحدد في الممارسات الإدارية في عالم الواقع.
 - أنها أغفلت أثر الضغوطات المحاصرة للعاملين في النظم في الحد والتقليل من مقدرتهم في البحث عن البيانات والمعلومات التي من شأنها تيسير عقلنة ممارستهم.
- (مجلة اتحاد الجامعات العربية، ١٩٩٩: ١٤٠، ١٤١)

يعرف اوردوي تيد (O. Tide) القيادة بأنها النشاط المتخصص الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه.

كما يعرفها بول هيرسي وكينيث بلانشارد (Hersy and Blanchard) بأنها عملية تأثير في نشاطات فرد أو مجموعة في سعيهم نحو تحقيق الأهداف في موقف محدد. (تيسير الدويك وآخرون، ١٩٩٥: ٢٦)

وعرف الطويل القيادة بأنها: "علم وفن شأنها في ذلك شأن الإدارة، إلا أن القيادة تتميز على الإدارة بأنها تضمن عنصر المبادأة وإحداث بنية وإجراءات جديدة قد يقوم بها القائد لتحقيق أهداف مؤسسته، هذا إضافة إلى اهتمامه بالبعد الإداري المنطلق من استخدام البنية والإجراءات الموجودة.

والقيادة هي نشاط دينامي يؤثر في الجهاز الإداري حيث أنه ينقله من الحالة الاستاتيكية الراكدة إلى الحالة الدينامية المتغيرة. (الطويل ١٩٨٦: ٢٤٧).

وقد ميز (عساف ١٩٩٣: ١٥٣، ١٥٤) بين ثلاثة مفاهيم أساسية تتمركز حولها عملية القيادة أو التأثير وهي:

أولاً: السلطة (Authority) وهي الحق في اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر حتى أن هناك من يعرف القيادة بقوله أنها تعبير عن امتلاك سلطة الأمر، وعندما نتحدث عن الحق، فأنا نتحدث عن الجانب القانوني أو الشرعي الذي يخول القيادة حق التصرف وقيادة التابعين نحو الأهداف المرغوبة والموضوعة.

ثانياً: القوة (Power) ، وهي التي تمكن القادة من اتخاذ قرارات وإصدار الأوامر، وانصياع الأشخاص المعنيين لها، وذلك بغض النظر عن مدى امتلاك هؤلاء القادة للسلطة القانونية التي تخولهم مثل هذا الحق، وبذلك تصبح القوة مصدراً لما يمكن أن تسمى (السلطة الفعلية) في مقابل السلطة الرسمية المستمدة من القانون.

وتتعدد مصادر القوة ومن أهمها: المكونات الشخصية، والمهارات والمعارف، والقدرات الذهنية ومدى الدعم الذي يستمدّه القائد من السلطة العليا... الخ.

ثالثاً: القدرة (Ability) وننظر إلى القدرة في هذا المجال ، لا باعتبارها عاملاً مباشراً في عملية إصدار الأوامر واتخاذ القرارات بقدر ما هي عامل غير مباشر. وعليه فقد ميز الفكر الإداري بين نموذجين هما:

أ. الرئيس (The Boss) وهو النموذج الذي يستند إلى المقومات أو المصادر القانونية في ممارسة السلطة أو القيادة.

ب. القائد (Leader) وهو النموذج الذي يستند إلى مقومات القوة والقدرة.

نظريات القيادة

هناك الكثير من نظريات القيادة أهمها ما يلي:

١. نظرية السمات Trait Theory :

ترتبط هذه النظرية ارتباطاً وثيقاً بما يدعى "نظرية الرجل العظيم" (The Great Man Theory) والتي تقوم على أساس أن بعض الأفراد يصبحون قادة لأنهم ولدوا وهم يحملون صفات القيادة أي أن القائد بمفهوم هذه النظرية "يولد ولا يصنع". لقد جرت دراسات عديدة لاثبات صحة هذه النظرية لكنها لم تستطع تحديد صفات القيادة التي يمكن أن تستخدم باستمرار في التمييز بين القادة وغير القادة والتي يمكن أن تنتبأ باستمرار صدق فاعلية القيادة عند الأشخاص (الشيخ سالم وآخرون، ١٩٩٥: ١٩٣)

٢. النظرية الموقفية:

حاولت هذه النظرية تلافي النقص في نظرية السمات فاعتبرت البيئة عاملاً حاسماً في ظهور القيادة، فالقيادة حسب مفهوم هذه النظرية تمثل انعكاسات اجتماعية مختلفة تمر بها الجماعة وتحاول عن طريق ذلك أن تحقق أهدافها وقد أورد فلي وهاوس (Filley and House) بعض المتغيرات التي تعد ذات أثر كبير في فعالية القيادة في المجالات (المواقف) المختلفة، حيث أنها تؤدي إلى ظهور قادة أكفاء في مواقف معينة وغير أكفاء في مواقف معينة وغير أكفاء في المواقف الأخرى وقد أورد في هذا الخصوص بعض المتغيرات ذات الأثر الفعال في هذا المجال مثل خبرة القائد، وعمره، وثقافته العامة، والمهارة، والكفاءة... الخ، بالإضافة إلى العامل الحاسم المتعلق بطبيعة البيئة التي يعمل فيها القائد، وقوة الروابط والأنسجام والتماسك الاجتماعي الفعال بين الجماعة، كما تلعب بعض المتغيرات الأخرى دورها في القيادة مثل حجم الجماعة وعمر المنظمة والأنظمة السائد فيها وقيمها وتقاليدها. وعلى الرغم من ذلك فإن هذه النظرية لم تعط حتى الآن إجابات كافية على آثار المتغيرات بشكل يدعم افتراضاتها النظرية. ولا زالت تحتاج إلى إثبات علمي للعديد من الجوانب في هذا الخصوص. (الشماع وحمود، ١٩٨٩: ٢٤٤، ٢٤٥)

٣. النظريات السلوكية (Behavioral Theories)

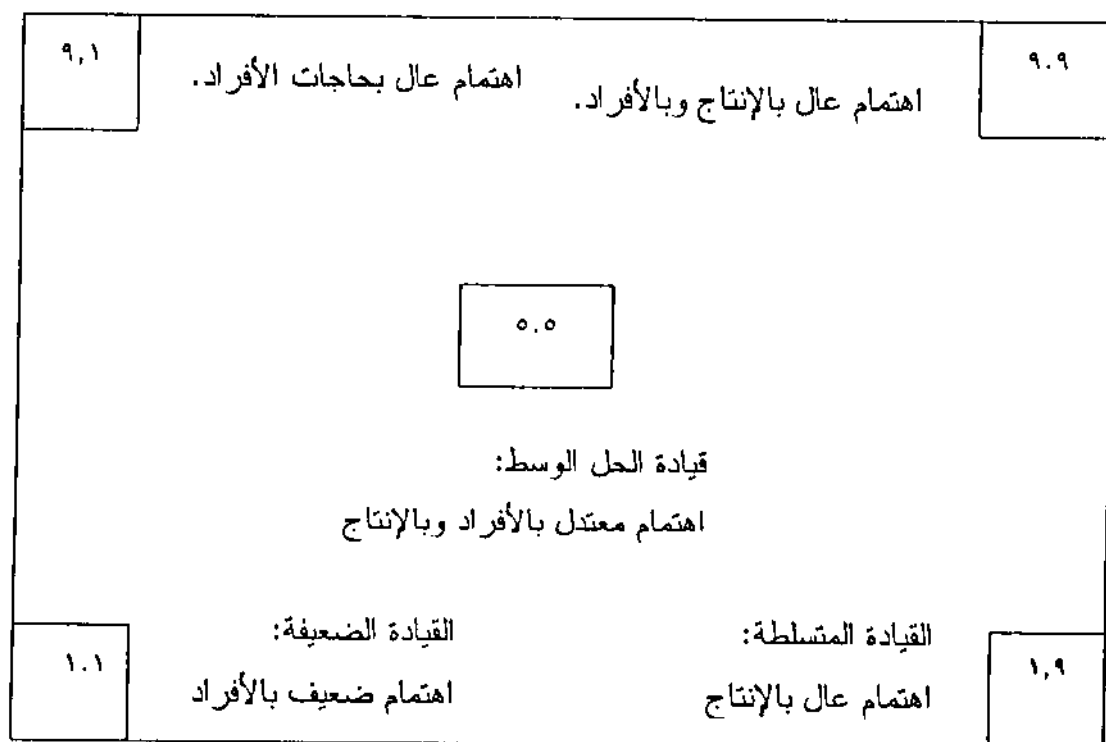
تتسم القيادة بدرجة عالية من دينامية العلاقة بين الفرد وبقية أعضاء جماعة ما في بيئة محددة، فالمهم هو ليس الخصال التي يمتلكها الفرد بقدر ما هي أنواع الأشياء التي يعملها، فالتأكيد هنا ينصب على الطريقة التي يمارس فيها القائد تأثيره، فالقيادة يمكن النظر إليها على أنها عملية يتم التأثير من خلالها على آخرين لإنجاز أهداف في موقف محدد، لذا فإن عناصر القيادة الهامة ما يلي:

أ. سلوك القائد

ب. سلوك التابعين

ج. البيئة التي تضم الموقف (Black and Mouton)

وفي هذا المجال حازت الشبكة الإدارية التي طورها على انتشار واسع فيما يتعلق بتوضيح دينامية أبعاد القيادة المنظمة، والشكل التالي يوضح الصورة الكاملة للأنماط التي يمكن أن تتم ممارستها من قبل إداريين.



الشكل (١)

نموذج الشبكة الإدارية

- نمط (٩.٩): إنجازات العمل ناجحة عن أفراد ملتزمين يسود بينهم دعم واعتماد متبادل ومستوى من الثقة والاحترام.
- نمط (٩.١): كفاية عالية للعمليات الإنتاجية من خلال ترتيب ظروف العمل بشكل يسمح بقليل من التدخل للبعد الإنساني.
- نمط (٥.٥): أداء ملائم للنظام من خلال الموازنة بين ضرورات العمل والمحافظة على مستوى مناسب من الروح المعنوية.
- نمط (١.٩): عناية فائقة بحاجات الأفراد وعلاقات جيدة ومرضية تقود إلى مناخ تسوده روح الزمالة.
- نمط (١.١) بذل أقل جهد ممكن لإنجاز العمل مما يسمح على بقاء منتسبي النظام .

أنماط الإدارة المدرسية

١. الإدارة الديمقراطية (الإنسانية)

من سمات هذا النوع من الإدارة المدرسية

- * الإيمان بقيمة كل فرد يعمل بها، والعمل على إشباع الحاجات الإنسانية لدى العاملين، كأساس للعمل، تقدير العاملين، ومراعاة الظروف، مع مراعاة الصالح العام للعمل المدرسي .
- * العلاقات الإنسانية الطيبة ، مع سيادة روح التعاون والتأزر في أداء العمل، وتحمل المسؤولية مما يدفع بالعمل إلى التقدم، ويشعر العاملون بالرضا، والارتياح النفسي .
- * التعرف على اتجاهات العاملين في المدرسة، وميولهم، والإفادة من خبراتهم.
- * الاهتمام بالتخطيط المسبق للعملية التربوية والأعمال المدرسية، وذلك بطريقة جماعية، تشعر هيئة التدريس بمشاركتها في التخطيط للعمل.
- * مناقشة شؤون أمور الدراسة وأمور التعليم في مجلس المدرسة وبحيث ما يرد من مقترحات عن طريق الاجتماعات التي تتسم بالجدية والحرص على العمل ونبذ سلبياته، وكذلك الحرص على التعامل المثمر مع من يستطيع الإسهام في نجاح العملية التربوية وتحقيق أهدافها سواء داخل المدرسة أو خارجها.
- * تشجيع التجديد، والتجريب والابتكار مما يدفع العمل التربوي إلى التطور والتقدم، وعدم الانغلاق بدعوى الحفاظ على النظم التقليدية.
- * جماعية القيادة، والأخذ بالمشورة الهادفة، مع تحديد الاختصاصات.

(سليمان ١٩٧٨: ٣٠٠، ٣٠١)

٢. الإدارة الاستبدادية أو التسلطية :

وهذا النمط من الإدارة يهتم بالشكليات عن طريق التعميمات الإدارية الصارمة كالطاعة العمياء وتنفيذ الأوامر دون نظر إلى جوهر العملية التربوية نفسها، والإداريون الذي يلجأون إلى هذا النمط يجدونه أسلوباً سهلاً، فهو لا يحتاج إلى أكثر من فرض السلطة على أعضاء النظام الإداري.

٣. الإدارة الفوضوية أو الترسلية (السائبة):

وفي هذا النمط من الإدارة يتخلى القائد عن مسؤولياته لأعضاء النظام التربوي ويترك الحبل على الغارب لكل فرد يتصرف حسب ما تمليه عليه أهواؤه، وهكذا تختفي المسؤولية وتضطرب الأمور، وهذا النمط قد يكون قليلاً أو نادراً ولكنه يبرز عندما يتولى القيادة من ليس أهلاً لها أو من تكون لديه مشاغل أخرى تصرفه عن النهوض بمهامها. (بستان و حسن طه، ١٩٨٣: ٥٦،٥٥).

٤. الإدارة الدبلوماسية:

ويميل هذا المدير إلى مناقشة مشكلات المدرسة مع المدرسين ذوي النفوذ في المدرسة ، وذلك قبل عرضها على مجلس المدرسة، لاعتقاده أن المجلس قد يوافق على المقترحات التي يتقدم بها البعض من أعضائه، ويرفض المقترحات التي يتقدم بها البعض الآخر، وهو يدرك أن معارضة المدرسين ذوي النفوذ تؤدي إلى رفض أي اقتراح لا يوافقون عليه ولذلك يسعى دائماً للحصول على مساندتهم لأرائه ومقترحاته.

والإدارة المدرسية وفق هذا المفهوم هي توجيه أعضاء هيئة المدرسة توجيهاً لبقاً لطيفاً لأداء الأعمال، ورغم أن هؤلاء الأعضاء لا يشتركون في وضع سياسة العمل بالمدرسة ولا يحددون العمل بها، ورغم أن مدير المدرسة لا يلقي أوامر، إلا أننا نجدهم راضيين عن العمل وعن مديرهم عليهم، ويرون في وجهة نظره وطريقة عمله قيمة عظيمة.

ومثل هذا المدير له قدرة حقيقية على توجيه التفكير الجماعي، فهو يعرف الأشخاص الذين يناصرون أفكاره ومقترحاته، ويعرف الذين يناهضونه وكيف يسلك معهم (حسن، سمعان وعاشور مسعود، ١٩٦٥: ٧،٦).

هذه هي الأنماط الإدارية الأربعة التي رأى الباحث أن يقيم عليها دراسته.

الأدب التربوي المتعلق بتفويض السلطة:

السلطة (Authority) :

تعرف السلطة بأنها القدرة على اتخاذ قرارات تحكم سلوك الآخرين وتصرفاتهم ويرى ماكس فيبر Max Weber أن هناك ثلاثة أنواع من السلطة هي:

١. السلطة التقليدية: وهي تركز على السن والمكانة التقليدية التي يحملها صاحب السلطة ويقبلها أفراد الجماعة، وتقبلها المجتمعات البدائية غالباً.

٢. السلطة الكاريزماتية: وتعتمد على صفات الشخص وقدراته وخصائصه القيادية والجاذبية التي يتمتع بها صاحب السلطة ويتمثل هذا النوع من السلطة في الأنبياء وأبطال الحروب والزعماء والقادة الممتازين.

٣. السلطة الرشيدة: وتقوم هذه السلطة على مجموعة من القواعد المنطقية على مشروعيّتها بواسطة أعضاء الجماعة، وتتركز السلطة الرشيدة في المكتب لا في من يشغله، ويطلق عليها السلطة القانونية أيضاً.

٤. سلطة العلم والمعرفة: لم يكن هذا النوع من السلطة واضحاً عند ماكس فيبر لأن السلطة البيروقراطية تكون دائماً مرتكزة على العلم والمعرفة، فقد ظن ماكس فيبر أن المرووسين يطيعون الرؤساء لأنهم ينظرون إليهم على أنهم أكثر منهم تعقلاً ورشداً ومعرفة. (درويش، ١٩٧٠: ٣٥٥-٣٥٦) ويعتبر ج.د. موني (J.D Mooney) .

أن السلطة "هي القوة التنسيقية العليا" "The supreme Coordinating" ويرى أن هذه السلطة التنسيقية ينبغي أن تكون في مكان ما في التنظيم، إذا كان هناك تصميم على تحقيق الأهداف التي تبنيتها المؤسسة. فهي (أي السلطة) ولاية للرئيس على مرؤوسيه ومن أهم مظاهرها:

- أ. حق الإشراف بقصد التوجيه.
- ب. حق تقدير العمل بعد إنجازه بالإقرار أو التعديل.
- ج. حق تغيير العاملين كل مكان الآخر إذا رأى أن في ذلك فائدة لأهداف المؤسسة (أبو الخير، ١٩٧٦: ٢٠٨-٢١٠).

وقد عرف رسل Russell السلطة بأنها إنتاج تأثيرات مقصودة.

أما روبنز Robbins فيرى أن مصطلح سلطة يشير إلى قدرة يمتلكها (أ) للتأثير في سلوك (ب) حيث يقوم الأخير بأداء فعل معين، ما كان ليقوم به دون تأثير الأول وهو يرى أن

السلطة قد توجد دون أن تستخدم ، فهي قدرة موجودة وكامنة، إذ من الممكن أن يمتلكها فرد دون أن يمارسها.

وينظر للسلطة في النظم التقليدية على أنها دور المسؤول الرئيسي في النظام بينما ينظر إليها في النظم الحديثة (المنفتحة) على أنها موزعة عبر مختلف مستويات النظام من القمة (رأس الهرم التنظيمي) إلى قاعدته (الطويل، ١٩٨٦: ٢٧٨).

السلطة والمسؤولية:

أن المسؤولية رهينة بالسلطة وقرينة لها، ففي كل تنظيم ناضج لا بد أن تتناسب المسؤولية مع السلطة، وهناك من يضيف إلى جانب مفهوم المسؤولية مفهوم آخر هو مفهوم المساءلة فلهذا بريك Brech يقول: تبدأ العملية الإدارية عندما يفوض أحدهم الآخر في تحمل مسؤولية بعض أعماله ويعتبره عرضة للمساءلة عن النتائج.

إذ أن المسؤولية تبدأ أولاً في تفويض السلطة مع الرئيس لأحد المرؤوسين بأداء مهام معينة، على وجه معين، وقبول المرؤوس لهذه المهمة وموافقته على أدائها بالأسلوب الذي قرره الرئيس، يعتبر موافقة على تحمل مسؤولية أداء هذا العمل بالأسلوب الذي طلب منه أداءه. وبغير قبول تحمل هذه المسؤولية ، لا يمكن أن يكون هناك تفويض للسلطة (أبو الخير، ١٩٧٦: ٢١٦).

أثر الاتصال في تفويض السلطة

فكلما كانت وسائل الاتصال واضحة فعالة شجع ذلك على اعتناق مبدأ اللامركزية في اتخاذ القرارات وشجع على تنمية المرؤوسين (مديري المستقبل) بتفويضهم السلطات الكافية، وهذا يصاحبه تشجيع لهم على قبول المسؤولية والارتفاع إلى مستواها، وندخل التحفظ على تأثير الاتصالات في درجة تفويض السلطة لأن النموذج الإداري يلعب دوراً كبيراً في هذا الشأن، فرغم تعدد وسائل وطرق الاتصال ووضوحها وفعاليتها قد يحجم القائد الإداري عن تفويض سلطاته ويركزها كلها في يده وبالتالي ينتقل هذا النموذج ويتغلغل في كافة المستويات الإدارية الأدنى. (هاشم ١٩٨٠: ٢٠٤)

وانطلاقاً من مبدأ إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وما تقابلها من مسؤوليات، تأتي أهمية تفويض السلطات Delegation of Authorities، فمدير المدرسة الناجح هو الذي لا يتدخل في كل صغيرة وكبيرة من أعمال المدرسة وإنما يجب أن يفوض جزءاً من سلطاته لوكيل المدرسة ولمشرفي المواد وللمدرسين وللغنيين، وأن يحدد الاختصاصات بوضوح وينفذ مبدأ وحدة الأمر حتى لا يتعدد الرؤساء وبالتالي تتضارب الأوامر، ويراعى في تفويض السلطات نطاق

ويشير تحليل الخبرة إلى أن غياب مبدأ التفويض الوظيفي يشكل أحد الأسباب الرئيسية لعدم فاعلية التفويض بشكل خاص وظهور مشاكل التضارب والازدواجية واللامبالاة في العمل بشكل عام. (فايد ، ١٩٨٢ : ٥٥٩)

٢. منح المروءوس الذي تم تحديد واجباته، السلطة أو الصلاحية الكافية لأداء هذه الواجبات وهذا يشمل توفير الإمكانيات المادية والبشرية وكذلك إعطاء الحق في اتخاذ القرارات وإصدار التعليمات للقيام بالواجبات.

٣. خلق التزام جديد لدى المروءوس تجاه رئيسه بتأدية الواجبات التي تم تحديدها ولا يؤثر هذا الالتزام على التزام الرئيس تجاه رئيسه بهذه الواجبات نفسها. (الشيخ سالم وآخرون، ١٩٩٥: ١٧٧)

٤. تكافؤ السلطة والمسؤولية : يجب أن تكون سلطة أي مدير ومسؤوليته متكافئتين، وطالما أن سلطة المدير تعطيه القوة على اتخاذ القرارات المتعلقة بالواجبات المسنودة إليه وبمسؤوليته عن طريق الالتزام بأداء هذه الواجبات بواسطة استخدام سلطته فيتع ذلك أن سلطة ومسؤولية أي مدير يرتبطان ارتباطاً وثيقاً.

٥. ومن وجهة النظر الإدارية، فإن السلطة المفوضة بدون مسؤولية ينقصها الهدف النهائي وليس هناك مبرر لوجودها، وبالمثل فإن المسؤولية بدون السلطة اللازمة لتنفيذ الواجبات المحددة تصبح كالحلقة المفرغة. (تيسير الدويك وآخرون، ١٩٩٥ : ٧٨، ٧٧)

وعلى كل حال فإن هناك عدة خطوات أساسية يعتمد عليها تفويض السلطة وهي:

١. تحليل العمل المطلوب إنجازه ونشاطه ومستوياته.
 ٢. تحديد أسلوب التنظيم الإداري مع تحديد المسؤوليات ومداها في كل مستوى مسن التنظيم الهرمي.
 ٣. توفير قنوات اتصال جيدة.
 ٤. تحديد واضح للصلاحيات والاختصاصات المطلوب تفويضها.
- (مرسي، ١٩٧٥: ٧٤)

مزايا تفويض السلطة

من أهم المزايا التي يمكن أن تتحقق بالاستخدام الأمثل لتفويض السلطة ما يلي:

١٠. يساعد على خلق جو عمل طيب ويوثق العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين .

٢. يحفز على تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين ويعينهم على تنمية الجوانب القيادية في شخصياتهم.
 ٣. يعتبر التفويض فرصة طيبة للرؤساء للكشف عن المواهب والقدرات الكامنة في مرؤوسهم.
 ٤. يقضي تفويض السلطة على العيوب التي تترتب على تركيز السلطة في أيدي الرؤساء.
- (جوهر، ١٩٨٠: ٤٢)

وذكر تيسير الدويك المزايا التالية:

١. تفويض القائد لبعض صلاحياته ومسؤولياته يتيح له الوقت والجهد للتفرغ للمهام القيادية بدلاً من تبديد جهده في الإجراءات الشكلية الإجرائية.
 ٢. التفويض يتيح الفرصة لهيئات المشورة أن تمارس دورها في الإرشاد والتوجيه لأن تركيز السلطة في يد القائد لا تمكنه من اتخاذ قرارات سليمة.
 ٣. تفويض السلطة يرفع الروح المعنوية للمرؤوسين ويولد الثقة المتبادلة والإحساس بالمسؤولية ويدفعهم لأداء المهام المفوضة إليهم على أحسن وجه. (الدويك وآخرون، ١٩٩٥: ٤٦)
- والغرض الرئيسي لتفويض السلطة هو إيجاد التنظيم الفعال الكفيل بتحقيق الأهداف بأفضل الوسائل وأقل التكاليف.
- ويجب التنويه إلى أن تفويض السلطة لا يعني فقدان الرئيسي المفوض لحق استرداد السلطة المفوضة أو حرمانه من حق مزاولةها، وعليه أن يراقب عن كثب من فوضت إليهم بعض صلاحياته حتى لا يساء استخدام هذه الصلاحيات. (الدويك وآخرون، ١٩٩٥: ٧٢)

وقد حدد أبو فروه مهام مدير المدرسة ومسؤولياته بما يلي:

١. توزيع التلاميذ على الفصول الدراسية.
٢. إعداد الجدول المدرسي وتوزيعه على المعلمين.
٣. توزيع الأعمال على المنتجين (العمال) والموظفين بالمدرسة.
٤. حضور الاجتماعات مع أمين التعليم بالفرع البلدي وأمين التعليم بالبلدية وغيرهما من أمناء وموظفي لجان وهيئات تعليمية أو لجان نوعية أخرى ذات علاقة بالمدرسة.
٥. مناقشة المشرفين الفنيين فيما يتعلق بتحسين مستوى العملية التعليمية والتربوية.
٦. الإشراف على عمل المعلمين بالفصول الدراسية.
٧. الإشراف على النشاط المدرسي (الثقافي، الرياضي، الاجتماعي).

٥٢٥٤٧٨

٨. مقابلة أولياء التلاميذ والزوار.
٩. دراسة أسباب فشل بعض التلاميذ ومساعدتهم في التغلب على الصعاب التي تقابلهم.
١٠. ملاحظة انتظام التلاميذ في الدراسة، ودراسة حالات الغياب.
١١. الإجابة عن الاستفتاءات التي توجه إلى إدارة المدرسة.
١٢. تقديم التقارير للإدارة التعليمية.
١٣. طلب الأدوات والتجهيزات اللازمة للمدرسة.
١٤. الإعداد لاجتماعات هيئة التدريس ومجلس أولياء الأمور والمعلمين بالمدرسة.
١٥. المساعدة في اختيار كتب لمكتبة المدرسة والوسائل التعليمية.
١٦. الإشراف على برنامج التوجيه التربوي لتلاميذ المدرسة.
١٧. قبول التلاميذ المستجدين والمحولين وتنسيبهم إلى الفصول الدراسية وفق القواعد المعمول بها.
١٨. النظر في طلبات المنتجيين والمعلمين والموظفين المتعلقة بالنقل أو الإجازة أو تجديد العقود.
١٩. حفظ الملفات الشخصية للتلاميذ والمنتجيين والموظفين.
٢٠. مراجعة السجلات المالية للمدرسة من حين لآخر.
٢١. إعطاء التلاميذ إفادات مثل حسن السيرة والسلوك والتعريف بالمستوى الدراسي أو إخلاء طرف وغير ذلك.
٢٢. دعوة مجلس أولياء الأمور والمعلمين بالمدرسة للانعقاد وإعداد جدول أعماله وترؤس جلساته.
٢٣. مقابلة أولياء أمور التلاميذ والرد على استفساراتهم، والتعاون معهم لضمان حسن تربية الأبناء.
٢٤. تنفيذ جميع القوانين والقرارات واللوائح الصادرة عن أمانة التعليم ومجلس أولياء الأمور والمعلمين بالمدرسة.
٢٥. مراجعة المناهج الدراسية والكتب المدرسية.
٢٦. جمع وإعداد المعلومات والبيانات الخاصة بالتلاميذ والمعلمين والعاملين بالمدرسة، والأثاث والأدوات وغير ذلك.
٢٧. التعاون مع الهيئات والإدارات الشعبية بالمنطقة على تنفيذ برامجها الثقافية والسياسية والرياضية والاجتماعية.

(أبو فروه، ١٩٩٦: ٥٦)

وقد حدد قانون التربية والتعليم الفلسطيني مهام مدير المدرسة كما يلي:

تكون المهمة الأساسية لمدير المدرسة تنفيذ العملية الإدارية بفاعلية وكفاءة من خلال تنسيق جهود العاملين في المدرسة وتوجيههم وإرشادهم لتمكين المعلم من قيامه بأداء مهمته الأساسية على أكمل وجه ممكن والقيام بواجباته لتحقيق أهداف العملية التربوية باعتباره مشرفاً مقيماً في المدرسة وتشمل واجبات مدير المدرسة الرئيسية ما يلي:

(أ) العمل على تحسين العملية التربوية وتطويرها من خلال:

١. التعرف على المناهج الدراسية من حيث أهدافها وأساليبها وأنشطتها وطرق تقويمها، وعقد الندوات والاجتماعات للمعلمين لتدارسها ووضع الخطة العامة لتحقيق أهدافها.
٢. دراسة خطط المواد التدريسية التي يعدها المعلمون ومتابعة تنفيذها.
٣. الزيارات الاستطلاعية للصفوف لمتابعة أعمال المعلمين وتوجيههم لاستخدام الإمكانيات المدرسية المتوافرة بشكل أفضل.
٤. التعرف على مستوى أداء المعلمين ومنجزاتهم في مختلف مجالات العملية التربوية والتعليمية وأبعادها وإبراز النواحي الإيجابية منها في التقارير السنوية.
٥. التعاون مع المشرفين التربويين والاختصاصيين في المدرسة من أجل معالجة جوانب الضعف في العملية التربوية وتوفير الخدمات التربوية الممكنة التي تساعد على ذلك.
٦. التعرف على حاجات المعلمين المهنية والعمل على تلبيتها من خلال توفير فرص التدريب والتنمية الذاتية للمعلم.

(ب) الإشراف على شؤون الطلبة ويتضمن ذلك:

١. التعرف على حاجات الطلبة ومشكلاتهم الدراسية والاجتماعية بالتعاون مع المعلمين والمرشدين الاجتماعيين في المدرسة وغيرهم من المختصين.
٢. التعرف على الحالة الصحية للطلبة واتخاذ الترتيبات الوقائية والعلاجية لضمان السلامة العامة للطلبة.
٣. التعرف على مستوى تحصيل الطلبة الدراسي وشؤونهم وأحوالهم العامة بالاطلاع المستمر على بطاقتهم المدرسية وسجلاتهم التراكمية والتقارير اليومية لمربي الصفوف ومتابعة دوام الطلبة ومواظبتهم على الدقة في التوقيت.
٤. المساهمة في تكوين لجان الطلبة لمختلف الأنشطة المدرسية والأسر الصفية، والإشراف على سير أعمالها لتنفيذ برامجها بجدية وفعالية.

(ج) الإشراف على التنظيم المدرسي وشؤونه الإدارية ويتضمن ذلك:

١. إعداد خطة التشكيلات المدرسية السنوية، وقبول الطلبة وتشجيع الصفوف بما يحقق الاستفادة من الإمكانيات التعليمية المتاحة.
٢. التعرف على إمكانيات المدرسة وأبنيتها المختلفة وتجهيزاتها وتوفير الأثاث والمتطلبات اللازمة لحاجات الخطط التعليمية وخطة التوسع والاستيعاب في المستقبل.
٣. توزيع المهام والمسؤوليات الإدارية والتعليمية على الهيئة التدريسية وبث روح التعاون والأنسجام بينها، وتنمية روح العمل الجماعي والمشاركة في تحمل المسؤولية ومتابعة دوام المستخدمين وتوزيع العمل بينهم.
٤. توزيع المباحث المقررة على المعلمين في ضوء تخصصاتهم وإمكاناتهم وحاجات البرنامج التعليمي في المدرسة وتنفيذه.
٥. إعداد برامج الدروس الأسبوعية، وبرامج الأنشطة التربوية وبرامج الاختبارات المدرسية والتقويمية للمدرسة والاطلاع المستمر على دفاتر العلامات، ودفاتر التحضير والإشراف على إعداد جداول العلامات المدرسية.
٦. الإشراف المستمر على السجلات والبطاقات المدرسية المتعلقة بالطلبة، والهيئة التدريسية والعاملين في المدرسة للتأكد من توافر المعلومات الأساسية فيها.
٧. الإشراف على تكوين المجالس المختلفة في المدارس وتوجيهها لوضع خطط أعمالها والمتابعة المستمرة لتنفيذ تلك الخطط وتقويمها وتطويرها لتحقيق أهداف المدرسة العامة والخاصة.
٨. الإشراف على صيانة المبنى المدرسي، ومرافقه، وأثاثه وتجهيزاته، بشكل مستمر والعمل باستمرار لإبراز المدرسة وبنائها وساحاتها، وحديقته ومكتبتها ومشاعلها ومختبراتها وغرفها التدريسية لتصبح أكثر فائدة وراحة ومتعة لطلبتها وللعاملين فيها.
٩. المسؤولية الكاملة عن الشؤون المالية للمدرسة، والعمل على الاستفادة من إمكانيات المدرسة المالية على أكمل وجه ممكن.
١٠. ممارسة الصلاحيات المفوضة إليه في اتخاذ الإجراءات التأديبية للمعلمين، وغيرها في الأمور التي يتم تفويضها بموجب الأنظمة والتعليمات التي تصدرها الوزارة.
١١. دراسة التعليمات الصادرة عن المكتب وإبلاغها للعاملين في المدرسة، وإصدار التعليمات الداخلية لتسيير أمور المدرسة على الوجه الأكمل.

(د) الاهتمام بالمجتمع المحلي للمدرسة ويتضمن ذلك:

١. التعرف على إمكانيات البيئة المحلية للمدرسة وحاجاتها واهتماماتها وإمكانية الاستفادة منها في تحقيق أهداف الدراسة.
 ٢. تنظيم برامج لخدمة البيئة وتحديد ما يمكن أن تقدمه المدرسة لخدمة المجتمع المحلي وما يمكن أن يقدمه المجتمع المحلي للمدرسة.
 ٣. العمل على تشجيع المجتمع المحلي لتوثيق صلته بالمدرسة وزيادة مشاركته المادية والمعنوية في تطويرها وتحسين ظروفها وإمكاناتها.
 ٤. توثيق الصلات بين الآباء والمعلمين من خلال برنامج منظم لمشاركته في الأنشطة المدرسية.
 ٥. التعامل الجيد الإيجابي مع أولياء أمور الطلبة وحسن استجابة المدرسة، لتقديم المعلومات أو النصائح والإرشاد فيما يتعلق بشؤون أبنائهم. (وزارة التربية والتعليم، ١٩٩٧)
- ويمكن تصنيف مسؤوليات مدير المدرسة بصورة إجمالية حسب الميادين الرئيسية لنشاط مدير المدرسة في :

- * مسؤوليات إدارية تتعلق بتسيير العمل الإداري بالمدرسة
- * مسؤوليات اجتماعية تختص بتوجيه الحياة الاجتماعية وتحسين المناخ النفسي والاجتماعي بالمدرسة
- * مسؤوليات تربوية تتعلق بتسيير الأجهزة الفنية في المدرسة وتوجيه القائمين عليها. (أبو فروه، ١٩٩٦: ٥٤)

الدراسات السابقة

أولاً : الدراسات العربية

- دراسة طوقان (١٩٩١) بعنوان: " النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية وتأثيره في الرضا الوظيفي للمعلمين" باستخدام نموذج الشبكة الإدارية.
- وبينت نتائج هذه الدراسة أن ترتيب الأنماط القيادية من حيث فاعليتها وتأثيرها في الرضا الوظيفي للمعلمين كانت على النحو التالي:
- (٩/٩) وهو النمط الديمقراطي
- (٥/٥) وهو النمط المتوسط
- (٩/١) وهو النمط الديكتاتوري

وما أوصت به الدراسة، تبني النمط القيادي (٩/٩) كنموذج فعال للقيادة المدرسية، والعمل على تعميمه بين أوساط المديرين.

— قام الفقي (١٩٧٥) بدراسة لبعض المواقف والأنماط القيادية والعلاقات الإنسانية وقد سعت الدراسة للإجابة عن السؤالين التاليين :

١. ما هي أكثر أنماط القيادة تقبلاً لدى الجماعة التربوية؟
٢. ما هي أنسب نماذج العلاقات الإنسانية للجماعات خلال مواقف التفاعل اليومي في العمل؟

وقد أوضحت نتائج الدراسة ما يلي:

(أ) أن القيادة الديمقراطية كانت الأفضل ملائمة للجماعات التربوية حيث اختار هذا النمط ٦٠% من أفراد عينة الدراسة.

(ب) أن أساليب العلاقات الإنسانية الموجبة أفضل من الأساليب السلبية .

— دراسة طبعوني (١٩٩٧) : هدفت هذه الدراسة إلى تبيان أنماط القيادة التي يمارسها مديرو المدارس الأساسية الدنيا ومشاركتهم للمعلمين في اتخاذ القرارات ، وبيان اثر كل من الجنس، والخدمة، والمؤهل العلمي، والتأهيل التربوي في النمط القيادي وتكونت عينة الدراسة من (٤١) مديراً ومديرة و (١٧٨) معلماً ومعلمة تم اختيارها عشوائياً .

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

١. أن أكثر أنماط القيادة انتشاراً بين أوساط المديرين ، هو النمط القيادي الديمقراطي، يليه النمط المتوسط ما بين الديمقراطي والاتوقراطي، وجاء النمط الاتوقراطي في المرتبة الثالثة، ففي حين لم يحظ النمط النسبي بأية مشاركة.

٢. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات إجابات المديرين على مقياس النمط الإداري وعلى مقياس المشاركة في اتخاذ القرارات تعزى إلى متغيرات (الجنس، والتأهيل التربوي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)

٣. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات إجابات المعلمين المشاركين وغير المشاركين في اتخاذ القرارات في المجالين الإداري والفني على مقياس المشاركة في اتخاذ القرارات تعزى إلى نمط قيادة مديري المدارس فيها. بينما لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المجال الفني.

٤. أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي (One way Analysis of Variance) وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات إجابات المعلمين

المشاركين وغير المشاركين في اتخاذ القرارات في المجال الإداري على مقياس المشاركة تعزى إلى متغير قيادة مديري المدارس فيها. بينما لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المجال الفني.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها:

١. الاهتمام المتوازن بالعمل والعلاقات الإنسانية عن طريق استخدام النمط الديمقراطي في الإدارة من خلال برامج التدريب والتأهيل للمديرين.
٢. إجراء دراسات وبحوث لمعرفة علاقة نمط القيادة لدى مدير المدرسة بعناصر أخرى في التنظيم المدرسي مثل تفويض الصلاحيات.

— أجرت اللحام (١٩٩٦): دراسة تهدف إلى التعرف على تقديرات المعلمين للسلوك الإداري الديمقراطي لمديري المدارس الثانوية في محافظة أربد، وبيان فيما إذا كانت وجهات نظر المعلمين تختلف باختلاف المؤهل والخبرة. حيث أظهرت نتائج الدراسة أن أكثر السلوكيات ممارسة بالنسبة لمدير المدرسة الثانوية، علاقة المدير بأعضاء هيئة التدريس والطلبة وأولياء الأمور، وكانت الأقل ممارسة العلاقة التي تتصل بمتطلبات العمل وظروفه. ولم تظهر نتائج الدراسة وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لمتغيري المؤهل والخبرة.

وأوصت الباحثة بضرورة تعميق النهج الديمقراطي في مختلف المؤسسات التربوية، وتأمين الأجواء التي تكفل الراحة النفسية والاجتماعية للمعلمين حتى تتحقق الأهداف التربوية المنشودة.

— دراسة عامر (١٩٩٦): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية، كما يراها المديرون والمديرات، ولأغراض الدراسة طبقت الباحثة استبانة مكونة من (٥٨) فقرة موزعة على عشرة مجالات إدارية.

ومن التوصيات التي أوصى بها الباحث:

١. الاستمرار في تحسين العمليات الإدارية لمدرء المدارس وذلك من خلال دورات التدريب المستمرة، والمشاركة في المؤتمرات المرتبطة بالإدارة المدرسية.

٢. تخفيف الأعمال الكتابية والإدارية عن مديري المدارس الثانوية ليتفرغوا لأعمالهم التطويرية، وذلك من خلال تعيين مساعدين لهم، إضافة إلى وجود سكرتير متفرغ لكل مدرسة.

— دراسة العمري (١٩٩٥) وهي بعنوان: "السلوك القيادي لدى تلاميذ الصف الثامن الأساسي في المدارس التابعة لوكالة الغوث الدولية في منطقة رام الله".

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن الطلاب الذين يسلكون سلوكاً قيادياً من خلال تطبيق مقياس السلوك القيادي عليهم كما استهدفت مستوى السلوك القيادي اعتماداً على متغيرات (الجنس، مكان السكن، ترتيب التلميذ في الأسرة، مستوى تعليم الأب، مستوى تعليم الأم) .

وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن هناك تشابهاً بين الذكور والإناث في درجات السلوك القيادي ، لكن يختلفون في بعض مظاهر هذا السلوك، بينما وجد اختلاف بين ظهور السلوك القيادي ومكان السكن حيث تبين أن درجات السلوك القيادي لدى التلاميذ القاطنين في المخيم أعلى من درجات السلوك القيادي لدى التلاميذ القاطنين في المدينة، ودلت النتائج كذلك أن هناك علاقة بين درجات السلوك القيادي لدى التلاميذ وبين مستوى تعليم الوالدين.

— دراسة بطاج (١٩٧٩) وهي بعنوان: تأثير نمط قيادة مدير المدرسة على علاقات الهيئة التدريسية وروحها المعنوية".

وهدف هذه الدراسة للإجابة عن السؤالين التاليين:

١. ما مدى تأثير نمط السلوك القيادي لمدير المدرسة على العلاقات الشخصية القائمة بين أعضاء الهيئة التدريسية في المدرسة.

٢. ما مدى تأثير نمط السلوك القيادي لمدير المدرسة على الروح المعنوية للهيئة التدريسية في المدرسة.

وتكونت عينة الدراسة من (٨٧) مديراً و (٦٨٧) معلماً تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية نصفها من الذكور ، والآخر من الإناث أما مجتمع الدراسة فكان جميع المديرين والمعلمين في المملكة الأردنية الهاشمية.

وقد دلت نتائج الدراسة على:

١. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المعلمين على مقياس العلاقات الشخصية تعزى إلى التفاعل بين نمط القيادة والجنس من ناحية، وبين التأهيل المهني والجنس من ناحية أخرى.

٢. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى نمط القيادة، التأهيل أو الجنس .

٣. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات علامات المعلمين على مقياس الروح المعنوية تعزى إلى أثر الجنس.

— دراسة بامقيداح (١٩٩١) وهي بعنوان: "تطوير التنظيم الإداري في وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية". حيث هدفت هذه الدراسة إلى تقييم واقع التنظيم الإداري في وزارة التربية، وذلك لإعطاء صورة عن الواقع التنظيمي الحالي للمعنيين في تطوير التنظيم الإداري، بما يتلاءم مع التنظيمات الإدارية الحديثة مع مراعاة البيئة اليمنية. وبالأخص أرادت هذه الدراسة الكشف عن تصورات المديرين للتنظيم الإداري القائم في المجالات التالية:

- مجال الاتصالات الإدارية
 - مجال صنع القرارات
 - مجال التصنيف الوظيفي
 - مجال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب
 - مجال كفاية الكوادر وأدائهم
 - مجال توازن السلطة والمسؤولية
 - مجال المركزية واللامركزية
 - مجال التفويض الإداري
- وتهدف كذلك إلى بيان ما إذا كانت تصورات المديرين تختلف باختلاف المؤهل العلمي والخبرة التدريسية والإدارية.
- وكان مجتمع الدراسة وعينته جميع المديرين في ديوان وزارة التربية والتعليم اليمنية وعددهم (٩٥) مديراً.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

١. هناك حاجة إلى تدريب المديرين على عملية صنع القرارات واتخاذها.
٢. لا يوجد تطابق بين أنماط السلطة والمسؤولية في التنظيم الإداري القائم، ولا يفوض المديرون إلا بالقليل من صلاحياتهم.
٣. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية على عاملي الخبرة التدريسية والخبرة الإدارية، حيث كانت النتائج لصالح المديرين ذوي الخبرة التدريسية الطويلة.

ومن أهم توصيات الباحث ما يلي:

١. العمل على تدريب المديرين على عملية صنع القرار الإداري واتخاذ بطريقة علمية وزيادة نسبة المشاركة في صنع القرار واتخاذ من قبل مديري المراتب الدنيا.
٢. العمل على تفويض السلطات للإدارات الدنيا، والتقليل من المركزية الإدارية.

— دراسة شمشوم (١٩٩٧) وهي بعنوان: "القيادة بين التبادلية والتحويلية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله من وجهة نظر المعلمين".
وقد هدفت هذه الدراسة إلى فحص السلوك الحالي للقائد الإداري، والسلوك المفضل مستقبلاً من وجهة نظر المعلمين، وفقاً لنموذج باس (Bass, ١٩٨٥) في القيادة التبادلية، التحويلية، واللاقيادة. وتكونت عينة الدراسة من (٤٥٠) معلماً ومعلمة.

ولتحقيق غرض الدراسة قام الباحث بوضع الفرضيات التالية:

- * لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقييم المعلمين للسلوك القيادي الحالي، والسلوك القيادي الذي يفضلونه.
- * لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين معلمي مدارس الذكور ومدارس الإناث بالنسبة لمدى اختلاف السلوك القيادي المفضل عن السلوك القيادي الحالي في نظرهم.
- * لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقييم المدارس للسلوك القيادي ضمن تقاطع عاملي السلوك التحويلي والتبادلي في الوضع الحالي والمفضل مستقبلاً.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- كشفت الدراسة عن وجود فروق بين السلوك القيادي الحالي والسلوك القيادي المفضل مستقبلاً.
- توجد فروق في الاتجاهات نحو السلوك القيادي الحالي والمفضل مستقبلاً بين مدارس الذكور ومدارس الإناث.
- لا توجد فروق بين تقييم المدارس للسلوك القيادي ضمن تقاطع عاملي القيادة التبادلي والتحويلي في كل من الوضع الحالي والمفضل مستقبلاً.
- دراسة خميس (١٩٩٢) وهي بعنوان: "تقييم الأداء الإداري لمديري الإدارات المتوسطة بديوان وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية من وجهة نظر مديري العموم ومديري الإدارات المتوسطة أنفسهم".

وهدف هذه الدراسة إلى الإجابة عن السؤالين التاليين:

١. ما مستوى الأداء الإداري لمديري الإدارات المتوسطة بديوان الوزارة من وجهة نظر مديري العموم، ومديري الإدارات أنفسهم في المجالات التالية: التخطيط والتنظيم والقيادة والتنسيق والرقابة والعلاقات الإنسانية والاتصالات واتخاذ القرارات وإدارة الاجتماعات، وإدارة الوقت.

٢. هل يختلف التقدير لمستوى الأداء الإداري باختلاف المؤهل العلمي، والخبرة التعليمية، والمرتبة الوظيفية، أو في التفاعل بين هذه المتغيرات.
وكانت عينة الباحث قسدية حيث تكونت من (١٦٧) فردا كما يلي:
(٧٦) فردا فئة مديري العموم ومساعدتهم.
(٩١) فردا فئة مديري الإدارات المتوسطة.

ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة:

- الحد من المركزية، وإشراك الإدارات المتوسطة في إعداد الخطط للمراحل القادمة .
- الأخذ بمبدأ تفويض الصلاحيات لمديري الإدارات المتوسطة لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم وإداراتهم ومتابعتها وتقييمها.
- دراسة المخلافي (١٩٩٢) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية باليمن، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:
١. ما واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية باليمن في العمليات الإدارية التالية: التخطيط، التنظيم، الاتصال، اتخاذ القرار، القيادة، التقويم كما يقدره المديرون أنفسهم والمعلمون الواقعون تحت إدارتهم؟
٢. هل توجد فروق بين واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية باليمن كما يقدره المعلمون أنفسهم وهذا الواقع كما يقدره المعلمون الواقعون تحت إدارتهم؟
٣. هل توجد فروق في واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية باليمن كما يقدره المديرون أنفسهم تعزى إلى جنس المدير ومؤله وخبرته؟

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية بمدن الجمهورية اليمنية، وعددهم (٩٣) مديرا ومديرة، كما تكون من جميع المعلمات والمعلمين اليمنيين الواقعين تحت إدارتهم، وعددهم (١٩١٤) معلما ومعلمة.
أما عينة الدراسة فتكونت من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية بكل من صنعاء (أمانة العاصمة)، مدينة تعز، عدن، وبلغ عدد الذين استجابوا (٤١) مديرا ومديرة، كما تكونت من (١٦٢) معلما ومعلمة ممن يعملون في المدارس الحكومية بالمدن المذكورة.

وفي نهاية الدراسة أوصى الباحث بعدة توصيات أهمها:

ضرورة تنظيم برامج تأهيل وتدريب لمديري المدارس الحكومية باليمن على أن تتبع هذه البرامج أساليب أكثر جدوى وأن يكون الانتظام فيها إجبارياً .

— دراسة قريش (١٩٨٧) هدفت هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

١. هل هناك فرق بين تصور المديرين والمديرات والمعلمين والمعلمات وذوي الخبرة الطويلة وذوي الخبرة القصيرة للكفايات المتوافرة والمرغوب فيها لدى مديري المدارس الثانوية؟
 ٢. هل هناك فرق بين تصور المديرين والمديرات والمعلمين والمعلمات من حيث نظرهم للكفايات المتوافرة والمرغوب فيها لدى مديري المدارس أيضاً؟
 ٣. ما الكفايات التي يرى المديرون والمديرات والمعلمون والمعلمات أنها متوافرة غير مرغوب فيها لدى مديري المدارس أيضاً؟
 ٤. هل هناك فرق بين تصور المديرين لكفاياتهم المتوافرة والمرغوب فيها وبين تصور المعلمين والمعلمات لتلك الكفايات؟
- وقام الباحث برصد الكفايات وحصرها في عشرة كفايات شخصية وعشرة كفايات مهنية تم تحليلها إلى عدد من الفقرات بلغت (٦٢) فقرة في استبانة المدير و (٥٥) فقرة في استبانة المعلم.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

١. تطابق وجهتي نظر المديرين والمديرات والمعلمين والمعلمات وذوي الخبرة الطويلة والقصيرة من حيث الكفايات المتوافرة والمرغوب فيها لدى المديرين والمديرات .
٢. أن الجنسين سيات في نظرتهما للكفايات المتوافرة والمرغوب فيها لدى المديرين والمديرات.
٣. يتفق المديرون والمعلمون أن كفايات المديرين في مجالات العلاقات الإنسانية والتواضع والعلاقة مع المجتمع المحلي والتوجيه والتنسيق كانت متدنية.
٤. عدم توافر التدريب الكافي قبل وأثناء الخدمة للمديرين والمديرات في الضفة الغربية.

الدراسات الأجنبية:

— دراسة ماكي (١٩٩٦، Makee) استهدفت هذه الدراسة أنماط القيادة لرؤساء كليات المجتمع والرضا الوظيفي للعاملين، وتكونت عينة الدراسة من (٣٢١) من الذين يعملون في كليات المجتمع، وأجرت الدراسة مقارنة بين الرضا الوظيفي ومفاهيم هؤلاء العاملين وإدراكا تهم عن

أنماط القيادة لرؤساء كلياتهم، وقد بينت نتائج الدراسة أن هناك ارتباط عال بين الرضا الوظيفي والنمط القيادي. (دويكات، ١٩٩٨: ٢٣)

— دراسة ويبر (Weber, ١٩٧١) هدفت هذه الدراسة معرفة عوامل نجاح أربع مدارس ابتدائية صُنفت على أنها مدارس ناجحة في مدينة واشنطن بالولايات المتحدة الأمريكية، فقد وجد الباحث أن هناك عدة عوامل مشتركة تكمن وراء هذا النجاح منها، المسؤوليات الإدارية، كتوفير الجو النظامي الذي يتصف بالهدوء والسرور بالتعليم، وتميز مديرو هذه المدارس بمسؤولياتهم الفنية، كتركيزهم على رفع مستوى مهارات القراءة الأساسية.

— دراسة ايبانكس (Eubanks, ١٩٨٣) أكدت على أهمية تأمين النمو المهني للمدير، ففي دراسته عن البرامج التطبيقية لتقوية المدارس الضعيفة أكاديميا في ميلوكي في الولايات المتحدة الأمريكية والتي قام بها على (١٨) مدرسة ابتدائية ومدرستين متوسطيتين، أن هذه البرامج هدفت إلى تدريب وتحسين نشاطات المديرين والمعلمين من خلال ما يقوم به المدير من مسؤوليات إدارية ومسؤوليات فنية، وكان من نتائج هذه الدراسة أن المديرين الذين خضعوا لهذه البرامج التدريبية أصبحوا أكثر نشاطا كقادة تربويين، وأن معظم المدارس التي خضعت لهذا البرنامج بدأت تقوي برامجها التعليمية وتزيد من تعلم التلاميذ.

— دراسة بيكر (Baker, ١٩٧٩) حاولت هذه الدراسة الوقوف على العلاقة بين أسلوب المدير القيادي ورضا المعلمين عن العمل وحددت مشكلة الدراسة بالسؤال التالي:

هل هناك علاقة دالة إحصائية بين الأسلوب القيادي لمدير المدرسة وبين الرضا عن العمل، وقد استخدم الباحث عينة عشوائية من معلمي منطقة المسيسيبي بلغ عددهم (٢٠٠) معلم حيث طبق عليهم اختبار منسوتا الخاص بالرضا الوظيفي كما استخدم مقياسا لتنميط مديري المدارس مقتبسا من الشبكة الإدارية.

وقد أسفرت نتائج الدراسة عن الآتي:

١. ليس هناك علاقة دالة إحصائية بين المدير الذي يتبع النمط ٩/١ والرضا الوظيفي .
٢. هناك علاقة ارتباطية سالبة بين النمط ١/١ وبين الرضا الوظيفي للمعلمين.
٣. لا توجد علاقة دالة إحصائية بين النمط ١/٩ وبين الرضا الوظيفي للمعلمين.
٤. لا توجد علاقة دالة إحصائية بين النمط ٩/٩ وبين الرضا الوظيفي للمعلمين.

(عن طوقان، ١٩٩١: ٨١-٨٢)

— دراسة نوجوجو (NwoGwuGwu, ١٩٩٨) لنيل درجة الدكتوراه

هدفت هذه الدراسة إلى بحث كيف فهمت القيادة ومورست بواسطة ثلاثة مدراء مدارس

ثانوية نموذجية في ولاية ايمو، نيجيريا.

تحررت هذه الدراسة عن كيف، وبأي منطق حصل ثلاثة من مدراء المدارس الثانوية الممتازة

(النموذجية تربويا) على شهرة صلاحهم، وكيف تجمعت خصائص القيادة لهؤلاء المدراء بحيث

جعلوا هذه المدارس بصورة ممتازة بين المدارس الأخرى في الولاية.

تبنت الدراسة طريقة المقابلات والملاحظات، وتحليل الوثائق المناسبة وذات الصلة

لاستكشاف الأفكار والنشاطات للمدراء، والأساتذة، والطلاب، وأولياء الأمور في المدارس الثلاث

كي نفهم الملامح الأساسية، القيم، والأساليب الشخصية لهؤلاء الممثلين (المدراء، الطلاب... الخ)

والتي تشكل وتحدد الصورة التربوية الطبيعية لكل مدرسة على حدة. ويستطيع الواحد ملاحظة

التطابق والتباين بين الممارسة وسياسة المدراء، النظرية الفكرية، والواقعية على أي من المسائل

في كل مدرسة.

ومن نتائج الدراسة

— أن القيادة في المدارس الثلاث جيدة طبقا للمقياس النيجري للصلاح.

— أن المدراء الثلاث قد لعبوا أدوارا مهمة في مساعدة مدارسهم للحصول على صلاحيتها.

أن المدراء الثلاث قد تميزوا عن غيرهم من مدراء المدارس العامة بربطهم العلوم النظرية

بصورة واضحة في إدارة المدرسة، وبهذا أثبتوا أن المدارس الجيدة تكون بقيادة جيدة.

— أن المدراء الثلاث رفعوا مدارسهم إلى مقياس عال من الصلاحية عن طريق استخدامهم

أساليب قيادية متنوعة بسبب اختلاف الظروف وتتوعها.

— وتستنتج الدراسة كذلك أنه لا يوجد هناك أسلوب قيادة وحيد يجب على المدراء أن يتبعوه كي

يحصلوا على مقياس عال من الصلاح في المدارس. بل أن الظروف المختلفة تقرر أساليب

القيادة التي يجب أن تتبع.

— دراسة كونلي (Conley, ١٩٩١)

أظهرت هذه الدراسة أن الأبحاث التي ركزت على التوزيع الهرمي للقرارات، اتبعت

النموذج الإداري البيروقراطي الذي ركز على السلطة الرسمية للإداريين في عملية تفويض

السلطة لمؤوسيتهم، وتحديد الأنظمة التي توجه سلوك المؤوسين، وتنفيذ القرارات،

والتخطيط، والمراقبة المركزية. أما الاهتمام الحديث بالأبحاث حول مشاركة المرووسين فقد اخذ يتجه نحو النموذج المهني، أي أن المعلمين خبراء في تشخيص ومعالجة الحاجات التعليمية للطلبة.

— ويرى دورى (Drury, ١٩٩٣) في دراسته أنه يجب على المدير أن يدرك أن زيادة نفوذ المعلم لا يؤدي بالضرورة إلى إدارة المعلمين للمدارس، بل يعني ذلك أن المديرين الذين يتقاسمون النفوذ قد يزيد تأثيرهم غير الرسمي على المعلمين، كما أنهم يتجنبون معارضة المعلمين للقرارات التي يتخذها المدير وحده.

— ويشير ليثوود (Lithwood, ١٩٩٥) في دراسته أن المدير الفعال والحساس والقوي هو المدير الذي يفهم أن القيادة ليست مسألة تسلسل في النفوذ والسلطة، بل هي مهارة إيجابية في إدارة العلاقات الإنسانية، فالمدير الحيد يعمل مع المعلمين بطريقة تحرر فيها طاقاتهم الجماعية ومواهبهم لتحسين تعلم الطلاب.

— وفي دراسة بيسون (Beson, ١٩٩٣) حول كيفية تطبيق المديرين الجدد لفلسفة صنع القرارات التعاونية بين المدير والمعلمين، بينت أن قبول القرارات من قبل المعلمين كانت هامة جداً، وأنه كلما أخطر المعلمون في مشاركة ذات معنى، واعتبرت مدخلاتهم مهمة كان بالإمكان تجنب الصراع في المدرسة.

— وفي دراسة كراو وجلاسكوك (Crow and Glascock, ١٩٩٥) ظهر مدى رغبة المديرين في عمل تغييرات إيجابية في المدارس، وخاصة في العمل مع الناس، بالإضافة إلى أن المدير يقضي وقتاً في تشجيع المعلمين لعمل تغييرات، ويمنحهم الفرصة في أن يكونوا مبدعين وخالقين، ويدفعهم لاتباع وتطوير رؤية عما يجب أن تكون عليه المدرسة، فالمدير كما يرياً هو: "فاعل وزميل في التغيير".

— دراسة روسك (Roesch, ١٩٨٦) أجريت هذه الدراسة في ولاية كاليفورنيا، اشتملت على عينة من (٤٤) مديراً وكانت حول مديري المدارس كما تعكسه معايير الاختيار، وقد كشفت نتائجها عن أهم معايير الاختيار وهي: المهارة في العلاقات الإنسانية، والمهارة في اتخاذ القرارات والقدرة على الاتصال.

— دراسة كارولين (Caroline, ١٩٩٥) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة فاعلية الإدارة الصفية في بريطانيا للمدارس الابتدائية مع التركيز على الصورة التي يهتم بها المعلمون والمديرون بالمشاكسين من الطلبة، وكانت طريقة جمع المعلومات ، الملاحظة المباشرة لـ (٢٣٩) درسا ومقابلة (٦٠) معلما و (٢٠) مديرا و (٣٤٠) طالبا تراوحت أعمارهم من سن (٥-١٢) سنة.

ومن نتائج هذه الدراسة ما يلي:

- * لا يوجد انسجام بين المعلمين والطلاب، فالمدير والمعلم لا يسمعون للطلبة ولا يعطونهم فرصة لنقاش سلوكهم.
- * الطلاب لا يتحدثون بأمان مع المدير أو المعلم بسبب خوفهم من العقاب وهم لا يحبون المعلم الذي يصرخ.

— وأجرى شيلك (Shilk, ١٩٩٥) دراسة بعنوان: " العلاقة بين أسلوب الإدارة المدرسية وبين درجة رضا المعلمين عن مهنتهم في جمهورية الصين وولاية ايوا الأمريكية".
أظهرت نتائجها أن هناك ارتباطاً موجباً بين أسلوب الإدارة الديمقراطية الذي يحترم المعلم ويقدره ويتقبل آراءه واقتراحاته ويشركه في اتخاذ القرارات التي تخص عمله، فيرفع درجة رضاه عن عمله. (إبراهيم، ١٩٩٦)

وتجمع معظم هذه الدراسات على ما يلي:

١. أن أسلوب القيادة الديمقراطية هو أفضل الأساليب القيادية.
٢. أن مبدأ تفويض السلطات والصلاحيات قليل عند مديري المدارس.
٣. إشراك المعلمين في قيادة المدرسة ومنها إشراكهم في اتخاذ القرار يرفع روحهم المعنوية.
٤. الكثير من هذه الدراسات توصي بـ **تدريب المدرسين** أثناء الخدمة أو تدريب المديرين على اتخاذ القرار وإشراك المعلمين فيه، وهذا يدل بصورة واضحة على أن هؤلاء المدراء غير معدين بشكل كافٍ.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- أدوات الدراسة
- تقنين أدوات الدراسة
- إجراءات الدراسة
- المعالجة الإحصائية

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

يحتوي هذا الفصل وصفا للطرق والإجراءات التي استخدمها الباحث في هذه الدراسة من

حيث : -

١. منهجية الدراسة.
٢. تحديد مجتمع الدراسة ووظيفتها
٣. تحديد الأدوات المستخدمة في جمع البيانات المتعلقة بوجهة نظر المعلمين حول بعض الأنماط القيادية التي يمارسها مدير والمدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين وعلاقتها بتفويض السلطة عند هؤلاء المديرين ، وكذلك كيفية أعداد هذه الأدوات من حيث صياغة فقراتها والتأكد من صدقها وثباتها.
٤. وصف المعالجات الإحصائية التي استخدمت في الوصول إلى نتائج هذه الدراسة وتحليلها.

منهجية الدراسة:

استخدم الباحث الأسلوب الوصفي حيث أن هذا الأسلوب يناسب غرض الدراسة، وقد استخدم الباحث استبانتيين كأداتي بحث وزعتا على أفراد عينة الدراسة، وذلك لمعرفة وجهة نظرهم حول الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين وعلاقة هذه الأنماط بعملية تفويض السلطة من وجهة نظر المعلمين.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين في العام الدراسي ١٩٩٨/١٩٩٩م وقد بلغ عدد المعلمين والمعلمات الذين يدرسون في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين في العام الدراسي ١٩٩٨/١٩٩٩م (٣٧٤٦) معلما موزعين على محافظات شمال فلسطين حسب الجدول رقم (١) .

الجدول (١)

عدد المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين .

اللواء	نابلس	طولكرم	جنين	قلقيلية	سلفيت	المجموع
عدد المعلمين	١١٥٢	٦٦٩	٩٧١	٥٧٥	٣٧٩	٣٧٤٦

تم الحصول على معلومات الجدول (١) من مديريات التربية والتعليم في المحافظات المذكورة.

لعينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية منتظمة من أفراد مجتمع الدراسة بلغت (٣٧٥) معلماً ومعلمة بواقع ١٠% من أفراد عينة الدراسة وكان عدد المستجيبين (٣٦٢) معلماً ومعلمة. بواقع (٩٦,٥%) من أفراد عينة الدراسة وكانت نسبة المستجيبين موزعة حسب المتغيرات المستقلة كما يظهر في الجدول (٢، ٣، ٤، ٥، ٦).

الجدول (٢)

توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير الجنس

الجنس	معلم	معلمة	المجموع
التكرار	٢٠٦	١٥٦	٣٦٢
النسبة %	٥٦,٩%	٤٣,١%	١٠٠%

الجدول (٣)

توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	دبلوم	بكالوريوس	دبلوم عالي	ماجستير فأعلى	المجموع
التكرار	٨٨	٢٤٤	١٩	١١	٣٦٢
النسبة %	٢٤,٣%	٦٧,٤%	٥,٢%	٣%	١٠٠%

الجدول رقم (٤)

توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير (المحافظة)

المحافظة	نابلس	جنين	طولكرم	قلقيلية	سلفيت	المجموع
التكرار	٧٢	٨٨	٨٤	٨٨	٣٠	٣٦٢
النسبة %	%١٩,٩	%٢٤,٣	%٢٣,٢	%٢٤,٣	%٨,٣	%١٠٠

الجدول (٥)

توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير (الخبرة)

الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٥-١٠ سنوات	أكثر من ١٠ سنوات	المجموع
التكرار	١٢٦	٦٩	١٦٧	٣٦٢
النسبة %	%٣٤,٨	%١٩,١	%٤٦,١	%١٠٠

الجدول (٦)

توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير (عدد الشعب)

عدد الشعب	١-١٠ شعب	١٠-٥٠ شعب	أكثر من ١٠ شعب	المجموع
التكرار	٢١	٢٠٢	١٣٩	٣٦٢
النسبة %	%٥,٨	%٥٥,٨	%٣٨,٤	%١٠٠

أدوات الدراسة،

استخدم الباحث لإغراض هذه الدراسة أداتين هما:

الأداة الأولى: -

مقياس الأنماط القيادية وهو نفس المقياس الذي طوره الشوا (١٩٩٨) واستخدمه لقياس الأنماط الإشرافية التي يمارسها مديرو المدارس الأساسية والثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين.

قام الباحث بتعديل طفيف على المقياس بما يتلاءم وهذه الدراسة. حيث جرت على المقياس بعض التعديلات اللغوية وكذلك قام الباحث بدمج النمطين الديمقراطي والتشاركي في نمط واحد هو الديمقراطي وخرجت الاستبانة بصورتها النهائية في أربعة أنماط هي:

١. النمط الدكتاتوري وتمثله الفقرات التالية:

(١، ٢، ٣، ٥، ٦، ٢٥، ٢٦، ٢٧، ٢٨، ٢٩، ٣٠، ١٢ = عبارة).

٢. النمط الدبلوماسي وتمثله الفقرات التالية:

(٧، ٨، ٩، ١٠، ١١، ٣١، ٣٢، ٣٣، ٣٤ = ٩ عبارات)

٣. النمط السلبي وتمثله الفقرات التالية:

(١٢، ١٣، ١٤، ١٥، ١٦، ٣٥، ٣٦، ٣٧، ٣٨، ٣٩، ٤٠ = ١١ عبارة)

٤. النمط الديمقراطي وتمثله الفقرات التالية:

(١٧، ١٨، ١٩، ٢٠، ٢١، ٢٢، ٢٣، ٢٤، ٢٥، ٢٦، ٢٧، ٢٨، ٢٩، ٣٠، ٣١، ٣٢، ٣٣، ٣٤، ٣٥، ٣٦، ٣٧، ٣٨، ٣٩، ٤٠ = ١١ عبارات)

(٤٩ = ١٧ عبارة)

وقد بلغت عدد فقرات هذه الاستبانة (٤٩)

تقنين أداة الدراسة الأولى (الصدق والثبات)

صدق الأداة:

للتأكد من صدق الأداة قام الباحث بالتأكد الصدق الظاهري للمقياس، أو ما يطلق عليه صدق المحكمين حيث عرض الباحث المقياس بصورته الأولية على عدد من المختصين في الإدارة التربوية في جامعة النجاح الوطنية، وعدد آخر من مديري المدارس الثانوية في لواء نابلس)، وأجريت بعض التعديلات اللغوية المناسبة في ضوء آراء المحكمين ومقترحاتهم، حتى خرج المقياس بصورته النهائية.

ثبات الأداة:

من أجل استخراج معادلة الثبات لعينة الدراسة ككل، استخدمت معادلة كرونباخ - ألفا حيث بلغت قيمة الثبات محسوبة على أساس الدرجة الكلية (٠,٨٧) وهي قيمة مقبولة وتبرر لغايات الدراسة.

طريقة تصحيح المقياس تقع استجابة كل فقرة من فقرات المقياس ضمن خمسة اختبارات (بدائل) (١-٥) وفق سلم الاستجابة على مقياس ليكرت بحيث يعطي أكبر وزن للاستجابة العليا وأقل وزن للاستجابة الدنيا وكما هي:

- كبيرة جداً ولها خمس درجات.

- كبيرة ولها أربع درجات.

- متوسطة ولها ثلاث درجات .
- قليلة ولها درجتان .
- قليلة جداً ولها درجة واحدة.

وعليه يتم وضع المدير حسب رأي المستجيب ضمن إحدى مجموعات أربعة حسب نمط القيادة التي ينتمي إليها في أبعاد المقياس وهي:

- ديكتاتوري
- دبلوماسي
- سلمي (تسبيبي)
- ديمقراطي

الأداة الثانية

مقياس تفويض السلطة وهذا المقياس طوره الباحث بنفسه مستفيداً من مجموعة تعليمات صادرة إلى مديري المدارس في فلسطين من وزارة التربية والتعليم الفلسطينية سنة ١٩٩٥م ، وكذلك كتاب الإدارة المدرسية (أبو فروه، ١٩٩٦) وهو إحدى المراجع المهمة في هذه الدراسة. وخرج المقياس هذا بصورته النهائية في (٤١) فقرة موزعة على أربعة أبعاد لعملية تفويض السلطة في المدارس الثانوية الحكومية وهي :

١. الواجبات الإدارية والتي تمثلها الفقرات التالية:

(١، ٢، ٣، ٤، ٨، ١٤، ٢١، ٢٣، ٢٤، ٢٥، ٢٦، ٣٠، ٣٥، ٣٦، ٤٠ = ١٥ عبارة)

٢. الواجبات التربوية وتمثلها الفقرات التالية:

(٧، ٩، ١٠، ١٣، ١٧، ١٩، ٢٢، ٢٣، ٢٤، ٣٨، ٣٩، ٤١ = ١١ عبارة)

٣. الواجبات الفنية وتمثلها الفقرات التالية:

(٥، ٦، ١٥، ١٦، ١٨، ٢٠، ٢٧، ٢٨، ٣٧ = ٩ عبارات)

٤. واجبات اجتماعية وتمثلها الفقرات التالية:

(١١، ١٢، ٣١، ٣٣، ٣٤ = ٦ عبارات).

وقد بلغت عدد فقرات هذه الاستبانة (٤١) فقرة.

تفنين أداة الدراسة (الصدق والثبات)

الصدق:

- اعتمد الباحث في تقدير صدق هذه الاستبانة على الصدق الظاهري أو ما يعرف بصدق المحكمين حيث عرضت عليهم استبانة قياس الأنماط الإدارية . وفي ضوء آراء المحكمين جرى على الاستبانة التعديلات التالية:
١. أجريت عليها بعض التعديلات اللغوية.
 ٢. حذفت بعض فقراتها وأضيف عليها فقرات أخرى حيث كان عدد فقرات هذه الاستبانة بصورتها الأولية (٤٥) فقرة وكانت بصورتها النهائية (٤١) فقرة.

الثبات:

استخدم الباحث معادلة كرنباخ – ألفا لتقدير ثبات الاستبانة الكلي حيث بلغ معامل الثبات الكلي ٠,٩٢ وهو معامل ثبات عال يفي لأغراض الدراسة.

إجراءات الدراسة:

- بعد أن قام الباحث بقياس درجة صدق الاستبانتين وثباتهما، تم تنفيذ الإجراءات التالية:
١. إعداد استبانة أنماط القيادة (الأداة الأولى) بصورتها النهائية.
 - إعداد استبانة تفويض السلطة (الأداة الثانية) بصورتها النهائية أيضاً.
 ٢. الحصول على الموافقات الرسمية من الجهات المختصة ، حيث قام الباحث بتوجيه كتاب رسمي إلى وزارة التربية والتعليم الفلسطينية عن طريق عماده كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية وذلك لتطبيق الدراسة في المدارس الثانوية الحكومية في ألوية شمال فلسطين التابعة للوزارة وبناء على ذلك تم تزويد الباحث بكتاب لتسهيل مهمته . ويظهر هذا في الملحق (٢).
 ٣. قام الباحث بتحديد عينة الدراسة ومن ثم تم توزيع أداتي الدراسة على أفراد العينة والبالغ عددهم (٣٧٥) معلماً، عاد منها (٣٦٢) استبانة أي بنسبة (٩٦,٥%). حيث قام الباحث بنفسه بتوزيع الاستبانة على أفراد العينة وتم جمعها عن طريق مكاتب التربية والتعليم في الألوية المعنية.
 ٤. تم تفريغ المعلومات في جداول خاصة من أجل معالجتها إحصائياً.
 ٥. تم استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها وتقديم التوصيات المتعلقة بها.

المعالجات الإحصائية

استخدم الباحث البرنامج الإحصائي (SAS) لإجراء المعالجات الإحصائية اللازمة لهذه الدراسة حيث تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية:

١. المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والتكرارات.
٢. تحليل التباين الأحادي (ANOVA) One Way Analysis of Vancence.
٣. اختبار شفيه للمقارنات البعدية.
٤. معامل ارتباط بيرسون.
٥. اختبار (ت) للمجموعات المستقلة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول .
- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.
- النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة وفيما يلي بيان بذلك:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نصه:

ما الأنماط القيادية السائدة لدى مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين؟
للإجابة عن هذا السؤال استخدمت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل نمط من هذه الأنماط ونتائج الجدول (٧) تبين ذلك.

الجدول (٧)

الترتيب والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية للأنماط القيادية السائدة لدى مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين

(ن = ٣٦٢)

الأنماط القيادية	متوسط الاستجابة *	النسبة المئوية % **	الترتيب
الديكتاتوري	٢,٠٧	%٤١,٤	٤
الدبلوماسي	٢,٨٧	%٥٧,٤	٢
السلي	٢,٥٢	%٥٠,٤	٣
الديمقراطي	٣,٥٩	%٧١,٨	١

* أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات.

** %٥٠ فأعلى يعتبر نمط سائد وقل من (٥٠%) لا يعتبر نمطاً سائداً، وذلك لأن تدرج المقياس خماسي.

يتضح من الجدول (٧) أن الأنماط القيادية السائدة لدى مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين كانت (الديمقراطي، ثم الدبلوماسي، ثم

السلبى) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من (٥٠%). بينما النمط الديكتاتوري لا يعتبر من الأنماط السائدة حيث أن النسبة المئوية للاستجابة عليها وصلت إلى (٤١,٤%). وفيما يتعلق بترتيب الأنماط القيادية احتل النمط الديمقراطي المرتبة الأولى (٧١,٨%) ، يليه الدبلوماسية (٥٧,٤%) ، يليه السلبى (٥٠,٤%) ، وأخيرا الديكتاتوري (٤١,٤%).

ثانيا : النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نصه:

ما هو مستوى تفويض السلطة عند مدراء المدارس الحكومية الثانوية في شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن السؤال استخدمت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل مجال من مجالات تفويض السلطة وللدرجة الكلية ونتائج الجدول (٨) تبين ذلك. ومن أجل تفسير النتائج اعتمدت النسب المئوية التالية:

- ٨٠% فأكثر درجة تفويض كبيرة جدا.
- ٧٠-٧٩,٩% درجة تفويض كبيرة.
- ٦٠-٦٩,٩% درجة تفويض متوسطة
- ٥٠-٥٩,٩% درجة تفويض قليلة
- أقل من ٥٠% درجة تفويض قليلة جدا.

الجدول (٨)

الترتيب والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمجالات تفويض السلطة عند مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين

(ن = ٣٦٢)

الترتيب	درجة التفويض	النسبة المئوية %	متوسط الاستجابة *	المجالات للتفويض
٤	قليلة	٥٢%	٢,٦٠	مجال الواجبات الإدارية
٢	متوسطة	٦٠,٨%	٣,٠٤	مجال الواجبات التربوية
١	متوسطة	٦٢,٤%	٣,١٢	مجال الواجبات الفنية
٣	متوسطة	٦٠,٦%	٣,٠٣	مجال الواجبات الاجتماعية
	قليلة	٥٩%	٢,٩٥	الدرجة الكلية

* أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات

يتضح من الجدول (٨) أن درجة تفويض السلطة عند مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين كما يراها المعلمون . كانت متوسطة على مجالات (الواجبات التربوية، والفنية، والاجتماعية) حيث تراوحت النسب المئوية للاستجابة عليها بين (٦٠,٦% - ٦٢,٤%) وكانت قليلة على مجال الواجبات الإدارية حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٥٢%).

وفيما يتعلق بدرجة التفويض الكلية كانت قليلة حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٥٩%). وفيما يتعلق بترتيب المجالات جاءت على النحو التالي:

- المرتبة الأولى: مجال الواجبات الفنية (٦٢,٤%)
- لمرتبة الثانية: مجال الواجبات التربوية (٦٠,٨%)
- المرتبة الثالثة: مجال الواجبات الاجتماعية (٦٠,٦%)
- المرتبة الرابعة: مجال الواجبات الإدارية (٥٢%)

ثالثاً : النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في كل من نمط القيادة وتفويض السلطة عند مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير الجنس عند المعلمين.

لفحص الفرضية استخدم اختبار (ت) للمجموعتين المستقلتين (Independent T-test) ونتائج الجدولين (٩) و (١٠) تبين ذلك.

أ. النتائج المتعلقة بنمط القيادة:

الجدول (٩)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في نمط القيادة عند مدرّاء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين تبعاً لمتغير الجنس عند المعلمين

مستوى الدلالة	(ت) المحسوبة	أنثى (ن=١٥٦)		ذكر (ت=٢٠٦)		الجنس الأنماط القيادية
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
*,٠٠١	٣,٢٩	,٦٢	١,٩٣	,٧٣	٢,١٧	النمط الديكتاتوري
,٠٦	١,٨٥	,٥٠	٢,٩٢	,٥٣	٢,٨٢	النمط الدبلوماسي
,٠٦	١,٨٧	,٤٩	٢,٥٨	,٥٣	٢,٤٨	النمط السلبي
*,٠٠٠١	٤,٣٨	,٨٦	٣,٨٥	١,٠٢	٣,٤٠	النمط الديمقراطي

* (ت) الجدولية (١,٩٦)

يتضح من الجدول (٩) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0,05)$ في الأنماط القيادية للنمطين (الدبلوماسي، والسلبي) عند مدرّاء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير الجنس عند المعلمين، بينما كانت الفروق دالة على النمطين الديكتاتوري والديمقراطي تبعاً لمتغير الجنس حيث كانت الفروق لصالح الذكور على النمط الديكتاتوري بينما كانت الفروق لصالح الإناث على النمط الديمقراطي.

ب — النتائج المتعلقة بتفويض السلطة:

الجدول (١٠)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في تفويض السلطة عند مدرّاء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين تبعاً لمتغير الجنس عند المعلمين

مستوى الدلالة	(ت) المحسوبة	أنثى (ن=١٥٦)		ذكر (ت=٢٠٦)		الجنس مجال تفويض السلطة
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
*,٠٠١	٣,٢٣	,٦٩	٢,٧٢	,٦٢	٢,٥٠	واجبات فنية
*,٠٠٠١	٤,١٧	,٧٨	٣,٢٤	,٧٨	٢,٨٩	واجبات تربوية
*,٠٠٠١	٥,٠٥	١,١٢	٣,٣٣	,٩٠	٢,٨٠	واجبات فنية
*,٠٠٠١	٥,٠٥	١,١٢	٣,٣٣	,٩٠	٢,٨٠	واجبات اجتماعية
*,٠٠٠١	٤,٩٦	,٧٦	٣,١٦	,٦٦	٢,٧٩	الدرجة الكلية

* (ت) الجدولية (١,٩٦).

يتضح من الجدول (١٠) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في تفويض السلطة على جميع المجالات والدرجة الكلية لمدرّاء المدارس تبعاً لمتغير الجنس عند المعلمين وكانت جميع الفروق لصالح المعلمات بمعنى أن تفويض السلطة لدى المديرات شائع بدرجة أكبر من المدرّاء.

رابعاً : النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية والتي نصّها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في كل من نمط القيادة وتفويض السلطة عند مدرّاء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير المحافظة.

أ. النتائج المتعلقة بنمط القيادة:

الجدول (١١)

المتوسطات الحسابية لنمط القيادة تبعاً لمتغير المحافظة

الأنماط	المحافظة	نابلس (ن=٧٢)	جنين (ن=٨٨)	طولكرم (ن=٨٤)	قلقيلية (ن=٨٨)	سلفيت (ن=٣٠)
الديكتاتوري		٢,٥٥	١,٩٦	٢,٠٧	١,٧٩	٢,٠٣
الدبلوماسي		٢,٨٠	٢,٧٢	٢,٩١	٣,٠٦	٢,٧٧
السلبى		٢,٥٢	٢,٥٣	٢,٤١	٢,٥٩	٢,٦٠
الديمقراطي		٢,٨٢	٣,٢٧	٤,٠٧	٤,٠٥	٣,٤٣

من أجل فحص النتائج المتعلقة بنمط القيادة للمدرّاء استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) ونتائج الجدول (١٢) تبين ذلك.

الجدول (١٢)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في النمط القيادي تبعاً لمتغير المحافظة

الأنماط	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	متوسط الانحراف	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة **
دكتاتوري	بين المجموعات	٤	٢٤,٣٧	٦,٠٩	١٤,٢٧	*,٠٠٠١
	داخل المجموعات	٣٥٧	١٥٢,٣٧	,٤٢		
	المجموع	٣٦١	١٧٦,٧٥			
دبلماسي	بين المجموعات	٤	٦,١٣	١,٥٣	٥,٩٢	*,٠٠٠١
	داخل المجموعات	٣٥٧	٩٢,٤٦	٢,٢٥		
	المجموع	٣٦١	٩٨,٦٠			
سلبى	بين المجموعات	٤	١,٧٢	,٤٣	١,٦٠	,١٧
	داخل المجموعات	٣٥٧	٩٥,٩٥	,٢٦		
	المجموع	٣٦١	٩٧,٦٧			
ديمقراطي	بين المجموعات	٤	٨٦,٥٠	٢١,٦٢	٢٩,٦٨	*,٠٠٠١
	داخل المجموعات	٣٥٧	٢٦٠,١١	,٧٢		
	المجموع	٣٦١	٣٤٦,٦١			

* دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha \geq 0,05)$.

يتضح من الجدول (١٢) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0,05)$ في النمط السلبي عند مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير المحافظة، بينما كانت الفروق دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha \geq 0,05)$ على الأنماط (الدكتاتوري، الدبلماسي، والديمقراطي) تبعاً لمتغير المحافظة، ولتحديد بيبس أي من المحافظات كانت الفروق استخدم اختبار شففيه (Scheffe Test) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية ونتائج الجداول (١٣) (١٤) (١٥) تبين ذلك.

٢. النمط الدكتاتوري :

الجدول (١٣)

نتائج اختبار شففيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للنمط الدكتاتوري
تبعاً لمتغير المحافظة

المحافظة	نابلس	جنين	طولكرم	قلقيلية	سلفيت
نابلس	×	٠,٥٨	٠,٤٨	٠,٧٥	٠,٥١
جنين	×	×	٠,١٠	٠,١٧	٠,٦٠
طولكرم	×	×	×	٠,٢٧	٠,٠٣
قلقيلية	×	×	×	×	٠,٢٣
سلفيت	×	×	×	×	×

* دال إحصائياً ($\alpha \geq 0,05$)

يتضح من الجدول (١٣) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0,05$) على النمط الدكتاتوري لمدراء المدارس الثانوية الحكومية بين محافظة نابلس ومحافظات (جنين، طولكرم، قلقيلية، سلفيت) لصالح محافظة نابلس بمعنى أن النمط الدكتاتوري أكثر شيوعاً عند المدراء في محافظة نابلس مقارنة بالمحافظات الأخرى، ولم تكن الفروق دالة إحصائياً بين باقي المحافظات.

٣. النمط الدبلوماسي :

الجدول (١٤)

نتائج اختبار شففيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للنمط الدبلوماسي
تبعاً لمتغير المحافظة

المحافظة	نابلس	جنين	طولكرم	قلقيلية	سلفيت
نابلس	×	٠,٠٧	٠,١٠	٠,٢٦	٠,٢٨
جنين	×	×	٠,١٨	٠,٣٤	٠,٠٥
طولكرم	×	×	×	٠,١٥	٠,١٣
قلقيلية	×	×	×	×	٠,٢٩
سلفيت	×	×	×	×	×

* دال إحصائياً ($\alpha \geq 0,05$)

يتضح من الجدول (١٤) أن الفروق على النمط الدبلوماسي كانت بين محافظات:

- (نابلس، قلقيلية) لصالح قلقيلية .
 - (جنين، قلقيلية) لصالح قلقيلية.
- بينما لم تكن الفروق دالة إحصائياً بين المحافظات الأخرى.

٤. النمط الديمقراطي :

الجدول (١٥)

نتائج اختبار شفیه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للنمط الديمقراطي
تبعاً لمتغير المحافظة

المحافظة	نابلس	جنين	طولكرم	قلقيلية	سلفيت
نابلس	 	٠,٥٥-	٠,٢٢-	٠,٢٣-	٠,٦١-
جنين		 	٠,٧-	٠,٦٧-	٠,٠٦-
طولكرم			 	٠,٠٢	٠,٦٤
قلقيلية				 	٠,٦١
سلفيت					

* دال إحصائياً ($\alpha \geq 0,05$)

يتضح من الجدول (١٥) أن الفروق كانت دالة إحصائياً على النمط الديمقراطي بين

محافظات:

- * (نابلس، جنين) لصالح جنين
 - * (نابلس، طولكرم) لصالح طولكرم
 - * (نابلس، قلقيلية) لصالح قلقيلية
 - * (نابلس، سلفيت) لصالح سلفيت
 - * (جنين، طولكرم) لصالح طولكرم
 - * (جنين، قلقيلية) لصالح قلقيلية
 - * (طولكرم، سلفيت) لصالح طولكرم
 - * (قلقيلية، سلفيت) لصالح قلقيلية
- ولم تكن الفروق دالة إحصائياً بين (جنين، سلفيت) (طولكرم، قلقيلية).

ب. النتائج المتعلقة بتفويض السلطة.

الجدول (١٦)

المتوسطات الحسابية لتفويض السلطة تبعاً لمتغير المحافظة

المحافظة	نابلس	جنين	طولكرم	قلقيلية	سلفيت
مجالات التفويض					
واجبات إدارية	٢,٢٤	٢,٤٧	٢,٧٠	٣,٠٣	٢,٣٦
واجبات تربوية	٢,٦٥	٢,٨١	٣,٣٠	٣,٤٩	٢,٦٥
واجبات فنية	٢,٧٥	٢,٩٣	٣,٢٦	٣,٥٦	٢,٨١
واجبات اجتماعية	٢,٥٤	٢,٨٢	٣,٢٣	٣,٥٦	٢,٦٩
الدرجة الكلية	٢,٥٤	٢,٧٦	٣,١٢	٣,٤٠	٢,٦٣

من أجل فحص الفرضية في الجانب المتعلق بتفويض السلطة تبعاً لمتغير المحافظة استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) ونتائج الجدول (١٧) تبين ذلك.

الجدول (١٧)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في تفويض السلطة تبعاً لمتغير المحافظة

الأنماط	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	متوسط الانحراف	ف" المحسوبة	مستوى الدلالة **
واجبات إدارية	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٤ ٣٥٧ ٣٦١	٢٧,٥٣ ١٣٠,٣٩ ١٥٧,٩٢	٦,٨٨ ,٣٦ ١٨,٨٤	٠,٠٠٠١	
واجبات تربوية	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٤ ٣٥٧ ٣٦١	٤٣,٦٦ ١٨٧,٥١ ٢٣١,١٧	١٠,٩١ ,٥٢ ٢٠,٧٨	٠,٠٠٠١	
واجبات فنية	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٤ ٣٥٧ ٣٦١	٣٤,٥٢ ٢٠٤,١٠ ٢٣٨,٦٢	٨,٦٣ ,٥٧ ١٥,٠٩	٠,٠٠٠١	
واجبات اجتماعية	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٤ ٣٥٧ ٣٦١	٥٣,٣١ ٣٣٥,٥٠ ٣٨٨,٨٢	١٣,٣٢ ,٩٤ ١٤,١٨	٠,٠٠٠١	
الدرجة الكلية	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٤ ٣٥٧ ٣٦١	٣٨,٨٣ ١٥٣,٠٠٥ ١٩١,٨٤	٩,٧٠ ,٤٢ ٢٢,٦٥	٠,٠٠٠١	

* دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha \geq 0,05)$

يتضح من الجدول (١٧) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \approx 0,05)$ في تفويض السلطة عند مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين على جميع المجالات والدرجة الكلية للتفويض تعزى لمتغير المحافظة. لتحديد بين أي من المحافظات كانت الفروق استخدم اختبار شفیه (Scheffe Test) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية ونتائج الجداول (١٨) (١٩) (٢٠) (٢١) (٢٢) تبين ذلك.

٤. مجال واجبات إدارية

الجدول (١٨)

نتائج اختبار شفیه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمجال الواجبات الإدارية تبعاً لمتغير المحافظة

المحافظة	نابلس	جنين	طولكرم	قلقيلية	سلفيت
نابلس	XXXX	٠,٢٣-	٠,٤٦-	٠,٧٦-	٠,١١-
جنين	XXXX	XXXX	٠,٢٢-	٠,٢٥-	٠,١١
طولكرم	XXXX	XXXX	XXXX	٠,٢٩-	٠,٣٤
قلقيلية	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	٠,٦٤
سلفيت	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX

• دال إحصائياً $(\alpha \approx 0,05)$

يتضح من الجدول (١٨) أن الفروق كانت دالة إحصائياً لمجال الواجبات الإدارية بين محافظات:

- نابلس (طولكرم، قلقيلية) لصالح محافظتي طولكرم و قلقيلية
 - (طولكرم، قلقيلية) لصالح محافظة قلقيلية
 - (قلقيلية، سلفيت) لصالح قلقيلية.
- بينما لم تكن المقارنات الثنائية دالة إحصائياً .

٥. مجال واجبات تربوية

الجدول (١٩)

نتائج اختبار شففيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمجال واجبات
تربوية تبعا لمتغير المحافظة

المحافظة	نابلس	جنين	طولكرم	قلقيلية	سلفيت
نابلس	 	١٥٠-.	٤٦-*	٨٣-*	٠٤.
جنين		 	٤٨-*	٦٨-*	١٥.
طولكرم			 	١٩-.	٦٤*
قلقيلية				 	٨٤*
سلفيت					

* دال إحصائيا ($\alpha \geq 0.05$)

يتضح من الجدول (١٩) أن الفروق كانت دالة إحصائيا لمجال الواجبات التربوية بين

محافظات:

- * نابلس (طولكرم، قلقيلية) لصالح محافظتي طولكرم و قلقيلية
 - * جنين (طولكرم، قلقيلية) لصالح محافظتي طولكرم و قلقيلية
 - * طولكرم وسلفيت لصالح طولكرم
 - * (قلقيلية، سلفيت) لصالح محافظة قلقيلية
- بينما لم تكن المقارنات الثنائية الأخرى دالة إحصائيا .

٦. مجال واجبات فنية:

الجدول (٢٠)

نتائج اختبار شففيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمجال واجبات
فنية تبعا لمتغير المحافظة

المحافظة	نابلس	جنين	طولكرم	قلقيلية	سلفيت
نابلس	 	١٨-.	٥١-.	٨١-.	٠٦.
جنين		 	٣٢-*	٦٢-*	١٢.
طولكرم			 	٣٠-.	٤٤.
قلقيلية				 	٧٤*
سلفيت					

* دال إحصائيا ($\alpha \geq 0.05$)

يتضح من الجدول (٢٠) أن الفروق كانت دالة إحصائياً ($\alpha \geq 0,05$) لمجال الواجبات الفنية بين محافظات:

- (جنين، قلقيلية) لصالح محافظة قلقيلية
 - (قلقيلية، سلفيت) لصالح محافظة قلقيلية
- بينما لم تكن المقارنات الثنائية الأخرى دالة إحصائياً .

٧. مجال واجبات اجتماعية

الجدول (٢١)

نتائج اختبار شفیه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمجال واجبات اجتماعية تبعاً لمتغير المحافظة

المحافظة	نابلس	جنين	طولكرم	قلقيلية	سلفيت
نابلس	٠,٢٧	٠,٦٩	٠,١٥	٠,١٢	٠,٥٤
جنين	٠,٢٧	٠,٦٩	٠,١٥	٠,١٢	٠,٥٤
طولكرم	٠,٢٧	٠,٦٩	٠,١٥	٠,١٢	٠,٥٤
قلقيلية	٠,٢٧	٠,٦٩	٠,١٥	٠,١٢	٠,٥٤
سلفيت	٠,٢٧	٠,٦٩	٠,١٥	٠,١٢	٠,٥٤

• دال إحصائياً ($\alpha \geq 0,05$)

يتضح من الجدول (٢١) أن الفروق كانت دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \geq 0,05$) لمجال واجبات اجتماعية بين محافظات:

- (نابلس، طولكرم) لصالح محافظة طولكرم
 - (نابلس، قلقيلية) لصالح محافظة قلقيلية
 - (جنين (طولكرم، قلقيلية) لصالح محافظة جنين
 - (قلقيلية، سلفيت) لصالح محافظة قلقيلية
- بينما لم تكن المقارنات الثنائية الأخرى دالة إحصائياً .

٨. درجة التفويض الكلية

الجدول (٢٢)

نتائج اختبار شفیه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لدرجة التفويض الكلية
تبعاً لمتغير المحافظة

المحافظة	نابلس	جنين	طولكرم	قلقيلية	سلفيت
نابلس	XXXX	٠,٢١-	٠,٥٧-	٠,٨٥-	٠,٠٨
جنين	XXXX	XXXX	٠,٢١	٠,٣٦-	٠,٠٦٤
طولكرم	XXXX	XXXX	XXXX	٠,٢٨-	٠,٤٩
قلقيلية	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	٠,٧٧
سلفيت	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX

* دال إحصائياً ($\alpha \geq 0,00$)

يتضح من الجدول (٢٢) أن الفروق كانت دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \geq 0,00$) لدرجة

تفويض السلطة الكلية بين محافظات:

- * نابلس (طولكرم، قلقيلية) لصالح محافظة نابلس
- * (جنين، سلفيت) لصالح محافظة جنين
- * (طولكرم، سلفيت) لصالح محافظة طولكرم
- * (قلقيلية، سلفيت) لصالح محافظة قلقيلية

بينما لم تكن المقارنات الثنائية الأخرى دالة إحصائياً .

خامساً : النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,00$) في كل من النمط

القيادي وتفويض السلطة عند مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين

تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أ. النتائج المتعلقة بنمط القيادة:

الجدول (٢٣)

المتوسطات الحسابية لنمط القيادة تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي / الأنماط القيادية	دبلوم كليات مجتمع فاقل (ن=٨٨)	بكالوريوس (ن=٢٤٤)	دبلوم عالي (ن=١٩)	ماجستير (ن=١١)
الديكتاتوري	١,٨٨	٢,١٣	٢,٠٩	٢,١٧
الدبلوماسي	٢,٩٤	٢,٨٣	٣,٠٣	٢,٩٣
السلبي	٢,٥٩	٢,٥٣	٢,١٥	٢,٤٥
الديمقراطي	٣,٧٦	٣,٥٤	٣,٦٨	٣,٣٣

من أجل فحص الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) ونتائج الجدول (٢٤) تبين ذلك.

الجدول (٢٤)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في نمط القيادة تبعا لمتغير المؤهل العلمي

الأنماط	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	متوسط الانحراف	ت ^٢ المحسوبة	مستوى الدلالة **
الديكتاتوري	بين المجموعات	٣	٤,٢٢	١,٤٠	٢,٩٢	٠,٠٣
	داخل المجموعات	٣٥٨	١٧٢,٥٢	,٤٨		
	المجموع	٣٦١	١٧٦,٧٥			
الدبلوماسي	بين المجموعات	٣	١,٣٩	,٤٦	١,٧١	٠,١٦
	داخل المجموعات	٣٥٨	٩٧,٢٠	,٢٧		
	المجموع	٣٦١	٩٨,٦٠			
السلبي	بين المجموعات	٣	٣,١٠	١,٠٣	٣,٩١	٠,٠٠٩
	داخل المجموعات	٣٥٨	٩٤,٥٧	,٢٦		
	المجموع	٣٦١	٩٧,٦٧			
الديمقراطي	بين المجموعات	٣	٤,١٠	١,٣٦	١,٤٣	,٢٣
	داخل المجموعات	٣٥٨	٣٤٢,٥٢	,٩٥		
	المجموع	٣٦١	٣٤٦,٦١			

* دال إحصائيا عند مستوى $\alpha \geq 0,05$

يتضح من الجدول (٢٤) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \geq 0,05$ في النمط القيادي لدى مدراء المدارس الثانوية في محافظات شمال فلسطين على النمطين (الدبلوماسي، والديمقراطي) تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بينما كانت الفروق دالة إحصائيا على النمطين (الديكتاتوري، والسلبي).

لتحديد بين أي من المؤهلات العلمية كانت الفروق عليها استخدم اختبار شفیه Scheffe (Test) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية ونتائج الجداول (٢٥) (٢٦) تبين ذلك.

١. النمط الديكتاتوري

الجدول (٢٥)

نتائج اختبار شفیه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للنمط الديكتاتوري
تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل	دبلوم	بكالوريوس	دبلوم عالي	ماجستير
دبلوم	 	*،٢٥-	،٢١-	،٢٩-
بكالوريوس	 	 	،٠٤	،٠٤٢-
دبلوم عالي	 	 	 	،٠٨-
قلقية	 	 	 	

* دال إحصائياً ($\alpha \geq 0,05$)

يتضح من الجدول (٢٥) أن الفروق كانت دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \geq 0,05$) في النمط الديكتاتوري بين المدراء من حملة مؤهل الدبلوم فما دون وحملة مؤهل البكالوريوس لصالح حملة مؤهل البكالوريوس بمعنى أن النمط الديكتاتوري أكثر شيوعاً عند حملة مؤهل البكالوريوس.

بينما لم تكن المقارنات الثنائية الأخرى بين المتوسطات الحسابية دالة إحصائياً.

٢. النمط السلبي

الجدول (٢٦)

نتائج اختبار شفیه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للنمط السلبي
تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل	دبلوم	بكالوريوس	دبلوم عالي	ماجستير
دبلوم	 	،٠٦٤	*،٤٤	،١٤
بكالوريوس	 	 	*،٣٧	،٠٧٨
دبلوم عالي	 	 	 	،٢٩-
قلقية	 	 	 	

* دال إحصائياً ($\alpha \geq 0,05$)

يتضح من الجدول (٢٦) أن الفروق في النمط القيادي السلبي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لمدراء المدارس الثانوية في شمال فلسطين كان بين المؤهلات:

- * دبلوم فما دون ودبلوم عالي لصالح دبلوم فما دون
- بمعنى أن النمط السلبي أكثر شيوعاً عند حملة دبلوم فما دون.
- * بكالوريوس ودبلوم عالي لصالح بكالوريوس بمعنى أن النمط السلبي أكثر شيوعاً عند حملة البكالوريوس مقارنة بالدبلوم العالي.

وفيما يتعلق بالمقارنات الثنائية الأخرى لم تكن الفروق دالة إحصائياً.

أ. النتائج المتعلقة بتفويض السلطة:

الجدول (٢٧)

المتوسطات الحسابية لتفويض السلطة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لمدراء المدارس

المؤهل العلمي / الأنماط القيادية	دبلوم كليات مجتمع فأقل (ن=٨٨)	بكالوريوس (ن=٢٤٤)	دبلوم عالي (ن=١٩)	ماجستير (ن=١١)
واجبات إدارية	٢,٧١	٢,٥٥	٢,٦٤	٢,٦٤
واجبات تربوية	٣,١٢	٣,-	٣,١١	٣,٣٧
واجبات فنية	٣,٣٠	٣,٠٣	٣,٢٣	٣,٣٣
واجبات اجتماعية	٣,١٤	٢,٩٨	٢,٩٣	٣,٤٢
الدرجة الكلية	٣,٠٧	٢,٨٩	٢,٩٨	٢,٩٥

من أجل فحص الفرضية المتعلقة بهذا الجانب استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) ونتائج الجدول (٢٨) تبين ذلك.

الجدول (٢٨)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في تفويض السلطة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	متوسط الانحراف	ت.ف. المحسوبة	مستوى الدلالة **
واجبات إدارية	بين المجموعات	٣	١,٦٩	,٥٦	١,٢٩	,٢٧
	داخل المجموعات	٣٥٨	١٥٦,٢٣	,٤٣		
	المجموع	٣٦١	١٥٧,٩٢			
واجبات تربوية	بين المجموعات	٣	٢,٣٦	,٧٨	١,٢٣	,٢٩
	داخل المجموعات	٣٥٨	٢٢٨,٨٠	,٦٣		
	المجموع	٣٦١	٢٣١,١٧			
واجبات فنية	بين المجموعات	٣	٥,٣١	١,٧٧	٢,٧٢	*,٠٤
	داخل المجموعات	٣٥٨	٢٣٣,٣٠	,٦٥		
	المجموع	٣٦١	٢٣٨,٦٢			
واجبات اجتماعية	بين المجموعات	٣	٣,٦٠	١,٢٠	١,١١	,٣٤
	داخل المجموعات	٣٥٨	٣٨٥,٢٢	١,٠٧		
	المجموع	٣٦١	٣٨٨,٨٢			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٣	٢,٧٦	,٩٢	١,٧٤	,١٥
	داخل المجموعات	٣٥٨	١٨٩,٠٧	,٥٢		
	المجموع	٣٦١	١٩١,٨٤			

* دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha = 0,05)$

يتضح من الجدول (٢٨) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0,05)$ في تفويض السلطة لدى مدراء المدارس الثانوية في محافظات شمال فلسطين على مجالات وواجبات (إدارية، تربوية، واجتماعية) ودرجة التفويض الكلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بالرغم من عدم دلالة الفروق على الدرجة الكلية كانت الفروق دالة إحصائياً على مجال واجبات فنية.

ولتحديد بين أي من المؤهلات العلمية كانت الفروق، استخدم اختبار شففيه (Scheffe Test) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية ونتائج الجداول (٢٩) تبين ذلك.

الجدول (٢٩)

نتائج اختبار شفیه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمجال
واجبات فنية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل	دبلوم	بكالوريوس	دبلوم عالي	ماجستير فأعلى
دبلوم كليات مجتمع فأقل		٢٦	٠٦	٠٣-
بكالوريوس			١٩-	٠٢٩-
دبلوم عالي				٠٩-
ماجستير				

• دال عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$

يتضح من الجدول (٢٩) أن الفروق لمجال الواجبات الفنية كانت بين أصحاب المؤهل
بكالوريوس وماجستير فأعلى لصالح ماجستير فأعلى، بينما لم تكن المقارنات الثنائية الأخرى دالة
إحصائياً.

سادساً: النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في كل من النمط القيادي
وتفويض السلطة عند مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير
الخبرة.

أ. النتائج المتعلقة بنمط القيادة.

الجدول (٣٠)

المتوسطات الحسابية لنمط القيادة تبعاً لمتغير الخبرة

المؤهل العلمي	أقل من ٥ سنوات (ن = ١٢٦)	٥-١٠ سنوات (ن = ٦٩)	أكثر من ١٠ سنوات (ن = ١٩)
الأنماط القيادية			
الدكتاتوري	٢,٠٤٤	١,٩٧	٢,١٣
الدبلوماسي	٢,٨٥	٢,٨٥	٢,٨٩
السلبى	٢,٥٣	٢,٤٥	٢,٥٤
الديمقراطي	٣,٥٨	٣,٨٠	٣,٥٢

من أجل فحص الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) ونتائج الجدول

(٣١) تبين ذلك.

الجدول (٣١)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في نمط القيادة
تبعاً لمتغير الخبرة عند المعلمين

المجالات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	متوسط الانحراف	ت.ف. المحسوبة	مستوى الدلالة **
الدكتاتوري	بين المجموعات	٢	١,٣٤	,٦٧	١,٣٨	,٢٥
	داخل المجموعات	٣٥٩	١٧٥,٤٠	,٤٨		
	المجموع	٣٦١	١٧٦,٧٥			
الدبلوماسي	بين المجموعات	٢	,١٣	,٠٦٥	,٢٣	,٧٨
	داخل المجموعات	٣٥٩	٩٨,٤٧	,٢٧		
	المجموع	٣٦١	٩٨,٦٠			
السلبى	بين المجموعات	٢	,٤٢	,٢١	,٧٧	,٤٦
	داخل المجموعات	٣٥٩	٩٧,٢٥	,٢٧		
	المجموع	٣٦١	٩٧,٦٧			
الديمقراطي	بين المجموعات	٢	٣,٧٠	١,٨٥	١,٩٤	,١٤
	داخل المجموعات	٣٥٩	٣٤٢,٩٠	,٩٥		
	المجموع	٣٦١	٣٤٦,٦١			

* دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha \geq 0,05)$

يتضح من الجدول (٣١) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0,05)$ في نمط القيادة عند مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير الخبرة عند المعلمين والمعلمات.
ب. النتائج المتعلقة بتفويض السلطة.

الجدول (٣٢)

المتوسطات الحسابية لنمط القيادة تبعاً لمتغير الخبرة

الخبرة	أقل من ٥ سنوات (١٢٦)	٥-١٠ سنوات (٦٩)	أكثر من ١٠ سنوات (١٦٧)
مجال تفويض السلطة			
واجبات إدارية	٢,٥٤	٢,٨١	٢,٥٥
واجبات تربوية	٣,٠٥	٣,١٩	٣,٩٨
واجبات فنية	٣,٠٨	٣,٣١	٣,٠٦
واجبات اجتماعية	٣,٠١	٣,٢٩	٢,٩٣
الدرجة الكلية	٢,٩٢	٣,١٥	٢,٨٨

من أجل فحص الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) ونتائج الجدول (٣٣) تبين ذلك.

الجدول (٣٣)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في تفويض السلطة تبعاً لمتغير الخبرة عند المعلمين

المجالات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	متوسط الانحراف	ف* المحسوبة	مستوى الدلالة**
واجبات إدارية	بين المجموعات	٢	٣,٧٩	١,٨٩	٤,٤٢	٠,٠١
	داخل المجموعات	٣٥٩	١٥٤,١٣	,٤٢		
	المجموع	٣٦١	١٥٧,٩٢			
واجبات تربوية	بين المجموعات	٢	٢,٣٤	١,١٧	١,٨٣	,١٦
	داخل المجموعات	٣٥٩	٢٢٨,٨٣	,٦٣		
	المجموع	٣٦١	٢٣١,١٧			
واجبات فنية	بين المجموعات	٢	٣,٢٩	١,٦٤	٢,٥١	,٠٨
	داخل المجموعات	٣٥٩	٢٣٥,٣٣	,٥٦		
	المجموع	٣٦١	٢٣٨,٦٢			
واجبات اجتماعية	بين المجموعات	٢	٦,١٧	٣,٠٨	٢,٨٩	,٠٥٧
	داخل المجموعات	٣٥٩	٣٨٢,٦٥	١,٠٦		
	المجموع	٣٦١	٣٨٨,٨٢			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٢	٣,٦٧	١,٨٣	٣,٥٠	٠,٠٣
	داخل المجموعات	٣٥٩	١٨٨,١٧	,٥٢		
	المجموع	٣٦١	١٩١,٨٤			

* دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha \geq 0,05)$

يتضح من الجدول (٣٣) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0,05)$ في تفويض السلطة على مجالات (واجبات تربوية، وواجبات فنية، وواجبات اجتماعية) تعزى لمتغير الخبرة عند المعلمين، بينما كانت الفروق دالة إحصائياً على مجال واجبات إدارية وفي الدرجة الكلية للتفويض تبعاً لمتغير الخبرة عند المعلمين. ومن أجل تحديد بين أي من فئات الخبرة كانت الفروق استخدم اختبار شفيه (Scheffe Test) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية ونتائج الجدولان (٣٤) (٣٥) تبين ذلك.

١. مجال واجبات إدارية

الجدول (٣٤)

نتائج اختبار شففيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمجال واجبات إدارية
تبعاً لمتغير الخبرة

المؤهل	أقل من ٥ سنوات	١٠-٥ سنوات	أكثر من ١٠ سنوات
أقل من ٥ سنوات	٠.٢٦-	٠.١-	٠.٢٥*
١٠-٥ سنوات	٠.٢٦*	٠.١-	٠.٢٥*
أكثر من ١٠ سنوات	٠.٢٦*	٠.١-	٠.٢٥*

* دال إحصائياً ($\alpha \geq 0.05$)

يتضح من الجدول (٣٤) ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) على مجال واجبات إدارية بين أصحاب الخبرة (أقل من ٥ سنوات) وأكثر من ١٠ سنوات.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) على مجال واجبات إدارية بين فئات الخبرة.

* (أقل من ٥ سنوات، ١٠-٥ سنوات) لصالح ١٠-٥ سنوات.

* (١٠-٥ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات) لصالح ١٠-٥ سنوات.

٢. درجة التفويض الكلية

الجدول (٣٥)

نتائج اختبار شففيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية
لتفويض السلطة تبعاً لمتغير الخبرة

المؤهل	أقل من ٥ سنوات	١٠-٥ سنوات	أكثر من ١٠ سنوات
أقل من ٥ سنوات	٠.٢٢-	٠.٤١	٠.٢٦*
١٠-٥ سنوات	٠.٢٢*	٠.٤١	٠.٢٦*
أكثر من ١٠ سنوات	٠.٢٢*	٠.٤١	٠.٢٦*

* دال إحصائياً ($\alpha \geq 0.05$)

يتضح من الجدول (٣٥) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

($\alpha \geq 0.05$) في تفويض السلطة بين أصحاب الخبرة (أقل من ٥ سنوات، ١٠-٥ سنوات)، (أقل

من ٥ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات) بينما كانت الفروق دالة إحصائياً بين أصحاب الخبرة (١٠-٥ سنوات، وأكثر من ١٠ سنوات) لصالح (٥-١٠ سنوات).

سابعاً: النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في كل من النمط القيادي وتقويض السلطة عند مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير عدد الشعب في المدرسة.

أ. النتائج المتعلقة بنمط القيادة.

الجدول (٣٦)

المتوسطات الحسابية لنمط القيادة تبعاً لمتغير عدد الشعب في المدرسة

عدد الشعب	١ - ١٠ شعب (ن = ٢١)	١١ - ١٥ شعب (ن = ٢٠٢)	أكثر من ١٥ شعب (ن = ١٣٩)
النمط القيادي			
الدكتاتوري	٢,٠١	٢,٢٨	١,٧٦
الدبلوماسي	٣,٠١	٢,٧٧	٢,٩٨
السلمي	٢,٦٤	٢,٥٢	٢,٥٠
الديمقراطي	٢,٨٢	٣,٢٦	٤,٠٤

من أجل فحص الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) ونتائج الجدول (٣٧) تبين ذلك.

الجدول (٣٧)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في نمط القيادة تبعاً لمتغير عدد الشعب في المدرسة

المجالات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	متوسط الانحراف	ق ^٢ المحسوبة	مستوى الدلالة **
الدكتاتوري	بين المجموعات	٢	٢١,٨٠	١٠,٩٠	٢٥,٢٦	*,٠٠٠١
	داخل المجموعات	٣٥٩	١٥٤,٩٤	,٤٣		
	المجموع	٣٦١	١٧٦,٧٥			
الدبلوماسي	بين المجموعات	٢	٣,٨٦	١,٩٣	٧,٣١	*,٠٠١
	داخل المجموعات	٣٥٩	٩٤,٧٤	,٢٦		
	المجموع	٣٦١	٩٨,٦٠			
السلبي	بين المجموعات	٢	,٣٧	,١٨	,٦٩	,٤٩
	داخل المجموعات	٣٥٩	٩٧,٢٩	,٢٧		
	المجموع	٣٦١	٩٧,٦٧			
الديمقراطي	بين المجموعات	٢	٥٠,٨٦	٢٥,٤٣	٣٠,٨٦	*,٠٠٠١
	داخل المجموعات	٣٥٩	٢٩٥,٧٥	,٨٢		
	المجموع	٣٦١	٣٤٦,٦١			

* دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha \geq 0,05)$

يتضح من الجدول (٣٧) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0,05)$ في النمط السلبي تعزى لمتغير عدد الشعب في المدرسة، بينما كانت الفروق دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha \geq 0,05)$ على الأنماط القيادية (الدكتاتوري، والدبلوماسي، والديمقراطي) تبعاً لمتغير عدد الشعب في المدرسة. لتحديد بين من كانت الفروق استخدم اختبار شفيه (Scheffe Test) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية ونتائج الجداول (٣٨) (٣٩) (٤٠) تبين ذلك.

النمط الدكتاتوري :

الجدول (٣٨)

نتائج اختبار شففيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للنمط الدكتاتوري

المؤهل	١٠ - ١ شعب	١١ - ١٥ شعب	أكثر من ١٥ شعب
١٠ - ١ شعب		٠,٢٦ -	٠,٢٤
١١ - ١٥ شعب			٠,٥١ - *
أكثر من ١٥ شعب			

* دال إحصائياً ($\alpha \geq 0,05$)

يتضح من الجدول (٣٨) ما يلي :-

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0,05$) في النمط الدكتاتوري تعزى لمتغير الشعب بين:-

• (١٠ - ١ شعب ، ١١ - ١٥ شعب) .

• (١٠ - ١ شعب ، أكثر من ١٥ شعب) .

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0,05$) في النمط الدكتاتوري بين المدارس التي يوجد بها (١١ - ١٥ شعب) ، (أكثر من ١٥ شعب) لصالح (١١ - ١٥ شعب) بمعنى أن النمط الدكتاتوري مستخدم في المدارس التي يوجد بها (١١ - ١٥ شعب) أكثر من المدارس التي يوجد فيها (أكثر من ١٥ شعب) .

١. النمط الدبلوماسي

الجدول (٣٩)

نتائج اختبار شففيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للنمط الدبلوماسي

تبعاً لمتغير عدد الشعب

المؤهل	١٠ - ١ شعب	١١ - ١٥ شعب	أكثر من ١٥ شعب
١٠ - ١ شعب		٠,٢٣ -	٠,٣٣
١١ - ١٥ شعب			٠,٢٠ - *
أكثر من ١٥ شعب			

* دال إحصائياً ($\alpha \geq 0,05$)

— لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0,05)$ على النمط الدبلوماسي بين المدارس التي توجد بها:

• (١ — ١٠ شعب، ١١ — ١٥ شعبة)

• (١٠-١ شعب، أكثر من ١٥ شعبة)

— وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0,05)$ على النمط الدبلوماسي بين المدارس التي يوجد بها : من (١١ — ١٥ شعبة، وأكثر من ١٥ شعبة) لصالح (١١ — ١٥ شعبة). بمعنى أن النمط الدبلوماسي مستخدم في المدارس التي يوجد بها (١١-١٥) شعبة أكثر من المدرس التي يزيد عدد شعبها عن ١٥ شعبة.

٢. النمط الديمقراطي.

الجدول (٤٠)

نتائج اختبار شفهي للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للنمط الديمقراطي تبعاً لمتغير عدد الشعب

المؤهل	١٠ — ١ شعب	١١ — ١٥ شعبة	أكثر من ١٥ شعبة
١٠-١ شعب		٠,٥٥	-٠,٢٢
١١ — ١٥ شعبة			-٠,٧٧
أكثر من ١٥ شعبة			

• دال إحصائياً $(\alpha \geq 0,05)$

يتضح من الجدول (٤٠) ما يلي :

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0,05)$ في النمط الديمقراطي بين (١٠-١ شعب وأكثر من ١٥ شعبه).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0,05)$ في النمط الديمقراطي بين المدارس ذات الشعب:

• (١٠-١ شعب و ١١-١٥ شعبه) لصالح (١٠-١ شعب .

• (١١-١٥ شعب وأكثر من ١٥ شعبه) لصالح أكثر من ١٥ شعبه.

بمعنى أن النمط الديمقراطي مستخدم في المدارس ذات الشعب (١ — ١٠)، والتي يزيد عدد شعبها عن (١٥) أكثر من المدارس ذات الشعب (١١ — ١٥) شعبة.

ب. النتائج المتعلقة بتفويض السلطة.

الجدول (٤١)

المتوسطات الحسابية لتفويض السلطة تبعاً لمتغير عدد الشعب في المدرسة

الخبرة	١ - ١٠ شعب (ن=٢١)	١١ - ١٥ شعب (ن=٢٠٢)	أكثر من ١٥ شعب (ن=١٣٩)
مجال تفويض السلطة			
مجال الواجبات الإدارية	٢,٥٤	٢,٣٧	٢,٩٥
مجال الواجبات التربوية	٣,٠٩	٢,٧١	٣,٥٢
مجال الواجبات الفنية	٣,٠٨	٣,٣١	٣,٠٦
مجال الواجبات الاجتماعية	٢,٩٧	٢,٦٢	٣,٥٣
الدرجة الكلية	٢,٩٠	٢,٦٢	٣,٤٢

من أجل فحص الفرضية المتعلقة بهذا الجزء استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) ونتائج الجدول (٤٢) تبين ذلك.

الجدول (٤٢)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في تفويض السلطة

تبعاً لمتغير عدد الشعب في المدرسة

المجالات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	متوسط الانحراف	ف [*] المحسوبة	مستوى الدلالة ^{**}
الواجبات الإدارية	بين المجموعات	٢	٢٨,٧٥	١٤,٣٧	٣٩,٩٥	*,٠٠٠١
	داخل المجموعات	٣٥٩	١٢٩,١٧	,٣٦		
	المجموع	٣٦١	١٥٧,٩٢			
الواجبات التربوية	بين المجموعات	٢	٥٤,٩٨	٢٥,٨٥	٥٦,٠٢	*,٠٠٠١
	داخل المجموعات	٣٥٩	١٧٦,١٨	,٥٢		
	المجموع	٣٦١	٢٣١,١٧			
الواجبات الفنية	بين المجموعات	٢	٥١,٧١	٢٥,٨٥	٤٩,٦٦	*,٠٠٠١
	داخل المجموعات	٣٥٩	١٨٦,٩١	,٢٥		
	المجموع	٣٦١	٢٣٨,٦٢			
الواجبات الاجتماعية	بين المجموعات	٢	٨٣,٨٨	٢٦,٤٤	٦٨,٣٢	*,٠٠٠١
	داخل المجموعات	٣٥٩	٣٠٤,٩٤	,٣٨		
	المجموع	٣٦١	٣٨٨,٨٢			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٢	٥٢,٨٩	٢٦,٤٤	٦٨,٣٢	*,٠٠٠١
	داخل المجموعات	٣٥٩	١٣٨,٩٥	,٣٨		
	المجموع	٣٦١	١٩١,٨٤			

* دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \geq 0,05$)

يتضح من الجدول (٤٢) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في تفويض السلطة عند مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير عدد الشعب في المدرسة. لتحديد بين من كانت الفروق استخدم اختبار شففيه (Scheffe Test) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية ونتائج الجداول (٤٣) (٤٤) (٤٥) (٤٦) (٤٧) تبين ذلك.

١. مجال الواجبات الإدارية:

الجدول (٤٣)

نتائج اختبار شففيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمجال الواجبات الإدارية تبعاً لمتغير عدد الشعب

المؤهل	١ - ١٠ شعب	١١ - ١٥ شعب	أكثر من ١٥ شعب
١٠ - ١ شعب	٠,٨٦	٠,٤٩ -	٠,٥٨ -
١١ - ١٥ شعب	٠,٨٦	٠,٤٩ -	٠,٥٨ -
أكثر من ١٥ شعب	٠,٨٦	٠,٤٩ -	٠,٥٨ -

* دال إحصائياً $(\alpha \geq 0.05)$

يتضح من الجدول (٤٣) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ على مجال الواجبات الإدارية بين المدارس التي يوجد بها (١ - ١٠ شعب، ١١ - ١٥ شعب). بينما كانت الفروق دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين المدارس التي يوجد بها:

* (١٠ - ١ شعب، وأكثر من ١٥ شعب) لصالح أكثر من ١٥ شعب.

* (١١ - ١٥ شعب، وأكثر من ١٥ شعب) لصالح أكثر من ١٥ شعب.

بمعنى أن عملية تفويض السلطة في مجال الواجبات الإدارية مستخدمة في المدارس التي يزيد عدد شعبها عن ١٥ شعب أكثر من المدارس ذات الشعب (١ - ١٠ شعب والمسدارس ذات الشعب (١١ - ١٥) شعب.

٢. مجال الواجبات التربوية:

الجدول (٤٤)

نتائج اختبار شففيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمجال الواجبات التربوية
تبعاً لمتغير عدد الشعب

المؤهل	١ - ١٠ شعب	١١ - ١٥ شعب	أكثر من ١٥ شعب
١٠ - ١ شعب		٣٧	٠,٤٣ - *
١١ - ١٥ شعب			٠,٨١ - *
أكثر من ١٥ شعب			

* دال إحصائياً ($\alpha \geq 0,05$)

يتضح من الجدول (٤٤) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0,05$) على مجال الواجبات التربوية بين المدارس التي يوجد بها (١ - ١٠ شعب، و ١١ - ١٥ شعب). بينما كانت الفروق دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \geq 0,05$) بين المدارس التي يوجد بها:

* (١ - ١٠ شعب، وأكثر من ١٥ شعب) لصالح أكثر من ١٥ شعب.

* (١١ - ١٥ شعب، وأكثر من ١٥ شعب) لصالح أكثر من ١٥ شعب.

بمعنى أن عملية تفويض السلطة في مجال الواجبات التربوية مستخدمة في المدارس التي يزيد عدد شعبها عن (١٥) شعب أكثر من المدارس ذات الشعب (١ - ١٠) شعب والمدارس ذات الشعب (١١ - ١٥) شعب.

٣. مجال الواجبات الفنية:

الجدول (٤٥)

نتائج اختبار شففيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمجال الواجبات الفنية
تبعاً لمتغير عدد الشعب

المؤهل	١ - ١٠ شعب	١١ - ١٥ شعب	أكثر من ١٥ شعب
١٠ - ١ شعب		٠,٢٨	٠,٥٠ - *
١١ - ١٥ شعب			٠,٧٩ - *
أكثر من ١٥ شعب			

* دال إحصائياً ($\alpha \geq 0,05$)

يتضح من الجدول (٤٥) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0,05)$ على مجال الواجبات الفنية بين المدارس التي يوجد بها (١ - ١٠ شعب، ١١ - ١٥ شعب). بينما كانت الفروق دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha \geq 0,05)$ بين المدارس التي يوجد بها:

* (١-١٠ شعب، وأكثر من ١٥ شعب) لصالح أكثر من ١٥ شعب.

* (١١-١٥ شعب، وأكثر من ١٥ شعب) لصالح أكثر من ١٥ شعب.

بمعنى أن عملية تفويض السلطة في مجال الواجبات الفنية مستخدمة في المدارس التي يزيد عدد شعبها عن (١٥) شعب أكثر من المدارس ذات الشعب (١ - ١٠) شعب والمدارس (١١-١٥) شعب.

٤. مجال الواجبات الاجتماعية:

الجدول (٤٦)

نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمجال الواجبات الاجتماعية تبعاً لمتغير عدد الشعب

المؤهل	١ - ١٠ شعب	١١ - ١٥ شعب	أكثر من ١٥ شعب
١ - ١٠ شعب		٠,٣٥	٠,٦٥ -
١١ - ١٥ شعب			٠,١٠٠٨ -
أكثر من ١٥ شعب			

* دال إحصائياً $(\alpha \geq 0,05)$

يتضح من الجدول (٤٦) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0,05)$ على مجال الواجبات الاجتماعية بين المدارس التي يوجد بها (١ - ١٠ شعب) و (١١ - ١٥ شعب). بينما كانت الفروق دالة إحصائياً بين المدارس :

* (١-١٠ شعب، وأكثر من ١٥ شعب) لصالح أكثر من ١٥ شعب.

* (١١-١٥ شعب، وأكثر من ١٥ شعب) لصالح أكثر من ١٥ شعب.

بمعنى أن عملية تفويض السلطة في مجال الواجبات الاجتماعية مستخدمة في المدارس التي يزيد عدد شعبها عن (١٥) شعب أكثر من المدارس ذات الشعب (١ - ١٠) شعب و (١١-١٥) شعب.

٥. الدرجة الكلية:

الجدول (٤٧)

نتائج اختبار شففيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لتفويض السلطة تبعاً لمتغير عدد الشعب

المؤهل	١ - ١٠ شعب	١١ - ١٥ شعب	أكثر من ١٥ شعب
١ - ١٠ شعب		٢٧	٠,٥٢ -
١١ - ١٥ شعب			٠,٨٠ -
أكثر من ١٥ شعب			

* دال إحصائياً ($\alpha \geq 0,05$)

يتضح من الجدول (٤٧) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0,05$) في الدرجة الكلية لتفويض السلطة في المدارس التي يوجد بها (١ - ١٠ شعب) و (١١ - ١٥ شعب). بينما كانت الفروق دالة إحصائياً بين المدارس التي يوجد بها: *

- (١ - ١٠ شعب، وأكثر من ١٥ شعب) لصالح المدارس التي يوجد بها أكثر من ١٥ شعب.
- (١١ - ١٥ شعب، وأكثر من ١٥ شعب) لصالح المدارس التي يوجد بها أكثر من ١٥ شعب.

بمعنى أن عملية تفويض السلطة في جميع مجالاتها في المدارس التي يزيد عدد شعبها عن (١٥) شعباً تمارس بشكل أكثر من المدارس التي يقل عدد شعبها عن (١٥) شعباً.

ثامناً: النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة والتي نصها:

لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين النمط القيادي وتفويض السلطة عند مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين.

لفحص الفرضية استخدم معامل الارتباط بيرسون ، ونتائج الجدول (٤٨) تبين ذلك.

الجدول (٤٨)

مصفوفة معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين النمط القيادي وتفويض السلطة عند مدراء المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين

(ن = ٣٦٢)

المتغيرات	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	الدرجة الكلية
١. النمط الدكتاتوري	X	-٠,٢	٠,٢٠	-٠,٥٨	-٠,٢٦	-٠,٣٦	-٠,٣١	-٠,٣٦	٠,٣٧-
٢. النمط الدبلوماسي	X	X	٠,٢١	٠,٣٤	٠,٢٧	٠,٢٧	٠,٢٧	٠,٢٠	٠,٢٨
٣. النمط السلبي	X	X	X	-٠,٠٩	٠,٧٠	٠,٠٣	٠,٠٧	-٠,٠٨	٠,٠٣
٤. النمط الديمقراطي	X	X	X	X	٠,٤٥	٠,٤٥	٠,٤٧	٠,٤٩	٠,٥٦
٥. واجبات إدارية	X	X	X	X	X	٠,٦٩	٠,٧١	٠,٦١	٠,٨٣
٦. واجبات تربوية	X	X	X	X	X	X	٠,٧٨	٠,٧٣	٠,٩١
٧. واجبات فنية	X	X	X	X	X	X	X	٠,٦٤	٠,٨٨
٨. واجبات اجتماعية	X	X	X	X	X	X	X	X	٠,٨٧
٩. الدرجة الكلية للتفويض	X	X	X	X	X	X	X	X	X

* دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha \geq 0,05)$

** دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha \geq 0,01)$

يتضح من الجدول (٤٨) ما يلي:

— وجود علاقة ارتباطية سلبية بين النمط الدكتاتوري وجميع مجالات تفويض السلطة والدرجة الكلية لتفويض السلطة حيث وصلت العلاقة بين النمط الدكتاتوري والدرجة الكلية لتفويض السلطة إلى $(-0,37)$ وهي دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha \geq 0,01)$.

— وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين النمطين الدبلوماسي والديمقراطي وجميع مجالات تفويض السلطة والدرجة الكلية حيث كانت العلاقة بين النمط الدبلوماسي والدرجة الكلية لتفويض السلطة $(0,28)$ وهي دالة عند مستوى $(\alpha \geq 0,01)$ وكانت $(0,56)$ وهي دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha \geq 0,01)$ بين النمط الديمقراطي والدرجة الكلية لتفويض السلطة.

— لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين النمط السلبي ومجالات تفويض السلطة والدرجة الكلية.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول .
- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني .
- مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة .

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

مقدمة :-

يتضمن هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة التي توصل إليها الباحث ومن ثم تقديم التوصيات اللازمة والمهمة .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة وعلاقتها بتفويض السلطة عند مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين، إضافة إلى معرفة أثر متغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي والمحافظة وعدد شعب المدرسة على نمط القيادة وتفويض السلطة عند مدراء المدارس الثانوية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين .

وقد جاءت المناقشة النتائج كما يلي :-

- أ. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول .
- ب. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني .
- ت. مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة .

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نصه :-

ما الأنماط القيادية السائدة لدى مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين ؟

أظهرت نتائج الجدول (٧) أن الأنماط القيادية السائدة لدى مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين جاءت مرتبة كما يلي:-

المرتبة الأولى : النمط الديمقراطي ، حيث حصل على متوسط استجابة (٣,٥٩) بنسبة مئوية مقدارها (٧١,٨%) .

المرتبة الثانية : النمط الدبلوماسي ، حيث حصل على متوسط استجابة (٢,٧٨) بنسبة مئوية مقدارها (٥٧,٤%) .

المرتبة الثالثة : النمط السلبي ، حيث حصل على متوسط استجابة (٢,٥٢) بنسبة مئوية مقدارها (٥٠,٤%) .

المرتبة الرابعة : النمط الديكتاتوري ، حيث حصل على متوسط استجابة (٢,٠٧) بنسبة مئوية مدارها (٤١,٤%).

وقد اعتبر الباحث النمط السائد هو الذي يحصل على نسبة مئوية تزيد عن (٥٠%).

وعليه لم يظهر النمط الديكتاتوري كنمط قيادي سائد عند مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين .

ويرى الباحث أن حصول النمط الديكتاتوري على المرتبة الأخيرة من وجهة نظر المعلمين يرجع إلى أن طبيعة هذا النمط من حيث خصائصه وطرق تعامل القائد مع المرؤوسين تجعله يتراجع إلى المرتبة الأخيرة من وجهة نظر المرؤوسين في أي مؤسسة وخاصة في المؤسسة التعليمية .

حيث أشارت دراسات كل من الشوا (١٩٩٨) إلى تراجع هذا النمط إلى المرتبة الأخيرة ، وكذلك أشارت طبعوني (١٩٩٧) في دراستها إلى تراجع هذا النمط إلى المرتبة ما قبل الأخيرة، أما دراسة العيسى (١٩٩٢) فقد اختلفت مع هذه الدراسة حيث توصلت إلى أن النمط التسلسلي هو السائد بين مديرات المدارس لثانوية الحكومية في مدينة الرياض.

أما النمط الديمقراطي فقد تصدر جميع الأنماط القيادية واحتل المرتبة الأولى وهذه النتيجة تتفق مع ما أشارت إليه دراسات كل من :-

الشوا (١٩٩٨) ، والتي توصلت إلى أن أكثر الأنماط الإشرافية التي يمارسها مديرو المدارس الأساسية والثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين هو النمط الديمقراطي . وطبعوني (١٩٩٧) ، حيث توصلت إلى أن أكثر الأنماط القيادية انتشاراً بين أواسط المديرين في المدارس الأساسية الدنيا في الضفة الغربية هو النمط الديمقراطي، والمحاسنة (١٩٩٦) والتي توصلت إلى أن النمط الديمقراطي هو النمط السائد لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في الأردن . وشاكوا (Shacki, ١٩٨٧) والتي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين سلوك المدير الإداري الديمقراطي ومدى تحقيق المؤسسة لأهدافها . ودراسة الحوراني (١٩٨٤) والتي توصلت إلى أن النمط

القيادي الديمقراطي يتصدر الأنماط القيادية الأخرى ويرتبط برضا المعلمين عن العمل . ودراسة اللحام (١٩٩٦) ، والتي توصلت إلى أن أكثر السلوكيات ممارسة من قبل مدير المدرسة الثانوية في الأردن هو السلوك الديمقراطي وبالذات في مجال العلاقات الإنسانية .

أما النمط الدبلوماسي فقد احتل المرتبة الثانية ولكن بفارق كبير عن النمط الأول (الديمقراطي) ، حيث حصل على متوسط استجابة (٢,٨٧) بنسبة مئوية مقدارها (٥٧,٤) % .

تتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من الشوا (١٩٩٨) والمحاسنة (١٩٩٦) ، وجميعها أشارت إلى تدني مستوى هذا النمط القيادي مقارنة مع النمط الديمقراطي .

أما النمط السلبي فقد حصل على متوسط استجابة (٢,٥٢) بنسبة مئوية (٥٠,٤) % ، وهذا يعني أن هذا النمط يمارس بدرجة قليلة . فقد ظهر أنه من الأنماط السائدة كما ظهر في الجدول (٧) . وهذا النمط من القيادة لا يحقق الأهداف الملقاة على عاتق المؤسسة التعليمية كانت أم غير تعليمية .

ثانياً : مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نصه :-

ما مستوى تفويض السلطة عند مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين ؟

للإجابة على هذا السؤال استخدمت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل مجال من مجالات تفويض السلطة والدرجة الكلية . حيث كشفت نتائج الجدول (٨) أن مجال الواجبات الفنية والواجبات التربوية والواجبات الاجتماعية كانت درجة تفويض السلطة فيها بصورة متوسطة حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة عليها كما يلي :-

مجال الواجبات الفنية (٦٢,٤ %) ، مجال الواجبات التربوية (٦٠,٨ %) ، مجال الواجبات الاجتماعية (٦٠,٦) % . أما مجال الواجبات الإدارية فكانت درجة تفويض السلطة بصورة قليلة حيث بلغت النسبة المئوية عليه (٥٢) % وكذلك كانت الدرجة الكلية لتفويض السلطة قليلة حيث بلغت النسبة المئوية لها (٥٩) % .

ويرى الباحث أن قلة تفويض السلطة قد يعود إلى مركزية النظام التعليمي وعدم تدريب المديرين على طرق الإدارة الحديثة ومنها تعريفهم وتدريبهم وتشجيعهم على تفويض السلطات وفوائدها في العملية التعليمية والإدارية . وهذا ما يذهب إليه أكثر خبراء الإدارة ، حيث يشير (د. فخري ، في المجلة العربية للإدارة - ١٩٨٣) إلى أن قلة التفويض تعني المركزية بينما التوسع في التفويض يعني اللامركزية .

ثالثاً : مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى والتي نصها :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.001$) في كل من نمط القيادة وتفويض السلطة عند مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير الجنس عند المعلمين .

لفحص الفرضية الصفرية استخدم الباحث اختبار (ت) للمجموعتين المستقلتين (Independent - T-test) ، وفيما يلي مناقشة هذه الفرضية :-

أ. مناقشة النتائج المتعلقة بنمط القيادة :

كشفت نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (٩) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.001$) على النمطين الدبلوماسي والسلبي عند مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير الجنس عند المعلمين ، وبالتالي أظهرت نتائج هذا التحليل قبول الفرضية الصفرية على هذين المجالين ، وكشفت نتائج التحليل وجود فروق ذات دلالة إحصائية على النمطين الديكتاتوري لصالح الذكور والديمقراطي لصالح الإناث.

مما يشير إلى رفض الفرضية الصفرية الأولى على المجالين الديمقراطي والديكتاتوري ويعزو الباحث وجود اختلاف بين استجابات المعلمين والمعلمات على النمطين الديكتاتوري والديمقراطي إلى أن الإناث أكثر عاطفة من الذكور فلا يتجهن إلى استخدام أسلوب الشدة والتهديد في تسير أمور المؤسسة والتعامل مع المعلمات مما جعل المديرات يظهرن أكثر ديمقراطية من المديرين .

وجاءت هذه النتائج متفقة مع نتائج الشوا (١٩٩٨) فيما يتعلق بمتغير الجنس على الأنماط الديمقراطي والدبلوماسي والسلبي حيث لم يتضح في دراسته وجود فروق ذات دلالة إحصائية على هذه الأنماط عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ ، واتفقت معها على النمط الديكتاتوري أيضاً حيث تبين في دراسته وجود فروق على هذا النمط . واتفقت هذه الدراسة أيضاً مع دراسة طبعوني (١٩٩٧) التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على النمط السلبي (التسبيبي) . واختلفت معها على النمط الديمقراطي حيث توصلت في دراستها إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على النمط التسبيبي تعزى لمتغير الجنس .

ب. مناقشة النتائج المتعلقة بتفويض السلطة :

كشفت نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (١٠) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ على جميع مجالات تفويض السلطة والدرجة الكلية تبعاً لمتغير الجنس ولصالح المعلمات وفي هذا ما يشير إلى رفض الفرضية الصفرية الأولى فيما يتعلق منها بتفويض السلطة.

ويعزو الباحث سبب ميل المديرات إلى تفويض السلطة أكثر من المديرين كثرة ما عليهن من أعباء مدرسية وبيتية يدفعهن إلى تفويض جزء من سلطتهن للمعلمات .

رابعاً : مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية والتي نصها :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ في كل من النمط القيادي وتفويض السلطة عند مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير المحافظة .

أ. مناقشة النتائج المتعلقة بنمط القيادة :

من أجل فحص النتائج المتعلقة بنمط القيادة استخدمت المتوسطات الحسابية وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) .

وكشفت نتائج تحليل التباين الأحادي في الجدول (١٢) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على النمط السلبي عند مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير المحافظة مما يشير إلى قبول الفرضية الصفرية على النمط السلبي .

وذلك لأن هذا النمط القيادي عندما يدخل مؤسسة فإنه تكثر فيها الفوضى وعدم النظام وينخفض فيها رضا العاملين على العمل وعن إدارتهم مما يجعل استجابة أعضاء النظام متقاربة على هذا النمط بغض النظر عن المكان والمحافظة التي يعملون فيها.

ويرى الباحث أن عدم وجود فروق على النمط السلبي تعزى لمتغير المحافظة يعود إلى تقارب وجهات نظر المعلمين في جميع المحافظات على هذا النمط .

وكشفت نتائج التحليل كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ في الأنماط القيادية (الديكتاتوري والدبلوماسي ، والديمقراطي) عند مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين تبعاً لمتغير المحافظة ، مما يشير إلى رفض الفرضية الصفرية الثانية عند الأنماط القيادية الثلاث سابقة الذكر .

تتفق هذه النتيجة مع دراسة الشوا (١٩٩٨) على النمط السلبي حيث لم يجد فروق ذات دلالة إحصائية على هذا النمط تعزى لمتغير مكان العمل وتختلف معها على الأنماط الديكتاتوري والدبلوماسي والديمقراطي حيث لم يظهر في دراسة الشوا (١٩٩٨) فروقاً ذات دلالة إحصائية على هذه الأنماط .

ولتحديد بين أي من المحافظات كانت الفروق تم استخدام اختبار (شفيه) للمقارنات البعدية (Scheffe-Test) بين المتوسطات الحسابية حيث كشفت نتائج هذا الاختبار ما يلي:-

١- كشف نتائج الجدول (١٣):-

-وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ على النمط الديكتاتوري لمدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين تعزى

لمتغير المحافظة بين محافظة نابلس ومحافظة (جنين ، طولكرم ، قلقيلية ، سلفيت) لصالح محافظة نابلس .
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المقارنات الثنائية الأخرى .

٢- كشفت نتائج الجدول (١٤) :-

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.001$) على النمط الدبلوماسي لمدرء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير المحافظة بين:-

- (نابلس ، قلقيلية) لصالح محافظة قلقيلية .
- (جنين ، قلقيلية) لصالح محافظة قلقيلية .
- لم تكن الفروق دالة إحصائياً بين المقارنات الثنائية الأخرى .

٣- كشفت نتائج الجدول (١٥) :-

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.001$) على النمط الديمقراطي عند مدرء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير المحافظة بين :-

- (نابلس ، جنين) لصالح محافظة جنين .
- (نابلس ، طولكرم) لصالح محافظة طولكرم .
- (نابلس ، قلقيلية) لصالح محافظة قلقيلية .
- (نابلس ، سلفيت) لصالح محافظة سلفيت .
- (جنين ، طولكرم) لصالح محافظة طولكرم .
- (جنين ، قلقيلية) لصالح محافظة قلقيلية .
- (طولكرم ، سلفيت) لصالح محافظة طولكرم .
- (قلقيلية ، سلفيت) لصالح محافظة قلقيلية .

ويرى الباحث أن مدرء المدارس في محافظة نابلس قد ظهوروا أقل ديمقراطية من مدرء المدارس في المحافظات الأخرى قد يعود إلى كثرة عدد الشعب في المدارس

وبالتالي كثرة عدد المعلمين وعدد الطلبة إضافة إلى الديكتاتورية حيث لا يلزمها أكثر من إصدار الأوامر والرقابة.

ب- مناقشة النتائج المتعلقة بتفويض السلطة :

استخدمت المتوسطات الحسابية وتحليل التباين الأحادي (ANOVA). وكشفت نتائج تحليل التباين الأحادي في الجدول (١٧) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في تفويض السلطة على جميع المجالات والدرجة الكلية تعزى لمتغير المحافظة مما يشير إلى رفض الفرضية الثانية عند تفويض السلطة .

ولتحديد بين أي من المحافظات كانت الفروق استخدام اختبار شففيه (Scheffe Test) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية وكانت النتائج كما يلي :

كشفت نتائج اختبار شففيه في الجدول (١٨) أن المقارنات الثنائية كانت دالة إحصائياً على مجال الواجبات الإدارية بين المحافظات كما يلي :

- نابلس (طولكرم ، قلقيلية) لصالح محافظة طولكرم ، قلقيلية .
- (طولكرم ، قلقيلية) لصالح محافظة قلقيلية.
- (قلقيلية ، سلفيت) لصالح محافظة سلفيت .

أما المقارنات الثنائية الأخرى فلم تكن دالة إحصائياً .

وكشفت نتائج اختبار شففيه في الجدول (١٩) أن المقارنات الثنائية كانت دالة إحصائياً على مجال الواجبات التربوية بين المحافظات كما يلي :

- نابلس (طولكرم ، قلقيلية) لصالح طولكرم وقلقيلية.
- جنين (طولكرم ، قلقيلية) لصالح طولكرم وقلقيلية.
- (طولكرم ، سلفيت) لصالح محافظة طولكرم.
- (قلقيلية ، سلفيت) لصالح محافظة قلقيلية.

أما المقارنات الثنائية الأخرى فلم تكن دالة إحصائياً .

وكشفت نتائج اختبار شففيه في الجدول (٢٠) أن المقارنات الثنائية كانت دالة إحصائياً على مجال الواجبات الفنية بين المحافظات كما يلي :

- (جنين ، قلقيلية) لصالح محافظة قلقيلية.
- (قلقيلية ، سلفيت) لصالح محافظة قلقيلية.
- أما المقارنات الثنائية الأخرى فلم تكن دالة إحصائياً .

وكشفت نتائج شففيه في الجدول (٢١) أن المقارنات الثنائية كانت دالة إحصائياً على مجال الواجبات الاجتماعية بين المحافظات كما يلي :

- (نابلس ، طولكرم) لصالح محافظة طولكرم .
- (نابلس ، قلقيلية) لصالح محافظة قلقيلية .
- (قلقيلية ، سلفيت) لصالح محافظة قلقيلية .
- (جنين ، طولكرم ، قلقيلية) لصالح محافظة جنين .
- أما المقارنات الثنائية الأخرى فلم تكن دالة إحصائياً .

وكشفت نتائج اختبار شففيه في الجدول (٢٢) أن المقارنات الثنائية كانت دالة إحصائياً على الدرجة الكلية لتفويض السلطة بين المحافظات كما يلي :

- (نابلس ، طولكرم ، قلقيلية) لصالح محافظة نابلس .
- (جنين ، سلفيت) لصالح محافظة جنين.
- (طولكرم ، سلفيت) لصالح محافظة طولكرم.
- (قلقيلية ، سلفيت) لصالح محافظة قلقيلية.

ومن خلال عرض النتائج ظهر أن مدراء المدارس محافظة نابلس أقل من مدراء المدارس في المحافظات الأخرى تفويضاً للسلطة وذلك بسبب لجوئهم إلى أسلوب القيادة الديكتاتوري بالإضافة إلى عدم تدريبهم على تفويض السلطة وقلة معرفتهم بفوائدها في العمليتين الإدارية والتعليمية.

خامساً : مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالث والتي نصها :

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.001$) في كل من النمط القيادي وتفويض السلطة عند مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

من أجل فحص الفرضية استخدمت المتوسطات الحسابية وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) .

أ. مناقشة النتائج المتعلقة بنمط القيادة :

كشفت نتائج تحليل التباين الأحادي في الجدول (٢٤) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.001$) في النمط القيادي لدى مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي على النمطين الدبلوماسي والديمقراطي .

ويرى الباحث أن عدم تأثير المؤهل العلمي الذي يحمله المعلمون في استجاباتهم على النمطين القياديين الديمقراطي والدبلوماسي يعود إلى الممارسات القيادية الإنسانية التي يمارسها المدير مع مرؤوسيه في هذين النمطين . وهذه الممارسات يشعر بها المعلم ويعيها سواء كان مؤهله العلمي بكالوريوس أو أعلى أو أقل .

وكشفت نتائج تحليل التباين الأحادي في الجدول (٢٦) أن هناك دلالة إحصائية سلبية على النمطين الديكتاتوري والسلبى من وجهة نظر المعلمين .

ولتحديد بين أي من المؤهلات كانت الفروق ، استخدم اختبار شففيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية كما يلي :

كشفت نتائج اختبار شففيه في الجدول (٢٥) أن الفروق كانت على النمط الديكتاتوري بين حملة مؤهل دبلوم فما دون وحملة المؤهل بكالوريوس لصالح حملة مؤهل بكالوريوس .

وكشفت نتائج اختبار شففيه أن الفروق كانت في النمط السلبى بين المؤهلات العلمية كما يلي :

دبلوم فما دون ، ودبلوم عالي لصالح دبلوم فما دون .
بكالوريوس ، ودبلوم عالي لصالح بكالوريوس .

بمعنى أن المعلمين يزداد حكمهم على مدرائهم بالسلبية كلما كان مؤهلهم العلمي أعلى . أما المقارنات الثنائية الأخرى فلم تكن دالة إحصائياً .

ب. مناقشة النتائج المتعلقة بتفويض السلطة :

كشفت نتائج تحليل التباين الأحادي في الجدول (٢٨) ما يلي :

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.005$) في تفويض السلطة لدى مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين على مجالات (واجبات إدارية وواجبات تربوية وواجبات اجتماعية) أي أن المعلمين ومن مختلف المؤهلات أعطوا استجابات متقاربة على عملية تفويض السلطة عند مدرائهم ، فالمؤهل العلمي لم يؤثر على استجابة المعلم فسي مجالات التفويض المذكورة .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.005$) في استجابات المعلمين على مجال واجبات فنية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ، ولتحديد بين أي من المؤهلات العلمية كانت الفروق استخدام اختبار شفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية حيث أظهرت نتائج الجدول (٢٩) ما يلي :-

أ. وجود فروق في استجابات المعلمين من حملة مؤهل بكالوريوس ومؤهل ماجستير فأعلى لصالح حملة ماجستير فأعلى .

ب. لم تكن المقارنات الثنائية الأخرى دالة إحصائياً

ويرى الباحث أن السبب في تفويض حملة مؤهل ماجستير فأعلى مقارنة بحملة مؤهل بكالوريوس على مجال الواجبات الفنية نظراً للتباين في الخبرات والمعارف والمعلومات في الجوانب الفنية ، إضافة إلى اتباع استراتيجية حل المشكلات في مواجهة متطلبات العمل بناءً على أسس علمية سليمة. حيث تشير دراسة العطاري (١٩٩٩) إلى أن استراتيجية القدرة على حل المشكلات تكون بدرجة أفضل عند المؤهلات العلمية الأعلى.

سادساً : مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة والتي نصها :

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.005$) في كل من النمط القيادي وتفويض السلطة عند مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير الخبرة .

من أجل فحص الفرضية استخدمت المتوسطات الحسابية وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) وظهرت النتائج كما يلي :

أ. النتائج المتعلقة بنمط القيادة :

كشفت نتائج تحليل التباين الأحادي في الجدول (٣١) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.005$) في نمط القيادة عند مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير الخبرة عند المعلمين مما يشير إلى قبول الفرضية الصفرية الرابعة عند مستوى أنماط القيادة.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الشوا ، ١٩٩٨) على الأنماط الديكتاتوري ، السلبي ، الديمقراطي حيث لم يجد الشوا في دراسته فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة على هذه الأنماط ، واختلفت هذه الدراسة معها على النمط الدبلوماسي فقد وجد الشوا فروقاً ذات دلالة إحصائية على النمط الدبلوماسي تعزى لمتغير الخبرة عند المعلمين .

ب. النتائج المتعلقة بتفويض السلطة :

كشفت نتائج تحليل التباين الأحادي في الجدول (٣٣) ما يلي :

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.005$) في تفويض السلطة على مجال (واجبات تربوية ، واجبات اجتماعية ، واجبات فنية) تعزى لمتغير الخبرة عند المعلمين . بينما أظهرت النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية على مجال واجبات إدارية والدرجة الكلية لتفويض السلطة تعزى لمتغير الخبرة ، ومن أجل تحديد بين أي من فئات الخبرة كانت الفروق استخدام اختبار شفهي للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية .

كشفت نتائج اختبار شفيه على مجال واجبات إدارية في الجدول (٣٤) ما يلي:

- ١- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.001$ على مجال واجبات إدارية بين أصحاب الخبرة (أقل من ٥ سنوات) و (أكثر من ٥ سنوات).
- ٢- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.001$ على مجال واجبات إدارية بين فئات الخبرة التالية :
 - (أقل من ٥ سنوات) و (أكثر ٥ - ١٠ سنوات) لصالح ٥-١٠ سنوات .
 - (١٠-٥ سنوات) و (أكثر من ١٠ سنوات) لصالح ٥-١٠ سنوات .

ويرى الباحث أن أصحاب الخبرة (٥-١٠ سنوات) يكونون في قمة العطاء والعمل، فيفوضهم المدير سلطات إدارية أكثر من الفئات الأخرى ، مما يجعل استجاباتهم لصالح المدير على هذا المجال أكثر من فئات الخبرة الأخرى . وكشفت نتائج اختبار شفيه في الجدول (٣٥) على الدرجة الكلية لتفويض السلطة تبعاً لمتغير الخبرة عند المعلمين ما يلي :

- ١- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.001$ في تفويض السلطة بين أصحاب الخبرة . (٥-١٠ سنوات) و (أكثر من ١٠ سنوات) لصالح ٥-١٠ سنوات.
- ٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المقارنات الثنائية الأخرى .

سابعاً : مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة والتي نصها :

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.001$ في كل من نمط القيادة وتفويض السلطة عند مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير عدد الشعب في المدرسة .
- ولفحص الفرضية استخدمت المتوسطات الحسابية وتحليل التباين الأحادي (ANOVA).

أ. مناقشة النتائج المتعلقة بنمط القيادة :

كشفت نتائج تحليل التباين الأحادي في الجدول (٣٧) ما يلي :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.005)$ في النمط القيادي السلبي تعزى لمتغير عدد الشعب في المدرسة .

ويرى الباحث أن النمط السلبي لا يلجأ إلى عملية تفويض السلطة بصورة منظمة ومدرسة بل يترك الحبل على الغارب . لهذا لم تظهر فروق في النمط السلبي تعزى لمتغير عدد الشعب .

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.005)$ على الأنماط القيادية (الديكتاتوري ، الدبلوماسي ، الديمقراطي) تعزى لمتغير عدد الشعب في المدرسة .

ولتحديد بين من كانت الفروق استخدم اختبار شففيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية فظهرت كما يلي:

١. كشفت نتائج اختبار شففيه في الجدول (٣٨) على النمط الديكتاتوري ما يلي :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.005)$ في النمط الديكتاتوري تعزى لمتغير الشعب في المدرسية بين:

- (١٠-١ شعب) و (١١-١٥ شعب)

- (١٠-١ شعب) و (أكثر من ١٥ شعب)

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.005)$ في النمط الديكتاتوري تعزى لمتغير عدد الشعب في المدرسة بين :

- (١٠-١ شعب) و (أكثر من ١٥ شعب) لصالح (١٠-١ شعب) .

٥٢٥٤٧٨

٢. كشفت نتائج اختبار شففيه في الجدول (٣٩) على النمط الدبلوماسي ما يلي :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.001)$ على النمط الدبلوماسي بين المدارس التي يوجد بها:

- (١٠-١ شعب) و (١١-١٥ شعبة) .

- (١٠-١ شعب) و (أكثر من ١٥ شعبة) .

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.001)$ على النمط الدبلوماسي بين المدارس التي يوجد بها .

- (١٠-١ شعب) و (أكثر من ١٥ شعبة) لصالح (١١-١٥ شعبة) .

٣. كشفت نتائج اختبار شففيه على النمط الديمقراطي في الجدول (٤٠) ما يلي :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.001)$ في النمط الديمقراطي بين المدارس التي يوجد بها:

- (١٠-١ شعب) و (أكثر من ١٥ شعبة) .

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.001)$ في النمط الديمقراطي بين المدارس التي يوجد بها .

- (١٠-١ شعب) و (١١-١٥ شعبة) لصالح (١٠-١ شعب) .

- (١٠-١ شعب) و (أكثر من ١٥ شعبة) لصالح أكثر من ١٥ شعبة .

وفي هذا ما يشير إلى قبول الفرضية الصفرية الرابعة عند النمط السلبي ورفضها عند الأنماط التالية (الديكتاتوري والدبلوماسي والديمقراطي) .

ب- مناقشة النتائج المتعلقة بتفويض السلطة :

كشفت نتائج تحليل التباين الأحادي في الجدول (٤٢) ما يلي :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.001)$ في تفويض السلطة عند مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير عدد الشعب في المدرسة . ولتحديد بين من كانت الفروق استخدم اختبار شففيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية فظهرت كما يلي :

١. كشفت نتائج اختبار شففيه على مجال الواجبات الإدارية في الجدول (٤٣) ما يلي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.001$) بين المدارس التي يوجد بها :

- (١٠-١ شعب) و (أكثر من ١٥ شعبة) لصالح أكثر من ١٥ شعبة .

- (١١-١٥ شعبة) و (أكثر من ١٥ شعبة) لصالح أكثر من ١٥ شعبة .

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.001$) بين المدارس التي يوجد بها :

- (١٠-١ شعب) و (١١-١٥ شعبة) .

٢. كشفت نتائج اختبار شففيه على مجال الواجبات الفنية في الجدول (٤٤) ما يلي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.001$) بين المدارس

التي يوجد بها :

- (١٠-١ شعب) وأكثر من ١٥ شعبة) لصالح أكثر من ١٥ شعبة .

- (١١-١٥ شعبة) و (أكثر من ١٥ شعبة) لصالح أكثر من ١٥ شعبة .

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.001$) بين

المدارس التي يوجد بها :

- (١١ - ١٠ شعب) و (١١-١٥ شعبة) .

٣. كشفت نتائج اختبار شففيه على مجال الواجبات الفنية في الجدول (٤٥) ما يلي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.001$) بين المدارس

التي يوجد بها :

- (١٠-١ شعب) وأكثر من ١٥ شعبة) لصالح أكثر من ١٥ شعبة .

- (١١-١٥ شعبة) و (أكثر من ١٥ شعبة) لصالح أكثر من ١٥ شعبة .

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.001$) بين

المدارس التي يوجد بها :

- (١ - ١٠ شعب) و (١١-١٥ شعبة) .

٤. كشفت نتائج اختبار شففيه على مجال الواجبات الاجتماعية في الجدول (٤٦) ما يلي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المدارس التي يوجد بها :

- (١ - ١٠ شعب) و (أكثر من ١٥ شعبة) لصالح أكثر من ١٥ شعبة .

- (١١ - ١٥ شعبة) و (أكثر من ١٥ شعبة) لصالح أكثر من ١٥ شعبة .

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المدارس التي يوجد بها :

- (١ - ١٠ شعب) و (١١ - ١٥ شعبة) .

٥. كشفت نتائج اختبار شففيه على الدرجة الكلية لتفويض السلطة في الجدول (٤٧) ما يلي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المدارس التي يوجد بها :-

- (١-١٠ شعب) و (أكثر من ١٥ شعبة) لصالح أكثر من ١٥ شعبة .

- (١١-١٥ شعبة) و (أكثر من ١٥ شعبة) لصالح أكثر من ١٥ شعبة .

١- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المدارس التي يوجد بها :

- (١ - ١٠) و (١١ - ١٥) شعبة .

كشفت هذه النتائج أن المدير يكثر من تفويض سلطاته في المدارس ذات الشعب الكثيرة لأن الأعباء الإدارية تزداد وتنشعب ولا يستطيع القيام بها بمفرده وتشير هذه النتيجة إلى قبول الفرضية الخامسة عند النمط السلبي من أنماط القيادة ، ورفضها عند النمط الديكتاتوري ، والنمط الدبلوماسي ، والنمط الديمقراطي ، ورفضت الفرضية أيضاً عند جميع مجالات تفويض السلطة والدرجة الكلية لتفويض السلطة .

ثامناً : مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة والتي نصها :

لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.001$) بين النمط القيادي وتفويض السلطة عند مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجه نظر المعلمين ، ولفحص الفرضية استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون فظهرت النتائج في الجدول (٤٨) كما يلي :

١- وجود علاقة ارتباطية سلبية بين النمط الديكتاتوري وجميع مجالات تفويض السلطة بين وصلت (-٠,٣٧) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.001$).

يرى الباحث أن سبب ذلك ما يتميز به هذا النمط القيادي من اتجاه نحو المركزية وعدم اهتمامه بالعلاقات الإنسانية هو الذي جعل الارتباط سلبياً بينه وبين تفويض السلطة كما يراه المعلمون .

٢- وجود علاقة إيجابية بين النمطين الدبلوماسي والديمقراطي وجميع مجالات تفويض السلطة والدرجة الكلية حيث كانت العلاقة بين النمط الدبلوماسي والدرجة الكلية لتفويض السلطة (٠,٢٨) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.001$).

وكانت العلاقة بين النمط الديمقراطي والدرجة الكلية لتفويض السلطة (٠,٥٦) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.001$).

ويرى الباحث أن النمط الدبلوماسي يلجأ إلى عملية تفويض السلطة بالقدر الذي يستميل فيه المعلمين ويرضيهم لذا ظهرت العلاقة الارتباطية بينه وبين تفويض السلطة ضعيفة مقارنة مع العلاقة الارتباطية التي ظهرت بين النمط الديمقراطي وتفويض السلطة لأن النمط الديمقراطي يؤمن إيماناً مبدئياً بعملية تفويض السلطة وتوزيع المهام على العاملين وبقدرتهم على القيام بها .

تتفق هذه النتيجة مع طوقان (١٩٩١) والتي توصلت إلى أن النمط القيادي (١/٩) يحرص على توفير مستوى عالٍ من الأداء دون أدنى اهتمام بإنشاء علاقات طيبة مع

العاملين والمعلمين حيث يكون الرضا الوظيفي للمعلمين في حدها الأدنى وهذا عكس النمط القيادي (٩/٩) .

٣- لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين النمط السلبي ومجالات تفويض السلطة والدرجة الكلية للتفويض .

التوصيات والمقترحات:

أولاً: التوصيات:

في ضوء أهداف الدراسة و نتائجها يوصي الباحث بما يلي:

- ١- وضع برامج تدريبية و تنظيم لقاءات وندوات وورش عمل تحت إشراف مختصين بالقيادة التربوية مع مدراء المدارس الثانوية لبحث أفضل السبل القيادية .
- ٢- قيام المسؤولين في وزارة التربية والتعليم بتأهيل مدراء المدارس الثانوية والتركيز على مفهوم القيادة الديمقراطية وتفويض السلطة وإبراز فوائدهما القيادية وبالذات في المؤسسة التعليمية وتدريب المديرين عليهما .
- ٣- التوجه الواضح نحو اللامركزية في وزارة التربية والتعليم حتى يتسنى للمديرين أن يتبعوا النهج الديمقراطي ويفوضوا من سلطاتهم وصلاحياتهم للعاملين معهم في المدرسة.
- ٤- اختبار مديري المدارس الثانوية على أساسي التخصص المهني بالإضافة إلى معايير تربوية تهتم المؤسسة التعليمية .

ثانياً: المقترحات:

١. إجراء دراسة تجريبية حول موضوع هذه الدراسة .
٢. إجراء دراسة أخرى مشابهة في المدارس الأساسية .
٣. إجراء دراسة أخرى على مستوى الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم.
٤. إجراء دراسات حول معوقات تفويض السلطة عند القيادات التربوية العليا والوسطى و الإجرائية.

المراجع

المراجع العربية :

- ابراهيم ، وفاء محمد عيسى (١٩٩٦) ، تأثير مستوى مشاركة المعلمين للمديرين في اتخاذ القرارات المدرسية على الولاء التنظيمي عند معلمي المدارس الثانوية في محافظة بين لحم وأريحا ، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ، فلسطين.
- ابو الخير ، كمال حمدي (١٩٧٦) ، الإدارة بين النظرية والتطبيق ، مكتبة عين شمس ، القاهرة .
- ابو فروة ، ابراهيم محمد (١٩٩٦) ، الإدارة المدرسية ، ط٢ ، د. ن بدون ، الجامعة المفتوحة ، طرابلس.
- بامقده ، أنيس (١٩٩١) ، تطوير التنظيم الإداري في وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، اربد ، الأردن .
- بستان ، أحمد عبد الباقي ، وطه حسن جميل ، (١٩٨٣) ، مدخل إلى الإدارة التربوية ، دار القلم ، الكويت.
- بطاح ، احمد (١٩٧٩) ، تأثير نمط قيادة مدير المدرسة على علاقات الهيئة التدريسية وروحها المعنوية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان .
- جوهر ، صلاح الدين (١٩٨٠) مقدمة في إدارة وتنظيم التعليم ، القاهرة ، مكتبة عين شمس.
- حسن ، سمعان وعاشور ، مسعود (١٩٦٥) ، اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية ، القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية.

- الحوراني، غالب، (١٩٨٤)، تأثير النمط القيادي للمدير وضبط الوضع المدرسي على كل من رضا المعلمين وتحصيل التلاميذ في المدارس الثانوية في مدينة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.
- خصاونه ، سامي عبد الله (١٩٨٦) أساسيات في الإدارة المدرسية ، كلية التربية ، الجامعة الأردنية ، عمان.
- خميس، توفيق محمد (١٩٩٢) ، تقييم الأداء الإداري لمديري الإدارات المتوسطة بديوان وزارة التربية بالجمهورية اليمنية من وجهة نظر مديري العموم ومدير الإدارات المتوسطة أنفسهم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، اربد، الأردن.
- درويش ، تكلأ (١٩٧٠) ، أصول الإدارة العاملة ، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة ، جمهورية مصر العربية.
- الدويك ، تيسير ، وآخرون (١٩٩٥) ، أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي . ط٥، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- دويكات ، هشام عطاري (١٩٩٨)، الصفات القيادية عند طلبة جامعتي النجاح وبيرزيت، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ، فلسطين .
- زيدان ، ناريمان شريف (١٩٩٨) ، أنماط الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في محافظة نابلس ، طولكرم وقلقيلية وعلاقتها باتجاهات الطلبة نحو المدرسة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية ، فلسطين .
- سالم ، فؤاد الشيخ وآخرون (١٩٩٥) ، المفاهيم الإدارية الحديثة ، ط٥ ، مركز الكتب الأردني ، عمان .
- السلطان ، فخري جاسم (١٩٨٣)، التفويض ... نحو أسس وممارسات جديدة لما يجب أن يكون في الدول النامي، المجلة العربية للإدارة، المجلد السابع، العدد الرابع، عمان : الأردن.

- سليمان ، عرفات عبد العزيز (١٩٧٨) ، استراتيجيات الإدارة في التعليم (دراسة تحليلية مقارنة) ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة .
- السمالوطي ، نبيل (١٩٨٠) ، دراسة في اجتماعات التربية الإسلامية ، التنظيم المدرسي والتحديث التربوي، دار الشروق، جدة، المملكة العربية السعودية .
- شريفات، يحيى محمد ، الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك، مجلة اتحاد الجامعات العربية (١٩٩٩)، كانون الثاني ، العدد الخامس والثلاثون، د. ن بدون.
- الشماع ، خليل حسن و حمود ، كاظم (١٩٨٩) نظرية المنظمة، (ط١).
- شمشوم ، جورجيت مصلح (١٩٩٧)، القيادة بين التبادلية والتحويلية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله من وجهة نظر المعلمين ، رسالة ماجستير فسي التربية ، جامعة بيرزيت : فلسطين.
- الشوا ، احمد (١٩٩٨) الأنماط الإشرافية التي يمارسها مديرو المدارس الأساسية والثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس .
- صنبير ، شكري (١٩٧٩) ، دور مديري المدارس الثانوية في الأردن ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن .
- طبعوني ، هالة (١٩٩٧) ، نمط القيادة لدى مديري المدارس الأساسية ومشساركتهم في اتخاذ القرارات في محافظات شمال الضفة الغربية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس : فلسطين .
- طوقان ، علي (١٩٩١) ، النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية وتأثيره في الرضا الوظيفي للمعلمين ، رسالة ماجستير في التربية ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس : فلسطين.

- الطويل ، هاني عبد الرحمن (١٩٨٦) ، الإدارة التربوية والسلوك المنظمي ، الجامعة الأردنية ، عمان .
- عامر ، رايق مصطفى (١٩٩٦) ، الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس: فلسطين.
- عساف ، عبد المعطي محمد (١٩٩٣) ، السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة ، جامعة العلوم التطبيقية ، الأردن.
- العطاري ، مجدي (١٩٩٩) ، العلاقة بين الثقة بالنفس واستراتيجية حل المشكلات لدى الإداريين في الجامعات الفلسطينية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية .
- العمري ، سمر عودة (١٩٩٥) ، السلوك القيادي لدى تلاميذ الصف الثامن الأساسي في المدارس التابعة لوكالة الغوث في منطقة رام الله ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس .
- العيسى ، إيمان (١٩٩٢) ، العلاقة بين النمط القيادي لمديرات المدارس الثانوية التابعة للرئاسة العامة لتعليم البنات في مدينة الرياض وبين مستوى الدافعية نحو العمل والروح المعنوية بين المعلمات السعوديات والعاملات معهن ، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية ، كلية الدراسات العليا ، الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن.
- فايد ، عبد الحميد بهجت (١٩٨٢) ، أصول الإدارة والتنظيم ، جامعة أسيوط.
- الفقهي ، حامد عبد العزيز (١٩٧٥) ، دراسة لبعض المواقف القيادية والعلاقات الإنسانية ، الكتاب السنوي في التربية وعلم النفس ، دار الثقافة ، القاهرة .
- قريش ، احمد محمود (١٩٨٧) ، الكفايات الواجب توافرها في مدير المدرسة الثانوية في الضفة الغربية للقيام بدوره من وجهة نظر المديرين والمعلمين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس : فلسطين .

- كاتول ، جبرائيل (١٩٦٦) ، الإدارة التربوية ، دائرة التربية في الجامعة الأمريكية ، بيروت.
- اللحام ، ندى (١٩٩٦) تقديرات المعلمين للسلوك الإداري الديمقراطي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، إربد ، الأردن.
- المؤتمر التربوي الأول (١٩٩٤) المنهاج الفلسطيني ، واقع وتطلعات الشعب الفلسطيني نحو تطوير المنهاج ، القدس ، فلسطين.
- المحاسنة، محمد، (١٩٩٦)، الأنماط الإشرافية التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في شمال الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد: عمان.
- المجلة العربية للإدارة، خريف (١٩٨٣)، المجلد السابع، العدد الرابع، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان : الأردن .
- المخلافي ، محمد عثمان (١٩٩٢) ، واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية باليمن ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن .
- مرسى ، محمد منير (١٩٧٥) الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها ، عالم الكتب ، القاهرة.
- هاشم ، زكي محمود (١٩٨٠) ، الجوانب السلوكية في الإدارة والتنظيم ، جامعة أسيوط .
- وزارة التربية والتعليم الفلسطينية (١٩٩٧) ، مجموعة تعليمات الى مدراء المدارس في فلسطين بموجب كتاب رقم (م ن ٨٤٧٤/٨٨/٥٣٣) فلسطين.

المراجع الأجنبية :-

- Beeson .D. (١٩٩٣), Principles of operating systems Cambridge. Cambridge University press.
- Chacko ,H , (١٩٨٧), Administrations methods of up word influence goods , motivational needs and perceptions of super visors, Leader ship style ,Dissertation Abstracts International , ٩٩(٦) ١٣٢٠ ,A.
- Conly .S (١٩٩١), Review of research on lecher participation in school decision making in G crank (Ed) Reriew of Research in Education ١٧. ٢٢٥-٢٦٦ Washings D.C: American Educational Research Association.
- Cowel ,Gordon (١٩٨٢) “ leadership Behavioral Training skills “ . Journal of Educational leadership , vol٣٩.No.٥p.(٣٢٤-٣٢٧).
- Crow, G.M and Glascock, C.II (١٩٩٥), Trans formation leadership Attraction of women and minovity recruit's to the principal ship Journal of School Education.
- Drury, wiliam , R . (١٩٩٣) . The princioat's role in sitebased management principal .

- Eubanks , (١٩٨٣). “ Aforst look at Effective projection New yark city “ PHH DELIN K June.
- Johnso ,neil(١٩٩٤). Education reforms and professional Development of principals : Implications for universities” journal of Educational Adininsration , Vol – ٣٢. No ٢, pp:٢-٢٠.
- Kearn’y Jams (١٩٧٧), The principal: Teacher of teachers (NASSP)
- Letheood. K . (١٩٩٥), cognitive perspective in school leadership . Journal of school leadership.
- Nogwguwu , Emmanuel shinny ,(١٩٩٨), Atsugi of leadership Qualities of principals of good secondary schools in Imo state ,Degree PHD Fordham university , Nigeria.
- Retzlaff, Pameala seal ,(١٩٩٧). The perceptions of leadership in shared . Decision- Making schools Education reform, principals , parents Teachers saint Lourdes university.
- Robbins , S.P ,(١٩٧٦) The Administrative process: Integrating Theory and practice ,Englewood cliffs, N.T: prentice – Hall Inc.

- Roesch, Tean , Shillings, (١٩٨٦) “ A survey of the perceptions of California school principals as pef-decode in selection veitevia , Ed.D unted states International university.
- Weber , George, (١٩٧١), Inner-city children can bethought to read Washington’s ,D.C council for Basic Education.
- Wkagg, caroline – M, (١٩٩٥) Classroom Management : the perspectives of principals , Teachers pupils, and researcher paper U.K .England .

الملاحق

- أداة جمع المعلومات (استبانة الدراسة)

- المخاطبات الرسمية.

ملحق (١)

أداة جمع المعلومات (استبانة الدراسة)

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي المعلم ، أختي المعلمة
تحية طيبة وبعد

يقوم الباحث بدراسة للحصول على الماجستير في الإدارة التربوية من

جامعة النجاح الوطنية بعنوان

نموذج القيادة وتفويض السلطة

عند مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات

شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين

راجيا تقديم المساعدة، وذلك بالاستجابة على فقرات الاستبيان موضوعية، علما أن كل ما يرد في إجاباتكم سيكون موضع تقدير واحترام وسوف يعامل بسرية تامة ولن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وعليه لا داعي لكتابة الاسم أو أية معلومات تسدل على شخصكم الكريم.

راجيا مراعاة ما يلي :-

- ١- الاستجابة على جميع الفقرات في الاستبيان
- ٢- إعطاء حكم واحد فقط لكل فقرة من فقرات الاستبيان
- ٣- أعني بتفويض السلطة: استناد جزء من مهام المدير و صلاحياته كمدير مدرسة إلى واحد أو أكثر من المعلمين معه في المدرسة.

أولاً:- معلومات عامة

يرجو الباحث وضع دائرة حول رمز العبارات المناسبة لما يلي :-

١- المحافظة أ- نابلس

ب- جنين

ج- طولكرم

د- قلقيلية

هـ- سلفيت

٢- المؤهل العلمي أ- دبلوم معلمين / كلية مجتمع فأقل

ب- جامعي

ج- دبلوم عالي

د- ماجستير

٣- الجنس أ- ذكر ب- أنثى

٤- سنوات الخدمة أ- أقل من ٥ سنوات

ب- من ٥ - ١٠ سنوات

ج- أكثر من ١٠ سنوات

٦- عدد الشعب في المدرسة ☐

ثالثاً : - استبانة أنماط القيادة

درجة الممارسة					الفقرات	
١	٢	٣	٤	٥		
أبداً	قليل	متوسطة	كثيرة	كثيرة جداً		
					١ يقوم المدير بزيارات صفية مفاجئة للمعلمين.	
					٢ يازم المدير المعلمين باتباع أسلوب تدريسي معين.	
					٣ يعكس المدير الشعور بالتفوق علمياً وفكرياً على المعلمين.	
					٤ يستحل المدير ملاحظاته الصفية على مرأى من التلاميذ.	
					٥ يستأثر المدير بالنقاش الذي يدور بينه وبين المعلمين.	
					٦ لا يتشاور المدير مع المعلمين في إعداد جدول الحصص الخاص بالمواد الدراسية.	
					٧ يتزعزع ثقة المعلمين بالوعود والإغراءات الفارغة.	
					٨ يتيح للمعلمين الفرص في توضيح أفكارهم وآرائهم.	
					٩ يمتلك القدرة على إقناع معارضيه من المعلمين.	
					١٠ يغلب المدير طابع المحاملات في النقاش الذي يدور بينه وبين المعلمين.	
					١١ يكون لنفسه عبواً من بعض المعلمين على زملائهم.	
					١٢ يهتم بالصلحة الشخصية على حساب الصلحة العامة.	

درجة الممارسة						
١	٢	٣	٤	٥		
أقل حد	لينة	متوسطة	كثيرة	كثيرة جداً	الفقرات	
					لا يهتم كثيراً بعلاقات المدرسة مع المجتمع المحلي.	١٣
					يترك المدير المجال لكل معلم في إبداء رأيه دون أي تعليق من طرفه.	١٤
					يؤمن المدير أن كل شخص في المدرسة مسؤول عن نفسه.	١٥
					يترك المدير للمعلمين حرية اختيار الأنشطة التي يرونها مناسبة.	١٦
					يساعد المدير المعلمين على الشعور بالراحة أثناء زيارته الصفية.	١٧
					يتشاور المدير ودياً مع المعلمين فيما يتعلق بشؤونهم التدريسية.	١٨
					يشجع المدير المعلمين على تولي الدور الريادي في مهنة التدريس.	١٩
					يستخيب المدير لطلاب المعلمين خلال فترة معقولة من الزمن.	٢٠
					يهتم المدير بمشاكل المعلمين والتلاميذ.	٢١
					يشجع المدير المعلمين على البحث والتحريب.	٢٢
					يطلع المدير المعلمين على أحدث أساليب وطرائق التدريس.	٢٣
					يرشد المدير المعلمين إلى طرق إدارة الصف وحفظ النظام فيه.	٢٤

درجة الممارسة						
١	٢	٣	٤	٥	الفقرات	
قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كثيرة	كثيرة جداً	٢٥ يتصيد المدير أخطاء المعلمين ويستغلها لمصلحته الخاصة.	
					٢٦ يدخل المدير الحصة الصفية ويخرج منها دون استئذان.	
					٢٧ يهتم المدير بالشكايات على حساب العملية التربوية.	
					٢٨ لا يتعاون المدير مع المعلمين في وضع الخطط التدريسية العلاجية.	
					٢٩ يفرض المدير رأيه على المعلمين بشدة أثناء المناقشات.	
					٣٠ يقاطع المدير المعلمين أثناء زيارته للخصص الدراسية.	
					٣١ يستميل المدير بعض المعلمين إذا وجدت معارضة لتعليماته.	
					٣٢ تغلب على المدير الشاشة والرقعة فيما يقوم به من تصرفات.	
					٣٣ يستعين المدير ببعض المعلمين في توزيع المسؤوليات وتنفيذ التعليمات بين الزملاء.	
					٣٤ يترك المدير الخيار للمعلمين باختيار النشاط الذي يروونه مناسباً.	
					٣٥ تميز قرارات المدير الإدارية بالارتجال.	
					٣٦ يعتمد المدير على المشرفين التربويين في تقوم المعلمين.	

درجة الممارسة					
١	٢	٣	٤	٥	
أبداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	الفقرات
					٣٧ يتناول المدير تحقيق الرغبات الشخصية للمعلمين إرضاء لهم.
					٣٨ تتميز اجتماعات المدير مع المعلمين بالعشوائية.
					٣٩ يحيل المدير إلى استرضاء المعلمين حتى لا يشعروا بغضبهم.
					٤٠ لا يبدى المدير اهتمام كاف بالزيارات الصفية حفاظاً على شعور المعلمين بالاستقلالية.
					٤١ يستأذن المدير المعلم عند دخوله وخروجه من الحصة.
					٤٢ يتعامل المدير مع المعلمين بالثقة والاحترام.
					٤٣ يجلس المدير في مكان يسمح له بمشاهدة الحصة دون إزعاج المعلم.
					٤٤ يشترك المدير مع المعلم في عملية تقييم تقدم التلاميذ أكاديمياً.
					٤٥ يشجع المدير المعلمين على التطور مهنياً بحسب حاجاتهم.
					٤٦ يقدم المدير للمعلمين الاقتراحات البناءة فيما يتعلق بتحسين طرق التدريس.
					٤٧ يوطئ المدير اهتماماً بتطوير علاقة المدرسة مع المجتمع المحلي.
					٤٨ يتعاون المدير مع المعلمين في حل المشكلات التي تواجههم في المدرسة وخارجها.
					٤٩ يساعد المدير المعلمين على حل المشكلات الانضباطية في الصف وخارجه.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

ثالثاً :- الاستبانة رقم (٢) الخاصة بتفويض السلطة

أرجو قراءة الفقرات التالية بدقة ووضع إشارة (x) في إحدى درجات الاستبانة بحيث يتناسب والمدى الذي يفوض فيه مدير مدرستك بعض سلطاته للعاملين معه في المدرسة . علماً أن هذه الاستبانة لغرض البحث العلمي فقط

درجات استجابة الفقرات						
١	٢	٣	٤	٥	الفقرات	
قابلة جداً	قابلة	متوسطة	كثيرة	كثيرة جداً	١ يفوض أحد أعضاء الهيئة التدريسية توزيع الطلاب على شعب المدرسة في بداية العام الدراسي.	
					٢ يفوض عضو هيئة تدريس توزيع الطلاب على فاعات الامتحان في امتحان نهاية الفصل	
					٣ يفوض عضو هيئة تدريس بتوزيع الجدول المدرسي على المعلمين	
					٤ يفوض عضو هيئة تدريس بإعداد الجدول المدرسي.	
					٥ يفوض نائب المدير الإشراف على عمل المعلمين بالفصول الدراسية.	
					٦ يفوض نائب المدير الإشراف على نظافة المدرسة العامة (الفصول الدراسية والساحات والقاعات والوحادات الصحية).	
					٧ يفوض نائب المدير بمتابعة تحضير المعلمين حصصهم اليومية وإعداد دفتر العلامات.	
					٨ يفوض نائب المدير بمتابعة جدول الحضور والغياب العام والذي يعده مربي الصفوف.	

درجات استجابة الفقرات					
١	٢	٣	٤	٥	
قابلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	الفقرات
					٩ يفوض عضو هيئة تدريس بمتابعة النشاط الثقافي لطلبة المدرسة.
					١٠ يفوض عضو هيئة تدريس بمتابعة النشاطات الرياضية في المدرسة.
					١١ يفوض عضو هيئة تدريس بمتابعة النشاطات الاجتماعية.
					١٢ يفوض عضو هيئة تدريس بمقابلة أولياء أمور الطلبة والإجابة عن استفساراتهم.
					١٣ يفوض مربي الصفوف دراسة أسباب فشل بعض الطلبة علمياً.
					١٤ يفوض نائب المدير دراسة حالات غياب الطلبة ومعالجتها إذا لزم الأمر حسب القوانين المعمول بها في المدرسة.
					١٥ يفوض معلم العلوم بتحديد حاجة المدرسة من الأدوات اللازمة للمختبر.
					١٦ يفوض اللجنة المالية بشراء ما يلزم المختبر من أدوات ضمن قوانين المدرسة.
					١٧ يفوض أمين المكتبة تحديد ما تحتاجه المكتبة من كتب وما يلزم فيها من إتلاف.
					١٨ يفوض اللجنة المالية شراء ما يلزم المكتبة من كتب ضمن القوانين المعمول بها للشراء في المدرسة.
					١٩ يفوض معلم الرياضة بتحديد ما يلزم المدرسة من أدوات رياضية.

درجات استجابة الفقرات					
١	٢	٣	٤	٥	الفقرات
قابلية جداً	قابلية	متوسطة	كثيرة	كثيرة جداً	
					٢٠. يفوض اللجنة المالية شراء ما يلزم المدرسة من أدوات رياضية ضمن قوانين الشراء المعمول بها في المدرسة.
					٢١. يفوض السكرتير يقبول الطلبة المحولين لمدرستنا وإلحاقهم بالفصول الدراسية حسب القوانين المعمول بها في المدرسة.
					٢٢. يفوض السكرتير بالإعداد لاجتماعات هيئة التدريس.
					٢٣. يفوض السكرتير بالإعداد لاجتماعات مجلس أولياء الأمور والمعلمين بالمدرسة.
					٢٤. يفوض السكرتير حفظ ملفات المعلمين الشخصية.
					٢٥. يفوض السكرتير بحفظ الملفات التي تخص الطلبة.
					٢٦. يفوض السكرتير بحفظ السجلات المالية.
					٢٧. يفوض عضو هيئة تدريس بسين الحين والآخر مراجعة سجلات المدرسة المالية.
					٢٨. يفوض عضو هيئة تدريس إحصاء موجودات المدرسة كلما لزم أو طالب منها ذلك.
					٢٩. يفوض المرشد الاجتماعي متابعة سلوك الطلبة وإرشادهم.

درجات استجابة الفقرات						
١	٢	٣	٤	٥	الفقرات	
ذليلة جداً	ذليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً		
					٣٠ يفوض مربي الصف بالمحافظة على النظام والظافة والترتيب في الصف المسؤول عنه.	
					٣١ يفوض المرشد الاجتماعي متابعة مشاكل الطلبة خاصة المعقد منها والذي يتكسّر لدى الطلبة المشاكسين.	
					٣٢ يفوض نائب المدير بترأس جلسات الاجتماع الأسبوعي التربوي للمعلمين.	
					٣٣ يفوض مربي الصف بالرد على استفسار أولياء الأمور حول سارك أثناء يوم وتقييمهم العلمي	
					٣٤ يفوض معلم الرياضة الاتصال بالمدراس الأخرى والتنسيق بالماريات والنشاطات الرياضية.	
					٣٥ يفوض عضو هيئة تدريس بمتابعة الكتب والبيانات والمعلومات التي تصل المدرسة من وزارة التربية والتعليم أو مكتب التربية والتعليم وإبلاغها إلى ذوي الشأن من العاملين في المدرسة.	
					٣٦ يفوض السكرتير أو نائب المدير بإعداد قائمة القرطاسية اللازمة لهذه المدرسة في بداية كل فصل دراسي.	
					٣٧ يفوض اللجنة المالية بالقيام بعملية تحوّل في المكتبات لشراء ما يلزم مدرستنا من قرطاسية.	
					٣٨ يفوض اللجنة الصحية متابعة أعمال النظافة في صفوف المدرسة وساحاتها ومرافقها.	

درجات استجابة الفقرات						
١	٢	٣	٤	٥	الفقرات	
أبداً	قليل	متوسطة	كثير	كثير جداً		
					٣٩ يفوض اللجنة الصحية متابعة عملية تنقيف الطلبة صحياً.	
					٤٠ يفوض نائب المدير متابعة حاجة المدرسة للبناء المدرسي وأمور الصيانة في هذه المدرسة.	
					٤١ يفوض عضو هيئة تدريس أو أكثر الإشراف على حفظ الوسائل التعليمية وتقدير حاجة المدرسة إلى هذه الوسائل.	

ملحق (٢)

المخاطبات الرسمية



التعليم العام
الإدارة العامة
0/ع

الرقم: و.ت. / ٢٠١١ / ٢٥٠
التاريخ: ١٩٩٩ / ٥ / ١٥
الموافق: ١٤٢٩ / ١ / ٢٩ هـ

حضرة: أ. د. علي زيدان المحترم
عميد كلية الدراسات العليا - جامعة النجاح الوطنية - نابلس
تحية طيبة وبعد،،

الموضوع: الدراسة الميدانية
الطالب "فيصل عبد الجليل سعادة دويكات"
الرقم: كتابكم المؤرخ ١٢ / ٥ / ١٩٩٩ م

أوافق على قيام الطالب المذكور بإجراء دراسته (دراسة ميدانية) لمطالبة القيادة ولادويض السلطة عند فدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المداهمين)، ولوزيغ الاستبانة المعدة لهذه الغاية على معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين، وذلك بعد التنسيق المسبق مع مديريات التربية والتعليم المعنية.

مع الاحترام،،،

/ وزير التربية والتعليم
مدير عام التعليم العام

أ. وليد الزامل

التوقيع: / التعليم العام
للتوقيع

١٩٩٥.١١



نسخة / كل من السادة مديري التربية والتعليم (جليل، نابلس، طولكرم، قلقيلية، سلفيت، رام الله) المرفقة بـ
رجاء تسهيل مهمته.
نسخة/ الملف.

خ. ل. ق. ا.



الرقم : م ط / ٦ / ١٩٩
التاريخ : ٢٢ / ٥ / ١٩٩٩ م
الموافق : ٦ صفر، ١٤٢٠ هـ

حضرات مديري ومديرات المدارس الثانوية المحترمين

تحية طيبة وبعد،

الموضوع : الدراسة الميدانية
للطالب " فيصل عبدالجليل سعادة دويكات "
الإشارة : كتاب معالي وزير التربية والتعليم رقم وت / ٣٠ / ٣١ / ٣٠٣٥
بتاريخ ١٥ / ٥ / ١٩٩٩

أوافق على قيام الطالب المذكور أعلاه بإجراء دراسته (لخط القيادة وتفويض السلطة عند مدراء المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين "، وتوزيع الاستبانة المعدة لهذه الغاية على معلمي مدرستك.

مع الاحترام ،،،،،

مدير التربية والتعليم
حسني صاوق برران



هـ.س.س.س.

Abstract
Pattern of Leadership and
Government Secondary School Principals'
Delegation of Authority in Palestine's
Northern Governorates
From the Teacher's Point of view

This study aimed at identifying the relationship between the Leadership pattern and government secondary school principals' delegation of authority. The study aims at answering the following questions:

1. What are the prevailing patterns of leaderships of public secondary school principals in the northern governorates from the teacher's point of view?
2. What is the level of delegation of authority for patterns of Leadership of public secondary school principals in Palestine's northern governorates from the teacher's point of view ?
3. Do variables of sex , academic qualification years of experience , number of school sections and governorate have an effect on determining patterns of (leader ship) in public secondary schools from the teacher's point of view?
4. Do variable of sex , academic qualification , years of experience, number of school sections and governorate have an impact on teacher's means of responses according to delegation of authority.
5. Is there a statistically significant correlation at $\alpha = 0.05$ among patterns of leadership practiced by public secondary school principals from the teachers' point of view?

To answer the aforementioned questions, the researcher chose a stratified random sample from public secondary schools in Palestine's northern governorates. The subjects of study totaled (362) male and female teachers.

For data collection, the researcher used two scales. The first scale, Pattern of Leadership Scale, was developed by Shawa in 1998. However, the researcher combined the Participatory pattern and the Democratic pattern to come up with a four-pattern scale: Dictatorship, Diplomatic, Negative and Democratic. A committee of referees evaluated the scale. The reliability of the questionnaire was checked by using Cronbach Alpha. The total reliability coefficient was (0.87). The second scale was Delegation of Authority. The researcher developed this by making use of educational literature relevant to the subject. The researcher depended on Abu Farwa's Al-Idara Al-Madrasiyya (school administration) published in 1996. Again, a committee of specialists made an evaluation of this scale (questionnaire). In its final version, the questionnaire comprised of 41 items. The reliability of this questionnaire was checked by using cronbach Alpha (α) . It's total reliability Coefficient was (0.92).

To make the statistical processing, the researcher used arithmetic means (averages), percentages and T-test, One Way Analysis of Variance and Scheffe's Test, and Pearson's Correlation coefficient.

Findings:

1. The study revealed that the prevailing administrative patterns of public secondary school principals in Palestine's northern governorates, from the teachers' point of view , were in the following order: democratic , diplomatic , and negative. The dictatorship pattern was not of the prevailing patterns.
2. The delegation of authority level was revealed in the areas of technical, educational and social duties but it was averaged. The administrative duties and the total degree of delegation level were low.
3. There were no statistically significant differences at $\alpha = 0.05$ between the diplomatic pattern of leadership and the negative

pattern of leadership among the public secondary school principals in Palestine's northern governorates which may be attributed to sex variable.

However, there were statistically significant differences in the dictatorship pattern in favor of males and in the democratic pattern in favor of females.

4. There were statistically significant differences at $\alpha = 0.05$ among public secondary school principals, from the teachers' point of view, on the domains of delegation of authority and total degree of delegation.
5. There were no statistically significant differences at $\alpha = 0.05$ in negative leadership pattern of public secondary school principals, from teachers' point of view, which may be attributed to governorate variable. On dictatorship, diplomatic and democratic patterns, however, there were statistically significant differences.
6. There were statistically significant differences at $\alpha = 0.05$ in the delegation of authority on all domains and total degree of delegation which may be attributed to governorate in which teachers were working.
7. There were no statistically significant differences at $\alpha = 0.05$ in delegation of authority of public secondary school principals' pattern of leadership, in the northern governorates, which may be attributed to academic qualification variable on both the diplomatic and democratic patterns. However, it was found that there were statistically significant differences on the negative and dictatorship patterns.
8. There were no statistically significant differences at $\alpha = 0.05$ in delegation of authority of public secondary school principals on the domains of administrative, educational, and social duties, let alone total degree of delegation which may be attributed to teachers' academic qualification variable. However, it was found that there were statistically significant differences on the domain of technical duties.

9. There were no statistically significant differences at $\alpha = 0.05$ in the public secondary school principals' pattern of leadership which may be attributed to teachers' experience variable.
10. There were no statistically significant differences at $\alpha = 0.05$ in delegation of authority, in educational, social and technical duties, which may be attributed to teachers' experience variable.
In contrast, there were statistically significant differences in the domain of administrative duties and total degree of delegation.
11. There were no statistically significant differences at $\alpha = 0.05$ in the negative leadership pattern which may be attributed to number of school sections. However, it was found that there were statistically significant differences in dictatorship, diplomatic, and democratic patterns.
12. There were statistically significant differences at $\alpha = 0.05$ in delegation of authority of public secondary school principals, from teachers' point of view, on the domains of delegation and total degree of delegation, which may be attributed to number of school sections.
13. There were negative correlative differences between the dictatorship pattern and all domains of delegation.
14. There were positive correlative differences between the democratic and diplomatic patterns and all domains of delegation.
15. There were negative correlative differences between the negative pattern and all domains of delegation.
16. There was a statistically significant relationship between democratic pattern and the negative pattern.
17. There were positive correlative differences between the delegation of authority and total degree of delegation.

18. There were negative correlative differences between the dictatorship pattern and both the diplomatic and democratic patterns.

Recommendations:

In the light of the study findings, the reseacher has come up with a set of recommendations:

1. Setting up training programs and holding meetings and seminars and workshops , under the supervision of specialists in educational leaderships , to explore the best means or ways of leadership.
2. Upgrading secondary school principals, focusing on the idea or concept of democratic Leadership, delegation, and highlighting their leadership benefits for the educational institution and training principals on them. This should be the Ministry of Education's responsibility.
3. Decentralizing the process in the Ministry of Education to enable the principals to follow-up the democratic approach and yield some of their powers to other teachers in the school.
4. Choosing secondary school principals on the basis of professionalism and educational criteria of the educational institution:
5. Conducting empirical studies about the subject of this study.
6. Conducting other similar studies on primary schools.
7. Conducting Similar Studies at senior and junior administration in Ministry of Education.
8. Conducting Studies on delegation of authority obstacles among senior and junior educational leaderships executive.