

جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

أنماط القيادة السائدة وعلاقتها بمستوى صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية
الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين

إعداد الطالب
حسين أحمد الشلبي

إشراف
د. عبد الكريم أيوب
د. أشرف الصايغ

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة
التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية نابلس- فلسطين

م 2017

أنماط القيادة السائدة وعلاقتها بمستوى صنع القرار لدى
مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال
الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين

إعداد

حسين أحمد حسين الشلبي

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ: 2017/12/19م، وأجيزت.

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع

1. د. عبد الكريم أيوب / رئيساً ومشرفاً
.....
2. د. أشرف الصايغ / مشرفاً ثانياً
.....
3. أ. د. معزوز علاونة / ممتحناً خارجياً
.....
4. د. فاخر الخليلي / ممتحناً داخلياً
.....

الإهداء

إلى أمي وأبي العزيزين اللذان علماني الأدب والسلوك الحسن والمحبة والإخلاص وزرعا حب

العلم في نفسي حفظهما الله ورعاهما وأطال في عمرهما.

إلى زوجتي الغالية التي دعمتني وساندتني.

إلى من أعيش لأجلهم أبنائي الأعراء سناء و أحمد وإلهام وزياد.

إلى إخوتي وأخواتي الذين شجعوني أثناء دراستي.

إلى كل من علمني حرفاً ومد يد العون لي.

إلى أسرانا البواسل وشهدائنا الأبرار.

إلى أصدقائي وأحبائي.

إلى كل طالب علم.

إليهم أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع راجياً الله عز وجل أن يكون نفعاً لنا ولغيرنا.

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة والتسليم، وبعد.

فإن الحمد والشكر لله عز وجل الذي وفقني لإنجاز هذا البحث المتواضع سائلاً المولى عز وجل أن يزيدني علماً ومعرفة. كما أتقدم بالشكر للدكتور الفاضل أشرف الصايغ، والدكتور الفاضل عبد الكريم أيوب واللذين كان لهما عظيم الأثر في إتمام هذه الرسالة بما قدماه من توجيهات وإرشادات قيمة، كما أتقدم بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة (الدكتور عبد الكريم أيوب والدكتور أشرف الصايغ والدكتور فاخر الخليلي والأستاذ الدكتور معزوز علاونة).

كما لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر إلى محكمي أداة الدراسة، ووزارة التربية والتعليم العالي ومديرياتها في محافظات شمال الضفة الغربية في تقديمها أقصى درجات التسهيلات والتعاون في توزيع الاستبانة والاستجابة لها، كما أتقدم بجزيل الشكر لمدير مدرستي الأستاذ الفاضل محمد درويش البري الذي ساندني طيلة دراستي ولمعلميها المحترمين. وأخيراً أتقدم بجزيل الشكر لكل من مد يد العون لي.

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل عنوان:

أنماط القيادة السائدة وعلاقتها بمستوى صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه
حيثما ورد، أنّ هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل أية درجة أو لقب علمي أو
بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

Declaration

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

Student's Name:

اسم الطالب:

Signature :

التوقيع :

Date:

التاريخ:

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	قرار لجنة المناقشة
ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	الإقرار
و	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ط	قائمة الملحقات
ي	الملخص باللغة العربية
الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها	
2	مقدمة الدراسة
5	مشكلة الدراسة
6	أسئلة الدراسة
7	أهداف الدراسة
7	أهمية الدراسة
9	حدود الدراسة
9	محددات الدراسة
9	مصطلحات الدراسة
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
13	الإطار النظري
13	أولاً: الأدب النظري المتعلق بأنماط القيادة
53	ثانياً: الأدب النظري المتعلق بصنع القرار
85	الدراسات السابقة
85	أولاً: دراسات تتعلق بالأنماط القيادية
91	ثانياً: دراسات تتعلق بصنع القرار
96	ثالثاً: دراسات تتعلق بالأنماط القيادية وصنع القرار
101	رابعاً: التعقيب على الدراسات السابقة وعلاقتها بالدراسة الحالية

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات	
110	منهج الدراسة
110	مجتمع الدراسة
111	عينة الدراسة
112	أداة الدراسة
114	صدق الأداة
115	ثبات الأداة
116	إجراءات الدراسة
116	متغيرات الدراسة
117	المعالجات الإحصائية
الفصل الرابع: نتائج الدراسة	
119	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول للدراسة
122	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني للدراسة
125	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث للدراسة
الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات والمقترحات	
130	مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
131	أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
134	ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
138	ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
144	التوصيات
144	المقترحات
145	المراجع العربية
156	المراجع الأجنبية
160	الملاحق
B	الملخص باللغة الأجنبية

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
111	توزيع مجتمع الدراسة حسب المديرية	(1)
111	توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة.	(2)
113	مجالات الاستبانة ومحاورها.	(3)
115	معاملات الثبات لمجالي الاستبانة ومحاورها والدرجة الكلية.	(4)
120	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات درجة ممارسة أنماط القيادة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية وجهات نظر المعلمين.	(5)
120	نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة للتعرف على درجة ممارسة أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين.	(6)
122	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول مستوى صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين.	(7)
123	نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة للتعرف إلى مستوى صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية	(8)
126	نتائج اختبار بيرسون لمعاملات الارتباط بين متغيرات جنس المعلم، ومؤهله العلمي، وخبرته، وتخصصه، والمديرية التي يعمل بها، وأنماط القيادة على مستوى صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين.	(9)
128	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للمتغيرات التي تستطيع التنبؤ بدرجة صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين.	(10)

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
(1)	أداة الدراسة بصورتها الأولى.	161
(2)	أسماء المحكمين لأداة الدراسة.	162
(3)	أداة الدراسة بعد عرضها على المحكمين (الصورة النهائية).	179
(4)	كتاب كلية الدراسات العليا إلى وزارة التربية والتعليم العالي/ تسهيل مهمة طالب.	175
(5)	كتاب وزارة التربية والتعليم العالي لمديريات التربية والتعليم في شمال الضفة الغربية / الموافقة على توزيع الاستبانة.	176
(6)	كتاب عميد كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية لمنسق برنامج ماجستير الإدارة التربوية بالموافقة على عنوان الأطروحة وتحديد المشرف.	177
(7)	كتاب الموافقة على تشكيل لجنة مناقشة.	178

أنماط القيادة السائدة وعلاقتها بمستوى صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين

إعداد

حسين أحمد الشلبي

إشراف

د. عبد الكريم ايوب

د. أشرف منذر الصايغ

الملخص

هدفت الدراسة للتعرف إلى أنماط القيادة السائدة وعلاقتها بمستوى صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين وفقاً للمتغيرات الآتية: (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، التخصص، المديرية). وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (2016 / 2017) موزعين حسب المحافظات (جنين، جنوب نابلس، نابلس، سلفيت، طولكرم، قلقيلية، قباطية، طوباس)، والبالغ عددهم (6828). وتم اختيار عينة عشوائية طبقية على متغير المديرية ممثلة لعدد المعلمين في محافظات شمال الضفة الغربية، وقد بلغ حجم العينة (370) معلماً.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة مكونة من (62) فقرة موزعة إلى مجالين، حيث كان المجال الأول مكون من ثلاث محاور تتعلق بأنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة، والمجال الثاني مكون من خمسة محاور تتعلق بمستوى صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية حيث تأكد الباحث من صدق الأداة وثباتها.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين كانت بدرجة عالية في مجال نمط القيادة الديمقراطي، وبدرجة متوسطة في مجال القيادة الأتوقراطية والترسلية، وأن مستوى صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من

وجهات نظر المعلمين جاء بدرجة عالية، كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثيراً لنمطي القيادة الديمقراطي والأتوقراطي على مستوى صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية، بينما متغيرات جنس المعلم، ومؤهله العلمي، وخبرته، وتخصصه، والمديرية التي يعمل بها، وكذلك النمط الترسلّي فقد دلت النتائج على عدم وجود أثر لها على مستوى صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية.

وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بتعزيز التوجه الديمقراطي في قيادة مدير المدرسة لمدرسته، من خلال تفعيل دور المعلمين في صنع القرار، وحث المدير على البعد عن المركزية، وتعزيز مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار لتشمل جميع المجالات.

الكلمات المفتاحية: أنماط القيادة، النمط الديمقراطي، النمط الأتوقراطي، النمط الترسلّي، صنع القرار.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

- مقدمة الدراسة
- مشكلة الدراسة
- أسئلة الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- حدود الدراسة
- محددات الدراسة
- مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

مقدمة الدراسة

حظيت القيادة باهتمام الكثير من المجتمعات البشرية قديماً وحديثاً؛ إدراكاً لأهميتها في تحقيق آمال الجماعة وتطلعاتها، كما تعد جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض لما لها من تأثير في جميع جوانب العملية الإدارية، وتختلف القيادة باختلاف الأشخاص والأماكن والعصور، لكنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بشخصية القائد وسلوكه والتعلم والخبرة والثقافة.

وأشار (السكرانة، 2010) إلى أن مفهوم القيادة قد وجد في جميع الحضارات، وكانت لها أصولها وتقاليد ومفاهيمها الخاصة بها، وتميزت مفاهيم القيادة بصفات وخصائص كل حضارة وكل عصر. وفي كل مرحلة تاريخية ترسخت العديد من المفاهيم القيادية التي بلورت الفكر القيادي الحديث وأسسته.

وتمثل القيادة التربوية أهمية كبيرة في نجاح الإدارات التعليمية والمؤسسات التربوية وبخاصة إذا وجد القائد الكفاء الذي يمارس دوره القيادي بمهارة وبراعة، ويحاول اختيار الأنماط القيادية الإيجابية التي تتناسب وظروف العمل الإداري، وتقلل من مستويات الضغوط التنظيمية لدى المعلمين في المؤسسات التربوية، إذ تعد القيادة جوهر العملية الإدارية، كما وتتبع أهمية الدور الذي تؤديه في المؤسسة الإدارية وماله من تأثير في جميع جوانب العملية الإدارية، ويتوقف نجاح الإدارة في تحقيق أهدافها على مقدرات القائد وخصائصه وإمكاناته في توجيه العمل ورعايته (شواهنة، 2008).

وتعد الإدارة للمجتمعات الحديثة عملية أساسية، وأداة مهمة لتوجيه الدول والشعوب نحو تحقيق أغراضها وأهدافها في حاضرها ومستقبلها، ويزداد التأكيد على أهميتها بفعل الانفجار السكاني، وتعقد مناحي الحياة، واتساع مجالاتها (عابدين، 2012).

وتعد الإدارة شرياناً مهماً في المجتمعات المعاصرة، وركيزة أساسية من ركائز قوة النظم الاجتماعية يعتمد عليها في توطيدها، وبقدر تبني هذه الإدارة لمفاهيم الحرية والمساواة والمساءلة

والاحترام تزداد قيمتها ومقدرتها على العطاء المبدع، وتجنب هذه النظم الوقوع في مآهات المحاباة والمحسوبية وهي كفيلة بإيجاد روح الارتياح، والطمأنينة، وزيادة الانتماء والولاء والرضا الوظيفي للمدخلات البشرية (صيح، 2005).

يعتبر النمط القيادي أحد العوامل الرئيسية التي تسهم في تشكيل طبيعة العلاقات الوظيفية الإدارية بين مدير المدرسة والمعلمين، وتفرض طبيعة عمل مديري المدارس ممارسة نمط قيادي أو أكثر لتوجيه سلوك المعلمين ومتابعتهم، وفي ضوء النمط القيادي المتبع تتحدد أنماط الاتصال الإداري، وطرق تنفيذ السياسات والخطط العامة التي تقوم الإدارات العليا برسمها وتحديدها. ولا شك أن العامل الرئيس الذي يتحدد بناءً عليه أسلوب القائد ونمطه الإداري هو شخصية القائد، ومدى ما يميل إليه من التسلط أو السيطرة أو التحرر، وهناك عوامل أخرى منها عامل السن، وعامل الجنس، وعامل الشخصية، وعامل الروتين الإداري، والخلفية الثقافية والنفسية للقائد المدرسي (العدواني، 2013).

ومع أن المدرسة تقع في قاعدة هرم النظام التعليمي، إلا أنها تختلف عن أية مؤسسة تربوية أخرى، بحكم توليها لأهم جوانب العملية التعليمية، وهو التعامل مع التلاميذ، بما يتضمن ذلك من مواقف مقصودة وغير مقصودة، ولذلك فإن العمل داخل المدرسة يحتاج إلى تمتع من فيها، وعلى رأسهم مدير المدرسة بحرية ومرونة، ومعالجة المواقف التربوية المختلفة، والقيام بمختلف أنواع الممارسات التنفيذية والتخطيطية والتقويمية، وما يتطلبه ذلك من اتخاذ قرارات مناسبة (خليفة، 2012).

وتتطابق بمدير المدرسة بوصفه قائداً تنظيمياً مهمات حيوية بالغة الأهمية، وله دور فاعل في تحقيق أهداف العملية التعليمية التعلمية، فهو الذي تتناط به إدارة جميع الجهود والقوى العاملة التي تتعامل ضمن إطار عمله، ويرتبط نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها ورسالتها بالكيفية التي يدير بها المدرسة، وبالنمط القيادي الذي يمارسه، وبالصفات القيادية الناجحة والتي تتمثل في شخصيته وقدرته على توظيف إمكاناته نحو العمل البناء، وذلك من أجل بناء علاقات إنسانية إيجابية مع المعلمين، وتحسين ظروف العمل لديهم، وتذليل الصعوبات التي تعترضهم، والعمل على إشباع

رغباتهم، وتحقيق طموحاتهم، مما ينعكس ايجابياً على مستوى جودة التعليم، وتحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة التربوية (الجعبري، 2004).

إن عملية صنع القرارات لم تعد من الأمور التقليدية التي تعبر عن أمزجة المدراء ذاتهم، بل أصبحت عملية مبنية على أسس علمية سليمة فرضها واقع الحال وما آلت إليه التطورات في القرن الحادي والعشرين، والضغوطات التي تخضع لها العولمة، وغير ذلك من إفرزات هذا القرن، مما دعا إلى اعتماد مداخل جديدة ومتطورة لدراسة وتحليل عملية اتخاذ القرار وبالتالي صناعة القرار بحد ذاته (الفضل، 2004).

إن صناعة القرارات تحتاج إلى مجموعة من الأشخاص يتحاورون ويتبادلون الخبرات من أجل الخروج بصناعة قرار، حيث أن صناعة القرارات حظيت باهتمام بالغ من قبل علماء الإدارة والعلوم السلوكية والاجتماعية على مدى سنوات القرن العشرين. وصنع القرار عملية مهمة تمس الحاضر وتغير الواقع، وتمتد بآثارها إلى المستقبل. كذلك يجب أن تسبقها دراسة متأنية تستند إلى قاعدة واسعة من المعلومات المتخصصة والدقيقة فيما يتعلق بموضوع القرار المزمع إصداره (أبوناصر، 2013).

ورغم الدراسات والاستقصاءات التي تخرج من هذه الجهات إلا أن المردود لا يجد اهتماماً كافياً لدى القائمين على رسم السياسة التربوية وصنع القرار التربوي. وإذا كان من البديهي أنه لا يمكن أن تحل مشكلة ما إذا لم يفهم الأفراد بوضوح ماهيتها، فإن عملية صنع القرار هي مركز للنشاط الإداري والتربوي ومفهوم رئيس لفاعلية العمل الإداري بالمدرسة، ويعتبر صنع القرارات لب العملية الإدارية على حد التعبير، كما أنها لب العملية التعليمية والتربوية، فالمعلمون والمديرون والمشرفون وغيرهم يقومون بحكم عملهم وأدوارهم بصنع واتخاذ قرارات لها أثرها على العملية التعليمية والإدارية (الشرع، 2012).

مشكلة الدراسة

يشهد التعليم في فلسطين اهتماماً متزايداً في أهدافه ومحتواه، ونظراً للتغيرات التربوية والانفجار المعرفي الهائل الذي يتميز به العصر الحالي، فقد تم التأكيد على الدور المفترض أن يؤديه مدير المدرسة بوصفه قائداً تربوياً يقوم بأدوار إدارية وفنية متعددة تؤثر في سلوك العاملين؛ من أجل تحسين العملية التربوية كماً وكيفاً.

إن التعرف على النمط القيادي المتبع في القطاع التربوي من قبل مديري المدارس يساعد على فهم واقع المدارس، وبالتالي العمل على إجراء تطويرات تربوية فاعلة على القطاع التربوي، كما أن للنمط القيادي الذي يمارسه المدير الأثر البالغ في نجاح المدرسة وتحقيق رسالتها. وقد توصل الباحث من خلال مراجعته للدراسات السابقة المتعلقة بهذا الموضوع إلى اختلاف وجهات نظر المبحوثين حول النمط القيادي الممارس لدى مديري المدارس كما بينت دراسة (الحنطوشي، 2016) أن النمط الديمقراطي هو السائد لدى قادة المدارس الثانوية في محافظة القريات، يليه النمط الأتوقراطي ثم النمط الترسلّي، ودراسة (بنى هاني ومصطفى، 2015) والتي بينت أن صاحب الرؤية هو الأكثر شيوعاً، يليه التواصلّي والمدرّب والديمقراطي والضابط، يليه النمط القسري.

ويعتبر موضوع صنع القرار من أهم المواضيع وأكثرها تأثيراً في حياة الأفراد والجماعات من الناحيتين العملية والتطبيقية، وتعد عملية صنع القرار من الوظائف الأساسية للمديرين في جميع القطاعات، ومع تطور الإدارة المدرسية وتعدد عملياتها، وتفرع جوانبها وأطرافها أصبح لزاماً على مدير المدرسة أن يستعين بأطراف أخرى ذات اختصاص ومؤهلة وهم المعلمون. ولعل السبب في ذلك هو أن المعلمين هم أكثر ارتباطاً بالطلبة، والأجدر حكماً فيما إذا كان القرار المتخذ ذا فاعلية أو لا، وهل هو قابل للتطبيق من عدمه كونهم الطرف المعني بتنفيذه. لذا من الضروري عدم استبعادهم واستثناؤهم من عملية صنع القرار. كما بينت ودراسة (الحسون، 2014) والتي خلصت إلى أن درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية الحكومية في صنع القرارات المدرسية في محافظة العاصمة في الأردن جاءت متوسطة.

وبحكم عمل الباحث معلم في مدارس وزارة التربية والتعليم الفلسطينية الحكومية, فقد تلمس وجود مشكلة في مستوى صنع القرار لدى المديرين, ومدى مشاركة المعلمين في هذه العملية. وتتمثل مشكلة الدراسة الحالية في التعرف إلى أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بمستوى صنع القرار وذلك من خلال معرفة واقع هذه الأنماط, ومدى ممارستها, وانعكاساتها على الميدان التربوي من وجهات نظر المعلمين. ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتبرز مستوى صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية, ومدى مشاركة المعلمين في هذه العملية. والتعرف على النمط القيادي الأكثر فاعلية في عملية صنع القرار.

وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة والتي تتلخص في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما أنماط القيادة السائدة وعلاقتها بمستوى صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين؟

أسئلة الدراسة

ينبثق عن السؤال الرئيس السابق الأسئلة الفرعية التالية:

- ما درجة ممارسة أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين؟
- ما مستوى صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين؟
- هل تؤثر متغيرات جنس المعلم ومؤهله العلمي وخبرته وتخصصه والمديرية التي يعمل بها، وأنماط القيادة على مستوى صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين؟

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف إلى درجة ممارسة أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين.
- التعرف إلى مستوى صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين.
- التعرف إلى أثر متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص، المديرية) على درجة ممارسة أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية وعلاقتها بمستوى صنع القرار من وجهات نظر المعلمين.

أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة مما يلي:

أولاً: الأهمية النظرية

تساعد هذه الدراسة في توفير مادة علمية ومرجعاً وإطاراً عاماً للعديد من الباحثين والدارسين الذين سيتناولون موضوعي أنماط القيادة السائدة وصنع القرار، كما أن أهمية المفاهيم التربوية التي تناولتها الدراسة وهي أنماط القيادة ومستوى صنع القرار واللذان من خلالهما يمكن تحسين وتطوير الدور الإداري والتعليمي داخل المدرسة من خلال تحسين المخرجات التعليمية، بالإضافة إلى تبني استخدام أنماط قيادة جديدة وحديثة لتسهم بشكل واضح في إفراس الكثير من المخرجات الإيجابية على تحصيل الطلبة والذي يعد الهدف الرئيس للقيادة التعليمية ومعلميها في المدارس، وحدثة الدراسة، حيث تعتبر هذه الدراسة رغم وجود دراسات أشارت إلى موضوعها من الدراسات القلائل - حسب علم الباحث - والتي تبحث في مفاهيم تربوية على جانب كبير من الأهمية وهما الأنماط القيادية الحديثة لمدراء المدارس الثانوية، ومستوى صنع القرارات في المدارس الفلسطينية من وجهات نظر المعلمين، في عصر يتميز بالنمو المتزايد في المعرفة والإبداع الذي

يعد من سمات التقدم والازدهار في المدارس والمؤسسات التعليمية، مما يسهم في إثراء الجانب المعرفي لكل من هذين المفهومين، وذلك من خلال التطرق إلى العديد من الآراء والأفكار المتعلقة بهذا الموضوع، ومحاولة الباحث لفت الانتباه إلى أهمية تبني أنماط قيادية حديثة والتشجيع على تبنيها وزيادة ممارسة الطرق التعليمية من خلالها؛ وذلك بسبب الحاجة الملحة لمثل هذا النوع من أنماط القيادة وأهميتها في مستوى صنع القرار داخل المؤسسة التعليمية، وتأثيرها البالغ في تحقيق الفعالية الإدارية للمؤسسات التربوية المختلفة من خلال تحقيق أهداف العملية التعليمية لكل من المعلم والإدارة المدرسية.

ثانياً: الأهمية البحثية

تأتي أهمية الدراسة في كونها تفتح آفاقاً أمام الباحثين من أجل البحث والتحري حول هذا الموضوع، كما أنها تعد إثراءً للمكتبة العربية وتساعد الباحثين في اعتبارها من الدراسات السابقة في هذا المجال، كما أنها تساعد في توفير آفاقٍ بحثية في مجال أنماط القيادة السائدة وعلاقتها بمستوى صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين، وتحليلها واستخراج نتائجها وتعميمها، كما يمكن أن تفيد الباحثين والدارسين في مجال أنماط القيادة السائدة وصنع القرار وتفتح المجال أمامهم لإجراء بحوث مشابهة.

ثالثاً: الأهمية التطبيقية

المساعدة في تحقيق الإصلاح التربوي في مدارس محافظات شمال الضفة الغربية من خلال تحسين مستوى المشاركة في عملية صنع القرار، كما أنها تعمل على توضيح الأهمية البالغة لأنماط القيادة السائدة لدى المديرين في المدارس الحكومية الثانوية، حيث تم تطبيق هذه الدراسة على المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية، الأمر الذي من شأنه توفير معلومات ذات قيمة عالية لإدارات هذه المؤسسات التربوية حول ممارسات قادتها، كما أنه من الممكن أن تسهم في تطوير وتنمية هذه المؤسسات التربوية والمؤسسات التربوية المشابهة لها، وبالتالي تحقيق مزيداً من النمو والتطور والمهنية في أداء الوظائف القيادية والتعليمية.

حدود الدراسة

- **الحد الزمني:** سيتم تطبيق الجانب الميداني لهذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام 2017/ 2018.
- **الحد المكاني:** سيتم تطبيق هذه الدراسة في المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية.
- **الحد البشري:** سيتم تطبيق هذه الدراسة على المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية.
- **الحد الإجرائي:** ستكون الدراسة محددة بالأداة المستخدمة في جمع البيانات واستجابة عينة الدراسة عنها، وطبيعة التحليل الإحصائي المستخدم في معالجة البيانات.

محددات الدراسة

سيتم في هذه الدراسة تقدير مستوى مشاركة معلمي المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية في صنع القرار.

مصطلحات الدراسة

القيادة (Leadership): عملية تفاعل بين قائد ومجموعة من التابعين في موقف معين، يترتب عليها تحديد أهداف مشتركة ثم القيام بالإجراءات الفاعلة لتحقيق تلك الأهداف، وجوهر عملية القيادة هو قدرة القائد على التأثير في الآخرين، وتحقيق النتائج المطلوبة من خلالهم (أبو النصر، 2007، 182).

ويعرفها الباحث إجرائياً: بأنها قدرة القائد على التأثير في المعلمين والعاملين في المدرسة وحفزهم وتنظيم وتنسيق جهودهم وأنشطتهم نحو تحقيق الأهداف التربوية التي تسعى المدرسة لتحقيقها بما يملكه من مهارات وقدرات فائقة تمكنه من التأثير فيهم.

النمط (Type): هو الشكل الذي يحمل أخص الصفات التي يتميز بها معظم أفراد فئة ما (عابدين، 2012).

ويعرفه الباحث إجرائياً: بأنه الأسلوب أو السلوك الذي ينتهجه مدير المدرسة الثانوية الحكومية في إدارة مدرسته وتوجيه سلوك وعمل العاملين معه لتحقيق أهداف مدرسته.

النمط القيادي (Leadership Style): الخصائص المتميزة، والعوامل الأساسية لدى مديري المدارس والتي تساعد المدير في التأثير على المعلمين ومقاومة تأثيرهم، بالإضافة لمساهمته في تحقيق أهداف المدرسة وتطوير أداء معلميها (العجارمة، 2012: 11).

ويعرفه الباحث إجرائياً: على أنه الأسلوب الذي ينتهجه مدير المدرسة الثانوية للتأثير في المعلمين والعاملين في المدرسة، وحفزهم وتنظيم وتنسيق جهودهم وأنشطتهم نحو تحقيق الأهداف التربوية التي تسعى المدرسة لتحقيقها بما يملكه من مهارات وقدرات فائقة تمكنه من التأثير فيهم.

القرار (Decision): البت النهائي والإرادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله للوصول لوضع معين وإلى نتيجة محددة (عياصرة وحجارين، 2006).

ويعرف الباحث القرار إجرائياً: على أنه القدرة على الاختيار من عدة بدائل مطروحة لحل مشكلة أو الوصول إلى هدف معين.

صنع القرار (Decision Making): هو عملية ذهنية علمية يتم اتخاذها بواسطة قائد المؤسسة وبمشاركة العديد من الأفراد من أجل اختيار أفضل البدائل بعد تحديد المشكلة، وجمع البيانات والمعلومات، ووضع البدائل، وتقييمها، ثم متابعة تنفيذ القرار (مغاري، 2009: 26).

ويعرف الباحث صنع القرار إجرائياً: بأنه عملية إدارية يشترك فيها المدير والمعلمين في المدرسة لحل المشكلات وكل ما يخص العميلة التعليمية بهدف صنع قرارات فاعلة، بإتباع سلسلة من الخطوات العلمية، تبدأ بتحليل المشكلة ودراستها، جمع البيانات والمعلومات وتحليلها وتحويلها إلى حلول وبدائل، ووضع معايير للبدائل وتقييمها، وتقديمها لمتخذ القرار.

مدير المدرسة (School's Director): هو قائد تربوي يتصف بخصائص ومهارات تتطلبها منه طبيعة الأدوار التي يتوقع منه ممارستها في إدارته للمدرسة لبلوغ أهدافها المنشودة في أجواء من الأمن والارتياح (شحادة، 2008: 7).

ويعرفه الباحث إجرائياً: بأنه قائد تربوي ومشرف مقيم والمسؤول الأول عن إدارة وتوفير البيئة التعليمية المناسبة في المدرسة الثانوية الحكومية في فلسطين؛ لتحقيق الأهداف والسياسة التعليمية المرسومة للتربية، وتنسيق جهود العاملين وتوجيههم في المدرسة بما يساهم في تحقيق هذه الأهداف.

المدارس الحكومية (Public Schools): أي مؤسسة تعليمية غير رياض الأطفال والتي أدنى صف فيها الأول الأساسي، وأعلى صف الثاني عشر وتكون تابعة للإشراف المباشر إدارياً وفنياً لوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، 2007: 2).

المدرسة الثانوية (High School): هي مؤسسة تربوية تشرف على إدارتها وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، وتضم طلبة الصفين الأول والثاني الثانوي أو كليهما بفرعيهما العلمي والعلوم الإنسانية ومتوسط العمر فيها 16 - 18 عاماً (شبلق، 2006: 8).

معلم المرحلة الثانوية الحكومية (Government Secondary School Teacher): ويقصد به معلم التعليم العام المؤهل علمياً وتربوياً في أحد المجالات الأكاديمية، ويزاول مهنة التدريس في المدرسة الثانوية الحكومية العامة (صوص، 2010).

وقد تبني الباحث: تعريف (صوص، 2010) كتعريف إجرائي لمعلم المرحلة الثانوية الحكومية .

محافظات شمال الضفة الغربية (Northern districts of the West Bank): هي المحافظات الواقعة شمال الضفة الغربية وتضم محافظات نابلس، وطولكرم، وقلقيلية، وجنين، وطوباس، وتضم ثماني مديريات للتربية والتعليم وهي: نابلس، وجنوب نابلس، وطولكرم، وقلقيلية، وسلفيت، وجنين، وطوباس، وقباطية (أبو عيشة، 2007).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

- الإطار النظري
- الدراسات السابقة
- التعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتطرق الباحث في هذا الفصل إلى الإطار النظري المتعلق بأنماط القيادة، وعملية صنع القرار. كما يقدم عرضاً لعدد من الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، والتعليق عليها.

أولاً: الإطار النظري

قام الباحث بالاطلاع على العديد من المراجع والدراسات والمجالات العلمية ومواقع الإنترنت من أجل إثراء موضوع الدراسة، وبما أن موضوع الدراسة يتكون من متغيرين وهما أنماط القيادة الإداري وصنع القرارات فقد ارتأى الباحث تقسيم الإطار النظري إلى قسمين كالآتي:

القسم الأول: أنماط القيادة (Types of Leadership)

مقدمة

لقد حظيت القيادة باهتمام المجتمعات البشرية منذ أقدم العصور، إدراكاً لأهميتها في تحقيق آمال الجماعة وتطلعاتها، وهذا لا يتم إلا من خلال قيادة واعية تتمتع بدرجة عالية من الكفاية والفاعلية حتى تساعد في تحقيق رفاهية أفراد المجتمع وتحقيق الأهداف، إذ أن الوظيفة الأساسية للقيادة هي العمل مع الجماعة ولصالحها في عملية تفاعل اجتماعي متبادل بين القائد وأتباعه تحتاجها كل جماعة تريد أن تحقق أهدافها، وأصبحت القيادة من أعظم حقائق الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية في جميع بلدان العالم، إذ تعد القيادة عملاً خلاقاً يهتم بالإنجاز، وتحقيق الأهداف، والوصول بالأفراد إلى مستوى أفضل (العجارمة، 2012).

وعلى الصعيد نفسه تعتبر القيادة جوهر العملية الإدارية، وقلبها النابض، فهي محور العمل الإداري، بحيث تعد إحدى المميزات الرئيسية التي يمكن بواسطتها الحكم على نجاح المنظمة وتقدمها، وقد أصبحت القيادة الواعية والحكيمة أمراً لا غنى عنه لتوجيه سلوك الأفراد، وحشد طاقاتهم، وتنمية قدراتهم، وتنظيم جهودهم، وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف، وقد اتسم هذا العصر

بحدوث تطورات، وتحديات في مختلف مجالات الحياة كان لها انعكاساتها الإيجابية على قيادة الأفراد، وميزها هذا العصر بأنها من أهم متغيرات النجاح والتقدم في أي تنظيم اجتماعي. مما حدا بكثير من الباحثين في هذا الميدان إلى تأكيد العلاقة بين القادة والمرؤوسين وعدوه سبباً مهماً من أسباب تقدم المؤسسات وتحقيقها لأهدافها المنشودة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال خلق مناخات صحية لحفز العاملين، وزيادة دائرة مشاركتهم في صنع القرارات واتخاذها، وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين القادة والعاملين معهم؛ للوصول بهم إلى ما يعرف اليوم بمفهوم التمكين، والذي يعني فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات، وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا (العنبي، 2008).

والباحث في هذا المحور سيتطرق إلى دراسة مفهوم كل من القيادة والإدارة والفرق بينهما، وأهمية القيادة، ومصادر ومهارات القيادة، والقيادة التربوية ومفهومها، وخصائص القائد التربوي الناجح، وصفات القيادة الناجحة، وفنون القيادة في الإدارة المدرسية، ومعضلات القيادة، ومفهوم النمط وأنماط القيادة، ونظريات القيادة.

مفهوم القيادة

إن مفهوم القيادة بحد ذاته لم يكن مفهوماً جديداً، إذ إن الإنسان منذ بدء الخليقة كان بطبعه كائناً اجتماعياً، يميل للعيش في جماعات، ومع تشكل الجماعات كان لا بد أن يظهر لكل جماعة من قائد يسعى لتحقيق أهداف جماعته، ويوزع المهام بين أفراد المجموعة، وكان لا بد لقائد أي جماعة من خصائص تميزه عن غيره. فظهر مفهوم القيادة في بداية الأمر على أنه الفرد القادر على السيطرة على جماعته، وتطويع أفرادها لتحقيق ما يراه (أبو الخير، 2013).

يرجع معنى القيادة إلى كلمة (Leadership) أي القيام بمهمة ما، وكان الاعتقاد السائد في الفكر اللاتيني واليوناني أن كل فعل من الأفعال ينقسم إلى جزئيين أو دورين: بداية يقوم بها شخص واحد، ومهمة أو عمل يقوم به آخرون حيث يمثل الدور الأول من يتولى القيام بالعمل وهو القائد ووظيفته إعطاء الأوامر، ويمثل الدور الثاني من ينجزون العمل وهم الأتباع ومهمتهم تنفيذ الأوامر وهذا هو واجبهم (كنعان، 2009).

تتعدد مفاهيم القيادة من قبل الكُتَّاب والباحثين، فليس هناك تعريفاً مثالياً يمكن الاتفاق عليه، وذلك لأن التعريفات تختلف باختلاف الزوايا التي ينظر منها هؤلاء الكتاب والباحثون، ويسبب التطور الذي طرأ على مفهوم القيادة (الطبيبي، 2013).

وسوف يستعرض الباحث بشكلٍ موجزٍ عدداً من هذه التعريفات التي تناولت موضوع القيادة.

القيادة لغة

يذكر (الرازي، 1908) أن الجذر اللغوي للفعل (قاد) فيه تقريب للمعنى إلى الذهن، "قاد يقود قوداً وقيادة وقياداً، قاد الدابة مشى أمامها آخذاً بقيادتها، والقيادة ما تقاد به الدابة من حبل ونحوه، والقائد جمعه قُوداً، والقيادة هي مهنة القائد".

ولفظة "القيادة" مشتقة من "قاد" و "القود" في اللغة نقيض "السوق" يقال: يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها، وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقودة، والمرشد، والقيادة هي عبارة عن علاقات بين قائد ومقودين، والقائد هو من يقوم بعمل ما للوصول إلى الهدف المنشود، وهو الذي يصدر الأوامر، والمقودين ينفذون أمر قائدهم بالعمل الذي يوصلهم لتحقيق الأهداف التي يسعون إليها (كنعان، 2003).

القيادة اصطلاحاً

من التعريفات العديدة التي ذكرها العلماء والباحثين يذكر الباحث منها:

- ربما يكون هيمفيل (Hemphill) أول من تطرق لتعريف القيادة حيث ذكر بأنها: "سلوك الفرد عند القيام بتوجيه نشاطات الجماعة" (السعود، 2012).
- ويرويسات (2012) أنها العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم برغبة واضحة لتحديد أهداف محددة، وفي تعريف آخر "هي عبارة عن سلوك يقوم به القائد للمساعدة على بلوغ الأهداف الجماعية وتحريكها نحو هذه الأهداف وتحسين التفاعل الاجتماعي بين الأعضاء والحفاظ على تماسك الجماعة، حيث أنها تعتبر القدرة على التأثير في الآخرين وتحفزهم إلى تحقيق أهداف معينة".

ويذكرنجم (2012) بأنها "عملية التأثير الاجتماعي، وهذا يعني أن القيادة لا تقتصر على الشركات، ومجالات العمل الإداري، وإنما قد توجد في المدرسة، والمسجد، والكنيسة، وفي الأسرة وغيرها".

ويذكر الرحالة وعزام (2011) بأنها "فن التأثير في المرؤوسين لإنجاز المهام المحددة لهم بكل حماس وإخلاص وهي القدرة على حث وحفز الأفراد على إنجاز ما ترغب القيادة في تحقيقه". ويعرفها الدعليج (2009) بأنها "التأثير والتأثر بين الأشخاص، بحيث تُنَجَز عن طريقها الأهداف المنشودة، ويتم تحقيقها عن طريق الاتصال، فيمكن للقائد أن يستوقف أحد موظفيه أو يحفزه، إن الاتصال هو أهم جانب في هذا الفن".

ويعرفها (Johns, 2005) بأنها "عبارة عن التفاعل بين عضوين فأكثر يعملون ضمن مجموعة عمل تختص بإدارة حالة معينة ومستوى وعي وإدراك وتوقعات بقية الأعضاء فيها. فالقيادة هم عناصر التغيير، إذ تؤثر أعمالهم في بقية الأشخاص أكثر من تأثيرها فيهم، وتحدث القيادة عندما يقوم أحد أفراد المجموعة بالتعديل على مستوى الحافزية لدى بقية أفراد المجموعة، فيجب أن تكون أعماله واضحة لديهم".

وقد بين (Peele, 2005) أن القيادة يجب أن يتم تعليمها بناءً على ستة أبعاد والتي تسمح بإجراء التوازن الواضح، وتتضمن هذه الأبعاد، التابعين، والمحتوى التنظيمي، والمشكلة التي يقوم القائد بإدارتها، والتقنيات والأساليب التي يستخدمها القائد للحصول على مركز قوة ودعم وتأييد لعمله، ومستوى تأثير القيادة على الجماعة.

أما الدراسات العالمية المتعلقة بمفهوم القيادة فقد أشارت إلى أن القيادة عبارة عن "القدرة على التأثير على الأفراد، وتحفيزهم، وتمكين الآخرين من المساهمة في تحقيق النجاح الفعال للمؤسسة التي يعملون بها" (House et al, 2004).

وقد أوضح كل من إليس وبيرسی (Iles and Preece, 2006) مفهوم القيادة واختلافه عن الإدارة، إذ أن المديرين يهتمون بما سيحققونه اليوم، وما سيستلمونه من أعمال، وأهداف،

ومستوى الكفاية، والصلاحيات المتاحة لهم ولبقية أفراد المجموعة، مع تركيزهم على التحكم وفعل كل ما هو صحيح لقضايا المؤسسة الداخلية. في حين أن القادة يوجهون أفكارهم للمستقبل، والتطوير، وبناء رؤية ورسالة وإستراتيجية عمل مبنية على التحفيز المستمر للعاملين.

ويتضح من التعريفات السابقة أن هناك ثلاثة شروط أساسية لابد من توافرها لوجود القيادة كما يشير إلى ذلك (السكرانة) وهي: وجود جماعة من الناس، ووجود شخص من بين أعضاء الجماعة قادر على التأثير في سلوك الأعضاء، وأن تستهدف عملية التأثير توجيه نشاط الجماعة وتعاونها لتحقيق الهدف المشترك الذي تسعى لتحقيقه (السكرانة، 2010).

ويرى الباحث أن اختلاف الباحثين والعلماء في تعريف القيادة يمكن أن يكون مرده طبيعة المرحلة التي تم التعريف فيها، وتركيز بعضها على سمات القائد الشخصية أو سلوكه، أو اعتماد بعضها على فلسفة أو نظرية من نظريات القيادة. إلا أن التعريفات السابقة تتفق على وجود هدف معين يسعى القائد لتحقيقه وعملية يقوم فيها القائد بتنظيم وتنسيق جهود وأنشطة الجماعة لتحقيق ذلك الهدف، كما أنها علمية تأثير وتفاعل بين القائد وجماعته.

مفهوم الإدارة

تعددت التعريفات حول مفهوم الإدارة ويرجع ذلك لعدم اتفاق العلماء والباحثين على تعريف محدد للإدارة، بسبب تعدد ميادينها، وعدم وجود نظرية شاملة وعامة أو متفق عليها للإدارة، واعتمد العلماء والباحثين في تعريفاتهم على وجهة نظرهم، مما يستدعي عرضاً لبعض هذه التعريفات، ومن هذه التعريفات:

يرى كنعان (2009) بأنها: تنظيم وتنسيق نشاط بشري "جماعي" لتحقيق أهداف معينة".

ويذكر مصطفى (2010) بأنها "علم وفن وتوظيف موارد بشرية ومادية ومعلوماتية وفنية، لبلوغ هدف محدد أو أكثر، خلال فترة معينة، في بيئة متغيرة".

وتعرفها دحلان (2013) بأنها "عملية استثمار الموارد المادية والبشرية والمعلوماتية، واستخدامها بفاعلية لتحقيق النتائج والأهداف المنشودة، من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والرقابة والتقييم".

الفرق بين القيادة والإدارة

يحاول الكثيرون أن يفرقوا بين الإدارة والقيادة فمنهم من يرى أن القيادة هي الإدارة ومنهم من يرى أن الإدارة أوسع من القيادة ومنهم من يرى أن الإدارة هي ما يتعلق بالجوانب التنفيذية التي توفر الظروف المناسبة والإمكانات المادية والبشرية، أما القيادة فتتعلق بما هو أكبر من هذا وتتطلب ممن يقوم بها أن يدرك الغايات البعيدة والأهداف الكبرى وبالتالي يظل مسؤولاً عن الجوانب التنفيذية بل إنه يجمع بين الاثنين. كذلك هناك من يرى أن الإدارة معنية بالحاضر أما القيادة فتعنى بالتغيير، وبالتالي فإن القائد يجب أن يحدث تغييرات في البناء والتنظيم (العامودي)، (2013).

وللحديث عن الفرق بين الإدارة والقيادة يرى ناصر (2010) أن هناك فرق بين القيادة والإدارة، ولكنهما نظم عمل متكاملة في المنظمات على وجه الخصوص. وأنه يعتقد أن القيادة الفعالة تنتج تغيير مفيد في المنظمات والإدارة الجيدة تتحكم في التعقيدات في المنظمة وفي بيئة عملها. إن عملية الإدارة تشمل: التخطيط ووضع الميزانية، التنظيم والتوظيف، والرقابة وحل المشكلات. وبالتالي فعملية الإدارة تقلل من الشكوك وتعمل على استقرار المنظمة، وفي المقابل فإن عملية القيادة تشمل: تحديد الاتجاهات للمنظمة، حشد الموظفين للعمل مع هذه الاتجاهات من خلال الاتصالات والتوظيف، تحفيز الموظفين للعمل من خلال التمكين ومن ناحية أخرى إشباع حاجاتهم الأساسية.

ويذكر نجم (2012) أن الفرق الأساسي بين القيادة والإدارة يتمثل في مصدر القوة وهي القدرة المحتملة للتأثير على العاملين، فالقيادة تعتمد على الرؤية أو القوة الشخصية أو الخبرة، الذاتية التي تجذب الآخرين إليها في حين أن الإدارة تعتمد على قوة المركز الإداري.

مما سبق يتضح الفرق بين القيادة والإدارة حيث أن للقيادة مجموعة من السمات والخصائص المميزة والتي لها دور بارز في تشكيل النمط القيادي الذي يمارسه القائد للتأثير على المرؤوسين، وهذه السمات والخصائص المميزة تتبع من صفات القائد وقناعاته وقيمه وثقافته، وتكون في ظروف عادية غير رسمية وغير روتينية. بينما الإدارة تعتمد على السلطة المخولة للشخص وهذه السلطة تتيح له إصدار القوانين وتطبيق اللوائح وغالباً ما تكون مفروضة على الجماعة، وتكون في أوضاع رسمية ومواقف روتينية.

أهمية القيادة

تعد القيادة العنصر الذي يربط أفراد الجماعات بعضهم ببعض، ويشجعهم على تحقيق الأهداف المنشودة كما أنها العنصر الفعال في المؤسسات التعليمية، وعليه فأهمية القيادة تكمن في كونها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، وكونها البوتقة التي تتصهر داخلها كافة المفاهيم والإستراتيجيات والسياسات. وهي كذلك التي تدعم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقلص الجوانب السلبية قدر الإمكان، وتسيطر على مشكلات العمل التربوي وتحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء. هذا بالإضافة إلى تنمية الأفراد وتدريبهم ورعايتهم باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة التربوية ومواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة التربوية (طشطوش، 2009). حيث نبعت أهمية القيادة في إدارة أعمال المؤسسات بشكل عام، نتيجة للتطور السريع الذي تعيشه البشرية وازدياد حاجاتها إلى قيادة ديناميكية مرنة قادرة على مواجهة التحديات والمتغيرات العالمية؛ مما استدعى الحاجة الملحة لتوفير قادة يتولون إدارة تلك المؤسسات أكثر من مجرد ممارسين للسلطة والإدارة، فأصبحت المؤسسات الإدارية بحاجة ماسة إلى أن يتم قيادتها وتوجيهها بناء على أهمية العلاقات الإنسانية التي تربط ما بين الإدارات العليا وأعضاء المجموعة (العجارمة، 2012).

مما سبق يتضح للباحث أن للقيادة الإدارية دوراً بارزاً في نجاح المؤسسات سواء كانت تربوية أو اجتماعية أو سياسية أو اقتصادية، وهي المعيار الذي يحدد نجاح أي تنظيم إداري، فالقائد يلعب دوراً هاماً في تحديد الأهداف، ورسم الطرق، والتأثير في المرؤوسين، وحل المشكلات،

وتدعيم الجوانب الإيجابية، والتقليل من السلبيات في العمل بما يساهم في تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة.

أركان القيادة

تتكون القيادة من عدد من الأركان ترتكز عليها عملية القيادة برمتها وأن أي خلل في أي ركن من هذه الأركان يفسد بنيانها، وتعتمد عملية القيادة على ثلاثة أركان أساسية هي:

- الأتباع: وهم جماعة من الناس لها هدف مشترك لتحقيقه.
- القائد: وهو شخص يوجه هذه الجماعة ويتعاون معها لتحقيق هذا الهدف.
- موقف اجتماعي: ظروف وملابسات يتفاعل فيها الأفراد تحتم وجود القائد (العجمي وحسان، 2010).

وهذه الأركان هي التي تشكل بتفاعلها عملية القيادة ويجب أن يتم التوافق بين أركانها حتى يتم التفاعل، فالموقف يساعد على تهيئة الفرصة للقيادة ويظهر الاحتياج إليها. والقائد هو فرد من جماعة يشعر بشعورها ولديه القدرة على استغلال قدرات أفرادها والتأييد فيما بينهم ليجابها الموقف الذي يتفاعلون فيه، ولذلك يجب على الأفراد أن يكون لديهم شعور بالحاجة إلى القيادة، والاستعداد للتعاون مع القائد في الموقف الذي يتفاعلون فيه (عالم، 2008).

مصادر القيادة

أن عملية القيادة تتضمن قدرة التأثير على الآخرين؛ للعمل على تحقيق أهداف معينة، وهذا يعني أن القيادة تتطلب دائماً وجود شخص في موقع قيادي يستطيع من خلاله التأثير على مجموعة من الأفراد في موقف معين. وحتى يتمكن الشخص من القيام بعملية التأثير على الآخرين يجب أن يتمتع بقوة أو سلطة تميزه عن الآخرين، وبالأخص شخصيته القوية وسعة أفقه (الطبيبي، 2013).

ويرى العميان (2005) أن مصادر قوة القيادة تتمثل في:

1. القوة الشرعية: وهي القوة المستندة إلى الصلاحيات المخولة للوظيفة حسب موقعها في الهيكل التنظيمي الرسمي.

2. القوة القسرية: أساس هذه القوة هو الخوف وهي مرتبطة بتوقعات الفرد من أن تقاعسه أو قصوره في تأدية واجباته أو عدم امتثاله لأوامر رئيسه، سيعرضه للعقاب المادي أو المعنوي.

3. القوة المبنية على امتلاك مصادر المعلومات: تنتج هذه القوة نتيجة تمتع القائد بصلاحيات الوصول إلى مصادر المعلومات ومعرفتهم بالخطط وسياسات المنظمة.

ويضيف المدهون، والعجومي (2011) مصادر أخرى منها:

1. قوة العلاقات: مبنية على علاقات القائد مع شخصيات أخرى في المؤسسة لها مكانتها ولها أثرها.

2. قوة الكاريزما: مبنية على صفات في شخصية القائد.

3. قوة المكافأة: مبنية على قدرة القائد تزويد العاملين بالجوائز أو المكافآت.

4. قوة الخبرة: مبنية على الخبرة والتخصص لدى القائد والتي يحتاجها العاملون ليتموا أعمالهم بشكل جيد.

ويضيف نجم (2012) أيضا مصادر أخرى لقوة القيادة تتمثل في: قوة الرؤية والقوة

المرجعية وقوة القدوة الأخلاقية وقوة الثواب والقوة القسرية.

ويضيف شحادة (2008) أن مصدر قوة القيادة يتمثل في قوة الإقناع: حيث يستطيع القائد

التأثير في التابعين من خلال استمالتهم وإقناعهم بأن السلوك المطلوب أداءه يمثل أفضل الوسائل

الهادفة لتحقيق إشباع حاجاتهم وطموحاتهم، ويعتمد هذا الأسلوب على القدرة التي يمتلكها القائد في

إيضاح سبل إشباع حاجات التابعين وقدرته على الإقناع.

ويذكر عطوي (2008) أن مصادر قوة القيادة هي على النحو التالي: القوة الرسمية، ومن

مظاهرها: قوة المكافأة، قوة الخوف، السلطة القانونية. وقوة التأثير، وهي مرتبطة بالشخص نفسه

وليس بالمنصب ومن مظاهرها: القوة الفنية (التخصص)، وقوة الإعجاب.

مما سبق يرى الباحث أن هناك اختلافاً بين الباحثين والمختصين في تحديد مصادر القيادة كون القيادة هي حصيلة للمزج بين شخصية القائد، وما يتعلق بمرؤوسيه، وطبيعة الموقف، والبيئة التي تعيش فيها المنظمة، وهذا يتطلب أن يتمتع بسطات قد تكون مستمدة من وظيفته، أو من سمات يتحلى بها، والقائد الناجح هو الذي يجمع بين الاثنين معاً.

مهارات القيادة

يتطلب نجاح كل قائد أن يتميز بصفات أو مهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف المؤسسة التي يعلمون فيها. ومن أجل قيامهم بأعمالهم على أكمل وجه يجب أن تتوفر بهم عدة مهارات من أهمها كما ذكرطاهر (2007) وهي:

- المهارات الإنسانية حيث أنها تتمثل في قدرة القائد على فهم نفسه وفهم الآخرين والقدرة على قيادة الآخرين وتحفيزهم وفهم الجماعات والتعامل معها.
- المهارات المتعلقة باستخدام المعلومات وهي التي تتعلق بتلقي المعلومات ورصدها وتخزينها واسترجاعها وتوظيفها لخدمة أهداف التنظيم.
- المهارات المرتبطة باتخاذ القرارات وهي التي تجعل عملية اتخاذ القرارات أكثر كفاءة، وأهمها القدرة على اتخاذ قرارات فعالة وعلى حل المشكلات التي تواجه التنظيم والقدرة على إدارة الوقت.
- المهارات الفنية حيث تتعلق بالنواحي التي تساعد القائد على فهم العمل وتسيير أموره في مجال تخصصه أو أكثر.
- المهارات الفكرية حيث أنها تتعلق بالقدرات التي تمكن القائد من رؤية الصور الكلية للموضوع، ومن أهمها القدرة على فهم ما يجري في التنظيم من أحداث، والقدرة على رد الأمور إلى أسبابها الحقيقية، والقدرة على إدراك النتائج.

كما ذكر حجي (1998) مهارات للقيادة تتمثل في:

- المهارات الذاتية: وتشمل بعض السمات والقدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة، مثل السمات الشخصية والقدرات والمبادأة والابتكار وضبط النفس .
- المهارات الفنية: وهي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم، والكفاية في استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام بشكل يحقق الهدف بفاعلية. ويمكن الحصول على هذه المهارة بالدراسة والخبرة والتدريب، ومن أهم الخصائص المميزة للمهارة الفنية للمقدرة على تحمل المسؤولية والفهم العميق والشامل للأمور .
- المهارات الإنسانية: وتعني قدرة القائد في التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم، وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم ومعرفة آرائهم وميولهم واتجاهاتهم. وهذه المهارة تعكس قدرة القائد في التعامل مع الأفراد وهي أكثر صعوبة من المهارات الفنية التي تعكس رغبة القائد في التعامل مع الأشياء؛ لأن ما يدخل في مجال العلاقات الإنسانية هو أكثر تعقيداً وتنوعاً من المجالات الفنية، وأن التعامل مع الأفراد أكثر صعوبة من التعامل مع الأشياء.
- المهارات الإدراكية: وتعني قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء على بقية الأجزاء، وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة وعلاقات المؤسسة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه. وهذه المهارات في المستويات العليا تصبح أكثر المهارات أهمية، كما تبدو أهميتها من خلال كون القائد يعتمد عليها في استخدام المهارات الإنسانية، كما تبدو أهميتها كذلك في أن توافرها لدى القائد ينعكس على سلوك مرؤوسيه، ويطلع تصرفاتهم بطابع يتميز بالإبداع، كما أنها تخلق منهم مجموعة متعاونة.

القيادة التربوية

هي ليست بعيدة عن المفهوم العام للقيادة وإنما هي تعبير عن المجال الذي يفعل فعلها فيه وهي المؤسسة التعليمية والتربوية وما لهذه المؤسسة من طرح الأفكار الجديدة ومناقشتها مع

أعضاء هيئة التدريس والإمام بالتطورات والتجديدات التربوية وتنفيذ أهداف المدرسة، كما تتميز الإدارة التربوية بمهارات في العلاقات الإنسانية وذلك عن طريق العمل على إيجاد جو من الثقة المتبادلة داخل المدرسة، والشعور بالرضا بين أعضاء هيئة التدريس (حيدر، 2010).

- عرفها السعود (2012) بأنها "مقدرة الفرد (القائد التربوي) على التأثير في سلوك فرد أو جماعة للعمل برغبة؛ من أجل تحقيق هدف، أو أهداف محددة".
- ويرى العجمي (2010) بأنها "كل نشاط اجتماعي هادف، يدرك فيه القائد أنه عضو في جماعة يراعى مصالحها، ويهتم بأمورها، ويقدر أفرادها، ويسعى لتحقيق مصالحها عن طريق التفكير، والتعاون في رسم الخطط، وتوزيع المسؤوليات حسب الكفايات، والاستعدادات البشرية، والإمكانات المادية المتاحة".
- ويذكر مطاوع (2003) بأنها "قيادة القوى العاملة في العملية التعليمية، في مؤسسة تعليمية، وتوجيهها نحو الأهداف التربوية، بطريقة مؤثرة، تحقق تعاونهم، ورفع مستوى أدائهم إلى أقصى حد ممكن مع المحافظة على بناء الجماعة وتماسكها".

يتضح من التعريفات السابقة أن مفهوم القيادة التربوية قد تأثر بنفس العوامل التي تأثر بها مفهوم القيادة بصورة عامة، إلا أن القيادة التربوية تركز على كل ما يتعلق بالعملية التعليمية التعلمية من إدارة مدرسية، ومعلمين، وطلاب، وكذلك إنجاز الوظائف القيادية، وتبرز أهميتها في تحسين عملية التعليم والتعلم.

خصائص القائد التربوي الناجح

للقائد التربوي الناجح خصائص عدة أهمها:

- المحافظة على استثمار الوقت بأقصى درجة ممكنة نظراً لأهمية الوقت في تحقيق أهداف النظام التربوي، وتقدير الزمن المطلوب لتحقيق الأنشطة المدرسية.
- القائد التربوي الناجح يضع الأهداف التربوية نصب عينيه، ولا يغرق نفسه في الإجراءات الروتينية التي تتصل بالأهداف التربوية إلا بقدر يسير.

- القدرة على اكتشاف نواحي القوة والضعف في النظام التربوي أثناء تنفيذ البرامج التربوية.
- القدرة على تحديد أهم أولويات قيادته التربوية.
- القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات المناسبة.
- التفاعل الإيجابي البناء مع جميع العاملين في الإدارة التربوية من أجل تحقيق الأهداف التربوية المرجوة (الدعليج، 2009).

والمدير هو قائد تربوي بما يقوم به من أدوار إبداعية، وبما يحدثه من تغييرات في البناء والتنظيم، وتطوير الأساليب والطرائق، وتجديد الأفكار والمفاهيم ويستتبط الحلول المبتكرة، ويلعب دوراً في رسم السياسة التعليمية وتنفيذها، ويقوم بتحديد سير العمل، وتوجيه الأنشطة في كلٍ متكاملٍ ومتعاونٍ بصورة أفضل (النعيمي، 2010).

ويرى الباحث أن المدير بوصفه قائداً تربوياً لا بد أن يكون قادراً على تقدير قدراته وإمكاناته التي تساعده على النجاح في زيادة فاعليته لإنجازه مهامه، والتفوق فيها.

صفات القيادة الناجحة

إن القائد الناجح هو من تتوفر فيه الصفات المؤثرة لكي يوجه أفراد جماعته لتحقيق الأهداف المنشودة، وذلك من حيث كونه قدوة لهم في الأداء، ورافعاً لروحهم المعنوية، من خلال ما يبثه من مشاعر الود والتآلف والتواصل فيما بينهم، وممثلاً ومدافعاً عنهم في مختلف المواقف، ويسعى لإمدادهم بما يعينهم على أداء عملهم، بما يتصف به من ذكاء، ونضج عقلي، وانزان عاطفي وقوة شخصية تمكنه من أن يفرض احترامه عليهم، ويحظى بقبولهم لقيادته (العنبي، 2008).

ويضيف ماكسويل (2011) أن على القائد الناجح أن يتمتع بالعديد من الصفات، منها:

- بناء العلاقات على الثقة.
- تقدير واحترام آراء العاملين.
- الوقوف مع العاملين في الشدائد.

- روح المبادرة.
- الإنصات والحوار.
- مساعدة الآخرين ليصبحوا قادة.
- التواصل الايجابي.
- تفويض السلطة.

أما أدير (2012) فيضيف الصفات التالية للقيادة الناجحة:

- الحماسة.
- النزاهة.
- القوة والصلابة.
- العدالة.
- التواضع.
- الهدوء.
- الاهتمام بمشاعر العاملين.

ويستخلص الباحث أن القائد الناجح هو من تتوفر فيه تلك الصفات باعتباره المسؤول الأول في المؤسسة، والقوة في سلوكه وتصرفاته، وهذه السمات والخصائص تتبع عادة من صفات القائد وقيمه وثقافته والتي تشكل نمط القيادة لديه والذي يساعده في تحفيز العاملين معه، ودفعهم لمزيد من الفاعلية والإنتاج، وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة.

فنون القيادة في الإدارة المدرسية

ترى شاهين (2013) أن القيادة عملية تنظيمية النهج، فنية الأسلوب تمارس من خلالها فنون متعددة قوامها المهنية، والاحتراف العالي. ومن الفنون القيادية لمدير المدرسة ما يأتي:

فن إصدار الأوامر

يرفض البشر بطبيعتهم العمل تحت الضغط أو الإكراه، ولا يكون الضغط أو الإكراه إلا في ظل سلسلة من الأوامر والنواهي التي تثير في العاملين نزعات من الاحتجاج المعلن أو الخفي، ويؤدي ذلك إلى هبوط في مستوى الأداء والانتماء.

فن الاتصال

من أهم مهارات الاتصال: الإنصات حيث يعد الإصغاء للموظفين وإعلامهم بما يدور حولهم أفضل الطرق لإغلاق فجوة الالتزام، وجعلهم يشعرون بالانتماء، وقطع الطريق على الشائعات.

فن التائب

- أعط الملاحظة الضرورية دون تأخير ولتكن بنعمة هادئة ورزينة.
- أنب، ولكن بعد تحري الحقيقة كاملة بملابساتها وتجنب إثارة الجروح السابقة.
- التائب الذي لا يتناسب مع الخطأ يعطي نتيجة عكسية.
- اسأل المخطئ: ما الواجب الذي عليه فعله لتجنب هذا الخطأ مستقبلاً؟

فن المكافأة والتشجيع

- اثن على الأعمال الناجحة، واعترف بإنجازات الأفراد، وشجع معاونيك دوماً.
- عاملهم كخبراء فيما يتقنونه، وتقبل أفكارهم التجديدية.
- لا بد من توطيد "ثقافة الإشادة" داخل منظمتك.
- كلف المتميزين بأعمال أهم، ومسؤوليات أعلى.
- تذكر أنه كم من عبقريات رائعة تحطمت لأنها لم تجد في اللحظة الملائمة رئيساً صالحاً يثني، يعدل، يشجع، ويهتم بطريقة تذكي نار الحماسة.

فن المراقبة

- إن الأمر شيء واحد، ولكن التنفيذ كل شيء، ولا تظهر صفات القائد ومقدرته إلا عند مراقبة التنفيذ.
- على القائد أن يعترف بالأعمال الحسنة، وعليه أن لا يتردد في توجيه الانتباه نحو الأخطاء.
- إن الاحتكاك مع الحقيقة بكل محاسنها ومساوئها يعطي القائد فكرة صحيحة أفضل بكثير من مئات التقارير.

فن المعاقبة

- لتكن العقوبة متناسبة مع الذنب، والمذنب، والأحوال المحيطة.
- لا تجمع المعاقبين في عمل واحد، فالاجتماع يولد القوة، وقوة الشر هدامة.
- لا تعاقب الرئيس أمام مرؤوسه حتى لا ينهار مبدأ السلطة، وتتحطم سلسلة القيادة.
- لا تناقش مشاغباً أمام الآخرين.

فن التعاون مع القادة الآخرين

- التعاون أساس النجاح، والتعاون لا يعني تكليف المتعاون بأكثر مما يستطيع.
- الإفصاح عن الرغبة بالتعاون مع الآخرين يدعم الفكر المتعاون واستمراره.
- الذكاء في مواجهة ومراقبة الآخرين.
- لا تجعل من صغائر الأمور مفاتيح للشر وتفاقم النزاعات.

فن معالجة التذمرات

- تجنب الأوضاع التي تخلق المشكلات.
- استقبل الشاكي بالترحاب. واستمع إليه ولا ترفض الشكوى مباشرة، ثم استمع إلى وجهة النظر الأخرى.
- إذا قررت فعل شيء فافعله، وإلا صح للشاكي أسباب حفظ شكواه.

ويرى الباحث أن القائد الناجح هو القادر على التأثير في مرؤوسيه بما يمتلكه من مهنية واحترافية عالية، وأن يختار الأسلوب الفني الذي يتناسب مع شخصيته، ومرؤوسيه، وطبيعة الموقف، والبيئة المحيطة.

معضلات القيادة

يرى نجم (2012) أن هناك معضلات ومشكلات للقيادة تعيق القائد من تقدمه وتحقيقه لأهدافه، وهذه المعضلات تتمثل في:

أولاً: معضلة البحث أو التطور (القادة يولدون أم يصنعون)

التساؤل الذي يطرح هنا هل هناك قادة بالفطرة أم أن القادة يصنعون؟ قديماً كان شائعاً أن القادة هم نمط آخر من الأفراد يولدون، أما الآن فإن صناعة التدريب، والتطوير مزدهرة، وعلى نطاق واسع بما يعني أنهم يصنعون، وبهذا تكون معضلة القيادة في هذا المجال هو أن الاهتمام تركز على البحث في حين أن المطلوب هو أن يوجه الاهتمام للتطوير لأن القادة يصنعون ويطورون.

ثانياً: معضلة التنسيق والحدود في قيادة فريق المشروع

تتطلب طبيعة أي مشروع أن ينجز الهدف بالكامل، بمشاركة كل أفراد الفريق، وأقسام المشروع، لذلك يكون التنسيق معضلة حقيقية أمام القيادة.

ثالثاً: الدلالات الرمزية

القائد لا بد أن يحافظ على قدر من القوة الرمزية، من خلال ما يقوم به من إنجازات كبيرة في مؤسسته؛ بحيث يستطيع أن يلهم العاملين قوة الإنجاز، ويزيد ثقتهم بالقيادة.

رابعاً: معضلة القائد الإستراتيجي

احتوت الكثير من الكتب على كم من المعلومات حول الإستراتيجيات، وصفات إستراتيجية جاهزة؛ وهذا ما تسبب في جود معضلة القائد الإستراتيجي لأن الخيار الإستراتيجي الذي تقدمه هذه الكتب يحد بالفعل من التفكير الإستراتيجي الخلاق والمبدع، فهناك فرق بين من يصنع الإستراتيجية الابتكارية الجديدة الخلاقة، وبين من يطبق الدروس التعليمية في الإستراتيجية.

خامساً: المعضلة الأخلاقية

تعتبر الأخلاقيات في العمل ضرورية للقيادة كما أنها ضرورية للعاملين، ولكي تستطيع أن تؤثر في العاملين لا بد أن تصغي إلى صوت القيادة الأخلاقية، وأن تقدم مثالها الأخلاقي للمرؤوسين.

ويرى الباحث أن أي عمل يمكن أن يُواجه بمشكلات وعقبات تعيق من تقدمه وتحقيقه لأهدافه، والقائد يجب أن يكون قادراً على مواجهة هذه المشكلات والمعوقات، وأيضاً قادراً على إيجاد الحلول لها بما يمتلكه من سلطات ومهارات وصفات قيادية ومهنية واحترافية عالية.

مفهوم النمط

- يعرفه عابدين (2012) بأنه "الشكل الذي يحمل أخص الصفات التي يتميز بها معظم أفراد فئة ما".
- ويرى رويسات (2012) بأن "النمط هو خصائص فرد أو جماعة أو ثقافة تميزه عن نموذج فرد أو جماعة أو ثقافة أخرى، كما ويعتبر السلوك المتكرر أو الغالب للشخص في مواجهة موقف معين، ويعرفه أيضاً على "أنه السلوك أو النمط أو الأسلوب الذي ينتهجه مدير المدرسة في التعامل مع العاملين معه من أجل تحقيق الأهداف المنشودة".

نمط القيادة

- تعرفه دحلان (2013) بأنه "السلوك الذي يمارسه مدير المدرسة الثانوية عن قصد ووعي للتأثير على معلميه لحثهم على العمل والإنتاج لتحقيق الأهداف التربوية التي أعدتها الإدارة العليا".
- ويذكر ستراك والشناق (2004) بأنه "عبارة عن الأسلوب الذي ينتهجه القائد التربوي للتأثير في سلوك الجماعة والعاملين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة".

أنماط القيادة

اختلف الباحثون في تحديد الأنماط القيادية للقادة حسب توجه كل باحث، فنجد أن:

- هناك من قسمها إلى قيادة استبدادية (متسلطة)، وقيادة استشارية (إنسانية)، وقيادة سمحة (متساهلة).
- وهناك من قسمها إلى قيادة سلبية تعتمد على التحفيز السلبي للقائد من خلال التهديد والتخويف، وقيادة إيجابية تعتمد على التحفيز الإيجابي من خلال إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للمرؤوسين.
- صنفها البعض إلى قيادة أمرة، وقيادة بناءة (القيسي، 2010).

وأما أبرز التقسيمات فكانت تلك التي اعتمدت على طريقة إدارة القائد للجماعة وهي ثلاثة أنماط رئيسة هي القيادة الأتوقراطية، والديمقراطية، والترسلية.

وفيما يلي استعراض لتلك الأنماط الثلاثة:

أولاً: النمط الأتوقراطي (التسلطي، الدكتاتوري، المركزي، الاستبدادي)

فيه تدار المؤسسة في أجواء الأمر والنهي تحت طائلة العقوبة لأية مخالفة للتعليمات الصادرة عن القيادة التي تنفرد بالرأي وتتعصب لوجهة نظرها، وتبرمج العمل على صورة خطوات ينبغي عدم الخروج عنها، حيث لا يوجد مجال لاجتهاد أو مقترحات من جانب القاعدة. ولربما كان

أفلاطون قد أوحى في جمهوريته بهذا النمط عندما اعتبر الناس طبقات بعضها خلق لينفذ وبعضه خلق للقيادة، وكان أفلاطون يعتقد أن القائد يولد بالفطرة قائداً مهيباً للحكمة في تصوراتهِ وقراراتهِ، لذلك فمن العبث أن يأخذ بوجهة نظر التابعين الذين لا يتجاوزون ظلال الحقيقة إلى جوهرها بأي حال من الأحوال. إن القائد الديكتاتوري لا يتمتع بولاء من جانب المرؤوسين، ولذلك فهم ينصاعون للأوامر بخنوع في حالة وجوده فوق رؤوسهم، ويهملون العمل لدى غيابه. وغالباً ما نجد أن جماعة العمل تحت سيطرة هذا القائد موزعة إلى جماعات عدة: بعضها يقترب من القائد، وبعضها يلوذ بالصمت، والآخر يتمرد عليه، لذلك لا نجد هنا أي نوع من أنواع التكامل لأنه يصعب تماسك هذه الجماعات (العاني، 2013).

الأسس التي تقوم عليها القيادة الأتوقراطية

يرتكز مدير المدرسة عند تطبيقه القيادة الأتوقراطية على عدة أسس منها:

- التوجيه الفني في هذا النمط القيادي يتخذ صبغة ديكتاتورية، وينبغي على المعلمين إتباع التوجيهات والتعليمات التي يبيدها المدير سواء كانت ملائمة لحاجات الطلاب والمعلمين أم غير ملائمة، إذ يجب الأخذ بها دون مناقشة.
- القيام بجميع الأعمال الفنية الهامة، أما دور المعلمين فهو دور ثانوي فلا يعمل أي عمل إلا باستشارة مدير المدرسة معتمداً عليه في كل خطوة من خطواته.
- إضعاف شخصية المعلم والتسبب له بالقلق والاضطراب، فالمعلم يكلف بإتباع وسائل وأساليب معينة حتى يمكن الحصول على نتائج معينة ومحددة.
- غياب الموضوعية والدقة في التوجيه والتقييم، إذ يوجه مدير المدرسة تعليماته إلى المعلمين ويتم تقييمهم وفقاً لمدى إتباعها وخضوعهم لها، ويتم انتهاج الطريقة نفسها من قبل المعلمين نحو طلبتهم (الأسطل، 2009).

أنواع القيادة الأتوقراطية

يمكن تقسيم نمط القيادة الأتوقراطية إلى ثلاثة أنواع هي:

1. القائد الأتوقراطي المتشدد: وهو الذي يقوم بمفرده بكل صغيرة وكبيرة في التنظيم ويعطي الأوامر الصارمة التي يلتزم بها المرؤوسون، ويحاول دائماً توسيع نطاق سلطاته وصلاحياته لتكون كل الأمور تحت سيطرته.
2. القائد الأتوقراطي الخير: وهو الذي يحاول أن يستخدم كثيراً من الأساليب المرتبطة بالقيادة الإيجابية، ويستخدم الإطراء والثناء وقليلاً من العقاب حتى يضمن ولاء المرؤوسين لتنفيذ قراراته وتخفيف ردود الفعل السلبية التي قد تظهر بينهم.
3. القائد الأتوقراطي اللبق: وهو الذي يجعل مرؤوسيه يعتقدون أنهم يشتركون في صنع القرار عن طريق الندوات واللقاءات التي يعقدها مع مساعديه، ليترك لدى العاملين انطباعاً بوجود حرية وإتاحة فرصة للمناقشة، ولكنه يتخذ القرارات بمفرده (الشريف، 2004).

خصائص القيادة الأتوقراطية

القائد في النمط:

- يحدد منفرداً أساسيات المؤسسة وخططها دون مشاوره مرؤوسيه.
- لا يفوض سلطاته الإدارية إلى المرؤوسين.
- يضع القرارات الهامة بنفسه.
- لا يعرف معنى التحفيز.
- لا يعطي مرؤوسيه فرصة لمناقشته فيما قرر.
- يتصل من المسؤولية إذا فشل في حل مشكلة ما.
- يكون قاسياً وصارماً في تعامله مع مرؤوسيه.
- ينسب النجاح لنفسه وليس لمرؤوسيه.
- لا يهتم بإشباع حاجات المرؤوسين.
- يكثر من الأوامر الصادرة لتوجيه المرؤوسين.
- لا يبدي مشاعر طيبة نحو المرؤوسين إلا نادراً.
- كثيراً ما يحاول تحسين مركزه والحصول على ترقية، ويهمل حاجات مرؤوسيه.

- يركز اهتمامه على إنجاز العمل.
- يتخذ الاجتماعات مع المرؤوسين مجالاً لإصدار القرارات والأوامر.
- يتحدث مع المرؤوسين بطريقة رسمية تشير أنه المسؤول الوحيد.
- يعتبر الولاء له مقياساً لحصول المرؤوسين على الامتيازات الخاصة.
- الاتصال غالباً بين القائد والجماعة يكون رأسياً من أعلى إلى أسفل وليس العكس.
- يسعى إلى أن تظل العلاقة بين أفراد الجماعة ضعيفة حتى لا يحدث تكثف ضده.
- القائد الأتوقراطي يكون في الأغلب مكروهاً من قبل أفراد الجماعة.
- يستبد بالرأي مع التعصب الأعمى والغموض في التعليمات والأوامر.
- يستخدم أساليب الفرض والإرغام والغموض في التعليمات والأهداف (مغاري، 2009).

السمات المميزة لشخصية مدير المدرسة في القيادة الأتوقراطية

- قوة الشخصية وخاصة في استخدام السلطة للتحكم، ولتهديد المعلمين فقط.
- حب التحكم والسيطرة على جميع الأمور، وسلب الكثير من حقوق وواجبات ومسؤوليات الآخرين.
- حب الظهور في جميع المواقف، وفي كل مكان (في مكتبه وانتقالاته... الخ). أي حب الذات والغلو في المظاهر الشكلية، ولو على أساس الأهداف الأساسية للعمل (دياب، 2001).

مزايا القيادة الأتوقراطية

نمط القيادة الأتوقراطي يكون فعال في المواقف التالية:

- خلال الأزمات، وفي ظل الظروف الطارئة التي تهدد سلامة التنظيم أو العاملين.
- عندما يكون الموظفون جدد وقدراتهم بسيطة.
- عندما يكون الاتصال والتنسيق على درجة بالغة من الأهمية.
- إذا كان القائد خبيراً معترفاً بقدراته في مجال المشكلة.
- عندما تكون نوعية القرار على أهمية بالغة، وقبول القرار من المرؤوسين ذو أهمية بسيطة.

- التعامل مع الموظفين الذين يخشون استعمال السلطة، والذين تنقصهم الثقة بالنفس، والذين لديهم ميول عدوانية.
- استخدام هذا الأسلوب يوفر سرعة في العمل، ووضوح الاتجاه الثابت، وأحياناً يستفيد الموظفون من الأوامر التي تبلغهم ما يجب عليهم فعله (ناصر، 2010).

المآخذ على القيادة الأتوقراطية

- إحساس المرؤوسين بالسخط والقلق والاضطراب، مما يؤدي إلى خلق المتاعب في العلاقات بين القادة والمرؤوسين.
- عدم قيام المرؤوسين بأي عمل ما لم يكن لديهم أوامر صريحة ومحددة من قائدهم، تجنباً للخطأ والتعرض للجزاء.
- تعطيل التغذية العكسية بسبب استخدام القائد لنمط الاتصالات التي تسير في اتجاه واحد _ من القائد للمرؤوسين _ يؤدي إلى عدم الفهم المتبادل بين الطرفين.
- استخدام القائد لأسلوب الضغط والشدة والتحكم - دون تقديره واحترامه لمرؤوسيه- يترتب عليه توليد شعور بالفشل والإحباط.
- ظهور التجمعات الغير رسمية بين المرؤوسين داخل التنظيم الرسمي وذلك للتخفيف من القلق والتوتر والإحباط لدى المرؤوسين، مما يؤثر على الأداء بسبب الصراع بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.
- انخفاض الروح المعنوية للعاملين بين الموظفين (السكارنة، 2010).

يتضح للباحث مما سبق أن النمط الأتوقراطي قد يؤدي إلى آثار سلبية على المعلمين والعاملين في المدرسة، وبالتالي يؤثر على الطلاب، الأمر الذي ينعكس سلبياً على تحقيق المدرسة لأهدافها والمتمثلة في تطوير العمل في المدرسة وتحسين المخرجات التعليمية، كما أنه يتعارض مع أسس الإدارة الحديثة والقائمة على المشورة والديمقراطية، والاهتمام بالعاملين والإنتاج، إلا أنه قد يكون ناجحاً في مواقف وحالات أخرى.

ثانياً: النمط الديمقراطي (التعاوني _ التشاركي _ الشوري)

يعتمد هذا النمط أو الأسلوب على العلاقات الإنسانية بوصف الإنسان أعلى قيمة يجب أن تحترمه وتنمي قدراته وقابلياته، كما يؤدي هذا النمط أو الأسلوب إلى الاعتراف بالعاملين وبدورهم التربوي، حيث أن هذا النمط يشرك الجماعة في اتخاذ القرارات حيث يتوقع أن تتبنى الجماعة المشاركة في اتخاذ القرارات الأهداف المبتغاة منها، وأيضاً هذا النمط يوفر جواً من الحرية يسمح بارتفاع المعنويات والتواصل بين العاملين وتبادل المعلومات والتعاون، ويسمح بالمرونة والتعلم بالقدوة من القائد (العاني، 2013).

خصائص النمط الديمقراطي

القائد في هذا النمط

- لا ينفرد برأيه بل يشرك الآخرين معه في التخطيط وصنع القرار.
- يسمح بحرية إبداء الرأي والمناقشة دون تعصب لرأيه.
- لا يستأثر بالسلطة بل يفوض جزءاً من صلاحيته في العمل للآخرين.
- يحرص على أن يسود جو من المحبة بين أفراد التنظيم.
- يلجأ إلى استخدام سلطته دون تعسف.
- الاحترام المتبادل بين القائد والمجموعة.
- إتاحة فرص النمو المهني والوظيفي لأفراد المجموعة ولنفسه.
- التحلي بالحكمة والعقلانية والذكاء في تصرفاته مع زملائه.
- احترام خصوصية الأفراد مادام ذلك لا يؤثر على حرية الآخرين، أو العمل.
- يشجع التجديد والتجريب والابتكار مما يدفع العمل إلى التطور.
- يناقش المرؤوسين في أمور العمل ويبحث ما يرد منهم من مقترحات.
- يوزع المسؤوليات على المرؤوسين بما يتفق مع قدراتهم، وصالح العمل.
- يشجع العلم والمعرفة بين المرؤوسين.
- يمنح المرؤوسين الفرصة للقيادة.

- يشيد بالأعمال الممتازة للمرؤوسين.
- يهتم بحل الخلافات التي تحدث بين المرؤوسين.
- يشارك المرؤوسين في مناسباتهم الاجتماعية.
- يفهم ويراعى مشاعر المرؤوسين.
- يفهم مشاكل المرؤوسين ويعمل على معالجتها (مغاري، 2009).

أنواع القيادة الديمقراطية

يرى كنعان (2009) أن هناك خمسة نماذج من سلوكيات القائد الديمقراطي إزاء تطبيق مبدأ المشاركة وهي:

- أ- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح قدرًا بسيطاً من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في صنع القرار من خلال وضعه للمشكلة التي تواجهه أمام مرؤوسيه، وطلبه منهم مشاركته في إيجاد الحل المناسب لها، وهو بذلك يقدر آراء واقتراحات مرؤوسيه التي قد توضع حلولاً للمشكلة، ثم يبادر في النهاية إلى اختيار الحل الذي يرى أنه الحل المنشود.
- ب- نموذج القائد الديمقراطي الذي يضع حدوداً معينة ويطلب من مرؤوسيه اتخاذ القرار ضمن هذه الحدود. فهو هنا يفوض مرؤوسيه باتخاذ قرار في أمرٍ ما بعدما يحدد المشكلة، ويرسم الحدود التي يمكن اتخاذ القرار في إطارها.
- ت- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه فرصة محددة لمشاركته في صنع قراراته، ويكون ذلك في الغالب عندما يرى القائد أن ظروف اتخاذ القرار لا تساعد على إشراك المرؤوسين في صنع القرار، لكنه يهتم بأن يكون القرار مقبولاً لديهم بقدر الإمكان.
- ث- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه فرصة أكبر للمشاركة في صنع القرارات في موقع معين. ويتم ذلك في الغالب عندما يتخذ القرار ثم يناقش مع مرؤوسيه أفضل الطرق لتنفيذه.
- ج- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه المشاركة في صنع القرار بأن يترك لهم أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه، وأنه بدوره سيقبله إذا وافقوا عليه.

الأسس التي تقوم عليها القيادة الديمقراطية

- تنمية شخصية المعلم فالمعلم هنا يخضع لوسائل يرى أنها تحقق هذه الأهداف، ولا تفرض عليهم سلسلة من التعليمات كما في القيادة الأتوقراطية، كما أن التنظيم يشجع نمو المعلمين ويطورهم عن طريق التجريب والبحث والابتكار.
- تنسيق الجهود بين العاملين في المدرسة، فالمعلمون يعملون كمجموعة متناسقة متعاونة، ولا يعملون كأفراد، والمبدأ الذي يستند عليه هو أن عمل المدرسة يجب أن يكون متكاملًا متناسقًا، وأن كل عضو من أعضاء الهيئة التدريسية يجدّ ويعمل لإيجاد الوسائل الكفيلة والفعالة للتعاون مع زملائه الآخرين، ولتنسيق عمله مع البرنامج العام للمدرسة.
- مشاركة مدير المدرسة المعلمين في تحديد السياسات، والبرامج المدرسية.
- تكافؤ السلطة مع المسؤولية، فالقائد يفوض المعلمين بالقيام ببعض الواجبات في المدرسة، ويمنحهم في نفس الوقت السلطات التي تتكافأ مع هذه الواجبات، وهذا يتماشى مع المشاركة الفعالة في تحديد أطر البرامج المدرسية، وتنسيق الجهود بين العاملين في المدرسة.
- أن يحل النزاعات بين المعلمين، والمدير الناجح هو الذي يستطيع أن يجعل من اختلافاتهم مصدر لعمل خلاق ومبدع، لذا مدير المدرسة بحاجة إلى أن يكون لديه معرفة بنفسيات المعلمين فلا يخطئ في تفسير مشاعرهم، بل يحاول أن يتعرف على أوضاعهم، ووجهات النظر حتى يستطيع التوازن والتوفيق فيما بينهم (البوهي، 2001).

السمات المميزة لشخصية المدير في القيادة الديمقراطية

- قوة الشخصية مع التواضع وعدم التكبر.
- تقبل النقد البناء وذلك بإعطاء الفرصة لكل فرد لكي يبدي رأيه.
- الاعتراف بالفروق الفردية بين المعلمين، ومراعاتها عند توزيع المسؤوليات والواجبات.
- احترام المعلمين، والاهتمام بمشكلاتهم الشخصية لمساعدتهم على إيجاد الحلول الملائمة.
- الاهتمام بالوقت واحترام المواعيد مع الآخرين، والحرص على الالتزام بها.
- القدرة على إدارة المناقشات الجماعية.

- الحكمة في إصدار القرارات واتخاذها.
- المهارة في معاملة الناس، وامتلاك قدرًا كافيًا من الذكاء الاجتماعي والاتزان الانفعالي وضبط النفس، وإلى جانب ذلك القدرة على التقمص الوجداني، والحساسية لمشاعر الآخرين (دياب، 2001).

مزايا القيادة الديمقراطية

- المشاركة في صنع القرارات تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرار، وذلك لأن المشاركة تساعد على تحسين ذلك القرار.
- تحقيق الثقة المتبادلة بين القيادة والعاملين في التنظيم، وبين التنظيم الموجه الذي يتعامل معه، أي أن المشاركة تؤدي إلى إقامة علاقات إنسانية جيدة مع العاملين، وعلاقات حسنة مع المجتمع المحلي.
- خلق مناخ صالح وملائم لتشجيع التغيير وتقبله في إطار مصلحة المرؤوسين والتنظيم وتنمية قيادات إدارية.
- إشراك المرؤوسين في وضع الخطط والسياسات والأهداف وفي عملية صنع القرارات يتيح لهم المجال للتعبير عن آرائهم والإسهام باقتراحاتهم في كل المسائل التي تمس نشاطهم (كنعان، 2009).

المآخذ على القيادة الديمقراطية

- إن ممارسة القائد للقيادة الديمقراطية تؤدي في أحيان كثيرة إلى تخلي القائد عن مهامه الأساسية، مما يؤثر على مركزه كقائد.
- قد يؤدي مشاركة القائد الديمقراطي لمرؤوسيه في كل صغيرة وكبيرة إلى بطء في اتخاذ القرارات مما ينعكس سلباً على سرعة إنجاز المهام أحياناً.
- قد تصبح المشاركة هدفاً بحد ذاتها وليست وسيلة لتحقيق الأهداف.
- من الصعب استخدام هذا النمط في الأوقات التي تحتاج لقرارات سريعة وحاسمة وحازمة.
- ممارسة القائد لمبدأ التفويض قد تؤدي إلى عدم علمه ببعض ما يتم إنجازه من قبل مرؤوسيه.

● الاهتمام البالغ بالمرؤوسين على حساب العمل من الممكن أن ينعكس بشكل سلبي على الإنتاج.

● بعض المرؤوسين لا يحبون تحمل المسؤولية ويفضلون أن يتلقون الأوامر من قادتهم، وهذا الصنف من المرؤوسين لا يمكن أن يخرج ما بحوزته من كفاءة إلا في ظل النمط الأوتوقراطي، ولا يتلاءم مع نمط القيادة الديمقراطي (القيسي، 2010).

وكون القيادة الديمقراطية لها مزايا تفوق ما يترتب عليها من آثار سلبية لا يعني أن القيادة الديمقراطية ليس لها مشاكل، فهناك مشاكل إنسانية كثيرة تواجه القائد الديمقراطي تكون في الغالب نتيجة وجود بعض الفئات من العاملين ممن لا يجدي الأسلوب الديمقراطي في التعامل معهم (كنعان، 2009).

ويرى الباحث أن نمط القيادة الديمقراطية يعد من أفضل الأنماط القيادية؛ لأنه يحقق المشاركة في صنع واتخاذ القرار، ويتيح للعاملين تطوير مهاراتهم وقدراتهم وأفكارهم، وتسود فيه روح الثقة والعلاقات الإنسانية الطيبة بين القائد والمرؤوسين. مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وتحقيق رغبتها نحو التقدم والتطور.

ثالثاً: النمط الترسلّي أو السائب أو غير الموجه (الفوضوية – التسببية)

جاء هذا النمط أو الأسلوب في الإدارة التربوية رداً على الأسلوب الدكتاتوري، ففي هذا النمط يكون المدير أو القائد الإداري بيد المجموعة، إذ يكون العمل غير منظم وكل فرد من أفراد المجموعة يعمل بحرية من دون رقابة أو توجيه وليس هناك هدف محدد أو خطة منظمة، والمدير لا يتدخل لا في تنظيم مجرى الأمور ولا يحاول التوجيه أو أبداء الرأي إلا إذا طلب منه ذلك، وتكون شخصية المدير مهزوزة يعتمد اعتماداً كلياً على المجموعة وغير قادر على اتخاذ القرارات وإصدار حكم بحكمة أو موضوعية (أبو حسن، 2009).

يطلق على هذا النمط القيادي مصطلح النمط الفوضوي؛ لأن القائد يتخلى عن دوره في التوجيه وتحمل المسؤولية والمتابعة، فكأنه قد فوض للتابعين الصلاحيات والمسؤوليات كاملة وقام

هو دور الوسيط بإحاطة التابعين بالأهداف وإمدادهم بالمعلومات وترك المبادرة لهم في التصرف، والاكتفاء بنقل صورة عن نتائج العمل إلى السلطة العليا لتتخذ قراراتها كيفما تراه مناسباً، بمعنى تبني سياسة عدم التدخل. وهنا كل شيء يخضع للصدفة حسب رأي صاحب نظرية المجال في علم النفس "كيرت ليفين" وتتردد بين ارتفاع مستوى الإنجاز وانخفاضه دونما ارتباط بحجم النشاط، حيث لم يكن النشاط في مجمله موجهاً نحو الأهداف، بل إن قسماً كبيراً منه كان يضيع في تجاوز التناقضات (العاني، 2013).

الأسس التي تقوم عليها القيادة الترسلية

- يمنح القائد المتمثل بمدير المدرسة أكبر قدر من التحرر والحرية الكاملة للمعلمين في اتخاذ القرارات سواء كانت فردية أو جماعية، والتصرف والحركة بكل حرية دون أن يساهم مساهمة فعالة.
- انحصار الاتصال بين القائد المتمثل بمدير المدرسة والمعلمين في أضيق نطاق ممكن (الأسطل، 2009).

خصائص النمط الترسلية

القائد في هذا النمط:

- يتبع سياسة الباب المفتوح في الاتصالات مع المرؤوسين.
- يترك المرؤوسين يحددون أهدافهم في نطاق الأهداف العامة للمؤسسة.
- يترك لمرؤوسيه حرية إصدار القرارات واتخاذ الإجراءات ووضع الحلول لإنجاز العمل.
- يفوض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق.
- يسند لمرؤوسيه الواجبات بطريقة عامة، وغير محددة.
- يترك لمرؤوسيه حل مشاكلهم لوحدهم.
- لا يهتم كثيراً بتحقيق أهداف المؤسسة.

- لا يضع للعمل فلسفة واضحة أو سياسة مرسومة يلتزم بها المرؤوسون في المؤسسة، والمرؤوسون يسلكون ما يرونه مناسباً من وجهة نظرهم.
- تتسم اجتماعاته بالمرؤوسين بالارتجال وعدم التخطيط وكثرة المناقشات، وضعف الفاعلية، لأن قراراتها ليست ملزمة.
- لا يمارس دوراً أو عملاً قيادياً يذكر، فهو وإن كان موجوداً بجسمه، فإنه غائب من حيث تأثيره وتوجيهه.
- يسمح لمرؤوسيه بعدم الالتزام بالمواعيد الرسمية للعمل.
- يتساهل مع المرؤوسين المقصرين في أداء واجباتهم.
- يغالى في استخدام الديمقراطية ويفضل عدم التدخل في أي عمل مهما كانت أهميته.
- القلق والتوتر يسود الجماعة لعدم مقدرتهم على التصرف والاعتماد على أنفسهم في مواقف تتطلب النصح والتوجيه من جانب القائد (مغاري، 2009).

السمات المميزة لشخصية المدير في القيادة الترسلية

- ضعف شخصية المدير: ولذلك تظهر داخل المدرسة إحدى الشخصيات القوية من المستوى الإداري الأقل، وتغطي على شخصيته مثل (نائب المدير أو أحد المعلمين).
- التذبذب في اتخاذ القرارات.
- عدم اهتمام المعلمين بالحضور للعمل مما يسبب نوعاً من التسبب الشديد، والفوضى الكبيرة داخل المدرسة.
- عدم القدرة على تطبيق اللوائح والقوانين بشكل جيد وفعال.
- عدم الاهتمام بحل المشكلات الشخصية للعاملين على الرغم من منحهم الكثير من الحرية في العمل.
- قلة التوجيه للمعلمين، وأحياناً التهرب من محاولة إبداء الآراء والملاحظات حول العديد من الأمور والموضوعات التي تعرض عليه من قبل المعلمين والوكلاء (العجمي، 2000).

مزايا القيادة الترسلية

- يعطي المعلمين حرية ما لم ينتهكوا سياسة المدرسة، وهو منطوق (أنت حر ما لم تضر) ويكون هذا النمط مفيداً عندما يكون المعلمون مدربين ومحفزين جيداً، فيكونوا قادرين على الاعتماد على النفس دون حاجة لمساعدة أو دعم هذا القائد.
- أن القيادة الترسلية تنجح في تطبيق هذا النمط في المؤسسات العلمية ومراكز البحث العلمي، حيث يكون العلماء والعاملون الذين يفترض أن تترك لهم حرية البحث، وإجراء البحث.
- يدفع القائد عندما يطبق النمط الترسلي في القيادة مرؤوسيه إلى أن يقوموا ببذل أقصى جهد لديهم لإثبات حسن ثقته بهم (الأسطل، 2009).

المآخذ على النمط الترسلي

- تدني درجة الإنتاج إلى أقل مستوى لها في أي نمط آخر .
- عدم توفر حماسة كبيرة للعمل.
- الإخفاق في تعبئة طاقة أفراد الجماعة.
- تهرب أعضاء الجماعة عن تحمل أي مسؤوليات إضافية.
- عدم اكتراث الأعضاء لما تقوم به الجماعة (ربيع، 2006).

ويذكر العامودي (2013) مآخذ أخرى وهي:

- يتخذ القائد القرارات اعتباطاً بلا تخطيط أو أهداف أو بيئة.
- يمارس الآخرون صلاحيات القائد دون وعي أو مشورة منه.
- لا يأخذ هذا النمط بعناصر الإدارة من تخطيط وتنظيم، وتنسيق، وإشراف، وتقويم، مما يسبب الاضطراب والفوضى.
- انعدام سيطرة القائد على المرؤوسين، وهنا تنعدم القيادة.

- يؤدي إلى إفساد مناخ العمل، حيث تسود الفوضى والقلق، ويفتقد التوجيه السليم والرقابة الفعالة، وينخفض مستوى الجودة؛ حيث يحاول كل فرد السيطرة على زملائه، ويرجع السلوك العدواني إلى عدم إحساس أفراد الجماعة بالأمن.

مما سبق يستنتج الباحث أن هذا النمط من القيادة لا يصلح للعمل إلا في المؤسسات العلمية، كما أن استخدامه من مدير المدرسة يؤثر سلباً على العملية التربوية، ويؤدي إلى الفوضى، وعدم تحقيق الأهداف المنشودة للمدرسة.

دور الأنماط القيادية في تحسين ورفع مستوى الأداء

من المعروف بالضرورة أنه لتحسين ورفع مستوى الأداء الوظيفي فإننا يجب أن ننظر باهتمام بالغ إلى العوامل المؤثرة في الأداء، وهنا يأتي دور القائد في تحسين الظروف المحيطة بهذه العناصر، والذي يكمن دوره في ثلاثة مداخل وهي:

المدخل الأول: تحسين الموظف

- وذلك بالنظر إلى نقاط القوة لديه وتمييزها.
- التركيز على التوازن بين ما يرغب به الموظف والعمل الذي يؤديه بامتياز.
- الربط بين الأهداف الشخصية.

المدخل الثاني: تحسين الوظيفة

إن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصاً لتحسين الأداء، حيث تساهم واجبات الوظيفة في تدني الأداء الوظيفي إذا كانت تفوق مهارات وقدرات الموظف.

المدخل الثالث: تحسين الموقف

لا يتأثر سلوك الفرد في موقف معين بما يملكه من مهارات وقدرات وسمات شخصية فقط، بل يتأثر أيضاً بطبيعة الموقف الذي يواجهه الفرد، والموقف الذي تؤدي فيه الوظيفة تعطي فرصاً للتغيير.

مما سبق يتضح أن للأنماط القيادية دوراً كبيراً في تحسين مستوى الأداء، وذلك من خلال:

- الاهتمام بالموظف والعمل على تنميته مهنيًا ووظيفيًا، وتحفيزه وتشجيعه ومراعاة مشاعره وإنصافه، مما يساهم في تحسين ورفع مستوى الأداء.
- تحسين ظروف العمل والموقف للموظف، وتحسين أوضاعه المادية والوظيفية، مما يساهم في تحسين ورفع مستوى الأداء (العامودي، 2013).

تعقيب على أنماط القيادة

يرى الباحث من خلال ما تم عرضه من أنماط القيادة وخصائصها، وأسسها، وميزاتها، والمآخذ عليها، أن أفضل هذه الأنماط القيادية وأكثرها فاعلية في تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة وخاصة التربوية هو النمط الديمقراطي. غير أن ذلك لا يعني أن الأنماط الأخرى يمكن الاستغناء عنها. فلا يوجد نمط قيادي صالح لكل المواقف، وإنما القائد الناجح هو الذي يستطع أن يحدد النمط الذي يتناسب معه ومع العاملين، ومؤسسته حسب الحاجة .

نظريات القيادة (Theories of Leadership)

إن نظريات القيادة تمثل شكلاً من أشكال التطور في الفكر الإداري الحديث المبني على النظريات الأساسية التي يقوم عليها علم الإدارة بدءاً بنظرية الإدارة العلمية (لفريدريك تايلور)، ثم نظرية العلاقات الإنسانية (لألتون مايو) وما تبعها من تطور في النظريات السلوكية (السيبيعي، 2008).

يمكن تصنيف نظريات القيادة في أربع مجموعات رئيسة بناءً على تطورها هي:

- مجموعة النظريات التقليدية في القيادة (Atraditional theories of leadership).
- مجموعة النظريات السلوكية في القيادة (Behavioral Theories of leadership).
- مجموعة النظريات الموقفية (الاحتمالية) في القيادة (Contingency Theory).
- مجموعة النظريات الحديثة في القيادة (Amodern theories of leadership).

أولاً: النظريات التقليدية

ومن أهم النظريات التقليدية

❖ نظرية الرجل العظيم (The Great Man Theory)

إن الجذور الأولى لهذه النظرية، تعود إلى عهود الإغريق والرومان، حيث كان الاعتقاد بأن القادة يولدون قادة، وأنهم قد وهبوا من السمات والخصائص الجسمانية والعقلية والنفسية ما يعينهم على هذا، وقد اختلفت المواقف وتباينت حول ماهية تلك السمات والخصائص، وأهمية كل منها. وتتطوي تحت هذه النظرية عدد من النظريات الفرعية ومن أمثلتها:

- نظرية الأمير (The Prince Theory)
- نظرية البطل (The Hero Theory)
- نظرية الرجل المميز (The Superman Theory) (عياصرة والفاضل، 2006).

❖ نظرية السمات (Traits Theory)

هي امتداد لنظرية الرجل العظيم فهي منبثقة عن أن بعض الأفراد ينشؤون قادة؛ لأنهم وجدوا ولديهم السمات الضرورية للقيادة، أي أن توفر سمات محددة في الأفراد تؤهلهم لأن يكونوا قادة فعالين، فقد بينت بعض الدراسات أن هناك سمات ترتبط إيجابياً بالقيادة (أبو ناصر، 2008).

لقد انصب اهتمام الباحثين في مجال القيادة بصفة عامة على بيان الخصائص أو السمات الشخصية التي ينبغي أن تتوفر في القائد كي يكون قائداً أو إدارياً ولذا تسمى أيضاً بنظرية الصفات أو الخصائص. وتقوم هذه النظرية في تفسيرها للقيادة على مفهوم أساسي مؤداه: "أنّ الفعالية في القيادة تتوقف على سمات وخصائص معينة تتسم بها شخصية القائد عن غيره، كما أن توافر هذه السمات في شخص ما يجعل منه قائداً فعالاً". وفي ضوء هذا المفهوم تركزت جهود أنصار هذه النظرية حول الكشف عن مجموعة السمات المشتركة التي تميز القادة الناجحين ووجدت أن القادة يتميزون بالطول وضخامة الحجم وأصح جسماً وأحسن مظهراً وأذكى عقلاً وأكثر

ثقة بالنفس وأنشط اجتماعياً وأكثر طموحاً وسيطرة ومرحاً، وتركز هذه النظرية على أن السمات تورث ولا تكتسب ولا يشترط للقائد مؤهلات تجعله قائداً (العاني، 2013).

❖ النظرية التفاعلية (Integration Theory)

يطلق عليها أصحابها أيضاً (النظرية التوافقية)، وتقوم هذه النظرية على فكرة المزج بين متغيرات النظريات السابقة، فإذا كانت نظرية السمات وكذلك نظرية الرجل العظيم ترجع القيادة إلى شخصية القائد، وأن نظرية الموقف تفسر القيادة من خلال الجماعة، فإن النظرية التفاعلية تقوم على أساس التكامل بين كل العوامل التي تؤثر في القيادة، فالقيادة عملية تفاعل مع جميع الظروف، والعناصر المحيطة من بشرية، واجتماعية ومادية، ووظيفية. وتعطي النظرية أهمية كبيرة لإدراك القائد لنفسه، وإدراك الآخرين له، وإدراكه للآخرين، فالإدراك مشترك بين القائد، والتابعين، والموقف، والوظائف (العلاقي، 2008)

وتقوم هذه النظرية على أساس التكامل والتفاعل بين المتغيرات الرئيسية الآتية:

- أ- شخصية القائد ودوره في الجماعة.
- ب- الجماعة التي يقودهم من حيث أهدافهم، وخصائصهم، وحاجاتهم، واتجاهاتهم.
- ت- العلاقة القائمة بين القائد والجماعة.
- ث- المواقف من حيث طبيعتها، وظروفها، والعوامل المادية المحيطة بها (السكرانة، 2010) بتصرف.

ثانياً: النظريات السلوكية في القيادة (Behavioral Theories)

❖ نظرية البعدين في القيادة (Two – Dimensional Theory of Leadership)

إن هذه النظرية تمثلها الدراسات التي قام بها مجموعة من الباحثين في جامعة ولاية "أوهايو" الأمريكية، التي أسفرت عن تحديد بعدين لسلوك القيادة هما:

- هيكل المهام والتابعين: ويشير هذا البعد إلى تحديد الأدوار بين كل من القادة والتابعين.

- الاهتمام بمشاعر الآخرين: ويشير إلى أن القائد يأخذ في الاعتبار أحاسيس ومشاعر التابعين لقيادته ويحترم أفكارهم ويكون بينه وبينهم ثقة وفهم متبادل (السبيعي، 2008).

❖ نظرية الأبعاد الثلاثية للقيادة (3d_theory of leadership)

طور هذه النظرية ريدن Redden من خلال إضافة بُعد ثالث للأبعاد الواردة في نظرية بن هالبن وهي (بُعد مراعاة مشاعر العاملين، ويُعد تحديد المهام)، حيث أضاف بُعد الفاعلية (effectiveness dimension)، ويشير إلى حجم ما ينجزه القائد من أهداف مطلوب منه تحقيقها، باعتبار أن الأهداف ومدى ما يتحقق منها تعد أفضل معيار للفاعلية (شاهين، 2013).

و قد حلل ريدن الأسلوب القيادي إلى ثلاثة أبعاد، وأطلق عليها مسميات جديدة:

- أ- بُعد المهمة أو التوجه نحو العلاقات (RO _ relationship orientation) أي المدى الذي يمكن أن يتخذه الإداري لتوفير علاقات عمل شخصية، تتسم بالثقة المتبادلة، واحترام الآخرين.
- ب- بُعد الفاعلية (Effectiveness dimension)، هي الفاعلية التي يمكن فهمها في ضوء المدى الذي يحقق فيه الإداري الأهداف المتعلقة بدوره (أبو ناصر، 2013).

❖ نظرية "ليكرت في القيادة": (Likert Theory)

توصل "رنسيس ليكرت، 1946" إلى هذه النظريات من خلال دراسات جامعة "ميتشغان" الأمريكية، حيث توصل إلى أربعة أنماط للقيادة بناءً على أسلوب اتخاذ القرارات وهي حسب ما ذكر.

- النمط التسلطي الاستغلالي: وفيه يركز القادة على الإنجاز، ولا يظهرون ثقة بمرؤوسيه، ولا يسمحون لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات، ويلجؤون إلى التهديد والعقاب لفرض الطاعة والامتثال إلى الأوامر.
- النمط التسلطي النفعي: وفيه يكون القائد أقل مركزية من سابقه، حيث يسمح ببعض المشاركة من قبل المرؤوسين ويقبل بعض اقتراحاتهم ولكن تبقى الثقة ضعيفة بين القيادة والمرؤوسين.

- النمط الاستشاري: ويظهر فيه القادة ثقة بمرؤوسيهـم ويحرصون على استشارتهم قبل اتخاذ القرارات، ويقومون بتفويض بعض السلطات للمرؤوسين وخاصة فيما يتعلق بالقرارات الروتينية.
- النمط المشارك: ويبيدي فيه القادة ثقة كبيرة بمرؤوسيهـم، ويسمحون لهم باتخاذ القرارات على نطاق واسع، ويشجعون المرؤوسين على الاتصال المتبادل، مما يدفع العاملين إلى الالتزام بتحقيق أهداف المنظمة (السبيعي، 2008).

❖ نظرية الشبكة الإدارية (نموذج بلاك Blake، وموتن Mouton)

إن نظرية الشبكة الإدارية من أكثر نظريات القيادة المعروفة، ولقد استطاع بليك وموتن (Blak & Mouton) تطوير هذه النظرية، وإيجاد أسلوبين لسلوك القائد من خلال توظيفهما نتائج دراسات أوهايوو ميتشغان حول القيادة الإدارية، ووضعاً مخططاً ذكياً للتعامل مع بعدي القيادة وهما:

- الاهتمام بالأفراد .
- الاهتمام بالإنتاج.

وقد ركزا على خمسة أنماط رئيسية هي:

- السلبية يتميز أسلوب القيادة فيها باهتمام ضعيف بالإنتاج والعلاقات الشخصية وعدم الإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة .
- الجماعة الديكتاتورية: يتميز القائد باهتمام عال بالإنتاج وضعيف بالعلاقات الشخصية والجماعة، مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية.
- العلاقات الإنسانية: يتميز أسلوب القيادة باهتمام ضعيف بالإنتاج، واهتمام عالٍ بالأفراد والعلاقات تكون جيدة لكن على حساب الإنتاج.
- المتوازنة: يتميز أسلوب القيادة بالاعتدال في التعامل مع الأفراد والإنتاج، ويتصف الأسلوب هنا بالمرونة حيث إنتاج جيد مع علاقات إنسانية جيدة.

- الإدارة بالمشاركة: يهتم القائد بروح الفريق الواحد والإنتاج على حد سواء للوصول إلى أقصى درجات الإنتاج. وهذه القيادة تشجع العاملين على التخطيط، والابتكار، والتجديد، والتكامل، والاتصال مع جميع القنوات العاملة بديمقراطية (مغاري، 2009).

❖ نظرية الخط المستمر في القيادة (Continue Of Leadership Theory)

إن "تانبوم وشميدت" حددا العلاقة بين القائد ومرؤوسيه على أساس خط متواصل، تمثل نهاية الطرف الأيسر لهذا الخط سلوك القائد الأوتوقراطي، وتمثل نهاية الطرف الأيمن سلوك القائد الديمقراطي، وبين هاتين النهايتين تقع بقية أنماط السلوك القيادي السبعة، وقد حددت هذه النظرية الأنماط القيادية بناءً على كيفية اتخاذ القرارات.

إن القرارات للأنماط القيادية السبعة تتخذ على النحو التالي من قبل القائد:

1. يتخذ القرارات وحده ويعلنها .
2. يتخذ القرارات وحده ويقنع المرؤوسين بها.
3. يرحب بالأستلة على ما يطرحه من أفكار.
4. يطرح بدائل لاتخاذ القرار ويتعهد بالتغيير والتعديل.
5. يطرح المشكلات ويتلقى اقتراحات قبل اتخاذ القرارات.
6. يوضح للمرؤوسين الحد الذي يمكن لهم التحرك فيه ويطلب مساعدتهم في اتخاذ القرار .
7. يسمح لمرؤوسيه باتخاذ القرارات (مغاري، 2009).

❖ نظرية (س) ، (ص) (The Theory (x) , (y))

قام دوجلاس ماجرجور (Douglas Magergor) بدراسة سلوك الإنسان وخرج بالنظريتين

التاليتين:

▪ نظرية (س): Theory(x)

تفترض هذه النظرية أن العمل مكروه للفرد، فهو وظيفة شاقة وضرورية من أجل البقاء، ويسبب كره الفرد للعمل، فإن معظم الأفراد يجب أن يُرغموا على العمل وأن يُراقبوا ويعاقبوا من أجل حثهم لبذل الجهود الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة. كما أن الفرد العادي يفضل أن يقاد دائماً تجنباً للمسؤولية، وهو بطبيعته غير طموح ويعتبر الأجور والمزايا المادية هي حوافز العمل. ويطلق على هذه النظرية أحياناً نظرية القيادة الأوتوقراطية.

▪ نظرية (ص): Theory (y)

تفترض هذه النظرية أن الفرد العادي ينظر للعمل كشيء طبيعي مثل اللعب، والراحة وبالتالي فهو لا يكره العمل بطبيعته. وارتباط الفرد بأهداف العمل يؤدي إلى الأداء بشكل فعال عن طريق الرقابة الذاتية، وأن الفرد يلتزم بالهدف ويحصل على المكافأة المرتبطة بالإنجاز.

كما أن الفرد العادي يعمل تحت الظروف الطبيعية، ولا يتقبل المسؤولية فقط بل يسعى إليها، وأن الحاجات النفسية هي أكثر الحاجات أهمية للفرد وبالتالي توجد فرصة كبيرة لاستخدام وسائل التحفيز الإيجابية. ويطلق على نظرية (ص) هذه نظرية القيادة الديمقراطية (مغاري، 2009).

ثالثاً: النظريات الموقفية (الاحتمالية) في القيادة (Contingency Theory)

❖ النظرية الموقفية (Contingency Theory)

وتقوم هذه النظرية على أساس أن القائد وليد الموقف، وأن المواقف هي التي تبرز القيادات وتكشف عن إمكانياتهم الحقيقية في القيادة، فالقيادة في نظرها وليدة الموقف، وأن القيادة لا تتوقف على الصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد، بل إن القيادة هي نتيجة مباشرة للتفاعل بين الناس في مواقف معينة. إن هذه النظرية تقوم على الجمع بين النظريتين السابقتين السمات والمواقف إذ تعتبر النظرية الموقفية أن القيادة تقوم في جوهرها على التفاعل الوظيفي بين الشخصية بكل مقوماتها وبين الظروف الموقفية والسيئة المحيطة بها، فهي تهتم بدراسة المواقف التي تعمل فيها القيادة والجماعة من ناحية أخرى (طشطوش، 2009).

❖ نظرية المسار والهدف (The Path – Goal Theory)

قام بتطوير هذه النظرية "روبرت هوس، 1984" في محاولة للربط بين السلوك القيادي ودافعية ومشاعر المرؤوسين. وتقوم الفكرة الرئيسية لهذه النظرية على الكيفية التي يمكن أن يشكل فيها سلوك القائد عاملاً دافعاً للمرؤوسين نحو تحقيق أهدافهم، من خلال تحديد المسارات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف. ووفقاً لهذه النظرية على القائد القيام بما يلي:

- توضيح المهمة التي يجب إنجازها لمرؤوسيه.
- إزالة العوائق التي تحول دون الوصول إلى الهدف.
- العمل على زيادة فرص الرضا الشخصي أمام المرؤوسين .

وقد حددت النظرية أربعة نماذج من السلوك القيادي يمكن للقائد استخدامها في مواقف وظروف مختلفة هي: السلوك التوجيهي، والسلوك المساند، والسلوك المشارك، والسلوك الإنجازي (السيبيعي، 2008).

❖ نظرية هيرسي وبلاتشارد (نظرية دور الحياة) (Hersey and Blanchard's theory)

تفترض هذه النظرية أن السلوك القيادي المناسب يختلف باختلاف درجة النضج الوظيفي للمرؤوسين، وبناء على ذلك فإن فاعلية القيادة تتوقف على قدرتها على تحديد مستوى نضج المرؤوسين، كما تفترض هذه النظرية أن هناك أربع مراحل لنضج الموظفين وكل مرحلة من هذه المراحل تتطلب من القائد إتباع السلوك المناسب لكل مرحلة، حيث يتغير أسلوب القيادة تبعاً لمرحلة النضج (السيبيعي، 2008).

رابعاً: نظريات حديثة في القيادة الإدارية

❖ نظرية القيادة التحويلية (Theory(Transformational leadership)

القيادة التحويلية كما يذكرها (الزعير، 2012) تعني القيادة التي يشترك فيها الفرد مع الآخرين، ويكون روابط ترفع من مستوى الدافعية والأخلاق عند كل من القائد والتابع. وهذا النوع من القادة يلبي حاجات ودوافع الأتباع ويحاول مساعدة الأتباع على الوصول إلى أقصى قدراتهم.

للقائد في هذه النظرية أربعة مهام رئيسية كالتالي:

1. تحديد الرؤية وصورة المستقبل المنشود فهو يوضح للأتباع الحلم ويحدده لهم في صورة جميلة للمستقبل المنشود ما يجعلهم متفائلين وصامدين أمام المصاعب ومتماسكين داخل الجماعة، وليس بالضرورة أن يكون القائد وحده القائم بتشكيل الرؤية بل قد يشاركه الأتباع كذلك.
2. إيصال الرؤية للأتباع: فلا قيمة للرؤية مهما كانت رائعة وجميلة إذا لم يفهمها الأتباع ويؤمنوا بها، والقائد الفعال هو القادر على إيصال الرؤية للأتباع بطريقة عاطفية، وبصورة واضحة تجعلهم يرونها كما يرون واقعهم فيتحمسون لها ويتدافعون نحوها ويضحون من أجلها.
3. تطبيق الرؤية: فالقائد الفعال لا يكتفي بشرح الرؤية لأتباعه فقط، بل يعيشها ويعيش بينهم ويعلق على كل حادث فيها من خلال علاقته بالرؤية المنشودة، ويتأكد من تطابق هذه الأعمال مع هذه الرؤية والقيم والمبادئ التي تشكلت عليها.
4. رفع التزام الأتباع تجاه الرؤية: يعمل القائد على زيادة التزام أتباعه بالرؤية والطريق وذلك من خلال: التشجيع، والتذكير المستمر بأخبار السابقين، ومشاركة الأتباع في تشكيل الرؤية، واتخاذ القرار، ومنح الصلاحيات الواسعة، واستخدام أسلوب القدوة الصالحة الذي هو أقوى نقاط القوة في الأسلوب القيادي (سويدان، 2003).

❖ نظرية الأتباع (The Followers Theory)

تؤكد هذه النظرية على منظور مغاير تماماً فيما يتصل بالقيادة، فالقائد هنا يهتم بإشباع الحاجات الأساسية للتابعين ويقدر ما ينجح القائد في ذلك بقدر ما يستطيع أن يكون قائداً ناجحاً (الأغا والأغا، 1996).

ويرى سانفورد (F. Sanford) أن الأتباع عنصر هام في توضيح مفهوم القيادة الفعالة، وحجة (سانفورد) في صلاحية نظريه الأتباع هي أن هؤلاء التابعين تكون لديهم احتياجات أساسية، وهم يرغبون بإرادتهم المختارة أن يتربطوا بعلاقة التبعية مع القائد الذي يستطيع أن يشبع احتياجاتهم كأفضل ما يكون الإشباع (عساف، 1981).

❖ النظرية الوظيفية : (Functional theory)

تعتبر النظرية الوظيفية أن القيادة تقوم في جوهرها على التفاعل الوظيفي بين الشخصية بكل مقوماتها والبيئة المحيطة بها، فهي تجمع بين نظريتي السمات والمواقف، وأن القيادة في ضوء هذه النظرية الوظيفية تحدد في إطار الوظائف والأشخاص الذين يقومون بها، وهذه النظرية تصلح أساس لاختيار القادة والمديرين في مجال إدارة المؤسسات نظراً للصعوبات التطبيقية التي تصادفها (أحمد، 2003).

ويمكن تلخيص هذه الوظائف فيما يلي:

1. تحقيق أهداف الجماعة.
2. الاهتمام بالعمل أو المهام.
3. المحافظة على العضوية.
4. التعرف على حاجات العاملين واحترام أفكارهم ومشاعرهم.
5. ترشيد سلوكه الخاص حتى يكون قدوة للعاملين له (قنديل، 2010).

❖ نظرية القيادة الإستراتيجية (Strategic Leadership)

التفكير الاستراتيجي للقائد له أهمية كبيرة في مجال الإدارة، وأن نجاح الإدارة بصورة جوهرية يعتمد على ما يتمتع به قائدها من الخصائص الجيدة في هذا المجال. إن القيادة الإستراتيجية هي "القيادة التي يكون لها السبق والقدرة على التخيل والتصور المستقبلي وأيضاً بناء المرونة ودعم الآخرين نحو خلق التغيير الاستراتيجي الضروري والمطلوب في المنظمة (جاد الرب، 2012).

❖ نظرية القيادة الأخلاقية (Ethical Leadership)

إن أهمية البعد الأخلاقي للقائد التربوي تشكل محوراً أساسياً تجب العناية به عند استقطاب قادة المستقبل وتدريبهم، ومن المفروض أن يتم التأكد من تمتع هؤلاء القادة بمفاهيم أخلاقية صحية وأن تنمي فيهم روح الالتزام بالسلوك الأخلاقي.

إن القيادة الأخلاقية هي إخلاص الدارسة المنهجية للخيار الأخلاقي التي يتم من خلالها اختيار ما هو جيد، وهو العلم الذي يعالج الاختيارات العقلانية على أساس القيم بين الوسائل المؤدية إلى الأهداف (نجم، 2011).

تعقيب على نظريات القيادة

من خلال استعراض الباحث لنظريات القيادة يلاحظ الباحث مدى الاختلاف والتباين بين هذه النظريات وتفسيراتها ومواقفها، فنظرية الرجل العظيم ركزت على أهمية السمات الموروثة للقائد واعتبرتها أساساً للقيادة، وجاءت نظرية السمات مكملة لنظرية الرجل العظيم ومطورة لها بإضافة السمات المكتسبة، أما النظريات السلوكية فقد ركزت على سلوك القائد أثناء القيادة والأبعاد الأخرى للقيادة، أما في النظريات الموقفية والحديثة فكان التركيز على سمات القائد والموقف والمرؤوسين، كما يلاحظ الباحث أن ظهور نظرية جديدة لا يلغي النظرية السابقة لها وإنما مطورة لها، ويميل الباحث إلى النظرية التفاعلية نظراً لواقعيته والتكامل بين المتغيرات الرئيسية فيها وهي القائد، والمرؤوسين، وخصائص الجماعة ومميزاتها، والموقف المحيط بالعمل.

القسم الثاني: صنع القرار

مقدمة:

مثّل موضوع صنع القرار في ظل عالم معقد وغير يقيني بؤرة اهتمام عديد من المفكرين في مجالات الفكر المختلفة كالآداب والفلسفة والدين، ويعتبر عديد من علماء الإنسان (الإنثروبولوجيا) قدرة الإنسان على التأمل والاختيار خاصية أساسية تميز الإنسان عن باقي الكائنات الحية الأدنى في السلم الارتقائي، وعلى الرغم من أن بدايات الاهتمام الفكري بموضوع صنع القرار يمكن ملاحظتها في العديد من الفلسفات القديمة (اليونانية والعربية على وجه الخصوص) فإن الاهتمام العلمي بصنع القرار يؤرخ له ببداية الثورة التي حدثت في علوم الإدارة مع البدايات المبكرة للقرن العشرين على يد العالم الأمريكي تايلور (taylor fw) الذي وضع أساس الاهتمام بعمليات الإدارة بشكل عام وعمليات صنع القرار بوجه خاص. غير أن العلوم الإدارية الحديثة ترى أن الاهتمام العلمي الحقيقي ببحوث صنع القرار بدأ ينمو ويتبلور بشكل واضح خلال فترة الحرب العالمية الثانية حيث تم تكوين عدة فرق بحثية للتعامل مع المشكلات التخطيطية والإستراتيجية التي تواجه الجيش، وتكونت هذه الفرق غالباً من متخصصين في عدة علوم (كالمختصين في الرياضيات والهندسة والعلوم السلوكية) يعملون معاً لصنع القرار المناسب لحل هذه المشكلات باستخدام المنهج العلمي (Render, Stair and Balakrishnan, 2003).

ففي مجال صنع القرارات الإدارية يواجهنا عادةً السؤال التالي: لماذا يصنع بعض المديرين قرارات متميزة بشكل مستمر ومتسق بينما يصنع مديرون آخرون قرارات خاطئة الواحد تلو الآخر؟ هل يفهم المديرون المتميزون أعمالهم بشكل أفضل؟ هل يتسمون بقدرات معرفية أعلى؟ أم هي مسألة خاضعة للحظ والظروف الموقفية؟ ويشير الواقع إلى أن الإجابة ليست أياً مما سبق فمفتاح صنع القرارات الجيدة يكمن في كيفية تعامل المدير مع القرارات داخل المنظمة، بمعنى آخر فإن النجاح في صنع القرارات يتوقف على استراتيجيات صنع القرار التي يستخدمها المدير (Yates, 2003).

لم تعد عملية اتخاذ القرارات من الأمور التقليدية التي تعبر عن أمزجة المدراء ذاتهم، بل أصبحت عملية مبنية على أسس علمية سليمة فرضها واقع الحال وما آلت إليه التطورات في القرن الحادي والعشرين، والضعوظات التي تمخضت عن العولمة، وغير ذلك من إفرازات هذا القرن، مما دعا إلى اعتماد مداخل جديدة ومتطورة لدراسة وتحليل عملية اتخاذ وبالتالي صناعة القرار بحد ذاته (الفضل، 2004).

والباحث في هذا المحور سيتطرق إلى دراسة مفهوم صنع القرار، وأهمية عملية صنع القرار، وعناصر ومستويات ومبادئ ومراحل ومقومات صنع القرار، وشروط عملية صنع القرار، وأنواع القرارات، ومهارات وخصائص وصفات صانع القرار، وأساليب واستراتيجيات صنع القرار، والمشاركة في صنع القرار وميزاتها، ومعوقات صنع القرار.

أهمية عملية صنع واتخاذ القرارات

تعتبر عملية صنع واتخاذ القرارات أكثر الأنشطة التي يمارسها القادة الإداريون في المنظمات المختلفة ومنها التربوية على جميع المستويات الإدارية. كما تعتبر النشاط الوحيد الذي يميز سلوك المدير والقائد التربوي عن غيره، كما أن عملية صنع واتخاذ القرارات هي الاختبار المحك للإدارة، فقدرة المدير على الوصول إلى القرار الصحيح في موقف ما، ومهاراته في تحديد البدائل، ومهارته في إقناع الآخرين بقبول القرار الذي اتخذه تعتبر من العوامل الأساسية التي تؤدي إلى نجاح المدير في القيادة (عياصرة وحجارين، 2006).

ويعد مجال البحث في صنع القرارات الإدارية واحد من أهم مجالات الدراسة في إطار دراسات علم النفس الصناعي والتنظيمي ويرجع ذلك إلى عدة اعتبارات منها ما يلي:

1. يعد صنع القرار من العمليات المعقدة ذات الأهمية القصوى في الممارسات الإدارية وهي لذلك تتطلب فهماً جيداً لخصائصها ودينامياتها قبل إمكانية ممارستها بشكل فعال (Harrison, 1974).

2. يمثل صنع القرار دوراً ذا أهمية فريدة بين الأدوار الإدارية المختلفة، فالمدير في أي منظمة يضطلع بالعديد من الأدوار الإدارية الهامة متضمنة التخطيط، والتنظيم، والتحكم، والتشغيل، وصنع القرار، وتجهيز الموظفين، وقيادتهم، ويعد التصنيف الذي وضعه مينتزبرج واحداً من أهم تصنيفات الأدوار الإدارية وأكثرها قبولاً وانتشاراً (Mntzberg, 1999).

مما سبق يستنتج الباحث أن موضوع صنع القرار واتخاذ من الموضوعات ذات الأهمية والتي لقيت اهتماماً قديماً وحديثاً، فهي محور العملية الإدارية وجوهرها وعنصر نجاح فيها، كما أنها من وظائف المدير القائد الأساسية وتؤثر في كافة مدخلات العملية التعليمية.

القرار لغةً (decision)

عند النظر في بعض المصادر اللغوية نجد أن (قر) عينه: سر ورضي فهو (قرير) العين ويقال: (قر) بهذا الأمر عيناً وفي القرآن الكريم (.. كي تقر عينها ولا تحزن ..) و(أقر) الرأي: رضيه وأمضاه و(قرر) الأمر: رضيه ويقال: (قرر) المسألة أو الرأي: وضحه وحققه و(تقرر) الأمر: استقر وثبت و(القرار): الرأي. والمقرر: أمر ثابت معترف به والمقرر في الاصطلاح التعليمي يعني: مجموعة موضوعات تفرض دراستها على الطالب في مادة في مرحلة معينة (ابن منظور، 1990).

القرار اصطلاحاً

يعرف القرار بأنه "إصدار حكم معين، عما يجب أن يفعله الفرد في موقف معين، بعد دراسة الأبدال المختلفة، وهو عملية اختيار البديل الذي يحقق الهدف" (الحريري، 2008). ويعرف القرار بأنه "وسيلة تنشيط استجابة سبق تشكيلها، وهي في وضع استعداد، عند ظهور موقف يتطلب تلك الاستجابة. ويصبح القرار في أقصى حالات التعقيد وسيلة لتحديد معالم استجابة تلقى قبولاً عاماً عندما لا تكون هناك استجابة قائمة" (DeVore & Martin, 2008).

مفهوم عملية صنع القرارات

إن مفهوم صنع القرار لا يعني اتخاذ القرار فحسب، وإنما هو عملية معقدة تتداخل فيها عوامل متعددة وتتضمن عناصر عديدة وقد عرف العديد من علماء الإدارة وعلماء الاجتماع مفهوم صنع القرار، ومن هذه التعريفات ما يلي:

- يعرفها (مغاري، 2009) بأنها "عملية ذهنية يتم اتخاذها بواسطة قائد المؤسسة وبمشاركة العديد من الأفراد من أجل اختيار أفضل البدائل بعد تحديد المشكلة، وجمع البيانات والمعلومات، ووضع البدائل، وتقييمها، ثم متابعة تنفيذ القرار".
- يذكر (الخولي، 2008) بأنها "عبارة عن سلسلة من الإجراءات والخطوات التي تتم فيها عملية تحديد للمشكلة المراد حلها، ثم تجميع المعلومات والإحصاءات التربوية من مصادرها المختلفة وتبويب هذه المعلومات؛ للإفادة منها في عملية تحديد البدائل والحلول التي تقدم لمتخذي القرار وهي عملية مترابطة متشابكة تتداخل فيها عوامل عديدة، ويجب أن تتم في إطار الإدارة التعليمية".
- ويذكر (بكر، 2002) بأنها "العملية التي تقوم على خطوات وإجراءات منهجية متراكمة لحل المشكلات ودراسة القضايا وتحليلها، بهدف الوصول إلى قرار أو سلسلة قرارات مع وضع الضوابط والمعايير التي تكفل تنفيذ هذه القرارات".
- ويذكر (أحمد، 2002) بأنها "الاختيار بين بديلين أو أكثر ومع ذلك فالبعض ينظر إليها كعملية، إلا أن الاختيار الحقيقي للنشاط لفعل يسبقه تجميع المعلومات وتنمية البدائل".
- ويرى (Dennis, 2001) بأنها "عملية يتم اتخاذها بواسطة فرد أو منظمة وجوهر هذه العملية هو تحسين الوضع المستقبلي للفرد أو المنظمة في إطار معين، وإن المشاركة في صنع القرار تتطلب تحديد المشكلة وتحليلها ثم اختيار البديل الأمثل".
- ويرى (Colman, 2006) بأنها "فعل محدد أو عملية الاختيار لبديل مفضل أو مسار فعل محدد من بين عدة بدائل".

تتفق التعريفات السابقة لصنع القرار في العناصر الآتية:

- 1- أن صنع القرار يتضمن اختيار بديل معين من بين عدة بدائل متاحة للتصرف.
- 2- أن صنع القرار بوصفه عملية يتضمن أكثر من مجرد الاختيار النهائي لبديل معين إذ يسبق ذلك - في كثير من الأحيان - خطوات من التفكير والتأمل والمقارنة وإصدار الأحكام.
- 3- يتضمن صنع القرار الالتزام بالموارد المتاحة مثل: الوقت، والمال، وخصال الأشخاص القائمين بصنع القرار (Mintzberg, 1999).

الفرق بين صناعة القرار واتخاذ القرار

يختلف مفهوم صنع القرار عن مفهوم اتخاذ القرار، إذ يتضمن المفهوم الأول جميع العوامل المشتركة في عملية صنع القرار سواء أكانت هذه العوامل اجتماعية أم سياسية أم اقتصادية أم ثقافية، أي أنها العملية التي تتضمن الإعداد والتحضير والتكوين للقرار، أما مفهوم اتخاذ القرار فهو المرحلة النهائية من عملية صنع القرار، والتي تتمثل في الاختيار بين عدة أبدال موجودة لحل المشكلة، ومن ذلك يتضح أن مفهوم صنع القرار أعم وأشمل من مفهوم اتخاذ القرار (الجهني، 2010).

ويضيف مغاري (2009) أن عملية صنع القرار تعتبر عملية واسعة فهي تتضمن أكثر من إجراء أو طريقة، وهذا يعني اشتراك أكبر عدد ممكن من الإدارات والوحدات الإدارية ذات العلاقة في معظم مراحل صنع القرار. أما مرحلة اتخاذ القرار فهي وضع الحد الفاصل أو المرحلة النهائية لعملية صنع القرار أي اختيار البديل الأفضل، ويقوم بها في معظم الأحيان شخص واحد أو هيئة واحدة كوزير التربية والتعليم أو الوكيل أو مدير المدرسة وغيرهم من الأفراد والتنظيمات ذات الصلة الشرعية في النظام والتي تقع عليها مسؤولية اتخاذ القرارات، لذا يسهل في كثير من الأحيان التعرف على متخذ القرار بينما تكون هناك صعوبة شديدة في معرفة صانع القرار.

إن عملية صنع القرار ليست اختيار سهل بين بدائل واضحة ومحددة، وإنما هي عملية مركبة ومتشابكة تستند إلى معلومات من مصادر مختلفة، والأهم من ذلك أنها تستند إلى قرارات

سابقة تؤثر في قرارات لاحقة وبالتالي هي عملية متصلة بالوقت باعتباره عنصراً مهماً في صنع القرارات فالماضي تظهر فيه المشاكل وتتراكم وتتجمع فيه المعلومات وتظهر الحاجة إلى صنع قرار معين أو موقف ما، والحاضر يظهر فيه كثير من البدائل التي يمكن أن نختار فيما بينها، والمستقبل هو الوقت الذي تنفذ فيه هذه القرارات (أحمد، 2002).

مما سبق يستنتج الباحث أن هناك فرقاً بين عملية صنع القرار واتخاذها، فعملية صنع القرار هي عملية مركبة وتتكون من عدة مراحل وفق شروط معينة ووفق الظروف والإمكانيات المتاحة، أما اتخاذ القرار فهي المرحلة النهائية أو قبل النهائية فيها ويتضح ذلك من خلال اختلاف علماء الإدارة في تحديد مراحل عملية صنع القرار والتي سيتم توضيحها لاحقاً.

عناصر القرار

هناك ستة أجزاء أو عناصر للقرار هي:

1. بيئة القرار: ويقصد بهذا العنصر المؤثرات البيئية الداخلية والخارجية التي تؤثر على متخذ القرار عند قيامه باختيار البديل الأفضل والملائم.
2. متخذو القرار: وهم الأفراد أو الجماعات التي تقوم فعلياً بالاختيار من بين البدائل المطروحة لحل المشكلة أو مواجهة الموقف موضوع القرار.
3. أهداف القرار: وهي الأهداف التي يسعى القرار إلى تحقيقها.
4. بدائل ملائمة لاتخاذ القرار: غالباً ما يتضمن موقف القرار أو حل المشكلة بديلين ملائمين على الأقل، والبديل الملائم هو الذي يعتبر عملياً من ناحية التنفيذ وناجحاً في حل مشكلة القرار.
5. ترتيب البدائل: يكون ترتيب البدائل تنازلياً من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية.
6. اختيار البدائل: ويمثل هذا العنصر الاختيار الحقيقي من بين البدائل المطروحة وأن هذا الاختيار حقيقة أن القرار قد أتخذ (حرز الله، 2007).

وعند عباس (2008) يتضمن القرار عناصر عدة أهمها:

- الهدف من اتخاذ القرار.
- والدوافع من وراء اتخاذ القرار.
- التنبؤ بما سيحدث في المستقبل في حال اتخاذ القرار.
- قيود صنع القرار التي يمكن أن يواجهها متخذ القرار وهي تتعلق بمدى قدرة المنظمة على التنفيذ.

مستويات صنع القرار

إن عملية صنع القرارات لا تقتصر على مستوى دون آخر من مستويات القيادة وإنما تتم على مستويات حسب المساحة التي يشملها موضوع كل قرار، وبعبارة أخرى إن التفكير في قضية صنع القرارات ينبغي ألا يقوم على أساس المفاضلة بين مستوى وآخر أو استبدال مستوى بمستوى آخر، كما أن عملية صنع القرارات وإن شارك فيها أكبر عدد من الأفراد الذين تهمهم هذه القرارات لا بد أن تتركز سلطة إصدارها في النهاية في نقاط أساسية فردية أو جماعية في التنظيم الإداري (أحمد، 2003).

تتحرك القرارات التعليمية من القمة إلى الوسط والقاعدة تبعاً لأسلوب الإدارة المعمول به، ويوجد ثلاثة مستويات لصنع واتخاذ القرار التعليمي وهي:

1. مستوى القمة لصنع القرارات التعليمية:

ويشمل القرارات الخاصة بالسياسة التعليمية، وخطط التعليم، واستراتيجيات العمل، وإعداد الكتب، وحل المشكلات الإدارية التي تتعلق بممارسات ذات نطاق واسع، وسلطة اتخاذ هذه القرارات تتركز في وزارة التربية والتعليم.

2. المستوى المتوسط لصنع القرارات التعليمية:

ويشمل القرارات ذات المسؤولية المحددة وتتعلق قراراته بالنواحي التنفيذية للمشروعات، والبرامج التعليمية الفرعية، وسلطة اتخاذ هذه القرارات من مسؤولية المديرية التعليمية بالمحافظات.

3. المستوى الأدنى لصنع القرارات التعليمية:

تقع مسؤولية هذه القرارات على المدرسة باعتبارها الوحدة الإدارية التي تقع في قاعدة هرم النظام التعليمي، ومدير المدرسة والمعلم هو الذي يتخذ قراراتها تبعاً للمواقف المقصودة وغير المقصودة، داخل المدرسة وداخل قاعة الدرس (مغاري، 2009).

وتتناول هذه الدراسة دراسة صنع القرارات التربوية في المستوى الأدنى والذي يحدث في المدرسة بين مدير المدرسة والمعلمين.

مبادئ عملية صنع القرار

هناك بعض المبادئ الأساسية التي تعتمد عليها عملية صنع القرار وهي:

- أ- مبدأ تغلغل القرارات: ويعني أن اتخاذ القرارات عملية مستمرة ومتغلغلة في جميع جوانب النشاط الإداري في أي مؤسسة.
- ب- مبدأ التفكير المركب: للوصول إلى أعلى مستوى من القرارات الممكنة إنسانياً استناداً إلى التفكير الإبتكاري.
- ت- مبدأ التفكير المنطقي: لكي يكون التفكير منطقياً يجب أن يكون خالياً من التناقض والمغالطات وأن يكون دقيقاً واضحاً.
- ث- مبدأ الانطلاق الفكري: للحصول على أكبر كمية من الأفكار في أقل وقت ممكن يتطلب الأمر استخدام حلقات الانطلاق الفكري.
- ج- مبدأ الحقائق: تعد الحقائق المادة الخام التي يتعامل معها متخذ القرار وبدون الحقائق يصبح القرار خاطئاً (سلامة، 2005).

مراحل صنع القرار

تمر عملية صنع القرار بخطوات متعددة ومختلفة حيث أن عملية صنع القرار حسب

(Thomas and Scott, 2009) تمر بالخطوات التالية:

1. تحديد المشكلة: تتعامل المنظمة مع ثلاثة أنواع من المشاكل هي:
 - المشاكل المتكررة: وهي التي يتكرر حدوثها باستمرار ولها علاقة بالأمور اليومية مثل: قرارات صرف الأموال، قرارات الإجازات والدوام، وقرارات البيع والشراء العادية... الخ.
 - المشاكل الجوهرية: وهي تلك المشاكل المتعلقة بالتخطيط، التنبؤ، السياسات، الإجراءات، الرقابة، التنظيم، والتوجيه،... الخ.
 - المشاكل العرضية (الطارئة): ويقصد بذلك الأحداث والمفاجآت غير المتوقعة داخل المنظمة أو في بيئتها الخارجية مثلاً: حدوث أزمة سياسية، تغير مفاجئ في السياسات الحكومية، وارتفاع مفاجئ في أسعار الطاقة والمواد... الخ.
2. وضع بدائل الحلول: أي وضع البدائل المختلفة لحل المشكلة التي تم تحديدها في الخطوة الأولى.
3. تقييم بدائل الحلول: وهي أهم وأصعب خطوة في عملية صنع القرار؛ لأنها تهدف إلى تدرج بدائل الحلول حسب أهميتها وقدرتها على حل المشكلة، فالبديل الذي تنطبق عليه المعايير المستخدمة يكون هو بديل الحل الأول، وعادة ما يقوم متخذ القرار بتقدير النتائج الإيجابية والسلبية المتوقعة من كل بديل على حده، ومن المعايير التي يهتم بها متخذ القرار: تكلفة القرار، حجم العائد، زمن تنفيذ القرار، نسبة المخاطرة المصاحبة لمعدل العائد، ومدة استرداد رأس المال وغيرها وقد يستخدمها كلها أو بعضها لاختيار بديل الحل الأمثل.
4. تنفيذ القرار: من الضروري أن يقوم متخذ القرار بإقناع القائمين على عملية التنفيذ ثم مناقشتهم لغرض كسب موافقتهم لتجنب أي مقاومة من طرف بعضهم في تنفيذه.

5. متابعة تنفيذ القرار: متابعة تنفيذ القرار مهمة للغاية لأنه يعتمد عليها نجاح أو فشل القرار في حل المشكلة، والمتابعة تساعد على اكتشاف الانحرافات أو معرفة مدى القبول أو المقاومة من جانب التنفيذيين.

6. تقييم النتائج: أي معرفة نسبة نجاح بديل الحل الذي تم اختياره في حل المشكلة هل 100%، 90%...4%؟ ثم نحكم على كفاءة متخذ القرار ومدى نجاحه.

أما عملية صنع القرار حسب (Simon, 1977) فتتم وفق ثلاث مراحل وهي:

أولاً: أنشطة الذكاء (Intelligence Activities) وتتضمن البحث في البيئة عن ظروف تستدعي اتخاذ القرارات.

ثانياً: أنشطة التصميم (Desing Activities) وتتضمن تطوير وتقييم البدائل أو الخيارات الممكن اتخاذها.

ثالثاً: أنشطة الاختيار (Choice Activities) وتتضمن اختيار بديل من البدائل وتنفيذه ثم مراقبة عملية التنفيذ.

وكذلك أوضح (الخولي، 2008) خطوات صنع القرار وهي:

- التعرف على المشكلة وتحديدها تحديداً دقيقاً.
- تحليل المشكلة ودراستها ومعرفة أسبابها الحقيقية.
- جمع البيانات والمعلومات المرتبطة بالمشكلة.
- تحليل هذه المعلومات وتحويلها إلى حلول وبدائل.
- وضع معايير لهذه البدائل والحلول.
- تقييم البدائل المرتبطة بالمشكلة وتقديمها لمتخذ القرار.

ويرى الباحث أن هناك اختلاف في مراحل صنع القرار في بعض الخطوات ولكن رغم تعدد الاتجاهات إلا أن جميع الباحثين وعلماء الإدارة التعليمية اتفقوا جميعاً على خطوة أساسية هي تحديد المشكلة والتعرف عليها، كما أكدوا على أهمية المعلومات في صنع القرار، واختلفوا في

ترتيب هذه المراحل وبالتالي يمكن أن يتفق الباحث مع الخولي في هذه الخطوات، إلا أنه يمكن أن يختلف مع الآخرين في اختيار البديل وتنفيذه حيث يرى الباحث أنها من واجبات متخذ القرار وليس صانعي القرار حيث أوضح سابقاً ضرورة التفريق بين صنع القرار واتخاذ القرار.

مقومات القرار الإداري الفعال

إن أي قرار سواءً بالمشاركة أو كان قراراً فردياً لابد وأن يتصف ببعض المقومات لكي يكون قراراً ناجحاً وفعالاً لحل القضية والمشكلة التي تم صنعه واتخاذها بشأنها، ومن أهم تلك المقومات ما يلي:

- أن يكون القرار هادفاً: أي أن يحقق هدفاً أو أهدافاً معينة ضمن نطاق السياسة العامة للمنظمة.
- أن يتم اتخاذه من ضمن عدة بدائل مطروحة: حتى نضمن صلاحية الاختيار وفاعلية القرار المتخذ.
- أن يمثل القرار إرادة الجماعة: أي يتماشى القرار مع مصلحة الأغلبية وفقاً لأحكام القانون والإجراءات المتبعة.
- أن يضمن القرار وسائل لتنفيذه: فالقرار الذي يصعب أو يستحيل تنفيذه لا يكون قراراً صائباً بل من الضروري أن يصاحب اتخاذ القرار تحديداً واضحاً لطريقة تنفيذه (التهامي, 2008).

ويذكر عبوي وحريز (2006) مقومات لصنع القرار الفعال وهي:

- توافر المعلومات.
- توافر الوقت وعدم التسرع.
- إسهام القرار في تحقيق الأهداف.
- وجود نظام لمتابعة الآثار الناتجة عن القرارات المختلفة.
- الاعتراف بحتمية التغيير.
- توافر معايير صحيحة ودقيقة.
- قابلية القرار للتنفيذ.

شروط عملية صنع القرار

- بهدف ضمان نجاح عملية صنع القرار وتنفيذها بصورة عملية صحيحة بعيدة عن العواطف والذاتية لا بد من توفر جملة من الشروط الموضوعية يجب أخذها بعين الاعتبار ومنها:
- أن تخلو عملية صنع القرارات من الارتجالية، والسرعة، والتلقائية.
 - أن يبتعد متخذ القرار عن العواطف، والانفعالات.
 - أن يتسم متخذ القرار بالعقلانية العلمية المتسمة بالرشاد، والحياد، والموضوعية.
 - الابتعاد عن الحلول المجردة قدر الإمكان.
 - استعمال الطرق المنهجية والعلمية (الاستقراء، القياس).
 - أخذ الظروف الاجتماعية والبيئية والاقتصادية والحضارية بعين الاعتبار وتكييفها حسب القرارات (Fernandez, 2003).

مهارات صانعي القرارات

- هناك مهارات خاصة يجب أن تتوفر لدى صانعي القرار وهي:
- مهارة التمييز والمفاضلة بين البدائل.
 - مهارة تحديد كمية ونوعية المعلومات المطلوبة للوصول إلى القرار.
 - مهارة تحديد أولويات العمل لمواجهة المشكلة ومن سيتخذ القرار.
 - مهارة توقع النتائج المتوقعة وغير المتوقعة للقرار.
 - مهارة اختيار الطريقة المناسبة لصنع القرار وحسن التعامل مع صور التعارض في صنع القرار.
 - مهارات التعرف على المدى الزمني المطلوب وتحديد التوقيت الملائم لصنع القرار.
 - القدرة على متابعة وتنفيذ وتحديد مدى فعالية القرار المتخذ والقدرة على كسب تأييد المتأثرين بالقرار (سلامة، 2005).

صفات وخصائص صانعي القرارات

هناك مجموعة من الصفات التي ينبغي توافرها في صانعي القرار وهي:

- الصفات الجسدية مثل الصحة والقوة.
 - الصفات العقلية مثل القدرة على الفهم، والدراسة والحكم، والتقدير، والقوة العقلية.
 - الصفات الشخصية مثل الحيوية والحزم والرغبة في تحمل المسؤولية والولاء.
 - الصفات التربوية والثقافية مثل الإلمام العام بالأمور التي تتصل مباشرة بالوظيفة التي يؤديها القائم بعملية الإدارة.
 - الصفات الفنية وهي المتعلقة بالوظيفة التي يؤديها الإداري بعمق وتخصص.
 - الصفات المتعلقة بالخبرة والتجربة وهي التي تتكون نتيجة قيامه بعمله بطريقة سليمة (سلامة،
- (2005).

كما يجب على صانعي القرار الإلمام بهذه المداخل والأساليب المختلفة في صناعة القرار وهي: الأساليب التحليلية لصنع القرار، والبعد الاجتماعي، والمستقبلية، الإدارة والتنظيم عن طريق الأهداف، وحساسية الموقف، إدارة الصراع، والتحليل الاقتصادي، واختيار بديل مناسب، وأساليب دلفاي، وتحليل النظم، والإدارة الموقفية، ووقت التنظيم (الإدارة)، وإدارة الأزمات (أحمد، 2002).

ونظراً لأهمية القرار من حيث صناعته واتخاذها فإن الباحث يرى ضرورة امتلاك صانع القرار لمجموعة من المهارات والصفات والخصائص التي تساعده في عملية صنع القرار فعلى عاتقه تقع المسؤولية العظمى في المؤسسة، وهو القدوة للعاملين معه في سلوكه وتصرفاته وامتلاكه لهذه المهارات يساهم في الحد من المعوقات والمشاكل أو القضاء عليها.

أنواع القرارات الإدارية

يذكر السبيعي (2003). أن القرارات كثيرة ومتنوعة ولها خصوصية وأطر تحكم إصدارها تبعاً لأهميتها وتكرارها وشمولها وطريقة إصدارها، كتابية أو شفوية، ودرجة وضوحها ومحتوياتها.

ونستعرض هنا عدد من أبرز هذه التصنيفات وهي:

أولاً: طبقاً لأنماط القيادة المدرسية

- القرارات الفردية الأتوقراطية: وهي تلك القرارات التي ينفرد بها القائد الإداري متخذ القرار ومن ثم يعلنها للعاملين معه في المنظمة دون إعطاء فرصة للمشاركة فيها.
- القرارات الجماعية الديمقراطية: هي تلك القرارات التي يسمح فيها متخذ القرار للمرؤوسين بالمشاركة فيها وتتميز بأنها قرارات رشيدة وبناءة (كنعان، 2003).
- أما في نمط الإدارة الترسلية فيقوم المدير بتفويض سلطته لمرؤوسيه ويتنازل عن حقه في صنع القرار (أحمد وحافظ، 2003).

ثانياً: القرارات تبعاً لأهميتها:

- قرارات رئيسية: وهي القرارات التي تُعنى بحل المشاكل وتحقيق أهداف ذات أبعاد أو تأثيرات على المؤسسة ومستقبلها، لذلك فإن هذه القرارات لا تتخذ عادة بسرعة وإنما بعد مرحلة طويلة يتم فيها التخطيط لاتخاذ القرار بجمع المعلومات والموازنة بين البدائل واختيار الأمثل منها.
- قرارات روتينية: وهي القرارات التي تعنى بحل مشاكل قائمة أو تحقيق أهداف قصيرة الأمد أو روتينية، وهذه القرارات لا تحتاج إلا لقدر ضئيل من المعلومات وليس لهذه القرارات عادة تأثيراً كبيراً على المؤسسة (ربيع، 2006).

ثالثاً: القرارات تبعاً لدرجة التأكد من نتائج القرار

- قرارات في حالة التأكد: ويأتي هذا القرار عندما تُقضى عمليات تقييم البدائل إلى تفضيل قطعي لأحدها على غيره دون مخاوف من تأثيرات خارجية تعيق استثمار البديل.
- قرارات في حالة المخاطرة: حيث يعي متخذ القرار أن هناك احتمالات يمكن أن تعطل استفادته القصوى من قراره ولكنه يتخذ قراره لأنه يجد أن احتمالات المكسب أكثر من احتمالات الخسارة.

- القرار في حالة عدم التأكد: أي عندما تكون هناك حاجة لعدم التريث لفترة طويلة في اتخاذ القرار، فيتم اتخاذ القرار بالرغم من عدم معرفتنا بالظروف التي يمكن أن تؤثر على نتائج تنفيذه (عريفج، 2001).

رابعاً: القرارات الإستراتيجية والتكتيكية

- القرارات الإستراتيجية: وهي تلك القرارات التي تتعلق بسياسة الإدارة تجاه تحقيق أهداف المؤسسة، وهي تمثل العمق الزمني البعيد لتحديد السياسة العامة للمؤسسة، والخطط وطرق العمل التي تمثل أهمية المؤسسة ككل.
- القرارات التكتيكية: يقول عنها جمال الدين "بأنها القرارات التي تتعلق بالبدائل أو الأدوات التي تستخدم لتحقيق أهداف المنظمة وهي قرارات يغلب عليها طابع المرحلة في تنفيذ السياسة العامة للمؤسسة" (جمال الدين، 2004).

خامساً: القرارات المبرمجة وغير المبرمجة

- القرارات المبرمجة: تلك القرارات التي يتكرر حدوثها واتخاذها يومياً في المؤسسة بحيث لا تستدعي جهداً كبيراً في التفكير بها نظراً لكونها مجدولة أو ذات طابع روتيني.
 - القرارات غير المبرمجة: تلك القرارات التي تحصل في مدة زمنية غير متكررة أو في ظروف غير متشابهة لذلك تستدعي جهداً معيناً من التفكير، إلى جانب الحصول على قدر معين من المعلومات وتحمل المؤسسة تكلفة إضافية.
- وغالباً ما تتعلق القرارات غير المبرمجة بالأبعاد الإستراتيجية للمؤسسة، خصوصاً تلك القرارات التي تتعلق بمستقبلها (الشماع وحمود، 2000).

سادساً: القرارات الفردية والقرارات الجماعية

- القرارات الفردية: تلك القرارات التي تتخذ من جانب شخص واحد وعادة ما تهدف هذه القرارات إلى تحقيق هدف محدد، أو مجموعة من الأهداف التي تخدم مصلحة واحدة.

القرارات الجماعية: تلك القرارات التي تتخذ من جانب شخصين فأكثر، كالقرارات التي تتخذ من جانب اللجان أو التي تتخذ ما بين الرئيس ومروؤسيه (الطراونة وآخرون، 1999).

سابعاً: القرارات التنظيمية والقرارات الشخصية

- القرارات التنظيمية: وهي تعني ما يأخذه متخذ القرار من أمر أو قرار أثناء تأديته لوظيفته الرسمية مثل: موافقة على خطة، وتنفيذ هذه القرارات يتم عن طريق تفويضها إلى الآخرين.
- القرارات الشخصية: لها علاقة بمتخذ القرار كفرد وليس كعضو في المؤسسة، ومن أمثلتها قرار أخذ إجازة أو الاستقالة من العمل، وهذه القرارات لا تفوض من قبل متخذ القرار بينما يمكن تفويض القرارات التنظيمية، وفي الواقع تتأثر القرارات التنظيمية والشخصية وتؤثر في بعضها البعض (الطبيبي، 2013).

ثامناً: أنواع القرارات من حيث تكوينها

- قرارات بسيطة: وهي القرارات التي تتعلق بالمشكلات البسيطة المتكررة كتلك المتعلقة بالحضور والانصراف وتوزيع العمل والغياب والإجازات وكيفية معالجة الشكاوى، وهذا النوع من القرارات يمكن البت فيه على الفور نتيجة الخبرات والتجارب التي اكتسبها متخذ القرار والمعلومات التي لديه.
- قرارات مركبة: وهي القرارات التي يدخل في تكوينها عملية قانونية متعددة الجوانب والأبعاد، أو يتم على مراحل متتابعة، كإرساء مزاد أو مناقصة عامة، وترتبط هذه القرارات بأعمال إدارية سابقة أو لاحقة (الطبيبي، 2013).

تاسعاً: القرارات طبقاً للمجالات الإجرائية الدراسية

- قرارات متعلقة بالشؤون الفنية بالمدرسة.
- قرارات متعلقة بالشؤون المالية والإدارية.
- قرارات متعلقة بالطلاب.
- قرارات متعلقة بالعاملين.

- قرارات متعلقة بالمبنى وتنظيمه وتجهيزه .
- قرارات متعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي (أحمد، حافظ، 2003).

عاشراً: القرارات وفقاً لأسلوب اتخاذها:

- القرارات الكيفية: وهذا النوع يتم اتخاذه بالاعتماد على الأساليب التقليدية كالتقدير الشخصي للقائد الإداري متخذ القرار وخبراته وتجاربه ودراسته.
- القرارات الكمية: وهذه القرارات يتم اتخاذه بالاعتماد على قواعد وأسس علمية مدروسة (كنعان، 2003).

حادي عشر: أنواع القرارات من حيث قابليتها للإلغاء

- القرارات الأولية: وهي التي يمكن معارضتها والطعن فيها والمطالبة بإلغائها وتعويض المتضررين من جراء تطبيقها (كلوب، 2008).
- القرارات القطعية: وهي القرارات النهائية الصادرة من الجهات العليا والتي لا يمكن الطعن فيها أو الاعتراض على تنفيذها وغير القابلة للنقاش أو التعديل (الهذلي، 2002).

ويضيف عاشور (2002) تصنيفات أخرى للقرارات نظراً لشموليتها إلى أنواع القرارات حسب:

- إمكانية البرمجة أو الجدولة: قرارات مبرمجة وقرارات غير مبرمجة.
- الوظائف الأساسية للمنظمة: قرارات تتعلق بالإنتاج، والمالية، والتسويق، والوظائف الإدارية.
- أهمية القرارات: قرارات إستراتيجية تتخذها الإدارة العليا، وقرارات تكتيكية تتخذها الإدارة الوسطى، وقرارات تنفيذية، تتخذها الإدارة الدنيا التشغيلية.
- حسب النمط القيادي: قرارات فردية أتوقراطية، وقرارات جماعية ديمقراطية.
- وفقاً لظروف اتخاذها: قرارات في ظل حالة التأكد، وقرارات تتخذ في ظروف عدم التأكد.
- حسب مناسبة اتخاذها: قرارات وسيطة، وقرارات إستثنائية، وقرارات ابتكارية.
- حسب مجالها: قرارات سياسية، قرارات اقتصادية، قرارات اجتماعية.
- حسب المخاطرة: قرارات في ظل عامل المخاطرة، وقرارات في ظل عدم التأكد.

- حسب أسلوب اتخاذها: قرارات كيفية (وصفية)، وقرارات كمية (معيارية).
- حسب الهدف من اتخاذها: قرارات أحادية الهدف، وقرارات متعددة الأهداف.

ويعزو الباحث تعدد التصنيفات في أنواع القرارات إلى تعدد المجالات والمعايير والشمولية التي تركز عليها هذه القرارات، فلا يوجد معيار ثابت يمكن من خلاله تصنيف القرارات أو تقسيمها أو الحكم عليها، ويرى الباحث أن القائد الناجح هو القادر على تحديد نوع القرار المناسب للمؤسسة حسب طبيعة المؤسسة وطبيعة العاملين فيها والإمكانيات المتوفرة والمتاحة فيها بما يحقق الهدف والغاية المرجوة من القرار.

أساليب صنع واتخاذ القرارات

أولاً: الأساليب التقليدية والعلمية في صنع القرارات

يقصد بالأساليب التقليدية كما يذكر (كنعان، 2003) "بأنها تلك التي تفتقر للتدقيق والتمحيص العلمي ولا تتبع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات" ومن هذه الأساليب:

- الخبرة Experience Approach.
- البديهية والحكم الشخصي Intuition Approach.
- إجراء التجارب Experimentation Approach.
- التجربة والخطأ Trial and Error Approach.

أما الطريقة العلمية فتعتمد على منهج علمي واسع تصدر عنه (مصطفى، 2002) وأبرز الأساليب العلمية في صنع القرارات الإدارية كما يراها (كنعان، 2003) هي:

- المنهج العلمي Scientific Approach.
- منهج بحوث العمليات Operational Research Approach.
- المنهج الرياضي Mathematical Approach.
- منهج الأنظمة Systems Approach.
- المنهج الإحصائي Statistics Approach.

ثانياً: الأسلوب الديمقراطي والأسلوب الدكتاتوري في صنع القرارات الإدارية

يقوم الأسلوب الديمقراطي على أساس مشاركة متخذي القرارات وصنّاعها مع منفعذي هذه القرارات الإدارية بصورة مباشرة وغير مباشرة حيث "لا ينفرد القادة والرؤساء الإداريين بسلطة اتخاذ القرارات الإدارية".

أما الأسلوب الاستبدادي أو الدكتاتوري البيروقراطي في اتخاذ القرارات الإدارية فهو الأسلوب الذي "ينفرد فيه القادة أو الرئيس الإداري بسلطة اتخاذ القرارات الإدارية" ويسود هذا القرار في الإدارات والمؤسسات لأسباب ذاتية وغير موضوعية داخلية وخارجية تحيط بعملية صنع القرارات الإدارية، ويعتبر هذا الأسلوب مرفوضاً رسمياً وواقعياً في الإدارات عامة، Robert T. Knight, (2002).

ثالثاً: الأساليب الجماعية في صنع القرارات:

1- أسلوب الجماعة الاسمية: (Nominal Group Techniques)

وقد أطلق على هذا الأسلوب تعبير الجماعات الاسمية نظراً لأن الأفراد الذين يحضرون هذه الاجتماعات محدّدون سلفاً بالاسم، ولا يحاول أعضاء الجماعة الاتفاق على أحد الحلول بل إنهم يصوتون على كل حل طرح عليهم (جرينبرج وبارون، 2004).

2- أسلوب السلم النقال:

يؤدي هذا الأسلوب إلى تقليل ميل أعضاء الجماعة إلى عدم عرض آرائهم، ويبدأ هذا الأسلوب بأن يفكر عضوان بعيدان عن بعضهما في إيجاد حل للمشكلة، ثم يجتمعان معاً ليناقشا أفكارهما وبينما هما مجتمعان ينضم إليهما شخص ثالث يكون قد عمل منفرداً لإيجاد حل للمشكلة، ثم يبدأ هذا الشخص في عرض أفكاره الخاصة بالمشكلة، والمشاركة في المناقشة، والمشاركة في المناقشة الثلاثية للتعرف على أفضل حل للمشكلة، وخلال المناقشة الثلاثية ينضم للثلاثة شخص رابع يقوم أولاً بعرض أفكاره ثم المشاركة في مناقشة رابعة للمشكلة وهكذا على أن يتم اتخاذ القرار النهائي بعد انضمام جميع الأعضاء إلى الاجتماع (جرينبرج وبارون، 2004).

3- أسلوب دلفاي: (Delphi Technique)

هذا الأسلوب أكثر تعقيداً من سابقه ويستغرق وقتاً أطول غير أنه في جوهره لا يختلف عنه، إلا في كونه لا يشترط الحضور الفعلي لأعضاء الجماعة، وفي الحقيقة يختلف أن أسلوب دلفاي لا يسمح باللقاء بين أعضاء الجماعة (الطويل، 2001).

4- أسلوب العصف الذهني: (Brainstorming)

يعد العصف الذهني من أكثر الأساليب المستخدمة في تحفيز الإبداع والمعالجة الإبداعية للمشكلات في حقول التربية والعديد من المؤسسات والدوائر التي تأخذ بما تتوصل إليه البحوث والدراسات العلمية من تطبيقات ناجحة في حل المشكلات. وتهدف جلسة العصف الذهني أساساً إلى توليد قائمة من الأفكار التي يمكن أن تؤدي إلى حل مشكلة البحث (جراون، 1999).

استراتيجيات صنع القرارات

تحدد أساليب القيادة من خلال التفاعل بين بعدين أساسيين للسلوك هما: بعد السلوك المعني بالمهمة، وبعد السلوك المعني بالعلاقات الاجتماعية، وتتباين أساليب القيادة المختلفة في ضوء الأهمية النسبية التي توليها لهذين البعدين السلوكيين (محمد، 2010).

ويرى محمد (2010) أنه يمكن من خلال هذه التباينات صياغة مجموعة من التنبؤات حول استراتيجيات صنع القرار التي يستخدمها القادة في مواقف صنع القرار المختلفة، وذلك على النحو التالي:

أسلوب التوجيه: يضع المدير الذي يستخدم أسلوب التوجيه قيمة خاصة لأن يصنع قراراته بنفسه، ونادراً ما يتأثر بآراء الآخرين أو يسألهم النصيحة، ويتأثر هذا التوجه في صنع القرار باعتقاده بأنه يملك المعلومات والخبرة والقوى اللازمة لصنع القرارات، وأنه لا توجد حاجة للاستعانة بالآخرين، خاصة المرؤوسين في صنع القرارات.

أسلوب الرعاية: يصنع المديرون الذين يستخدمون أسلوب الرعاية قراراتهم من خلال إعطاء كثير من الاهتمام لموقف القرار، وكثير من الاهتمام للأفراد الموجودين في هذا الموقف، فحينما يترتب على موقف القرار نتائج مؤثرة في العديد من الأشخاص في المنظمة، يحاول هؤلاء المديرون البحث عن الفهم المتبادل والاتفاق والإجماع إذا أمكن بين الأطراف المعنية بموضوع القرار، لذا تعد استراتيجيات المشاركة ذات أهمية بالغة لهؤلاء المديرين، أما إذا كان موضوع القرار خاصاً بعملية الإنتاج أو تقديم الخدمات، فإن هؤلاء المديرين يحاولون الوصول إلى أفضل القرارات التي تصب في المصلحة العليا للمنظمة، لذا تعد الاستراتيجيات العقلانية ذات أهمية بالغة لهؤلاء المديرين في هذه المواقف. وفي المواقف التي تتضمن كلاً من الأفراد والمهام يعتمد هؤلاء المديرون على مزيج من الإستراتيجيات العقلانية وإستراتيجيات المشاركة، أما في مواقف الأزمات، فيميل هؤلاء المديرون إلى استخدام الإستراتيجيات الحدية أو الفورية بالشكل الذي يرون أنه يخدم موقف القرار بأفضل ما يمكن.

أسلوب التفويض: عادة ما يتم في هذا الأسلوب إلقاء المسؤولية الخاصة بصنع القرار على الآخرين، ويمكن أن يأخذ ذلك شكل استراتيجيات المشاركة، ويمكن في المقابل أن يأخذ ذلك استراتيجيات التجنب وتحويل المسؤولية، ويتوقف ذلك على طبيعة الموقف، ومدى قبول الآخرين لتحمل هذه المسؤولية، ويعتقد بعض هؤلاء المديرين أن مواقف المشكلات عادة ما تحل من تلقاء ذاتها، لذا فإن استخدام استراتيجيات التأجيل والإرجاء يعد مناسباً لمواجهة هذه المشكلات. أما في مواقف الأزمات، فيعد استخدام الاستراتيجيات الفورية السبيل الذي يستخدمه هؤلاء المديرون للتخلص من التوتر والمشقة الذي يسببه الموقف.

أسلوب التسلط: يتميز المديرون الذين يستخدمون هذا الأسلوب بشخصية متصلبة وعقلية جامدة، وبمجرد اتخاذهم قراراً معيناً فمن الصعب عليهم مراجعة أو إعادة النظر فيه، وفي حالة صنعهم لقرار خاطئ فهم عادة ما يدفعون بمزيد من الموارد في محاولة علاج خطأ هذا القرار، ومحاولة إظهاره باعتباره قراراً صائباً.

أسلوب التمكين: يرى من يتبنى هذا الأسلوب أن مواقف صنع القرار تمثل فرصاً هامة لتعلم المرؤوسين ونموهم، لذا ينصب اهتمامهم على كيفية استغلال هذه المواقف في تنمية وتطوير قدرات هؤلاء المرؤوسين، ويأخذ ذلك عادة شكل استراتيجيات المشاركة في صنع القرار، أما في مواقف الأزمات فعادة ما يلجأ هؤلاء المديرون إلى الاستراتيجيات الفورية للتعامل مع موقف الأزمة، ويحاولون نقل الخبرة إلى مرؤوسيهـم ومشاركته فيها.

من خلال عرض الأساليب السابقة في صنع القرار فإن الباحث يرى أن على القائد اختيار الأسلوب الذي يتناسب وطبيعة المؤسسة وطبيعة العاملين معه والإمكانات المتوفرة والمتاحة في المؤسسة وبما يضمن المشاركة الفاعلة للعاملين في صنع القرار، وبالتالي الحصول على القرار الجيد والرشيد.

المشاركة في صنع القرارات

تُعرّف المشاركة بأنها "اندماج الأفراد عقلياً وعاطفياً في مواقف الجماعة، مما يشجعهم على المساهمة في تحقيق أهدافها وتحمل المسؤوليات المنوطة بها" (حريم، 2010).

ويعرّفها السحيم (2001) المشاركة في صنع القرار بأنها "إشراك المرؤوسين الذين يمسهـم القرار عند صنعه".

يعدّ إفـساح المجال أمام العاملين للمشاركة في صنع القرارات مصدراً من مصادر الدعم المعنوي لهم، الأمر الذي يجعلهم يشعرون بقيمتهم وإنسانيتهم، ويساعدهم على الاجتهاد في طرح الأفكار التي من شأنها تحسين طرق العمل والحد من الصراعات، كما تؤمن المشاركة مزيداً من الانسجام في جو العمل، ومن هنا نجد أن اهتمام الإدارة بالعاملين وقضاياهم ومشاركتهم في عملية صنع القرار يوفر مناخاً مدرسياً صحياً يساهم في إطلاق الطاقات الكامنة وتحريرها صحياً لدى العاملين إلى أقصى الحدود، كما أن للمشاركة في صنع القرارات تأثيراً قوياً على الرضا عن العمل، وتشكل حافزاً معنوياً إيجابياً، وتعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين، ولها أثراً إيجابياً أيضاً على الإنتاجية (مصباح، 2011).

ووجدت الإدارة في المنظمات الحديثة أن هناك ضرورة إلى الأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرارات مع توسيع دائرة المشاركين كلما أمكن، وعدم تركيز القرار في يد فرد واحد، وقد ظهر هذا الاتجاه نتيجة لعدة عوامل من أهمها:

- نمو المنظمات وتضخم حجمها.
- الحقيقة المنطقية التي تؤكد بأن الفرد مهما توافرت له من قدرات ذاتية فإنه يعجز عن الإحاطة بكل الظروف في كل الأوقات.
- ما لمسها الخبراء من أهمية الأسلوب الديمقراطي في القيادة الإدارية والذي يتجسد أساساً في توسيع مبدأ المشاركة في صنع القرار (عياصرة وحجارين، 2006).

وقد ثبتت مشروعية الشورى والمشاركة في القرآن الكريم فقال تعالى (فِيمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ) (آل عمران. 159) تشير هذه الآية إلى أن الله أمر النبي صلى الله عليه وسلم بمشاورة المسلمين لتأليف قلوبهم والوصول إلى الرأي الصحيح، فالشورى ألفة للجماعة وسبب في الصواب (عبد الجواد، 2000).

لقد أظهرت بعض الدراسات والبحوث أهمية مشاركة المعلمين في صنع القرارات وذلك لما يلي:

- إتاحة الفرصة للمشاركة في صياغة السياسات تمثل العنصر المهم في رفع معنويات المعلمين وفي حماسهم للنظام المدرسي.
- ترتبط المشاركة في صنع القرار إيجابياً برضا المعلم عن مهنة التدريس.
- يفضل المعلمون القادة الإداريين الذين يشاركونهم في صنع القرار.
- أدوار ووظائف كل من المعلمين والقادة الإداريين في صنع القرار تحتاج إلى أن تكون متنوعة طبقاً لطبيعة المشكلة.
- كل من العوامل الداخلية والخارجية تؤثر في درجة مشاركة المعلمين في صنع القرار.

- لكي تزيد الإسهامات الإيجابية في صنع القرار ولكي تقل النتائج السلبية يحتاج الإداريون إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:
- تحت أي الظروف يجب أن يشترك المعلمون في صنع القرار؟
- لأي حد وكيف يجب أن يشترك المعلمون؟
- كيف تشكل مجموعة صنع القرار؟
- ما دور القائد الإداري الأكثر فاعلية؟ (أحمد، 2002).

مشاكل ومعوقات صنع واتخاذ القرارات

حيث أن تحقيق أهداف التنمية الإدارية يعتمد في المقام الأول على العنصر البشري الذي يمثل حجر الأساس في التنمية، إلا أن كفاءة المنظمة تعتمد بالدرجة الأولى على قدرة ومهارة الأفراد العاملين ورغبتهم في تحقيق هذه الأهداف.

والمعوقات والمشاكل كما صنفها (عاشور، 2002) ثلاثة أصناف وذلك كما يلي:

❖ المشاكل التي تعود إلى طبقة الإداريين أنفسهم وتتمثل في:

- تأثير عامل الندرة في الكوادر القيادية ذات الكفاءة والذي يعود إلى عوامل كثيرة أهمها هجرتهم إلى البلاد المتقدمة.
- عدم سلامة طرق وأساليب اختيار القيادات الإدارية: فاختيار القيادات الإدارية قد لا يتم وفق معايير موضوعية، ففي كثير من الأحيان يعتمد اختيار القيادات الإدارية على النظام العائلي والطائفي والطبقي وليس على الكفاءة والخبرة.
- تأثر الاختيار بقيم وعادات اجتماعية سيئة مثل المحسوبية والولاء الشخصي وليس الولاء للوظيفة والحزبية والرشوة والواسطة.
- عدم توفر الاستقرار الوظيفي والاطمئنان النفسي للقيادات الإدارية لأن تأثر وظيفة المدير بالقرار الذي سيتخذه قد يجعله جباناً لا يتخذه.
- عدم اهتمام القيادات بالأساليب الكمية لاتخاذ القرارات، وتأثرها بالخطاب الوصفي، وقلة الدراسات التي تشجع القيادات الإدارية على استخدام مثل هذه الأساليب.

- تدني مستوى الوعي الإداري لدى صانعي القرار فقد يكون المدير جديداً على العمل.

❖ المشاكل والمعوقات الإدارية:

تتنوع المشاكل والمعوقات الإدارية التي تلجم المدير وتجعله غير قادر على اتخاذ القرارات، ومن أهم المعوقات التي كشفت عنها البحوث والدراسات العلمية ما يلي:

- المركزية الشديدة وعدم التفويض.
- تعدد المستويات التنظيمية وضيق نطاق الإشراف .
- عدم وفرة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار .
- الافتقار إلى التخطيط السليم.

❖ المشاكل والمعوقات البيئية :

تحول المشاكل والمعوقات البيئية دون التزام متخذي القرارات بالموضوعية ومن أهم المعوقات البيئية:

- عدم استقرار الأنظمة السياسية.
- بعض العادات والتقاليد والأعراف وأنماط السلوك الاجتماعي السائدة في معظم الدول، ومنها الوساطة وأشكال المحاباة.
- عدم الاستفادة من التقدم العلمي والتكنولوجي في مجال الإدارة.

كما صنف البقمي (2008) معوقات صنع القرار إلى:

❖ معوقات داخلية

وهذه المعوقات قد تحد من اختار الحل المناسب وتتمثل فيما يلي:

- الصعوبات المالية.
- الصعوبات البشرية.
- الصعوبات الفنية.

❖ معوقات خارجية

وتتمثل هذه المعوقات في:

- النقص في المعلومات وقد يكون السبب عدم صحتها أو أن المعلومات غير كاملة البدائل المختلفة ومدى تأثيرها على النتائج النهائية.
- عدم القدرة على تحديد الأهداف بصورة دقيقة، وهذا يؤدي إلى عدم القدرة على معرفة البديل الأكثر ملاءمة من غيره.
- ضعف الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات وتحمل مسؤولية إصدارها.
- الجوانب النفسية والشخصية من المسلمات التي لا بد أن تؤخذ بعين الاعتبار لصانعي القرار.

ويذكر عبوي وحريز (2006) معوقات لصنع القرار وهي:

- التشخيص الخاطئ.
- المتغيرات البيئية.
- النقص في المعلومات.
- التعارض بين أهداف أطراف التعامل.
- الاعتقاد بأن هناك حل وحيد للمشكلة.
- ارتفاع تكلفة حل المشكلة.
- التفكير الجامد.
- انعدام المتابعة.
- عدم قابلية القرار للتنفيذ.

ويرى الباحث أن عملية صنع القرار قد تعترضها بعض المعوقات والمشاكل التي تحول دون الحصول على القرار الجيد والرشيد، منها ما يتعلق بالقائد الإداري نفسه ومنها ما يتعلق بالبيئة المحيطة، إلا أن شخصية القائد الإداري وأسلوب قيادته وما يمتلكه من مهارات وخبرات يمكن أن تساهم في الحد من هذه المعوقات أو القضاء عليها.

مزايا وفوائد المشاركة في صنع واتخاذ القرارات

من أهم المزايا التي تتحقق من نتيجة المشاركة في صنع القرارات كما يشير كنعان (2009):

- أن إشراك المرؤوسين في عملية صنع القرارات تتيح لهم المجال للتعبير عن آرائهم والإسهام باقتراحاتهم في كل المسائل التي تهمهم أو تمس نشاطاتهم أو تؤثر في ظروف عملهم.
- تؤدي إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير والعاملين في التنظيم، وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى.
- تخلق المناخ الصالح والملائم لتشجيع التغيير وتقبله في إطار مصلحة المرؤوسين والتنظيم.
- تؤدي إلى إقامة علاقات إنسانية جيدة مع العاملين، وعلاقات عامة حسنة مع الجمهور.

ويضيف البقمي (2008) في دراسته مزايا أخرى للمشاركة على النحو التالي:

- أن المشاركة تساعد في صنع القرارات وتحسين نوعيتها، نتيجة التعدد والتنوع في الآراء والمقترحات المقدمة من المرؤوسين.
- أن مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات تضمن قبولهم للقرارات المتخذة، وعدم معارضتهم لها لأنهم يشعرون أن لهم دور أساسي في صنعها واتخاذها.
- تعمل المشاركة على إطلاق طاقات الأفراد وتنمية قدراتهم على الخلق والإبداع وجعل الأفراد أكثر حرية في التعبير عن ذواتهم، وأقل اعتمادية على رؤسائهم.
- تحد المشاركة من المظاهر السلبية في المنظمة كالغياب، والتذمر، والشكاوى، ... الخ.

وأشار السهلي (2006) إلى مزايا المشاركة من حيث الآتي:

- سهولة إدارة العاملين وتوجيههم، حيث يمكن عن طريق مشاركة المرؤوسين تخفيض عدد الرؤساء والمشرفين.
- تمثل المشاركة صمام الأمان وأساس الاستقرار بالمنظمات، فهي تقي المدير والمرؤوسين والتنظيم كله من الانحراف.
- تساعد المشاركة على تحقيق صنع القرارات الملقى على عاتق المدير مما يساعد على إنجاز العمل بأقل وقت ممكن.

- تعمل المشاركة على توضيح الرؤية الكاملة للمنظمة وأهدافها بدلاً من النظرة المحدودة.

وأشار حبتور (2009) إلى مزايا أخرى:

- سهولة التوجيه بعد أن نقل الحاجة لتوسيع نطاق الرقابة لشعورهم بالمسؤولية.
- تحسين نوعية القرارات الإدارية، بعد أن تتحسن قنوات إيصال المعلومات من القاعدة وصعوداً إلى القمة القيادية.

مآخذ المشاركة في صنع القرارات

يشير حجة (2010) إلى مآخذ المشاركة في صنع القرارات على النحو التالي:

- تستغرق القرارات التي تصنع بطرق ديمقراطية وقتاً أطول من تلك التي تصنع انفرادياً بواسطة الرئيس، لذلك فإن أساليب المشاركة لا تصلح في حالات الطوارئ والأزمات التي تتطلب قرارات سريعة.
- قد يؤدي إشراك المرؤوسين في مجال معين إلى زيادة الطموح، واتساع توقعات المرؤوسين إلى المشاركة في مجالات أخرى لا تناسب طبيعتها إشراكهم فيها.
- قد تترك المشاركة انطباعاً لدى المرؤوسين بأن الرئيس يشركهم نتيجة قلة خبرته، وضعف مبادئه، وضعف ثقته بقراراته.
- أن المشاركة قد تؤدي إلى انخفاض في كفاءة القرار إذا لم تتوافر الخبرة والمهام الكافية لدى المرؤوسين المشاركين في صنع القرار.
- تؤدي المشاركة إلى تشتيت المسؤولية فالقرار الذي يتخذ في إطار الجماعة كثيراً ما يحوي درجة عالية من المجازفة والمخاطرة، نتيجة شيوع المسؤولية.

وأشار السهلي (2006) في دراسته إلى مآخذ أخرى للمشاركة على النحو التالي:

1. قد تتباين وجهات النظر ويحتدم الخلاف بين الأعضاء المشاركين عندما يكون من المناسب اللجوء إلى الحلول الوسط كحلولٍ فعالةٍ للمشكلة.
2. المشاركة في صنع القرارات تصبح غاية في حد ذاتها وليست وسيلة لتحقيق ديمقراطية الإدارة.
3. حدوث بعض الظواهر السلوكية غير المرغوبة أثناء مناقشة القرار بما يؤثر سلباً على المناقشات وبالتالي على كفاءة القرار فيها.

ومن خلال ما تم استعراضه من إيجابيات ومآخذ لعملية صنع واتخاذ القرارات، يرى الباحث أنه بالرغم من المآخذ على المشاركة في صنع واتخاذ القرارات إلا أنه لا يمكن لأحد أن ينكر أن لها مميزات تفوق مالها من آثار سلبية، بالإضافة إلى أن القائد الإداري الناجح هو الذي يستطع أن يحدد القرارات التي تحتاج إلى مشاركة جماعية، والقرارات التي لا تحتاج إلى ذلك. كما أن مشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات لا يقلل من مكانة القائد الإداري ، ويساهم في تحقيق الديمقراطية في المؤسسة وبالتالي الحصول على القرار الجيد والرشيد.

ثانياً: الدراسات السابقة

لقد قام الباحث بعملية استقصاء لعدد من الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، ثم قام الباحث بترتيبها وتصنيفها حسب الموضوع، ثم حسب التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم.

أولاً: دراسات تتعلق بالأنماط القيادية.

أ. الدراسات العربية

أجرى الحنتوشي (2016) دراسة هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية لقادة المدارس الثانوية في محافظة القريات وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم. وقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العنقودية العشوائية إذ تكوّنت من (108) معلماً. ولتحقيق هدف الدراسة فقد استخدم الباحث استبانة الأنماط القيادية والتي صممها الباحث، وأداة لقياس مستوى الروح المعنوية للمعلمين إعداد (البليسي، 2003). وقد تم التأكد من صدق الأداة وثباتها، واستخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة للوصول إلى النتائج. وقد بينت نتائج الدراسة أن النمط القيادي السائد لدى قادة المدارس الثانوية في محافظة القريات من وجهة نظر المعلمين هو النمط الديمقراطي وبمتوسط حسابي هو الأعلى حيث بلغ (3.57) بانحراف معياري (0.88)، والنمط الثاني من حيث السيادة من وجهة نظر المعلمين هو النمط الأتوقراطي بدرجة متوسطة يليه النمط الفوضوي بدرجة أقل.

كما أجرى بني هاني ومصطفى (2015) دراسة هدفت إلى التعرف على النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس في قصبه إربد من وجهة نظر المعلمين فيها وفقاً لنموذج جولمان للأنماط القيادية. وتكوّنت عينة الدراسة من (216) معلماً ومعلمة من مدارس حكومية وخاصة في قصبه إربد اختيرت بالطريقة العشوائية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت استبانة مكونة من (34) فقرة موزعة على الأنماط القيادية الستة لنموذج جولمان وهي: صاحب الرؤية، والتواصل، والمدرّب، والديمقراطي، والضابط، والقسري. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن صاحب

الرؤية هو الأكثر شيوعاً وبدرجة عالية، تبعه وبدرجة عالية أيضاً للأنماط: التواصل، والمدرّب، والديمقراطي، والضابط، وجاء النمط القسري في الدرجة المتوسطة. كذلك وجدت الدراسة أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة لصالح المعلمين الأقل خبرة، ولمتغير المدرسة لصالح المدارس الخاصة، بينما لم تظهر فروق لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي.

كما أجرت عامر (2015) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة فاعلية إدارة التميز المؤسسي لمديري المدارس الحكومية الأساسية في مديريات محافظات شمال الضفة الغربية وعلاقتها بالأنماط القيادية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، كما هدفت أيضاً إلى التعرف على دور بعض متغيرات الدراسة مثل (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ومستوى المدرسة، والدخل). ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بتصميم أداة للدراسة عبارة عن استبانة تتكون من مجالين هما التميز المؤسسي وله سبع محاور هي: أنظمة الترقيات والحوافز، والتميز المؤسسي عبر التعامل، والتميز في الإجراءات، والتميز عبر توزيع الوظائف والمهام والتعزيز والمكافآت، والتميز عبر العلاقة بين المعلمين والمدير، والتميز المؤسسي عبر التقدير واحترام الذات. ومجال الأنماط الإدارية وله ثلاثة محاور: هي النمط الدكتاتوري، والنمط الديمقراطي، والنمط المتسيب الحر. تم اختبار صدقها وثباتها وتطبيقها على عينة قوامها (260) مديراً ومديرة من مديري المدارس الأساسية في شمال الضفة الغربية البالغ عددهم (932) أي بنسبة (30%) من مجتمع الدراسة تم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الأنماط القيادية لدى مديري المدارس في المدارس الحكومية الأساسية في شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم أنفسهم كانت متوسطة على الدرجة الكلية حيث بلغت نسبتها المئوية (63.2). حيث جاء في المرتبة الأولى النمط الديمقراطي، يليه النمط الأوتوقراطي في المرتبة الثانية، يليه النمط الترسلّي في المرتبة الثالثة.

كما قام دريوش وصرداوي (2014) بتنفيذ دراسة هدفت إلى فحص العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة لدى مديري التعليم الثانوي وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى هيئة التدريس. واعتمد الباحثان في الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدم الباحثان في جمع البيانات: استبيانين أحدهما لأنماط القيادة والآخر للرضا الوظيفي لتقدير درجات استجابات أفراد العينة حول الأنماط

القيادية (المتغير المستقل) والرضا الوظيفي (المتغير التابع)، وقد بلغ حجم عينة الدراسة (134) معلماً ومعلمة اختيروا بطريقة العينة العشوائية الطبقية وذلك ببعض ثانويات ولاية تيزي وزو للعام الدراسي 2014-2015، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة وأبعادها الثلاثة النمط الأتوقراطي، النمط الديمقراطي والنمط التسبيبي والرضا الوظيفي لدى الأساتذة بالتعليم الثانوي.

وأجرت **شاهين (2013)** دراسة هدفت إلى التعرف إلى الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بتعزيز ثقافة الإنجاز، وكذلك دراسة دلالة الفروق في متوسطات تقديرات أفراد العينة للأنماط القيادية السائدة لدى مديريهم، ودرجة ممارسة مديريهم لدورهم في تعزيز ثقافة الإنجاز بحسب متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لموضوع الدراسة، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية الحكومية، وتكوّنت عينة الدراسة الأصلية من (380) معلم ومعلمة، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة كأداة للدراسة، وقد تكونت من (3) محاور، وتم التحقق من صدق الاستبانة وثباتها من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من من (40) فرداً، وقامت الباحثة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) لتحليل استجابات أفراد العينة. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها أن المتوسط الكلي لدرجة تقدير أفراد العينة لممارسة الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة في مجالات الاستبانة لدى أفراد العينة بلغ (3.10) وبوزن نسبي (61.98%)، وبدرجة ممارسة متوسط. كما أظهرت حصول النمط الديمقراطي على المرتبة الأولى، يليه النمط الأتوقراطي، يليه النمط الترسلّي. كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات معلمي المدارس الحكومية في محافظات غزة للأنماط القيادية السائدة لدى مديريهم تعزى للمتغيرات التالية: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة.

وقام **أبو الخير (2013)** بتنفيذ دراسة هدفت إلى التعرف على علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم، وتحديد النمط القيادي السائد لديهم من بين الأنماط الثلاثة (الأتوقراطي، الديمقراطي، والترسلّي)، وقياس

مستوى الإبداع الإداري في مجالات الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، المخاطرة، والتحليل والربط)، ثم تحديد العلاقة بين كل نمط من الأنماط القيادية الثلاثة، ومجالات الإبداع الإداري واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة استبانة مكونة من (72) فقرة، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة و البالغ عددهم (145) مديراً ومديرة، وكانت عينة الدراسة (115) مديراً ومديرة. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على فقرات الأنماط القيادية بشكل عام، وحصل النمط الديمقراطي على المرتبة الأولى بدرجة كبيرة جداً بينما حصل النمط الترسلّي على المرتبة الثانية بدرجة متوسطة، كما جاء النمط الأتوقراطي في المرتبة الثالثة بدرجة متوسطة أيضاً، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التقديرات المتوقعة حول جميع الأنماط تعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمنطقة التعليمية، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التقديرات المتوقعة حول النمط الديمقراطي لصالح الذكور.

كما أجرى **علقم (2013)** دراسة هدفت التعرف إلى العلاقة بين النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية الحكومية، ودافعية المعلمين في محافظة رام الله، والبييرة في (فلسطين) من وجهة نظر المعلمين، حيث تم استخدام العينة الطبقية العشوائية لتحقيق أهداف الدراسة، والتي شملت (322) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة والمكون من (2036) معلماً ومعلمة، يعملون في المدارس الثانوية الحكومية في محافظتي رام الله والبييرة، وقد اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام أداتين؛ الأولى: استبانة لوصف الأنماط القيادية، والثانية: استبانة لقياس مستوى الدافعية عند المعلمين. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن النمط القيادي الأتوقراطي هو النمط السائد لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظة، يليه النمط القيادي الديمقراطي في المرتبة الثانية، ثم النمط القيادي التسيبي في المرتبة الثالثة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية ودافعية المعلمين، وأن هناك علاقة ارتباطيه إيجابية بدلالة إحصائية مع النمط الديمقراطي، بينما كانت العلاقة سلبية مع النمط الأتوقراطي والتسيبي.

ب. الدراسات الأجنبية

أجرى وانج وآخرون (Wang, AnChih, TingJu, ChouYu, TzuTing and) دراسة BorShiuan, 2013 هدفت إلى التعرف على كيفية تفاعل الأنماط القيادية الاستبدادية والخيرة من كلا الجنسين في جمهورية الصين، وكيف يؤثر أسلوب القيادة على أداء المرؤوسين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من المهندسين ورؤسائهم المباشرين في تايوان، وكانت أداة الدراسة استبانة وزعت على المشرفين والمرؤوسين. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها توجد علاقة ارتباطية سلبية بين القيادة الاستبدادية وأداء المرؤوسين أقوى للإناث من الذكور، كما توجد علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة الخيرة وأداء المرؤوسين أقوى للذكور من الإناث.

وقام شارما (Sharma, 2011) بتنفيذ دراسة هدفت إلى اختبار العلاقة ما بين مستوى إدراك المعلمين لإمكانيات القيادة لدى مدرائهم وجودة التعليم في تقمص الأدوار، واتخاذ القرار، وإدارة الوقت، والراحة. وقد تم اختيار (300) معلماً من المدارس الماليزية. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن لدى المدراء تصورات وإمكانية في الوصول إلى أبعاد وإمكانيات القيادة، ووجود علاقة ايجابية قوية ما بين مستوى إدراك المعلمين لأبعاد القيادة وما بين إمكانيات المدراء القيادية.

وأجرى أجيوز (Oguz,2011) دراسة هدفت إلى تحديد العلاقة بين الأنماط القيادية لمديري المدارس، وسلوكيات المواطنة التنظيمية للمعلمين في مدارس تركيا، حيث أن المواطنة التنظيمية تعمل على زيادة الرضا الوظيفي، والإنتاجية للمعلمين في بيئة عملهم، وقد استخدم الباحث المنهج المسحي، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الابتدائية، الذين يعملون في وسط مدينة سامسون في تركيا، والذين شاركوا في البحث طوعاً، وتكوّنت عينة الدراسة من (204) متطوعاً، من معلمي المدارس الابتدائية، الذين يعملون بتلك المدارس، وتم اختيارهم بشكل عشوائي، حيث كان (52.5%) من المشاركين هم من الإناث، و (47.5%) منهم الذكور، ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدم الباحث مقياس سلوك المواطنة التنظيمية كأداة

للدراسة، بالإضافة إلى استخدام استبانة أساليب القيادة، وتحليل البيانات التي تم جمعها استخدم الباحث الإحصاء الوصفي: كاختبار "ت"، ومعادلة ألفا كرونباخ. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين السلوكيات التنظيمية للمعلمين، وأنماط القيادة التحويلية لمديري المدارس، حيث لا يمكن أن ننكر أن لمديري المدارس دوراً هاماً في جعل المعلمين يشعرون بأنهم جزء من المنظمة، والعمل بشكل أكثر كفاءة.

كما أجرى **مجبو وتكلي (Mgcobo and Tikly, 2010)** دراسة هدفت إلى التعرف إلى الأبعاد الخاصة بتحقيق التميز المؤسسي ومحاسنها. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد أجرت الدراسة على (13) حالة في جنوب أفريقيا. واشتملت عينة الدراسة على كل من المنظمات الريفية. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود تشابه في تطبيق القيادة الفاعلة للتميز في هذه المنظمات كما هو سائد في المنظمات في العالم من حولهم؛ مما يعكس بأن هناك نمطاً قيادياً قريباً لتحقيق التميز المؤسسي، وتحقيق مخرجات أفضل للمؤسسات التعليمية.

كما أجرى **جيدكوغلو، وكسر (Gedikoglu and Keser, 2008)** دراسة هدفت إلى تحليل مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية في تركيا لسلطاتهم ومسؤولياتهم، وقد استندت الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي إذا اشتملت عينة الدراسة على جميع مديري المدارس الثانوية في المناطق التعليمية الوسطى، وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن مديري المدارس الثانوية يدركون مسؤولياتهم بمتوسط حسابي (3.6) أي ما نسبته (72%)، وأن أعلى متوسط لهذه المسؤوليات كان في الوظائف الروتينية، بينما كان أدنى متوسط في تطوير المدرسة. وتوصلت الدراسة إلى أن المهام الروتينية هذه تحرم المدير المدرسي من تحقيق التميز في المدرسة وتحقيق أهدافها الأساسية بطريقة ابتكارية.

وقام **مايرز (Myers, 2008)** بتنفيذ هدفت إلى فحص تأثير اتخاذ الجماعي للقرار في تعزيز صلاحية المدرسين، وتحديد الأنماط القيادية التي يستخدمونها، وتعزيز التدريس باعتباره أحد الأساليب الديمقراطية في الإدارة المدرسية، ويمنح القرار قوة أكبر. وقد استندت الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي وقد استقصت الدراسة آراء (7) مدرسين من خلال خبراتهم في انتخاب

مدير المدرسة من قبل المعلمين والطلبة وأولياء الأمور وباقي موظفي المدرسة. وقد أظهرت النتائج أن الانتخابات أعادت تشكيل السلطة داخل المدرسة، وساهمت في إعطاء المعلمين حرية أكبر في استخدام أساليب تدريس متنوعة، وأيضاً ساهمت في تحديد الأنماط القيادية التي يرغب بها المعلمون في المدرسة، كما أنها صبغت المدرسة بطابع ديمقراطي على أساس أن المعلمين مواطنون فيها؛ مما يؤدي حسب ما توصلت إليه الدراسة إلى القدرة على تحقيق التميز والإبداع، وتحقيق أهدافها بشكل أكثر سرعة ودقة.

ثانياً: دراسات تتعلق بصنع القرار

أ. الدراسات العربية

أجرى العتيبي والشريجة (2015) دراسة هدفت إلى التعرف على أهم المعوقات التي تحد من مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار في مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت، وأثر بعض المتغيرات في ذلك. وقد انتهجت الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق ما هدفت إليه، وعلية تم بناء استبانة تكوّنت من (24) فقرة موزعة على ثلاثة محاور أساسية هي محور المعلم، ومحور المدير، ومحور القوانين والأنظمة، وقد تم التأكيد من صدقها من خلال عرضها على عدد من المختصين في ذات المجال، وكذلك من ثباتها من خلال اختبار معامل ألفا كرونباخ، ومن ثم تم تطبيقها على (924) معلماً ومعلمة يعملون في المرحلة الثانوية بمدارس التعليم العالي بدولة الكويت موزعة بشكل عشوائي بين مدارس الذكور والإناث، وبعد إجراء العمليات الإحصائية المناسبة أظهرت النتائج أن المعوقات المتعلقة بالمعلم احتلت المرتبة الأولى مقارنة بالمعوقات الأخرى، بينما جاءت المعوقات المتعلقة بالقوانين والأنظمة في المرتبة الأخيرة، بالإضافة إلى ذلك أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف متغير المؤهل العلمي ولصالح المؤهل الأقل (بكالوريوس) ومتغير الخبرة ولصالح الخبرة الأقل (أقل من 5 سنوات)، وتفاعل الجنس مع المؤهل العلمي ولصالح الذكور ذوي الخبرة الأقل، وتفاعل المؤهل العلمي مع سنوات الخبرة ولصالح ذوي المؤهل الأقل والخبرة الأقل.

كما أجرت الحسون (2014) دراسة هدفت إلى بناء أنموذج مقترح لزيادة مشاركة معلمي المدارس الثانوية الحكومية في صناعة القرارات المدرسية في محافظة العاصمة في الأردن، وتكوّن مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة في الأردن إذ بلغ مجموعهم (4434) معلماً ومعلمة خلال الفصل الأول للعام الدراسي (2013/2014)، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغ عدد أفرادها (1203) معلماً ومعلمة، ووزعت الاستبانة على العينة وكان المسترجع منها (1101) استبانة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية الحكومية في صنع القرارات المدرسية في محافظة العاصمة في الأردن جاءت متوسطة في ثلاثة مجالات وهي القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي، ثم القرارات المتعلقة بالطلبة، وأخيراً القرارات المتعلقة بالمعلمين، وجاءت درجة المشاركة منخفضة في مجال القرارات المتعلقة بالبيئة المدرسية والأمور المالية، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة في الأردن تبعاً لمتغير الجنس ولصالح الذكور، كما أظهرت النتائج وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية في درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية في صنع القرارات المدرسية في محافظة العاصمة تعزى للمؤهل العلمي لصالح فئة البكالوريوس والدبلوم، ولسنوات الخبرة ولصالح فئة (5_ أقل من 10 سنوات).

وقام شعير (2013) بتنفيذ دراسة هدفت إلى تطوير خرائط ذهنية لعملية صناعة القرارات الإدارية لدى مديري المدارس بمنطقة الباحة التعليمية في المملكة العربية السعودية، تألف مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس بمنطقة الباحة التعليمية، وعددهم (170) مديراً، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتحليل التباين الأحادي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعالجة الإحصائية للبيانات. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في الفروق لدى مديري المدارس بمنطقة الباحة التعليمية في استخدام الخرائط الذهنية تعزى لمتغيرات (الجنس، عدد سنوات الخبرة لجميع المجالات، ونوع المؤهل العلمي) في مجال استخدام الخرائط الذهنية في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالعملية التعليمية.

وقامت **الدرويش (2012)** بتنفيذ دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى صنع القرار الأخلاقي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وقد تكونت عينة الدراسة من (337) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية النسبية، وتم استخدام أداتين: الأولى استبانة صنع القرار الأخلاقي، والثانية استبانة الولاء التنظيمي لجمع البيانات وتحليل التباين الأحادي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعالجة الإحصائية للبيانات. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن مستوى صنع القرار الأخلاقي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت كان متوسطاً من وجهة نظرهم، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى صنع القرار الأخلاقي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مستوى صنع القرار الأخلاقي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت تبعا لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

وأجرى **السفياني (2012)** دراسة هدفت إلى التعرف على درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية، واتبع المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة وتكونت العينة من (280) معلماً وزعت عليهم استبانة مكونة من خمس مجالات وبينت النتائج أن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية في مجملها كانت منخفضة بمتوسط حسابي بلغ (2.44) بينما كانت المشاركة متوسطة في مجال شؤون الطلاب، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية في هذا المجال تعزي للخبرة ولصالح فئة (أكثر من 15 سنة).

وأجرت **أبو سنيّة (2012)** دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة لعملية صنع القرار الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان. وتكونت العينة من (120) معلماً ومعلمة، واستخدمت الباحثة استبانة تم تطويرها لجمع المعلومات بعد التأكد من صدقها وثباتها، وبينت النتائج أن درجة ممارسة المديرين لعملية صنع القرار الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة المديرين لعملية صنع القرار الأخلاقي من وجهة

نظر المعلمين تعزى لمتغيري الجنس والخبرة، ولكن توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير الرتبة لصالح رتبة (معلم خبير).

ب. الدراسات الأجنبية

أجرى **علمي وألورنسولا (Olayemi and Olorunsola, 2013)** دراسة هدفت إلى قياس مدى إشراك المعلمين في عملية صنع القرار في المدارس الثانوية التابعة لولاية اكييتي، وأيضاً تفسير ما إذا كان إشراكهم في عملية صنع القرار تلك تعود إلى العوامل الشخصية أو الإدارية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبيان يُعنى بعملية صنع القرار للمعلمين والتي من خلالها تم جمع بيانات الدراسة، وقد تم تطبيق الأداة على خمس إدارات تعليمية حكومية من (16) إدارة تعليمية حكومية تضمها الولاية، حيث تم اختيارهم بشكل عشوائي طبقي. وقد تم استخدام أساليب التحليل الإحصائية المناسبة لأغراض الدراسة والتي من أهمها: الاختبار التائي والتكرارات والنسب المئوية واختبار ANOVA وشيفية للاختبار البعدي. وأظهرت النتائج أن معلمي الولاية المشاركين في الدراسة يشاركون بصورة دالة إحصائياً في عملية صنع القرار؛ وذلك بسبب انضمامهم للعديد من الندوات المستمرة التي تحثهم على المشاركة في صنع القرار التعليمي، وكذلك بسبب إدراج الكثير من مديري المدارس في ورشة عمل خاصة معنية بإدارة الموارد البشرية؛ وذلك من أجل إدارة فاعلة للعناصر البشرية العاملة في المدارس والذين من أهمهم المعلمين.

وأجرى **واديسانغو (Wadesango, 2012)** دراسة هدفت إلى الكشف عن أثر مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار على الروح المعنوية المهنية للمعلمين في مدارس مدينة زيمبابوي، وقد اعتمدت تلك الدراسة في فلسفتها على النظريات التنظيمية التي تؤكد دائماً على أن المشاركة في عملية صنع القرار تؤثر إيجابياً على الروح المعنوية للعاملين، وترفع من حماسهم وكفاءة أدائهم في المنظمة التي يعملون بها، بالإضافة إلى ذلك انطلقت هذه الدراسة من الحقيقة التي أقرت بها أغلب الدراسات في مجال الإدارة والتنظيم في أن البيروقراطية تفرض القيود على الأفراد العاملين في أي منظمة، وتحد من دورهم، وتضعف من وصفهم أعضاء

فاعلين وناضجين وقادرين على التأثير الإيجابي، وبالتالي فإن كل تلك الأمور ستضعف من معنوياتهم وعطائهم اتجاه بيئة عملهم. وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج النوعي/ التفسيري لتحقيق أهدافها، كما تم تجميع البيانات الخاصة بالدراسة من خلال خمس مدارس ثانوية في منطقة غوريو التعليمية، وتم إشراك خمسة مدراء و(20) معلماً ومعلمة من العاملين في المرحلة الثانوية حيث تم اختيارهم بشكل مقصود. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن المعلمين ليس لهم دور فعال في القرارات المدرسية، وأن هناك عدم ثقة المديرين بقدرات المعلمين وخبراتهم، وعدم معرفة المدراء بأهمية مشاركة المعلمين في فاعلية القرارات المدرسية، وأن مشاركة المعلمين الضئيلة في عملية صنع القرار المدرسي يؤدي إلى انخفاض لروحهم المعنوية؛ مما يؤدي إلى خلق بيئة عمل بها العديد من الضغوط، ويجعل الإدارة تعمل في وسط بيئة مشحونة بالتوتر وعليه أوصت الدراسة إلى أن المعلمين ليس لهم دور فعال في القرارات المدرسية، وأن هناك عدم ثقة المديرين بقدرات المعلمين وخبراتهم ، وعدم معرفة المدراء بأهمية مشاركة المعلمين في فاعلية القرارات المدرسية.

وأجرى بويد وجروسمان ولويب وويكوف (**Boyd, Grossman, Loeb and Wyckoff, 2011**) دراسة هدفت إلى استكشاف العلاقة بين العوامل السياقية المدرسية والقرارات التحفظية للمعلمين، أجريت الدراسة في نيويورك في الولايات المتحدة وقد استخدمت المنهج التحليلي حيث تكونت العينة من معلمي المدارس الثانوية في مدينة نيويورك، وقد أظهرت النتائج أن تأثير المعلمين في إدارة المدرسة يؤثر بشكل كبير في قرارات التحفظ لدى المعلمين، وتبين أن خصائص قرارات المعلم التربوية تشكلت من خلال نمذجة العلاقة بين تقييم العوامل السياقية للمدرسة والقرارات التربوية لمعلمين آخرين في المدرسة نفسها.

وأجرى ديفس وجين (**Davis and Jain, 2010**) دراسة هدفت إلى التعرف إلى أنماط صنع القرارات التشريعية المتعلقة بالعملية التربوية في الولايات المتحدة. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن أعضاء الكونغرس الأمريكي دائماً يستنصحن الخبراء التربويين أثناء صنع القرارات التربوية، كما أوضحت الدراسة أيضاً أن رغبة المشرعين في إعادة انتخابهم،

وانتماءاتهم الحزبية، وأديانهم، وضغط اللوبيات، ووسائل الإعلام، والعائلات، ومؤسسي المدارس، كانت من أبرز المؤثرات على المشرعين أثناء صنعهم القرارات التربوية.

وقام **سومك (Somech, 2010)** بتنفيذ دراسة هدفت إلى التحقيق في تطوير نموذج شامل لفهم تأثيرات الحركة الشعبية الديمقراطية على المدرسة والمعلمين. وقد استخدمت المنهج التحليلي حيث تكونت من مجموعة من الأدبيات السابقة التي تناولت الموضوع نفسه. وقد أظهرت النتائج أن آثار الحركة الشعبية الديمقراطية كانت إيجابية في المدارس وفي المعلمين فيها، حيث أصبح المعلمون أكثر إبداعاً وابتكاراً، وقد ظهر سلوك المواطنة التنظيمية الجيد والإنتاجية في هذه التجربة، وقد تحقق الرضا الوظيفي للمعلم من خلال السماح له بالمشاركة في اتخاذ القرار المدرسي. وقد أكدت نتائج الدراسة أن عملية اتخاذ القرارات في المدارس لامركزية.

وقام **كيونغ (keung, 2008)** بتنفيذ دراسة هدفت إلى التحقيق في العلاقة بين مشاركة المعلم في صنع القرار وأثره في تحسين وتطوير وضع المعلم الوظيفي في المدرسة، ومعرفة أهمية إشراك المعلم في عملية صنع القرار. وقد أجريت الدراسة في هونج كونج في الصين. وقد استخدمت المنهج التحليلي حيث تكونت العينة من (335) معلماً موزعين على (20) مدرسة ثانوية، وقد أظهرت النتائج أن هيكلية عملية صنع القرار وإشراك المعلم في اتخاذ القرار كان لها آثار إيجابية في المدارس، حيث أن عمليات صنع القرار شملت ثلاثة أبعاد: المناهج الدراسية، المجالات الإدارية، والمتغيرات التي تؤثر على المعلم من رضا وظيفي، والتزام وظيفي، وتخفيف عبء العمل.

ثالثاً: دراسات تتعلق بالأنماط القيادية وصنع القرار

أ. الدراسات العربية

أجرى **الطبيبي (2013)** دراسة هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية التربوية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة، وكذلك معرفة العلاقة بين أنماط القيادة التربوية وعملية اتخاذ القرار. وقد استخدم الباحث

المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة حيث قام الباحث بتصميم استباننتين، الأولى لتحديد الأنماط القيادية، والثانية لقياس درجة فاعلية اتخاذ القرار، وتكوّنت عينة الدراسة من جميع العاملين بوزارة التربية والتعليم العالي والبالغ عددهم (225) من مديري الدوائر ورؤساء الأقسام ورؤساء الشعب والإداريين. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن النمط الديمقراطي هو النمط السائد لدى القيادات التربوية بوزارة التربية والتعليم العالي، يليه النمط الترسي، ثم النمط الأتوقراطي. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين نمط القيادة الديمقراطية وعملية اتخاذ القرار، ووجود علاقة ارتباطيه موجبة ضعيفة بين نمط القيادة الترسي وعملية اتخاذ القرار، في حين توجد علاقة ارتباطيه سالبة بين نمط القيادة الأتوقراطي وعملية اتخاذ القرار. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العينة حول الأنماط القيادية التربوية بوزارة التربية والتعليم العالي تعزى للمتغيرات التصنيفية للدراسة (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة). وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العينة حول فاعلية اتخاذ القرار لدى القيادات التربوية بوزارة التربية والتعليم العالي تعزى للمتغيرات التصنيفية للدراسة (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

وأجرى عباس (2012) دراسة حيث هدفت إلى معرفة تأثير أنماط القيادة الإدارية (الأتوقراطية، الديمقراطية، المتساهلة) على عملية صنع القرار، ومدى مقاومة المرؤوسين للقرارات وتنفيذها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة وزعت على (119) موظفاً في شركة الكهرباء الوطنية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي والتطبيقي. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أنماط مختلفة من القيادات الإدارية في الشركة، كما أظهرت النتائج أن النمط الديمقراطي له تأثير إيجابي هام على عملية صنع القرار، وأن النمط المتساهل له أهمية قليلة أما النمط الأتوقراطي فكان تأثيره سلبياً. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: تعزيز النمط الديمقراطي، واتخاذ الإجراءات التصحيحية لسلوك النمطين الأتوقراطي والمتساهل مع تفعيل مشاركة المرؤوسين في عملية صنع القرار، والاهتمام بوجهات نظر المرؤوسين.

وقام النبيه (2011) بتنفيذ دراسة هدفت هذه إلى التعرف على العلاقة بين فاعلية اتخاذ القرارات وتوافر النمط التفاعلي والنمط التحويلي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر معلمهم، وكذلك معرفة أثر متغيرات الدراسة على متوسطات تقديرات المعلمين على هذه العلاقة. ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي مستخدماً استبانتيين: الأولى لقياس درجة فاعلية اتخاذ القرارات والأخرى لقياس درجة توافر النمط التفاعلي والنمط التحويلي، معتمداً على استبانة القيادة ذات السلوكيات المتعددة لباس وأوليو، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة، حيث تكونت عينة الدراسة التي تم اختيارها بالطريقة العنقودية من (670) معلماً ومعلمة بنسبه (18%) تقريباً من مجتمع الدراسة. واستخدمت المعالجات الإحصائية من خلال برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة بين فاعلية اتخاذ القرارات وتوافر النمط التفاعلي والنمط التحويلي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، وأن درجة فاعلية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة جاءت متوسطة، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة فاعلية اتخاذ القرارات تعزى لمتغير الجنس، كما أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة فاعلية اتخاذ القرارات تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح المؤهل العلمي الأقل، ولمتغير سنوات الخدمة لصالح الخدمة "الأقل من خمس سنوات" ولمتغير المنطقة التعليمية لصالح شرق غزة و غرب غزة، والوسطى.

وقام مغاري (2009) بتنفيذ دراسة هدفت إلى التعرف على نمط القيادة السائد لدى مديري التربية والتعليم بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين في المديرية، ومدى ممارسة مديري التربية والتعليم لمراحل صنع القرار التربوي وفق الطريقة العلمية، وكذلك إلى معرفة العلاقة بين أنماط القيادة وعملية صنع القرار التربوي لدى مديري التربية والتعليم، كما وهدفت الدراسة أيضاً إلى تحديد تأثير متغيرات كل من: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، مكان العمل) على تقديرات العاملين لنمط القيادة السائد ولصنع القرار التربوي لدى مديري التربية والتعليم بمحافظة غزة، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي. ولتحقيق أهداف

الدارسة قام الباحث ببناء استباننتين إحداهما لتحديد نمط القيادة السائد، والأخرى لقياس مدى ممارسة مديري التربية والتعليم لمراحل صنع القرار التربوي وفق الطريقة العلمية، وتكوّنت عينة الدراسة من (180) من نواب مديري التربية والتعليم، ورؤساء الأقسام، والمشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: نمط القيادة الديمقراطي هو النمط السائد لدى مديري التربية والتعليم بمحافظة غزة، يليه النمط الترسلّي، ثم النمط الأتوقراطي، كما كان مستوى ممارسة مديري التربية والتعليم لعملية صنع القرار وفق الطريقة العلمية جيد. وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العاملين لعملية صنع القرار تعزى لمتغيرات (المسمى الوظيفي، الجنس، سنوات الخبرة). ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العاملين لعملية صنع القرار تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح المؤهل الجامعي، ومتغير مكان العمل لصالح مديريةية تعليم الوسطى.

وأجرى وسيلة وعبد الناصر (2009) دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين النمط القيادي، وفعالية صنع القرار ومدى مقاومة العاملين لقرارات التغيير، وتكون مجتمع الدراسة من (429) عاملاً، وقد تكوّنت عينة الدراسة من (69) من العاملين بوحدة البريد الولائية بسكرة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية العنقودية، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء استبيان كأداة لقياس متغيرات الدراسة؛ لقياس أنماط القيادة من وجهة نظر المرؤوسين، إضافة إلى قياس مستوى مقاومة العاملين للقرار. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود مقاومة بوحدة البريد الولائية لقرارات التغيير، كما أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة وبين مقاومة العاملين للقرارات.

ب. الدراسات الأجنبية

قام ون-تنج لين (Wen-Ting Lin, 2014) بتنفيذ دراسة هدفت إلى رسم منظور لتكاليف التكيف الديناميكي. ووضع المؤلف الفرضيات المتعلقة بالعلاقات بين تدويل مجموعات الأعمال وأولها قادة المجموعات التجارية الرئيسية الذين ساعدوا في العثور على المجموعات،

وثانياً فرق اتخاذ القرارات على مستوى المجموعات الجماعية، حيث يشغل غالبية المناصب أفراد الأسرة المؤسسة، وثالثاً فرق اتخاذ القرار على مستوى المجموعة الخاصة بمجموعات الأعمال، حيث توجد علاقات قوية بين هذه الفرق لأن كبار المديرين على مستوى المجموعة هم في الوقت نفسه كبار مديري الشركات التابعة. واستخدمت هذه الدراسة نماذج المربعات الصغرى ذات التأثيرات الثابتة المعممة؛ لاختبار حججها حول البيانات الطولية المتعلقة بالاستثمارات الأجنبية المباشرة لمجموعة الأعمال التايوانية البالغ عددها (173) استثماراً خلال فترة خمس سنوات (2004-2008). وقد أظهرت النتائج أن وجود زعيم مؤسس رئيسي و فرق اتخاذ القرار على مستوى المجموعة يمكن أن تؤثر بشكل إيجابي على تدويل مجموعات الأعمال. ومع ذلك، يمكن لفرق اتخاذ القرار على مستوى المجموعة التي يهيمن عليها أفراد الأسرة في الأعمال التجارية أن تؤثر سلباً على تدويل مجموعات الأعمال.

وأجرى إرون (Erwin, 2003) دراسة تقدم نموذجاً من ثمانية أسئلة لقرارات القيادة والإدارة. وتوفر الأسئلة الثمانية نظاماً شاملاً ومتكاملاً يمكن أن يساعد المديرين على أن يصبحوا أكثر كفاءة كمديرين، وكقادة، من خلال وضع قرارات أكثر دقة في الاعتبار تستند إلى المسؤوليات الإدارية، والدوافع القائمة، ونظريات القيادة. وكما ورد في الأدب أن المديرين الذين يطورون هذه العادة لطرح هذه الأسئلة الثمانية سوف توجد لهم سهولة لتطبيق المبادئ التوجيهية لاتخاذ قرارات أفضل. وينطبق هذا النموذج أيضاً على الأفراد الذين ليسوا في مناصب إدارية ولكنهم يجدون أنفسهم في أدوار قيادية في فرق أو مشاريع في العمل أو في مهنتهم أو في المنزل.

وقام ديفيد وماكس (David and Max, 2001) بتنفيذ دراسة بعنوان: "القيادة الأخلاقية، وفسولوجية صنع القرار". حيث يواجه المدراء التنفيذيون اليوم العديد من الحالات الصعبة التي يحتمل أن تكون متفجرة، ويجب عليهم اتخاذ قرارات يمكن أن تساعد أو تضر شركاتهم، أو أنفسهم. وكيف يمكنهم تحسين الجودة الأخلاقية لقراراتهم؟ وكيف يمكنهم التأكد من أن قراراتهم لن تكون عكسية؟ ويناقش الباحثان ثلاثة أنواع من النظريات وهي: نظريات حول العالم، ونظريات عن أشخاص آخرين، ونظريات عن أنفسنا تساعد المديرين التنفيذيين على فهم كيفية إصدار

الأحكام التي يستندون إليها في قراراتهم. وقد خلصت الدراسة إلى أنه من خلال فهم تلك النظريات، يمكنهم أن يتعلموا كيفية اتخاذ قرارات أفضل وأكثر أخلاقية.

وأجرى **كولن (Colin, 1979)** دراسة بعنوان: "سلوك القائد الرئيسي، ومشاركة صنع القرار". وقد أجريت الدراسة التي استمدت من هذه المادة في ثماني مدارس ابتدائية تقع في أماكن مختلفة في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد نفذ كل منها نظام التعليم الموجه بشكل فردي (IGE) منذ عدة سنوات؛ وتم اختيار المدارس من بين (42) مدرسة تم اختيارها ودراستها عشوائياً من قبل باحثين من مركز ويسكونسن للبحث والتطوير (R & D). ومن بين الأسئلة العديدة التي تم بحثها في الدراسة تأثير سلوك قائد المدرسة على عمليات صنع القرار المستخدمة في المدارس، وقد تم تحديد كل منها من خلال المسؤوليات القيادية الرئيسية للمشاركة مع لجنة تمثيلية من نوع مجلس الوزراء، تسمى لجنة تحسين التعليم (IIC). واستخدمت الدراسة المنهجية الميدانية التي تضم المقابلات والملاحظات والاستبيانات لجمع البيانات. وفي هذه المقالة يتم تقديم خلفية الدراسة، ثم توضيح الاعتبارات النظرية للقيادة التربوية ذات الصلة بالمسألة المستكشفة، ووصف منهجية البحث، وجدول البيانات ذات الصلة التي تم جمعها وتحليلها، ثم الإبلاغ عن النتائج الرئيسية المتعلقة بسلوك مدير المدرسة، والآثار المترتبة على الممارسة المنصوص عليها، وقد خلصت الدراسة إلى أن قيادة المدير هي عامل حاسم في عمل لجنة تحسين التعليم (IIC).

رابعاً: التعقيب على الدراسات السابقة وعلاقتها بالدراسة الحالية

أولاً: أغراض الدراسة وأهدافها

تناول موضوع هذه الدراسة أنماط القيادة السائدة وعلاقتها بمستوى صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين، وقد تناولت الدراسات السابقة مجموعة من الأغراض والأهداف فبعضها تناول أنماط القيادة السائدة في المؤسسات التعليمية وعلاقة هذه الأنماط بمتغير آخر مثل: دراسة (الحننوشي، 2016)، دراسة (عامر، 2015)، ودراسة (دريوش وصرداوي، 2014)، ودراسة (شاهين،

(2013)، ودراسة (أبو الخير، 2013)، ودراسة (علقم، 2013)، ودراسة (الطبيبي، 2013)، ودراسة (Wang and Others, 2013)، ودراسة (عباس، 2012)، ودراسة (النبية، 2011)، ودراسة (Oguz, 2011)، ودراسة (وسيلة وعبد الناصر، 2009)، ودراسة (مغاري، 2009). وبعضها تناول فقط الأنماط القيادة في المؤسسات التعليمية مثل: دراسة (بني هاني ومصطفى، 2015)، ودراسة (Sharma, 2011)، ودراسة (Mgcobo and Tikly, 2010)، ودراسة (Myers, 2008)، ودراسة (Gedikoglu and Keser, 2008).

تناولت الدراسات السابقة حول موضوع صنع القرار مجموعة من الأغراض والأهداف ولكن قسماً كبيراً منها تناول موضوع المشاركة في صنع أو اتخاذ القرارات مثل: دراسة (العنبيبي والشريجة، 2015)، ودراسة (الحسون، 2014)، ودراسة (شعير، 2013)، ودراسة (السفياني، 2012)، ودراسة (أبو سنيينة، 2012)، ودراسة (Olayemi and Olorunsola, 2013)، ودراسة (Boyd and others, 2011)، ودراسة (Davis and Jain, 2010)، ودراسة (Somech, 2010)، ودراسة (keung, 2008) أو العلاقة بين صنع القرار ومتغير آخر مثل: دراسة (Wadesango, 2012)، ودراسة (الدرويش، 2012)

ومن الدراسات السابقة التي تناولت الموضوعين معاً والتي تتشابه جزئياً من حيث المضمون مع هذه الدراسة مثل: دراسة (Wen-Ting Lin, 2014)، ودراسة (الطبيبي، 2013)، ودراسة (عباس، 2012)، ودراسة (David and Max, 2001)، ودراسة (النبية، 2011)، ودراسة (مغاري، 2009)، ودراسة (وسيلة وعبدالناصر، 2009)، ودراسة (Colin, 1979). ودراسة (Erwin, 2003).

وعليه، ففي هذا المجال تتفق أغراض الدراسة وأهدافها جزئياً مع هذه الدراسات، فمنها ما تناول الأنماط القيادية، ومنها ما تناول صنع القرار، كلاً على حدة، ومنها ما تناول الموضوعين معاً.

ثانياً: من حيث المنهج المستخدم في الدراسة

اشتركت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة العربية والأجنبية في استخدامها المنهج الوصفي مثل: (الحنطوشي، 2016)، ودراسة (بني هاني ومصطفى، 2015)، ودراسة (عامر، 2015)، ودراسة (العتيبي والشريجة، 2015)، ودراسة (دريوش وصرداوي، 2014)، ودراسة (الحسون، 2014)، ودراسة (شاهين، 2013)، ودراسة (أبو الخير، 2013)، ودراسة (علقم، 2013)، ودراسة (شعير، 2013)، ودراسة (Wang and Others, 2013)، ودراسة (الطبيبي، 2013)، ودراسة (Olayemi and Olorunsola, 2013)، ودراسة (الدرويش، 2012)، ودراسة (السفياني، 2012)، ودراسة (عباس، 2012)، ودراسة (أبو سنيينة، 2012)، ودراسة (النبية، 2011)، ودراسة (Sharma, 2011)، ودراسة (Boyd and others, 2011)، ودراسة (Oguz, 2011)، ودراسة (Somech, 2010)، ودراسة (Mgcobo and 2011)، ودراسة (Tikly, 2010)، ودراسة (Davis and Jain, 2010)، ودراسة (مغاري، 2009)، ودراسة (وسيلة وعبدالناصر، 2009)، ودراسة (keung, 2008)، ودراسة (Myers, 2008)، ودراسة (Gedikoglu and Keser, 2008). وتختلف الدراسة الحالية من حيث المنهج مع: دراسة (Wen-Ting Lin, 2014)، ودراسة (Wadesango, 2012)، ودراسة (Erwin, 2003)، ودراسة (David and Max, 2001)، ودراسة (Colin, 1979).

ثالثاً: من حيث أداة الدراسة

اشتركت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة العربية والأجنبية في استخدامها للاستبانة كأداة للدراسة مثل: دراسة (الحنطوشي، 2016)، ودراسة (بني هاني ومصطفى، 2015)، ودراسة (عامر، 2015)، ودراسة (العتيبي والشريجة، 2015)، ودراسة (دريوش وصرداوي، 2014)، ودراسة (الحسون، 2014)، ودراسة (شاهين، 2013)، ودراسة (أبو الخير، 2013)، ودراسة (علقم، 2013)، ودراسة (شعير، 2013)، ودراسة (الطبيبي، 2013)، ودراسة (Wang and Others, 2013)، ودراسة (السفياني، 2012)، ودراسة (أبو سنيينة، 2012)، ودراسة (الدرويش، 2012)، ودراسة (عباس، 2012)، ودراسة (النبية، 2011)،

ودراسة (Oguz,2011)، ودراسة (Boyd and others, 2011)، ودراسة (Sharma,) (2011)، ودراسة (Olayemi and Olorunsola, 2013)، ودراسة (Somech, 2010)، ودراسة (Davis and Jain, 2010)، ودراسة (Mgcobo and Tikly, 2010)، ودراسة (مغاري، 2009)، ودراسة (وسيلة وعبد الناصر، 2009)، ودراسة (keung, 2008)، ودراسة (Myers, 2008)، ودراسة (Gedikoglu and Keser, 2008). وتختلف الدراسة الحالية من حيث أداة الدراسة مع دراسة (Wen–Ting Lin, 2014)، ودراسة (Wadesango, 2012)، ودراسة (Erwin, 2003)، ودراسة (Colin, 1979)، ودراسة (David and Max, 2001).

رابعاً: من حيث مجتمع وعينة الدراسة:

اشتركت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في اختيار معلمي المدارس الثانوية الحكومية كمجتمع وعينة الدراسة، وهذا ما يتفق مع مجتمع وعينة بعض الدراسات مثل: دراسة (الحننوشي، 2016)، ودراسة (العتيبي والشريجة، 2015)، ودراسة (الحسون، 2014)، ودراسة (دريوش وصرداوي، 2014)، دراسة (شاهين، 2013)، ودراسة (علقم، 2013)، ودراسة (Wang and Others,2013)، ودراسة (الدرويش، 2012)، ودراسة (السفياني، 2012)، ودراسة (أبو سنيينة، 2012)، ودراسة (النبيه، 2011)، ودراسة (Olayemi and Olorunsola, 2013)، ودراسة (Boyd and others, 2011)، ودراسة (keung, 2008). إلا أنها تختلف مع بعض الدراسات السابقة في تكوّن مجتمعها وعينتها من معلمي المدارس الحكومية المتوسطة أو الابتدائية مثل: دراسة (بني هاني ومصطفى، 2015)، ودراسة (Oguz,2011)، ودراسة (Sharma, 2011)، ودراسة (Somech, 2010)، ودراسة (Myers, 2008). كما تختلف مع بعض الدراسات السابقة في تكوّن مجتمعها وعينتها من مديري المدارس الثانوية أو المتوسطة أو الابتدائية مثل: دراسة (عامر، 2015)، ودراسة (أبو الخير، 2013)، ودراسة (شعير، 2013)، ودراسة (Gedikoglu and Keser, 2008). كما تختلف مع بعض الدراسات السابقة في تكوّن مجتمعها وعينتها من مديري المدارس ومعلميها مثل: دراسة (Wadesango, 2012). كما تختلف مع بعض الدراسات السابقة في تكوّن مجتمعها وعينتها من موظفي الشركات والمؤسسات المختلفة مثل: دراسة (Wen–Ting Lin,

(2014)، ودراسة (Wang and Others, 2013)، ودراسة (عباس، 2012)، ودراسة (Davis and Jain, 2010)، ودراسة (وسيلة وعبدالناصر، 2009). أو موظفي مديريات التربية والتعليم مثل: دراسة (الطبيي، 2013)، ودراسة (مغاري، 2009)، ودراسة Erwin, (2003)، ودراسة (David and Max, 2001)، ودراسة (Colin, 1979).

خامساً: من حيث مكان إجراء الدراسة:

اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في مكان إجرائها في البيئة المحلية (الضفة الغربية وقطاع غزة) مثل: دراسة (عامر، 2015)، ودراسة (شاهين، 2013)، ودراسة (أبو الخير، 2013)، ودراسة (الطبيي، 2013)، ودراسة (علقم، 2013)، ودراسة (النبية، 2011)، ودراسة (مغاري، 2009). واختلفت هذه الدراسة مع باقي الدراسات التي أجريت في البلاد العربية مثل: دراسة (الحننوشي، 2016)، ودراسة (بني هاني ومصطفى، 2015)، ودراسة (العنبي والشريجة، 2015)، ودراسة (دريوش وصرداوي، 2014)، ودراسة (الحسون، 2014)، ودراسة (شعير، 2013)، ودراسة (عباس، 2012)، ودراسة (الدرويش، 2012)، ودراسة (السفياني، 2012)، ودراسة (أبو سنينة، 2012)، ودراسة (وسيلة وعبدالناصر، 2009). بينما باقي الدراسات أجريت في بلاد أجنبية مثل: دراسة (Wen-Ting Lin, 2014)، ودراسة (Wang and Others, 2013)، ودراسة (Wadesango, 2012)، ودراسة (Oguz, 2011)، ودراسة (Sharma, 2011)، ودراسة (Boyd and others, 2011)، ودراسة (Olayemi and Olorunsola, 2013)، ودراسة (Somech, 2010)، ودراسة (Mgcobo and Tikly, 2010)، ودراسة (keung, 2008)، ودراسة (Myers, 2008)، ودراسة (Gedikoglu and Keser, 2008)، ودراسة (Erwin, 2003)، ودراسة (David) and Max, 2001، ودراسة (Colin, 1979).

سادساً: من حيث نتائج الدراسة

وجدت معظم الدراسات السابقة أن أنماط القيادة السائدة في المدارس والمؤسسات المختلفة كانت مرتبة تنازلياً كما يلي (النمط الديمقراطي ثم النمط الترسلّي ثم النمط الأتوقراطي)

وظهر هذا في: دراسة (أبو الخير، 2013)، ودراسة (الطبيبي، 2013)، ودراسة (عباس، 2012)، ودراسة (مغاري، 2009). ودراسة (وسيلة وعبدالناصر، 2009). وبعض الدراسات السابقة أظهرت أن أنماط القيادة السائدة في المدارس والمؤسسات المختلفة كانت مرتبة تنازلياً كما يلي (النمط الأتوقراطي ثم النمط الديمقراطي ثم النمط الترسلّي) وظهر هذا في دراسة (علقم، 2013). وبعض الدراسات السابقة أظهرت أن أنماط القيادة السائدة في المدارس والمؤسسات المختلفة كانت مرتبة تنازلياً كما يلي (النمط الديمقراطي ثم النمط الأتوقراطي ثم النمط الترسلّي) وظهر هذا في: دراسة (الحننوشي، 2016)، ودراسة (شاهين، 2013)، وهذه يتفق مع ما توصلت إليه نتيجة الدراسة الحالية.

وهناك دراسات توصلت إلى وجود أنماط أخرى للقيادة حسب المواقف التي تواجه القادة فيها منها: دراسة (بني هاني ومصطفى، 2015)، ودراسة (Wang and Others, 2013)، ودراسة (Oguz, 2011). وهناك دراسات توصلت إلى وجود علاقة ارتباط بين نمط القيادة ومتغيرات مستقلة منها: دراسة (عامر، 2015)، ودراسة (دريوش وصرداوي، 2014)، ودراسة (Wang and Others, 2013)، ودراسة (شاهين، 2013)، ودراسة (Sharma, 2011).

أشارت بعض الدراسات إلى أن النمط الديمقراطي هو النمط الأكثر شيوعاً والأكثر فاعلية بين الأنماط الأخرى منها: دراسة (الحننوشي، 2016)، ودراسة (شاهين، 2013)، ودراسة (أبو الخير، 2013)، ودراسة (الطبيبي، 2013)، ودراسة (عباس، 2012)، ودراسة (مغاري، 2009)، ودراسة (Myers, 2008). ودراسة (وسيلة وعبد الناصر، 2009). وهذه يتفق مع ما توصلت إليه نتيجة الدراسة الحالية. وقد تناولت الدراسات السابقة العلاقة بين استجابات أفراد العينة وبعض المتغيرات المستقلة ومنها: (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة ومكان العمل)، وقد تباينت النتائج بهذا الخصوص.

أما في الدراسات السابقة المتعلقة بصنع القرار فقد أظهرت بعض الدراسات السابقة مشاركة أفراد العينة في صنع أو اتخاذ القرارات وتراوحت هذه المشاركة ما بين المتوسطة

والمنخفضة مثل: دراسة (الحسون، 2014)، ودراسة (الدرويش، 2012)، ودراسة (الطبيبي، 2013)، ودراسة (عباس، 2012)، ودراسة (السفياني، 2012)، ودراسة (أبو سنينة، 2012)، ودراسة (النبية، 2011)، ودراسة (Wadesango, 2012)، ودراسة (Boyd and others, 2011)، ودراسة (Olayemi and Olorunsola, 2013)، ودراسة (Davis and Jain, 2010)، ودراسة (Somech, 2010)، ودراسة (مغاري، 2009)، ودراسة (وسيلة وعبد الناصر، 2009)، ودراسة (keung, 2008) وهذه يختلف مع ما توصلت إليه نتيجة الدراسة الحالية حيث جاءت هذه المشاركة عالية.

كما أظهرت بعض الدراسات السابقة وجود علاقة ارتباط بين نمط القيادة وصنع واتخاذ القرار مثل دراسة (Wen-Ting Lin, 2014)، ودراسة ودراسة (الطبيبي، 2013)، ودراسة (عباس، 2012)، ودراسة (النبية، 2011)، ودراسة (مغاري، 2009)، ودراسة (وسيلة وعبد الناصر، 2009)، ودراسة (Colin, 1979)، ودراسة (Erwin, 2003)، ودراسة (David and Max, 2001). وهذا يتفق مع ما توصلت إليه نتيجة الدراسة الحالية.

وقد تناولت الدراسات السابقة العلاقة بين استجابات أفراد العينة وبعض المتغيرات المستقلة ومنها: (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة ومكان العمل)، وقد تباينت النتائج بهذا الخصوص.

سابعاً: أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

لقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في عدة أمور منها:

1. ساعدت الباحث على تجنب دراسة قضايا سبق أن درسها غيره من الباحثين وخاصة في البيئة الفلسطينية، حيث أشارت بعض الدراسات إلى أهمية الأنماط القيادية وبعضها إلى أهمية صنع القرار كلاً على حدة، وبعضها أهمية الأنماط القيادية وصنع القرار ولكن في بيئة مختلفة وبمجالات مختلفة. لذلك كان لا بد من دراسة الأنماط القيادية وعلاقتها بمستوى صنع القرار لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية.

2. وفرت الجهد على الباحث بتزويده بأسماء العديد من الكتب والمراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة .

3. الإطلاع على الإطار النظري للدراسات السابقة.

4. تحديد المتغيرات المناسبة للدراسة.

5. اختيار منهج الدراسة و المنهج الوصفي التحليلي.

6. بناء أداة الدراسة المستخدمة وهي الاستبانة وتحديد مجالاتها وفقراتها.

7. تكوين تصور عن الدراسة الحالية من حيث المفاهيم والإجراءات المناسبة ونوع المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة.

8. عرض ومناقشة النتائج وتفسيرها وتقديم التوصيات والمقترحات.

ثامناً: ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

1. على الرغم من وجود عدة دراسات في مجال أنماط القيادة وصنع القرار إلا أن مثل هذه الدراسات لم تربط بين هذين البعدين معاً من حيث مستوى المشاركة في صنع القرار.

2. أنها ستوفر مؤشراً حول النمط القيادي السائد في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية.

3. أنها تدرس تأثير النمط القيادي على مستوى المشاركة في صنع القرار، وبالتالي ستوفر مؤشراً حول أثر النمط القيادي على مستوى هذه المشاركة.

4. أنها تدرس أثر النمط القيادي من وجهات نظر المعلمين في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية حيث يشكل المعلمون المحور الأساسي للعملية التعليمية التعلّمية الأمر الذي لم تتناوله الدراسات السابقة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- أداة الدراسة
- صدق الأداة
- ثبات الأداة
- إجراءات الدراسة
- متغيرات الدراسة
- المعالجات الإحصائية

الفصل الثالث

الطريقة والاجراءات

يتضمن هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي اتبعها الباحث في تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وبناء أدوات الدراسة، والتحقق من صدق الأداة وثباتها، وتحديد متغيرات وإجراءات الدراسة، إضافة إلى وصف تصميم الدراسة والمعالجات الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات وفيما يلي بيان ذلك:

منهج الدراسة

لأغراض هذه الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي الإرتباطي لملاءمته لطبيعة هذه الدراسة وأغراضها، وذلك بهدف التعرف إلى أنماط القيادة السائدة وعلاقتها بمستوى صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها وهذا المنهج يناسب أغراض الدراسة.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (2016/2017) موزعين حسب المحافظات (جنين، جنوب نابلس، نابلس، سلفيت، طولكرم، قلقيلية، قباطية، طوباس)، وقد بلغ عدد المعلمين في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم (6828).

جدول (1) توزيع مجتمع الدراسة حسب المديرية

المديرية	عدد المدارس	ذكور	إناث	المجموع
جنين	66	34	32	66
نابلس	69	34	35	69
جنوب نابلس	42	18	24	42
سلفيت	35	19	16	35
طولكرم	56	29	27	56
قلقيلية	40	23	17	40
قباطية	42	21	21	42
طوباس	14	7	7	14
المجموع		185	179	364

عينة الدراسة

قام الباحث باختيار عينة عشوائية طبقية على متغير المديرية ممثلة لعدد المعلمين في محافظات شمال الضفة الغربية، وقد بلغ حجم العينة (370) معلماً، من مجتمع الدراسة الأصلي، وقد تم توزيع الاستبيانات باليد وعن طريق بريد المديريات، وكان عدد الاستبيانات المسترجعة التي جرى عليها التحليل الإحصائي (359) استبانة. والجدول (1) يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة.

جدول (2) توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة

المتغير	فئات المتغير أو المستوى	العدد	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	165	46.0
	أنثى	194	54.0
	المجموع	359	100.0
المؤهل العلمي	دبلوم	22	6.1
	بكالوريوس	281	78.3
	دراسات عليا	56	15.6
	المجموع	359	100.0
الخبرة العملية	أقل من 5 سنوات	33	9.2
	من 5-10 سنوات	88	24.5
	من 11-15 سنوات	92	25.6

40.7	146	أكثر من 15 سنة	
100.0	359	المجموع	
34.8	125	علمي	التخصص
65.2	234	أدبي	
100.0	359	المجموع	
19.4	70	نابلس	المديرية
16.8	60	طولكرم	
4.1	15	طوباس	
11.1	40	قباطية	
17.2	62	جنين	
8.3	30	سلفيت	
11.1	40	قلقيلية	
12.0	42	جنوب نابلس	
100.0	359	المجموع	

أداة الدراسة

قام الباحث ببناء الاستبانة كأداة للدراسة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة حيث تهدف إلى استطلاع وجهات نظر المعلمين حول أنماط القيادة السائدة وعلاقتها بمستوى صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها وذلك بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وقد تكونت الاستبانة من قسمين: (الملحق 2)

القسم الأول: يشمل مقدمة الاستبانة ويحتوي على مجموعة من العناصر التي تحدد هدف الدراسة ونوع البيانات والمعلومات التي يود الباحث جمعها من أفراد عينة الدراسة، إضافة إلى فقرة تشجع المبحوثين إلى تقديم المساعدة للباحث وتحري الدقة في تعبئة الاستبانة، ومعلومات عامة عن المعلمين والمعلمات (البيانات الشخصية) التي أُدخلت كمتغيرات مستقلة في البحث وهذه المتغيرات الديموغرافية هي الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، التخصص، المديرية.

القسم الثاني: تكونت الاستبانة من (62) فقرة موزعة إلى مجالين، حيث كان المجال الأول مكون من ثلاث محاور تتعلق بأنماط القيادة السائدة وهي: (النمط الديمقراطي، النمط الأتوقراطي، النمط الترسلّي)، والمجال الثاني مكون من خمسة محاور تتعلق بمستوى صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية وهي: (المشاركة في القرارات المتعلقة بالطلبة، المشاركة في القرارات المتعلقة بالمعلمين، المشاركة في القرارات المتعلقة بتنفيذ المنهاج وتطويره، المشاركة في القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي، المشاركة في القرارات المتعلقة بالمرافق الإدارية والأمور المالية) وهذه المجالات موضحة كما جاء في جدول (2).

جدول (3) مجالات الاستبانة ومحاورها

رقم المجال	المجال	عدد الفقرات	أرقام الفقرات
المجال الأول: أنماط القيادة			
1	محور النمط الديمقراطي	12	1,2, 7,8,12,13,19, 20,21,26,27,30
2	محور النمط الأتوقراطي	10	3,4,9,14,15,22,23,24,28,29.
3	محور النمط الترسلّي	8	5,6,10,11,16,17,18,25
المجال الثاني: مستوى صنع القرار			
4	محور المشاركة في القرارات المتعلقة بالطلبة	8	31,38,39,48,49,50,58
5	محور المشاركة في القرارات المتعلقة بالمعلمين	7	32,33,40,41,51,52,59
6	محور المشاركة في القرارات المتعلقة بتنفيذ المنهاج وتطويره	7	34,35,42,43,53,54,60
7	محور المشاركة في القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي	5	36,44,45,55,62
8	محور المشاركة في القرارات المتعلقة بالمرافق الإدارية والأمور المالية	5	37,46,47,56,57
مجموع الفقرات		62	

وقد تم تصميم الفقرات على أساس مقياس ليكرت خماسي الأبعاد.

تفسير النتائج (المعيار): اعتمد الباحث في هذه الدراسة المقياس الآتي لتقدير درجة ممارسة أنماط القيادة السائدة ومستوى صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين:

4.21 فأكثر = درجة تقييم عالية جداً.

(4.20-3.41) = درجة تقييم عالية.

(3.40-2.61) = درجة تقييم متوسطة.

(2.60 - 1.81) = درجة تقييم قليلة.

(أقل من 1.81) = درجة تقييم قليلة جداً.

أما الأساس الذي تم الاعتماد عليه في توزيع هذه الفئات فهو الأساس الإحصائي القائم على توزيع المسافات بين فئات التدرج على مقياس ليكرت الخماسي بشكل متساوٍ وفق المعادلة الآتية: (أكبر درجة - أصغر درجة) مقسوماً على (5) = $(5) / (1-5) = 0.8$ (الحلو، 2007).

صدق الأداة

بعد إعداد أداة الدراسة بصورتها الأولية (الملحق 1) قام الباحث بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في التربية والإدارة في الجامعات الفلسطينية، للتحقق من الصدق الظاهري للأداة، وبلغ عددهم (11) محكماً (الملحق 3)، وقد طلب من المحكمين إبداء الرأي في فقرات أداة الدراسة من صياغة الفقرات، ومدى ملاءمتها لأهداف الدراسة ومتغيراتها، حيث طلب منهم بيان صلاحية الفقرة، ودرجة انتمائها للمجال الذي وضعت فيه. وقد حصلت على موافقتهم بدرجة كبيرة مع إجراء بعض التعديلات على فقراتها في ضوء الملاحظات التي تقدم بها الخبراء المحكمون من حيث صياغة الفقرات، ومدى مناسبتها للمجال الذي وضعت فيه، إما بالموافقة عليها أو تعديل صياغتها أو حذفها لعدم أهميتها، ولقد تم الأخذ برأي الأغلبية (أي 85% من الأعضاء المحكمين) في عملية التحكيم، وبذلك يكون قد تحقق الصدق

الظاهري للاستبانة، وأصبحت أداة الدراسة في صورتها النهائية مكونة من (62) فقرة بعد الحذف والتعديل (الملحق 2).

ثبات الأداة:

لقد تم استخدام معامل ثبات أداة الدراسة باستخدام معادلة (Chronbach- Alpha) والجدول التالي يبين معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها.

الجدول (4) معاملات الثبات لمجالي الاستبانة ومحاورها والدرجة الكلية

رقم المجال	المجال	كرونباخ ألفا
المجال الأول: أنماط القيادة		
1	النمط الديمقراطي	0.86
2	النمط الأتوقراطي	0.89
3	النمط الترسلّي	0.86
الدرجة الكلية للمجال الأول		
المجال الثاني: مستوى صنع القرار		
5	المشاركة في القرارات المتعلقة بالطلبة	0.87
6	المشاركة في القرارات المتعلقة بالمعلمين	0.83
6	المشاركة في القرارات المتعلقة بتنفيذ المنهاج وتطويره	0.83
7	المشاركة في القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي	0.87
8	المشاركة في القرارات المتعلقة بالمرافق الإدارية والأمور المالية	0.81
الدرجة الكلية للمجال الثاني		
0.94		

يتضح من الجدول (4) أن معاملات الثبات لمجال أنماط القيادة تراوح بين (0.86-0.89) حيث بلغت الدرجة الكلية لمجال أنماط القيادة السائدة (0.89)، أما مجال مستوى صنع

القرار تراوحت معاملات الثبات بين (0.81-0.87) بينما بلغت الدرجة الكلية لمجالات مستوى صنع القرار (0.94) وهي معاملات ثبات عالية وتفي بأغراض هذه الدراسة.

إجراءات الدراسة

لقد تم إجراء الدراسة وفق الخطوات الآتية:

- إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية.
- تحديد مجتمع الدراسة بالرجوع إلى وزارة التربية والتعليم العالي.
- تحديد أفراد عينة الدراسة .
- الحصول على موافقة الجهات ذات الاختصاص (ملحق 4 و 5).
- قام الباحث بتوزيع الأداة على عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات في محافظات شمال الضفة الغربية، إذ تم توزيع (370) استبانة، وتم استرجاع (359) استبانة صالحة للتحليل.
- استرجاع الاستبانات المعبأة ومراجعتها من قبل الباحث وترميزها.
- إدخال البيانات إلى الحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتفريغ إجابات أفراد العينة.
- استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها، ومقارنتها مع الدراسات السابقة، واقتراح التوصيات المناسبة.

متغيرات الدراسة

تضمنت الدراسة المتغيرات الآتية:

أولاً: المتغيرات المستقلة (Independent Variables) والمكونة من:

- الجنس: وله مستويان (ذكر، وأنثى).
- المؤهل العلمي: وهو مكون من ثلاث مستويات (دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا).

- الخبرة العملية: وهي مكونة من أربع مستويات (أقل من 5 سنوات، من 5 – 10 سنوات، من 11 – 15 سنة، أكثر من 10 سنوات).
- التخصص: وهو مكون من فئتين (علمي، وأدبي).
- المديرية: وهي مكونة من ثمانية مديريات (نابلس، طولكرم، طوباس، قباطية، جنين، سلفيت، قلقيلية، جنوب نابلس).

ثانياً: المتغيرات التابعة (Dependent Variables):

وتتمثل في استجابة عينة الدراسة على فقرات الاستبانة والمكونة من مجالين المجال الأول أنماط القيادة ، والمجال الثاني صنع القرار ويتكون من خمسة محاور .

المعالجات الإحصائية

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

- اختبار كرونباخ ألفا (Chronbach- Alpha).
- المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للمجالات.
- اختبار (ت) لعينة واحدة (one sample T- test).
- اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Linear Multiple Regression). (Step Wise).
- اختبار بيرسون (Pearson Correlation Coefficient).

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول للدراسة.
- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني للدراسة.
- النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث للدراسة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أنماط القيادة السائدة وعلاقتها بمستوى صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها. كما هدفت التعرف إلى دور متغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، التخصص، المديرية). ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة وتم التأكد من صدقها ومعامل ثباتها، وبعد عملية جمع الاستبيانات تم ترميزها وإدخالها للحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وفيما يلي نتائج الدراسة تبعا لتسلسل أسئلتها.

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.

وينص السؤال الأول على:

ما درجة ممارسة أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمجالات درجة ممارسة أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين، واعتمد الباحث في هذه الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي لتقدير درجة ممارسة أنماط القيادة السائدة ومستوى صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين ونتائج الجدول (5) تبين ذلك:

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات درجة ممارسة أنماط القيادة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	النمط الديمقراطي	4.0051	0.42397	عالية
2	النمط الأتوقراطي	2.7384	0.62844	متوسطة
3	النمط الترسلّي	2.7047	0.55733	متوسطة

يتضح من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة على المجالات تراوحت بين (2.70-4.00)، وهي متوسطات استجابات تدل على أن درجة ممارسة أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين كانت بدرجة عالية في مجال نمط القيادة الديمقراطي، وبدرجة متوسطة في مجالي القيادة الأتوقراطية والترسلية حسب المقياس المعد لهذه الدراسة ولمعرفة أن ذلك ينطبق على المجتمع قام الباحث باستخدام اختبار (ت) لعينة واحدة (**one sample T-test**) للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات ومعيار أداة الدراسة ونتائج الجدول (6) تبين ذلك:

جدول (6): نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة للتعرف على درجة ممارسة أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	المتوسط المعياري	الانحراف المعياري	درجات الحرية	عند المعيار 4.2		عند المعيار 3.4		عند المعيار 2.6	
						قيمة (ت)	الدالة مستوى	قيمة (ت)	الدالة مستوى	قيمة (ت)	الدالة مستوى
1	النمط الديمقراطي	4.00	0.42	358	-8.71	*0.00	27.04	*0.00	62.79	*0.00	
2	النمط الأتوقراطي	2.73	0.62	358	-44.06	*0.00	-19.946	*0.00	4.17	*0.00	
3	النمط الترسلّي	2.70	0.55	358	-50.83	*0.00	-23.636	*0.00	3.56	*0.00	

* دالة إحصائية عند $(\alpha=0.05)$.

يتضح من الجدول (6) أن مستوى الدلالة للمجالات عند المعيار (4.2) قد بلغ (0.00) وهذه القيمة أقل من القيمة المحددة وهي ($\alpha=0.05$) ولذلك فإننا نقول بأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظر المعلمين حول درجة ممارسة أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية عند المعيار (4.2). وحيث أن قيمة (ت) سالبة في جميع المجالات لذا فهي أقل من (4.2)، لذلك قام الباحث بإعادة الاختبار باختيار المعيار (3.4) للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظر المعلمين حول درجة ممارسة أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية عند المعيار (3.4) حيث يتضح أن مستوى الدلالة للمجالات قد بلغ (0.00) وهذه القيمة أقل من القيمة المحددة وهي ($\alpha=0.05$) ولذلك فإننا نقول بأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظر المعلمين حول درجة ممارسة أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية عند المعيار (3.4)، وبما أن قيمة (ت) موجبة لمجال النمط الديمقراطي فإن درجة ممارسة نمط القيادة الديمقراطي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين في مجتمع الدراسة كانت عالية. كما أظهرت نتائج الدراسة أن قيمة (ت) سالبة لمجالي نمطي القيادة الأتوقراطي والترسلي لذا فهي أقل من (3.4)، لذلك قام الباحث بإعادة الاختبار باختيار المعيار (2.6) للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظر المعلمين حول درجة ممارسة أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية عند المعيار (2.6). حيث يتضح من الجدول أن مستوى الدلالة للمجالات قد بلغ (0.00) وهذه القيمة أقل من القيمة المحددة وهي ($\alpha=0.05$) ولذلك فإننا نقول بأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظر المعلمين حول درجة ممارسة أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية عند المعيار (2.6) وبما أن قيمة (ت) موجبة لمجالي نمطي القيادة الأتوقراطي والترسلي فإن درجة ممارسة نمطي القيادة

الأتوقراطية والترسلية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين كانت متوسطة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.

وينص السؤال الثاني على: ما مستوى صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات مستوى صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين، ونتائج الجدول (7) تبين ذلك

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول مستوى صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	المشاركة في القرارات المتعلقة بالطلبة	4.09	0.56	عالية
2	المشاركة في القرارات المتعلقة بتنفيذ المنهاج وتطويره	3.97	0.60	عالية
3	المشاركة في القرارات المتعلقة بالمعلمين	4.18	0.58	عالية
4	المشاركة في القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي	4.08	0.60	عالية
5	المشاركة في القرارات المتعلقة بالمرافق الإدارية والأمور المالية	4.13	0.69	عالية
	الدرجة الكلية	4.09	0.54	عالية

يتضح من الجدول (7) أن مستوى صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين في عينة الدراسة، قد أتت بمتوسط (4.09) وانحراف معياري (0.54) على الدرجة الكلية للمجالات وهذا يدل على أن الدرجة الكلية لمستوى صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال

الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين جاءت بدرجة عالية، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة على المجالات بين (3.97-4.18)، وهي متوسطات استجابات تدل على أن مستوى صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين جاء بدرجة عالية في جميع المجالات حسب المقياس المعد لهذه الدراسة. ولمعرفة أن ذلك ينطبق على المجتمع قام الباحث باستخدام اختبار (ت) لعينة واحدة (one sample T-test) واختار الباحث المعيار (4.2) للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات ومعيار أداة الدراسة ونتائج الجدول (8) تبين ذلك:

جدول (8): نتائج اختبار (ت) لعينة للتعرف على مستوى صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية

الترتيب	المجال	الحسابي المتوسط المعيار	الانحراف المعياري	الدرجة	عند المعيار 4.2		عند المعيار 3.4	
					القيمة (ت)	الدلالة مستوى	القيمة (ت)	الدلالة مستوى
1	المشاركة في القرارات المتعلقة بالطلبة	4.09	0.56	358	-3.63	*0.00	23.10	*0.00
2	المشاركة في القرارات المتعلقة بتنفيذ المنهاج وتطويره	3.97	0.60	358	-7.16	*0.00	17.85	*0.00
3	المشاركة في القرارات المتعلقة بالمعلمين	4.18	0.58	358	-0.36	0.71	25.35	*0.00
4	المشاركة في القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي	4.08	0.60	358	-3.71	*0.00	21.33	*0.00
5	المشاركة في القرارات المتعلقة بالمرافق الإدارية والأمور المالية	4.13	0.69	358	-1.82	0.06	19.99	*0.00
	الدرجة الكلية لصنع القرار	4.09	0.54	358	-3.70	*0.00	24.019	*0.00

*دالة إحصائية عند $(\alpha=0.05)$.

يتضح من الجدول (8) أن الدرجة الكلية لمستوى صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين في مجتمع الدراسة جاءت بدرجة عالية. حيث أن مستوى الدلالة للدرجة الكلية لصنع القرار عند المعيار (4.2) قد بلغ (0.00) وهذه القيمة أقل من القيمة المحددة وهي ($\alpha=0.05$) ولذلك فإننا نقول بأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظر المعلمين حول مستوى صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية عند المعيار (4.2). وحيث أن قيمة (ت) للدرجة الكلية لصنع القرار سالبة لذا فهي أقل من (4.2)، لذلك قام الباحث بإعادة الاختبار باختيار المعيار (3.4) للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظر المعلمين حول مستوى صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية عند المعيار (3.4)، حيث يتضح من الجدول أن مستوى الدلالة للدرجة الكلية لصنع القرار قد بلغ (0.00) وهذه القيمة أقل من القيمة المحددة وهي ($\alpha=0.05$) ولذلك فإننا نقول بأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظر المعلمين حول مستوى صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية عند المعيار (3.4)، وحيث أن قيمة (ت) للدرجة الكلية لصنع القرار موجبة وهذا يدل على أن وجهات نظر المعلمين حول مستوى صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين في مجتمع الدراسة جاءت بدرجة عالية.

كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر المعلمين حول مستوى صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية في مجالات صنع القرار وحيث أن قيمة (ت) سالبة لذا فهي أقل من (4.2)، لذلك قام الباحث بإعادة الاختبار باختيار المعيار (3.4) للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظر المعلمين حول مستوى صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين عند المعيار (3.4)، حيث أن مستوى الدلالة للمجالات قد بلغ (0.00) وهذه القيمة أقل من القيمة

المحددة وهي ($\alpha=0.05$) ولذلك فإننا نقول بأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظر المعلمين حول مستوى صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين عند المعيار (3.4) وبما أن قيمة (ت) موجبة لجميع المجالات، فهذا يدل على أن وجهات نظر المعلمين حول مجالات المشاركة في صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية جاءت بدرجة عالية.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.

وينص السؤال الثالث على: هل تؤثر متغيرات جنس المعلم ومؤهله العلمي وخبرته وتخصصه والمديرية التي يعمل بها، وأنماط القيادة على مستوى صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تم بدايةً حساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين متغيرات جنس المعلم ومؤهله العلمي وخبرته وتخصصه والمديرية التي يعمل بها وعلاقة ذلك بمستوى المشاركة في صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين ، ونتائج الجدول (9) تبين ذلك:

جدول رقم (9)

نتائج اختبار بيرسون لمعاملات الارتباط بين متغيرات جنس المعلم، ومؤهله العلمي، وخبرته، وتخصصه، والمديرية التي يعمل بها، وأنماط القيادة على مستوى صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين.

النمط القيادية	النمط الترسلية	النمط الأوتوقراطي	النمط الديمقراطي	المديرية	تخصص المعلم	خبرة المعلم	المؤهل العلمي	جنس المعلم	صنع القرار	النموذج
-0.03	*-0.08	*-0.36	*0.57	-0.03	0.00	0.05	-0.03	0.05	1.00	صنع القرار
0.03	0.05	-0.02	0.05	0.06	*-0.08	-0.02	*-0.09	1.00		جنس المعلم
0.07	*0.09	0.04	0.00	0.06	0.06	-0.05	1.00			المؤهل العلمي
*-0.21	*-0.21	*-0.18	0.018	-0.03	0.03	1.00				خبرة المعلم
-0.05	*-0.09	0.02	-0.04	-0.03	1.00					تخصص المعلم
-0.00	0.01	0.02	-0.06	1.00						المديرية
*0.31	*0.05	*-0.15	1.00							النمط الديمقراطي
*0.77	0.50	1.00								النمط الأوتوقراطي
*0.83	1.00									النمط الترسلية
1.00										النمط القيادية

* دالة إحصائياً عند $(\alpha=0.05)$.

يتضح من نتائج الجدول (9) أن معامل الارتباط بين مستوى صنع القرار والنمط الديمقراطي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية بلغ (0.575) وأن مستوى الدلالة قد بلغ

(0.00) وهذه القيمة أقل من القيمة المحددة في الفرضية وهي ($\alpha=0.05$) وذو دلالة إحصائية عند ($\alpha=0.05$)، وبما أن معامل الارتباط موجب فهذا يدل على أنه كلما زادت ممارسة النمط الديمقراطي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية زاد مستوى المشاركة في صنع القرار لديهم. كما بلغ معامل الارتباط بين مستوى صنع القرار والنمط الأوتوقراطي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية (-0.368)، وأن مستوى الدلالة قد بلغ (0.00) وهذه القيمة أقل من القيمة المحددة وهي ($\alpha=0.05$) وذو دلالة إحصائية عند ($\alpha=0.05$)، وبما أن معامل الارتباط سالب فهذا يدل على أنه كلما زادت ممارسة النمط الأوتوقراطي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية قل مستوى المشاركة في صنع القرار لديهم. كما بلغ معامل الارتباط بين مستوى صنع القرار والترسلي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية (-0.087)، وأن مستوى الدلالة قد بلغ (0.00) وهذه القيمة أقل من القيمة المحددة وهي ($\alpha=0.05$) وذو دلالة إحصائية عند ($\alpha=0.05$)، وبما أن معامل الارتباط سالب فهذا يدل على أنه كلما زادت ممارسة النمط الترسلي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية قل مستوى المشاركة في صنع القرار لديهم.

أما متغيرات جنس المعلم، ومؤهله العلمي، وخبرته، وتخصصه، والمديرية التي يعمل بها، فقد دلت النتائج على عدم وجود ارتباط لها مع مستوى صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية.

كما قام الباحث باستخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Linear Multiple Regression) للتنبؤ بدرجة صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين باعتبار متغيرات جنس المعلم، ومؤهله العلمي، وخبرته، وتخصصه، والمديرية التي يعمل بها، وأنماط القيادة متغيرات مستقلة ومستوى صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية متغيراً تابعاً، وقام الباحث باستخدام طريقة (Stepwise) لفحص تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير التابع ، ونتائج الجدول (9) تبين ذلك:

جدول رقم (10): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعددة للمتغيرات التي تستطيع التنبؤ بدرجة صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين

المتغير التابع (صنع القرار)								النموذج
مستوى الدلالة	قيمة (ف)	التباين المفسر	مستوى الدلالة	قيمة (ت)	قيمة بيتا المعيارية	معامل التحديد		
0.000	*176.409	0.331	0.000	4.994	—	1.123	الثابت	1
				13.282	0.575	0.742	النمط الديمقراطي	
0.000	*119.444	0.402	0.000	7.967	—	2.026	الثابت	2
				12.587	0.525	0.667	النمط الديمقراطي	
				-6.492	0.271	-0.236	النمط الأتوقراطي	

* دالة إحصائية عند $(\alpha=0.05)$.

يتضح من نتائج الجدول (10) أن قيمة ثابت معادلة الانحدار للنموذج (1) والذي بلغ (1.123)، وهذا يعني أن النمط الديمقراطي يفسر ما نسبته (33%) من التباين في مستوى صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ويتسم النموذج بالصلاحية فقيمة (ف: *176.409) كانت ذات دلالة إحصائية عند $(\alpha=0.05)$ ، أما معامل بيتا المعيارية فقد بلغ (0.575) لمتغير النمط الديمقراطي، وعليه فيمكن صياغة معادلة الانحدار على أنها تساوي:

$$\text{صنع القرار} = 1.123 + 0.742 * \text{النمط الديمقراطي} .$$

كما يوضح الجدول السابق قيمة ثابت معادلة الانحدار للنموذج (2) والذي بلغ (2.026) وهذا يعني أن النمطين الديمقراطي والأتوقراطي يفسران معاً ما نسبته (40%) من التباين في مستوى صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية، أي أن النمط الديمقراطي يفسر ما نسبته (33%) من التباين في مستوى صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية، والنمط الأتوقراطي يفسر ما نسبته (7%) من التباين في مستوى صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ويتسم النموذج بالصلاحية فقيمة (ف: *119.444) كانت ذات دلالة إحصائية عند $(\alpha=0.05)$ ، أما معامل بيتا المعيارية فقد بلغت (0.525) لمتغير

النمط الديمقراطي، و بلغت (0.271) لمتغير النمط الأتوقراطي، وعليه فيمكن صياغة معادلة الانحدار على أنها تساوي:

$$\text{صنع القرار} = 2.026 + 0.677 * \text{النمط الديمقراطي} - 0.236 * \text{النمط الأتوقراطي}.$$

أما متغيرات جنس المعلم، ومؤهله العلمي، وخبرته، وتخصصه، والمديرية التي يعمل بها، والنمط الترسلّي فقد دلت النتائج على عدم وجود أثر لها على مستوى صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة.

ثانياً: التوصيات.

ثالثاً: المقترحات.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

سيقوم الباحث في هذا الفصل بمناقشة النتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي لأسئلة الدراسة وفرضياتها إضافة إلى التوصيات في ضوء نتائج هذه الدراسة.

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص على:

ما درجة ممارسة أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين؟

يتضح من نتائج الجدول (5) ص (120) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة على المجالات تراوحت بين (2.70-4.00)، وهي متوسطات استجابات تدل على أن درجة ممارسة أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة عالية في مجال نمط القيادة الديمقراطي، وبدرجة متوسطة في مجالي القيادة الأتوقراطية والترسلية حسب المقياس المعد لهذه الدراسة. أي أن مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية يمارسون الأنماط الثلاثة ولكن بنسب مختلفة، لكن تغلب عليهم صفة النمط الديمقراطي. وبالتالي يكون النمط الديمقراطي هو النمط السائد يليه النمط الأتوقراطي والنمط الترسلي اللذان يمارسان بدرجة متوسطة.

كما يتضح من النتائج أن النمط الديمقراطي قد حصل على موافقة بدرجة عالية على هذا المجال أي أن النمط الديمقراطي هو النمط السائد لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين ويعزو الباحث ذلك إلى الوعي المتزايد لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية بميزات النمط الديمقراطي والأثر الإيجابي المفترض له على العمل الإداري في المدرسة، كما أن المعلمين والعاملين يميلون للتعامل مع المدراء الذين يتسمون بالإيجابية والمرونة في عملهم، واعتماد وزارة التربية والتعليم الفلسطينية للبرامج التدريبية المتواصلة من أجل تطوير أداء مدراء المدارس الحكومية وإكسابهم صفات إدارية حديثة وفاعلة

أثناء خدمتهم في مجال عملهم، ومعرفة مديري المدارس لاحتياجات المعلمين في مدارسهم والعمل على إشباعها، وإدراك مديري المدارس لأهمية توفر المناخ الديمقراطي الإيجابي في مدارسهم حتى يتكفل العمل الإداري بالنجاح، وتبني وزارة التربية والتعليم لسياسة الشفافية بما يعزز مبادئ الديمقراطية وحقوق الإنسان، وتطبيق مديري المدارس الحكومية لما يرفعه من شعارات تنادي بالديمقراطية على أرض الواقع، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع: دراسة (الحنطوشي، 2016) والتي بينت أن النمط القيادي السائد لدى قادة المدارس الثانوية في محافظة القريات من وجهة نظر المعلمين هو النمط الديمقراطي. ودراسة (أبو الخير، 2013) والتي بينت حصول النمط الديمقراطي على المرتبة الأولى بدرجة كبيرة جداً، ودراسة (شاهين، 2013) والتي بينت أن مجال النمط الديمقراطي المتعلق بمديري المدارس الحكومية حصل على المرتبة الأولى، ودراسة (الطبيبي، 2013) والتي بينت أن جاء النمط الديمقراطي في المرتبة الأولى، ودراسة (عباس، 2012) والتي بينت أن النمط الديمقراطي له تأثير إيجابي هام على عملية صنع القرار، وأن النمط المتساهل له أهمية قليلة أما النمط الأتوقراطي فكان تأثيره سلبياً، دراسة (مغاري، 2009) والتي بينت أن نمط القيادة الديمقراطي هو النمط السائد لدى مديري التربية والتعليم بمحافظات غزة يليه النمط الحر ثم الأتوقراطي، ودراسة (وسيلة وعبد الناصر، 2009) والتي بينت أن النمط الديمقراطي هو السائد بالمؤسسة. وتختلف هذه الدراسة مع دراسة (علقم، 2013) والتي جاء فيها النمط القيادي الديمقراطي في المرتبة الثانية وبدرجة متوسطة.

كما يتضح من النتائج أن النمط الأتوقراطي قد حصل على موافقة بدرجة متوسطة على هذا المجال ويعزو الباحث ذلك إلأن العمل الإداري عند بعض مدرء المدارس الحكومية الثانوية يتسم بعدم الخبرة الميدانية، بسبب عدم مُضي فترة طويلة على تعيينهم، كما أن بعضهم تنقصه الخبرة والتدريب، إضافة إلى الوعي المتزايد لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية بسلبيات النمط الأتوقراطي وما يتبعه من تأثير سلبي على العمل الإداري، واهتمام مديري المدارس الحكومية الثانوية كثيراً بالالتزام بالأنظمة والقوانين الرسمية في تعاملهم مع معلمهم، والمركزية عند بعض مديري المدارس الحكومية، وغياب ثقافة تفويض المهام من المدرء لمعلمهم حرصاً على عدم القيام بالعمل مرة أخرى، والإشراف المباشر والرقابة الشديدة على المعلمين أثناء تأديتهم

لأعمالهم.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الحننوشي، 2016)، ودراسة (عامر، 2015)، ودراسة (شاهين، 2013)، والتي جاء فيها النمط الأتوقراطي في المرتبة الثانية، بينما تختلف مع دراسة (أبو الخير، 2013)، ودراسة (الطبيبي، 2013)، ودراسة (عباس، 2012)، ودراسة (مغاري، 2009)، والتي جاء فيها النمط الأتوقراطي في المرتبة الثالثة. ودراسة (علقم، 2013) والتي جاء فيها النمط الأتوقراطي في المرتبة الأولى وبدرجة عالية.

ويتضح من النتائج أيضاً أن النمط الترسلّي قد حصل على موافقة بدرجة متوسطة على هذا المجال ويعزو الباحث ذلك إلى أن الأثر الواضح لهذا النمط على تنمية العلاقات الاجتماعية بين المدير والمعلمين يشجع المدراء على تبني هذا النمط في إداراتهم، واعتقاد بعض مديري المدارس أن هذا النمط يرفع مستوى الإنتاجية لدى المعلمين بسبب المجال الواسع من الحرية فيه، إضافة إلى عدم الخبرة الميدانية عند بعض مديري المدارس في أعمالهم الإدارية بسبب عدم مُضي فترة طويلة على تعيينهم كما أن بعضهم تنقصه الخبرة والتدريب، وزيادة وعي مديري المدارس الحكومية الثانوية بسلبات النمط الترسلّي وأثره السلبي على العمل الإداري. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الحننوشي، 2016)، ودراسة (عامر، 2015)، ودراسة (شاهين، 2013)، ودراسة (علقم، 2013) والتي جاء فيها النمط الترسلّي في المرتبة الثالثة، بينما تختلف مع دراسة (أبو الخير، 2013) ودراسة (الطبيبي، 2013)، ودراسة (عباس، 2012)، ودراسة (مغاري، 2009)، التي جاء فيها النمط الترسلّي في المرتبة الثانية.

ويرى الباحث أن شيوع النمط الديمقراطي في ممارسة مديري المدارس الحكومية بدرجة عالية يتوافق مع التوجه الحديث لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية ومديرياتها في تطبيق الديمقراطية كمنهج وأسلوب في جميع جوانب حياة الناس وأعمالهم.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي ينص على:

ما مستوى صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين؟

يتضح من نتائج الجدول (7) ص (122) أن مستوى صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين في عينة الدراسة قد أتى بمتوسط (4.09) وانحراف معياري (0.54) على الدرجة الكلية للمجالات وهذا يدل على أن الدرجة الكلية لمستوى صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين جاء بدرجة عالية، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة على المجالات بين (3.97-4.18)، وهي متوسطات استجابات تدل على أن مستوى صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين جاء بدرجة عالية في جميع المجالات. ويعزو الباحث ذلك إلى إدراك مديري المدارس الحكومية الثانوية لأهمية إشراك المعلمين في صنع القرارات المتعلقة بالعملية التربوية، وحرصهم على إصدار قرارات أقرب للصواب وأكثر فاعلية بما ينعكس إيجابياً على نجاح العمل الإداري، إضافة إلى سعيهم لخلق المناخ الصالح والملائم المشجع على التغيير وتقبله في إطار مصلحة المرؤوسين والتنظيم، وإقامة علاقات إنسانية جيدة مع العاملين ومع الجمهور، ويتأتى ذلك من خلال توفير المناخ الديمقراطي الإيجابي. وتختلف هذه الدراسة مع نتائج الدراسات التالية:دراسة (الحسون، 2014) والتي بينت أن درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية الحكومية في صنع القرارات المدرسية في محافظة العاصمة في الأردن جاءت متوسطة في ثلاثة مجالات هي: المجتمع المحلي، الطلبة، والمعلمين. ومنخفضة في مجالي البيئة المدرسية، والأمور المالية، ودراسة (الدرويش، 2012) والتي بينت أن مستوى صنع القرار الأخلاقي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت كان متوسطاً، ودراسة (السفياني، 2012) والتي بينت أن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية في مجملها كانت منخفضة بمتوسط حسابي بلغ (2.44) بينما كانت المشاركة متوسطة في مجال شؤون الطلاب، ودراسة (أبو سنيينة، 2012) والتي بينت أن درجة ممارسة المديرين لعملية صنع

القرار الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، ودراسة (مغاري، 2009) والتي بينت أن مستوى ممارسة مديري التربية والتعليم لعملية صنع القرار وفق الطريقة العلمية جيد، ودراسة (Wadesango, 2010) والتي بينت أن المعلمين ليس لهم دور فعال في القرارات المدرسية، وأن هناك عدم ثقة من المديرين بقدرات المعلمين وخبراتهم، وعدم معرفة المدراء بأهمية مشاركة المعلمين في فاعلية القرارات المدرسية، ودراسة (النبية، 2011) والتي بينت أن درجة فاعلية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة جاءت متوسطة، ودراسة (Olayemi and Olorunsola, 2011) والتي بينت أن معلمي الولاية المشاركين في الدراسة يشاركون بصورة دالة إحصائياً في عملية صنع القرار، ودراسة (Davis and Jain, 2010) والتي بينت أن أعضاء الكونغرس الأمريكي دائماً يستنصحن الخبراء التربويين أثناء صنع القرارات التربوية، ودراسة (Somech, 2010) والتي بينت أن عملية اتخاذ القرارات في المدارس لامركزية، ودراسة (keung, 2008) والتي بينت أن هيكلية عملية صنع القرار وإشراك المعلم في اتخاذ القرار كان لها آثار إيجابية في المدارس. ولم تتفق هذه الدراسة مع نتائج أي من الدراسات التي تناولتها هذه الدراسة.

كما يتضح من النتائج أن مجال المشاركة في القرارات المتعلقة بالطلبة قد حصل موافقة بدرجة عالية على هذا المجال ويعزو الباحث ذلك إلى حرص مديري المدارس على إشراك المعلمين بالقرارات المتعلقة بالطلبة باعتبار أن الطالب هو محور العملية التعليمية وجوهر عمل المعلم، كما أن المعلم يعتبر مصدر مهم لمعلومات مدير المدرسة عن الطلبة بسبب علاقته المباشرة بهم واحتكاكه معهم على مدى اليوم الدراسي؛ وهذا يوجب على مديري المدارس إشراك المعلمين بالقرارات المتعلقة بالطلبة، إضافة إلى تفويض السلطة من مديري المدارس لمعلميهم في المسؤوليات المتعلقة بالطلبة وهذا يرفع من مستوى مشاركة المعلمين في القرارات المتعلقة بالطلبة. وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الحسون، 2014) والتي بينت أن درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية الحكومية في صنع القرارات المدرسية في محافظة العاصمة في الأردن جاءت متوسطة في القرارات المتعلقة بالطلاب، ودراسة (السفياني، 2012) والتي بينت أن درجة مشاركة المعلمين كانت متوسطة في مجال شؤون الطلاب. ولم تتفق هذه الدراسة مع نتائج أي

من الدراسات التي تناولتها هذه الدراسة.

كما يتضح من النتائج أيضاً أن مجال المشاركة في القرارات المتعلقة بالمعلمين قد حصل على موافقة بدرجة عالية على هذا المجال ويعزو الباحث ذلك إلى أن المعلمين يحرصون على المشاركة في صنع واتخاذ القرارات التي تتعلق بهم وتخص نموهم المهني بما يتناسب مع طبيعة عملهم وتخصصاتهم، إلا أن هناك بعض القرارات التي يستأثر بها مديرو المدارس لما يرونه ضرورياً لمصلحة العملية التعليمية التعلمية وتتعلق بالنمو المهني للمعلمين، كما أن هذه المشاركة تشجع على وجود علاقات أفضل بين المديرين والمعلمين، وتعزز طموح المعلمين وإدراكهم لأهمية عملية صنع واتخاذ القرارات التي تتعلق بهم، وتزود المعلمين بنوع من الرقابة الذاتية في حياتهم العملية، علاوة على ذلك يحرص مديرو المدارس على نجاح الموظفين في أداء مهامهم من خلال حرصهم على تحمّل المعلمين لمهام تتفق مع رغباتهم. وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الحسون، 2014) والتي بينت أن درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية الحكومية في صنع القرارات المدرسية في محافظة العاصمة في الأردن جاءت متوسطة في القرارات المتعلقة بالمعلمين، ودراسة (السفياني، 2012) والتي بينت أن درجة مشاركة المعلمين في القرارات المتعلقة بالمعلمين كانت منخفضة. ولم تتفق هذه الدراسة مع نتائج أي من الدراسات التي تناولتها هذه الدراسة.

كما يتضح من النتائج أن مجال المشاركة في القرارات المتعلقة بتنفيذ المنهاج وتطويره قد حصل على موافقة بدرجة عالية على هذا المجال ويعزو الباحث ذلك إلى أن مديري المدارس يحرصون على إشراك المعلمين بالقرارات المتعلقة بالمنهاج بسبب درايتهم الواسعة بالمنهاج أكثر من غيرهم، كونهم أصحاب تخصص ويحملون مؤهلات علمية وتربوية، ويتعاملون مع المنهاج المدرسي يومياً. وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة (السفياني، 2012) والتي بينت أن درجة مشاركة المعلمين في القرارات المتعلقة بالمنهاج كانت منخفضة. ولم تتفق هذه الدراسة مع نتائج أي من الدراسات التي تناولتها هذه الدراسة.

كما يتضح من النتائج أن مجال المشاركة في القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي قد حصل

على موافقة بدرجة عالية على هذا المجال ويعزو الباحث ذلك إلى أن المعلمين يعتبرون المجتمع المحلي مجالاً من مجالات اهتماماتهم إذ أن المجتمع هو المكان الذي ينتمي إليه المعلم، وهو المكان الذي يصدر إليه أعظم انجازة وهو الطالب، بالإضافة إلى العلاقة القوية التي تربط المدرسة والمعلم بالمجتمع المحلي وهو لذلك أحرص الناس على هذه العلاقة. وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الحسون، 2014) والتي بينت أن درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية الحكومية في صنع القرارات المدرسية في محافظة العاصمة في الأردن جاءت متوسطة في القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي. ودراسة (السفياني، 2012) والتي بينت أن درجة مشاركة المعلمين في القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي كانت منخفضة. ولم تتفق هذه الدراسة مع نتائج أي من الدراسات التي تناولتها هذه الدراسة.

كما يتضح من النتائج أن مجال المشاركة في القرارات المتعلقة بالمرافق الإدارية والأمور المالية قد حصل على موافقة بدرجة عالية على هذا المجال ويعزو الباحث ذلك إلى تبني مديري المدارس الثانوية لسياسة الشفافية والوضوح فيما يتعلق بالأمور المالية في المدرسة، وحرصهم على توسيع دائرة مشاركة المعلمين في القرارات المتعلقة بالمرافق الإدارية مما يشعر المعلمين بأهمية دورهم في المدرسة، ويزيد شعورهم بالانتماء لها وحرصهم على مرافقتها، ومعرفة المعلمين لاحتياجاتهم من الأدوات والمعدات والأجهزة في مدارسهم يتطلب مشاركتهم في القرارات المتعلقة بها، ميل مديري المدارس إلى تفويض السلطة للمعلمين في المسؤوليات المتعلقة بالمرافق الإدارية وهذا يرفع من مستوى مشاركة المعلمين في القرارات بالمرافق الإدارية، إضافة إلى محدودية الميزانية المالية في بعض المدارس؛ مما يفرض على المدراء إشراك المعلمين في القرارات المتعلقة باحتياجات مدارسهم بما يتلاءم معها. وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الحسون، 2014) والتي بينت أن درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية الحكومية في صنع القرارات المدرسية في محافظة العاصمة في الأردن جاءت منخفضة في القرارات المتعلقة بالبيئة المدرسية والأمور المالية. ودراسة (السفياني، 2012) والتي بينت أن درجة مشاركة المعلمين في القرارات المتعلقة بالمرافق الإدارية والأمور المالية كانت منخفضة. ولم تتفق هذه الدراسة مع نتائج أي من الدراسات التي تناولتها هذه الدراسة.

ويرى الباحث أن شيوع عملية صنع القرار في ممارسة مديري المدارس الحكومية بدرجة

عالية يسهم في المساعدة على التخلص من العديد من المشكلات التي تواجه العملية التربوية، ويعمل على تحسين وتطوير الأداء في المدرسة، وتحقيق الأهداف التي تسعى المدرسة لتحقيقها بكفاءة وفاعلية.

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي ينص على:

هل تؤثر متغيرات جنس المعلم ومؤهله العلمي وخبرته وتخصصه والمديرية التي يعمل بها، وأنماط القيادة على مستوى صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين؟

يتضح من نتائج الجدول (9) ص (126) أن معامل الارتباط بين مستوى صنع القرار والنمط الديمقراطي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية بلغ (0.575) ومستوى الدلالة قد بلغ (0.00) وهذه القيمة أقل من القيمة المحددة في الفرضية وهي ($\alpha=0.05$) وذو دلالة إحصائية عند ($\alpha=0.05$)، وبما أن معامل الارتباط موجب فهذا يدل على أنه كلما زادت ممارسة النمط الديمقراطي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية زاد مستوى المشاركة في صنع القرار لديهم، ويعزو الباحث ذلك إلى عدة عوامل أهمها أن إشراك القائد الديمقراطي للمرؤوسين في جميع مراحل صنع القرار مما يحسن من عملية صنع القرار ويشعر المرؤوسين بالرضا، وينعكس على استجاباتهم إيجابياً، كما أن القائد الديمقراطي لا يستأثر بالسلطة ويفوض جزءاً من سلطته للعاملين معه، ويشرك الآخرين معه في التخطيط وصنع القرار.

كما يتضح من النتائج أن معامل الارتباط بين مستوى صنع القرار والنمط الأتوقراطي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية بلغ (-0.368)، ومستوى الدلالة قد بلغ (0.00) وهذه القيمة أقل من القيمة المحددة في الفرضية وهي ($\alpha=0.05$) وذو دلالة إحصائية عند ($\alpha=0.05$)، وبما أن معامل الارتباط سالب فهذا يدل على أنه كلما زادت ممارسة النمط الأتوقراطي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية قل مستوى المشاركة في صنع القرار لديهم. ويعزو الباحث ذلك إلى عدة عوامل أهمها تركيز القائد الأتوقراطي للسلطات في يده، وعدم اهتمامه بآراء العاملين معه، كما أنه يعتبر مركز اتخاذ القرارات وليس صنعها؛ وهذا يؤدي إلى

مشاركة محدودة من العاملين معه في صنع القرار، علاوة على ذلك أن القائد الأتوقراطي يحدد منفرداً أساسيات العمل في المؤسسة وخطتها دون استشارة مرؤوسيه.

كما يتضح من النتائج أن معامل الارتباط بين مستوى صنع القرار والنمط الترسلّي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية بلغ (-0.087)، ومستوى الدلالة قد بلغ (0.00) وهذه القيمة أقل من القيمة المحددة في الفرضية وهي ($\alpha=0.05$) وذو دلالة إحصائية عند ($\alpha=0.05$)، وبما أن معامل الارتباط سالب فهذا يدل على أنه كلما زادت ممارسة النمط الترسلّي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية قل مستوى المشاركة في صنع القرار لديهم، ويعزو الباحث ذلك إلى عدة عوامل أهمها أن القائد الترسلّي يتيح للعاملين معه الحرية في إصدار القرارات واتخاذ الإجراءات ووضع الحلول لإنجاز العمل، كما أنه يفوض السلطة لمرؤوسيه على نطاق واسع، وبالتالي تكون مشاركتهم محدودة للغاية في صنع القرار، كما أن القائد الترسلّي يتخذ القرارات الروتينية البسيطة فقط مثل عملية الموافقة على إجازة أو قبول طالب أو توزيع المهام على المرؤوسين. وتتفق هذه الدراسة مع نتائج الدراسات التالية: دراسة (الطبيبي، 2013) والتي بينت وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين نمط القيادة الديمقراطي وعملية صنع القرار، وكذلك وجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين نمط القيادة الترسلّي وعملية صنع القرار، لكنها تختلف معها في وجود علاقة ارتباطية سالبة بين نمط القيادة الأتوقراطي وعملية صنع القرار، دراسة (عباس، 2012) والتي بينت أن النمط الديمقراطي له تأثير إيجابي هام على عملية صنع القرار، وأن النمط المتساهل له أهمية قليلة أما النمط الأتوقراطي فكان تأثيره سلبياً، ودراسة (مغاري، 2009) والتي بينت وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين نمط القيادة الديمقراطي وعملية صنع القرار، وكذلك وجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين نمط القيادة الترسلّي وعملية صنع القرار، وكذلك وجود علاقة ارتباطية سالبة ضعيفة بين النمط القيادة الأتوقراطي وعملية صنع القرار، ودراسة (وسيلة وعبد الناصر، 2009) والتي بينت أنه كلما كان النمط ديمقراطياً كان لذلك تأثيراً إيجابياً على مستوى مقاومة صنع القرار بالمؤسسة، كما بينت أن النمطين المتساهل والأتوقراطي كان لهما تأثير سلبي على مستوى مقاومة صنع القرار بالمؤسسة، ودراسة Wen (Ting Lin, 2014) والتي أظهرت أن وجود زعيم مؤسس رئيسي وفرق اتخاذ القرار على

مستوى المجموعة يمكن أن تؤثر بشكل إيجابي على تدويل مجموعات الأعمال. ودراسة (David and Max, 2001) والتي خلصت إلى أنه من خلال فهم تلك النظريات، يمكنهم أن يتعلموا كيفية اتخاذ قرارات أفضل وأكثر أخلاقية، ودراسة (Colin,1979) والتي خلصت إلى أن قيادة المدير هي عامل حاسم في عمل لجنة تحسين التعليم (IIC). ولم تختلف هذه الدراسة مع نتائج أي من الدراسات التي تناولتها هذه الدراسة من حيث العلاقة بين صنع القرار وأنماط القيادة.

كما يتضح من نتائج الجدول (10) ص (128) أن قيمة ثابت معادلة الانحدار للنموذج (1) والذي بلغ (1.123)، ويتسم النموذج بالصلاحية فقيمة (ف:176.409*) كانت ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha=0.05$)، أما معامل بيتا المعيارية فقد بلغ (0.575) لمتغير النمط الديمقراطي، وهذا يعني أن النمط الديمقراطي يفسر ما نسبته (33%) من التباين في مستوى المشاركة في صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية، ويعزو الباحث ذلك إلى أن النمط الديمقراطي يحقق المشاركة للعاملين معه في جميع مراحل صنع القرار، ويتيح لهم تطوير مهاراتهم وقدراتهم وأفكارهم، كما يسود في النمط الديمقراطي روح الثقة والعلاقات الإنسانية الطيبة بين القائد والمرؤوسين بما يحقق أهداف المؤسسة ورغبتها نحو التقدم والتطور، كما أن النمط الديمقراطي ينسق الجهود بين العاملين في المدرسة، بحيث يعملون كمجموعة متناسقة متعاونة، ولا يعملون كأفراد مما يحسن من هذه العملية. وكذلك الوعي المتزايد لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية بميزات النمط الديمقراطي والأثر الإيجابي له على العمل الإداري في المدرسة، كما أن المعلمين والعاملين يعملون للتعامل مع المدراء الذين يتسمون بالإيجابية والمرونة في عملهم، واعتماد وزارة التربية والتعليم الفلسطينية للبرامج التدريبية المتواصلة من أجل تطوير أداء مدراء المدارس الحكومية وإكسابهم صفات إدارية حديثة وفاعلة أثناء خدمتهم في مجال عملهم، ومعرفة مديري المدارس لاحتياجات المعلمين في مدارسهم والعمل على إشباعها، وإدراك مديري المدارس لأهمية توفر المناخ الديمقراطي الإيجابي في مدارسهم حتى يتكفل العمل الإداري بالنجاح، وتبني وزارة التربية والتعليم لسياسة الشفافية بما يعزز مبادئ الديمقراطية وحقوق الإنسان، وتطبيق مديري المدارس الحكومية لما يرفعه من شعارات تنادي بالديمقراطية على أرض الواقع.

كما يتضح من النتائج وحسب النموذج الثاني فإن النمطين الديمقراطي والأوتوقراطي يفسران ما نسبته (40%) ، أي أن النمط الديمقراطي يفسر ما نسبته (33%) من التباين في مستوى صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية، والنمط الأوتوقراطي يفسر ما نسبته (7%) من التباين في مستوى صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من التباين في مستوى صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية حسب معادلة الانحدار ويعزو الباحث ذلك إلى ما ذكره الباحث سابقاً من أسباب حول تفسير النمط الديمقراطي لنسبة معينة من عملية صنع القرار، علاوة على ذلك فقد لمس الباحث وجود تأثير للنمط الأوتوقراطي في عملية صنع القرار ويعزو الباحث ذلك إلى أن العمل الإداري عند بعض المدراء المدارس الحكومية الثانوية يتسم بعدم الخبرة والتدريب، إضافة إلى الوعي المتزايد لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية بسلبيات النمط الأوتوقراطي وما يتبعه من تأثير سلبي على العمل الإداري، واهتمام مديري المدارس الحكومية الثانوية كثيراً بالالتزام بالأنظمة والقوانين الرسمية في تعاملهم مع معلمهم، والمركزية عند بعض مديري المدارس الحكومية، وغياب ثقافة تفويض المهام من المدراء لمعلمهم حرصاً على عدم القيام بالعمل مرة أخرى، والإشراف المباشر والرقابة الشديدة على المعلمين أثناء تأديتهم لأعمالهم ولم تتفق هذه الدراسة مع نتائج أي من الدراسات التي تناولتها هذه الدراسة من حيث العلاقة بين صنع القرار وأنماط القيادة.

أما متغيرات جنس المعلم، ومؤهله العلمي، وخبرته، وتخصصه، والمديرية التي يعمل بها، والنمط الترسلّي فقد دلت النتائج على عدم وجود أثر لها على مستوى صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية، والباحث يفسر هذه النتائج كما يلي:

من حيث الجنس المعلم فقد دلت النتائج على عدم وجود أثر لها على مستوى صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية، ويعزو الباحث ذلك إلى التكافؤ بين الجنسين من المعلمين والمعلمات في إجراءات العمل وظروفه والإمكانات المتاحة لهما، كما أن أغلب القرارات تتعامل مع الجنسين بمساواة، فلا يوجد تمييز بين الجنسين

في التعامل، بل هناك مساواة بين الجنسين في جميع ظروف العمل. وتتفق هذه الدراسة مع نتائج الدراسات التالية: دراسة (الطبيبي، 2013)، ودراسة (مغاري، 2009)، ودراسة (الدرويش، 2012)، ودراسة (أبو سنيينة، 2012)، ودراسة (النبية، 2011). وتختلف هذه الدراسة مع دراسة (الحسون، 2014) ولصالح الذكور. ودراسة (شعير، 2013)

من حيث مؤهل المعلم فقد دلت النتائج على عدم وجود أثر لها على مستوى صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية، ويعزو الباحث ذلك إلى أن هناك جهة رسمية واحدة يتبع لها جميع المعلمين وهي التي ترسم لهم سياسات عامة يتم تنفيذها، وإدراك المعلمين لأهمية دورهم في المشاركة في صنع القرار مهما كانت مؤهلاتهم، وإيمانهم بقدرتهم على التأثير في عملية صنع القرار وحسن تسييرها، كما مديرو المدارس يشركون المعلمين في عملية صنع القرارات بما يتناسب مع قدراتهم وليس حسب مؤهلهم العلمي. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (الطبيبي، 2013)، ودراسة (الدرويش، 2012). وتختلف هذه الدراسة مع دراسة (العتيبي والشريجة، 2015) ولصالح فئة البكالوريوس، ودراسة (الحسون، 2014) ولصالح فئة البكالوريوس، ودراسة (شعير، 2013)، ودراسة (مغاري، 2009) لصالح المؤهل الجامعي، ودراسة (النبية، 2011) ولصالح المؤهل العلمي الأقل.

من حيث الخبرة العلمية فقد دلت النتائج على عدم وجود أثر لها على مستوى صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية، ويعزو الباحث ذلك إلى انفتاح مديري المدارس على جميع العاملين بغض النظر عن مدة خدمتهم، وأن مديري المدارس يشركون العاملين في عملية صنع القرار بما يتناسب مع قدراتهم وليس حسب سنوات خدمتهم، وأن خبرة المعلم تزداد من خلال ما يتعرض إليه من مواقف تربوية تدفعه للتدخل والمشاركة في صنع القرار. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (الطبيبي، 2013)، ودراسة (أبو سنيينة، 2012)، ودراسة (مغاري، 2009)، ودراسة (الدرويش، 2012). وتختلف هذه الدراسة مع دراسة (العتيبي والشريجة، 2015) لصالح الخبرة الأقل (أقل من 5 سنوات)، ودراسة (الحسون، 2014) ولصالح الخبرة الأقل (أقل من 5 سنوات)، ودراسة (شعير، 2013)، ودراسة (السفياني، 2012) ولصالح فئة (أكثر من 15 سنة)، ودراسة (النبية، 2011) لصالح

الخبرة الأقل (أقل من 5 سنوات).

من حيث التخصص فقد دلت النتائج على عدم وجود أثر لها على مستوى صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية، ويعزو الباحث ذلك إلى انفتاح مديري المدارس على جميع العاملين بغض النظر عن تخصصهم، وأن عملية صنع القرار تحتاج إلى معرفة العاملين بخطواتها وقدرتهم على تطبيقها وليس على تخصصهم، وأن مديري المدارس يشركون العاملين في عملية صنع القرار بما يتناسب مع قدراتهم وليس وفق تخصصهم. ولا يوجد دراسات تتفق أو تختلف مع هذه الدراسة من ضمن الدراسات التي تناولها الباحث، حيث أنه لم يتم تناول هذا المتغير من قبل الباحثين في الدراسات التي تناولها الباحث.

من حيث المديرية التي يعمل فيها المعلم فقد دلت النتائج على عدم وجود أثر لها على مستوى صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية، ويعزو الباحث ذلك إلى خضوع جميع المناطق التعليمية لنفس التعليمات والقوانين، كما أن التحديات الخارجية الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية لجميع المحافظات واحدة مما يؤدي إلى تجانس المعلمين في المناطق التعليمية المختلفة، وإن وجدت بعض الاختلافات أو الفروق الفردية في الإدارة المدرسية فإن تأثيرها يبقى محدودًا. ولا يوجد دراسات تتفق مع هذه الدراسة من ضمن الدراسات التي تناولها الباحث، حيث أنه لم يتم تناول هذا المتغير من قبل الباحثين في الدراسات التي تناولها الباحث. وتختلف هذه الدراسة مع نتائج دراسة (النييه، 2011) لصالح شرق غزة و غرب غزة، والوسطى، ودراسة (مغاري، 2009) لصالح مديرية تعليم الوسطى.

من حيث النمط الترسلّي فقد دلت النتائج على عدم وجود أثر له على مستوى صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية، ويعزو الباحث ذلك إلى وأن عملية صنع القرار تحتاج إلى معرفة العاملين بخطواتها وقدرتهم على تطبيقها وعلى من يقوم بتنظيم خطواتها وهذا يتناقض مع دور القائد الترسلّي. ولا يوجد دراسات تتفق أو تختلف مع هذه الدراسة من ضمن الدراسات التي تناولها الباحث، حيث أنه لم يتم تناول هذا المتغير من قبل الباحثين في الدراسات التي تناولها الباحث.

ثانياً التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تم تقديم التوصيات الآتية:

- العمل تعزيز التوجه الديمقراطي في قيادة مدير المدرسة لمدرسته، من خلال تفعيل دور المعلمين في صنع واتخاذ القرار، وحث المدير على الابتعاد عن المركزية.
- تعزيز مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار لتشمل جميع المجالات.
- توعية مدراء المدارس بمزايا النمط الديمقراطي وارتباطه الإيجابي بعملية صنع القرار. مما يحد من ممارسة مديري المدارس للنمطين الأوتوقراطي والترسلي ما أمكن ذلك
- عقد مديريات التربية والتعليم ورشات عمل لمديري المدارس تناقش الأنماط القيادية، وتبين مزايا ومساوئ كل نمط، وكذلك في موضوع صنع القرار، وإطلاع مديري المدارس على كل ما يستجد من أمور في مجال الإدارة المدرسية.
- وضع الإنسان المناسب في المكان المناسب، وضرورة اختيار القيادة التربوية من أصحاب الكفاءات والقدرات القيادية المناسبة.
- العمل على تكوين رؤية واضحة لمدير المدرسة ليكون قادراً على إتباع النمط الأفضل، وتلافي النمط الذي يعيق تطور المدير ومدرسته
- تزويد القادة التربويين بنتائج الدراسات النظرية والميدانية التي تؤكد على العلاقة الإيجابية بين الأنماط القيادية وعملية صنع القرار.

ثالثاً: المقترحات

- إجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية ولكن في مجالات أخرى كالعلاقة بين أنماط القيادة والولاء التنظيمي في المدارس الحكومية الفلسطينية.
- إجراء نفس الدراسة الحالية على مستوى الجامعات الفلسطينية.
- إجراء دراسة حول معوقات صنع القرار في المدارس الحكومية الفلسطينية.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

القرآن الكريم

- ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين محمد مكرم. (1900). معجم لسان العرب. بيروت: دار صادر للطباعة والنشر.
- أبو الخير، سامي. (2013). الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير (غير منشورة). كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين .
- أبو النصر، محمود. (2007). القيادة والتغيير. ط (1)، بيروت: دار النبلاء للنشر والتوزيع.
- أبو حسن، فايز. (2009). القيادة الإدارية بين المنهج العلمي والممارسة. ط (1). مصر: دار المسير للنشر والتوزيع.
- أبو سنينة، عونية. (2012). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة لعملية صنع القرار الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين. بحث مقدم لمجلة جرش للبحوث والدراسات بتاريخ (2015)، مجلد (16)، عدد (2)، ص 421 - 399. الأردن.
- أبو عيشة، غيداء. (2007). مشكلات التخطيط التربوي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين. رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية، نابلس: فلسطين .
- أبو ناصر، محمد. (2013). مدخل إلى الإدارة التربوية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- أحمد، أحمد. (2002). الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق. الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة.
- أحمد، أحمد. (2003). الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية. الإسكندرية: مكتبة دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر.

- أحمد، حافظ وحافظ، محمد. (2003). إدارة المؤسسات التربوية. القاهرة: عالم الكتب.
- أدير، ج. (2012). أعظم 100 فكرة للقيادة الفعالة، (ترجمة مكتبة جرير). المملكة العربية السعودية: مكتبة جرير.
- الأسطل، أميمة. (2009). فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير (غير منشورة). كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.
- الأغا، رياض والأغا، نهضة. (1996). الإدارة التربوية أصولها ونظرياتها وتطبيقاتها الحديثة. غزة: مطبعة منصور.
- الرشيد، سالم. (2004). أثر الأنماط القيادية على إدارة الجودة شاملة في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير (غير منشورة). الجامعة الأردنية، عمان: الأردن.
- الطراونة، مدحت وآخرون. (1999). أساسيات الإدارة ووظائف المنظمة. الكرك: دار رند.
- البقمي، فيصل. واقع مشاركة المرؤوسين في عملية القرارات الإستراتيجية. رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، الرياض: المملكة العربية السعودية.
- بكر، عبد الجواد. (2002). السياسات التعليمية وصنع القرار. الإسكندرية: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر.
- بني هاني، محمد ومصطفى، أميرة. (2015). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس في الأردن وفقا لنموذج جولمان في القيادة. بحث مقدم للمجلة الأردنية للعلوم التربوية بتاريخ (2016)، مجلد (12)، عدد (2)، ص 181-193.
- البوهي، فاروق. (2001). الإدارة التعليمية والمدرسية. القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر.
- التهامي، حسين. (2008). المدخل إلى أصول الإدارة ومبادئ الإدارة العامة. القاهرة: الدار العالمية للنشر والتوزيع.
- جاد الرب، سيد. (2012). القيادة الإستراتيجية. مصر: مطابع الدار.

- جراون، فتحى.(1999). تعليم التفكير مفاهيم وتطبيقات، (ط. 1). العين: دار الكتاب الجامعي.
- جرينبرج، جيرالد، بارون، روبرت. (2004). تعريب وترجمة، رفاعي، رفاعي محمد، بسيوني، إسماعيل بسيوني، إدارة السلوك في المنظمات. الرياض: دار المريخ للنشر.
- الجعبري، عالية. (2004). أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان العاصمة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات وعلاقتها بمستويات احتراقهم النفسي. رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان: الأردن .
- جمال الدين، سامي. (2004). الإدارة والتنظيم الإداري. الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.
- الجهني، عبد الله . (2010). أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة ينبع، رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة الملك عبد الله بن عبد العزيز، جدة: المملكة العربية السعودية.
- حبتور، عبد العزيز. (2009). مبادئ الإدارة العامة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- حجة، علي، (2010). اتخاذ القرارات الإدارية. عمان: دار قنديل للنشر.
- حجي، أحمد. (1998) الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية. ط (1). القاهرة: دار الفكر العربي.
- حرز الله، أشرف. (2007). مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي. رسالة ماجستير (غير منشورة). كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.
- الحريري، رافدة. (2008). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- حريم، حسين. (2010). مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة. (ط. 2). عمان: دار حامد للنشر.

- الحسون، عائشة. (2014). أنموذج مقترح لزيادة مشاركة معلمي المدارس الثانوية الحكومية في صناعة القرارات المدرسية في محافظة العاصمة في الأردن. رسالة دكتوراه (غير منشورة). الجامعة الأردنية، عمان: الأردن.
- الطور، غسان. (2007). مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في مديريات محافظات شمال فلسطين لكفاياتهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، مجلد (21)، عدد (4)، ص 965-1002.
- الحنتوشي، عباس. (2016). الأنماط القيادية لقادة المدارس الثانوية في محافظة القريات وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم. بحث مقدم للمجلة التربوية الدولية المتخصصة. مجلد (5)، ع (12)، ج (1).
- حيدر، علي. (2010). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. كلية التربية، الجامعة المستنصرية، بغداد: العراق.
- خليفة، إسماعيل. (2012). التحديات الإدارية المعاصرة. ط (1)، الإسكندرية: مكتبة الإنجلو المصرية.
- الخولي، صلاح. (2008). مراكز المعلومات ودورها في صنع واتخاذ ودعم القرار التربوي في الإدارة التعليمية. ط (1). كفر الشيخ: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
- دحلان، سميرة. (2013). أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين. رسالة ماجستير (غير منشورة). كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة: فلسطين.
- الدرويش، دلال. (2012). مستوى صنع القرار الأخلاقي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير (غير منشورة). قسم الإدارة والمناهج جامعة الشرق الأوسط، الكويت.
- دريوش، راضية وصرداوي، نزيه. (2014). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري التعليم الثانوي وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى هيئة التدريس_ دراسة ميدانية بولاية تيزي وزو. بحث مقدم لمجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، العدد (9)، ص 97-111. الجزائر: مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع.

- الدعليج، إبراهيم. (2009). الإدارة العامة والإدارة التربوية. عمان: دار الرواد للنشر والتوزيع.
- دياب، إسماعيل. (2001). الإدارة المدرسية. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.
- الرازي، محمد بن أبي بكر. (1908). مختار الصحاح. بيروت: المركز العربي للثقافة والعلوم.
- ربيع، مشعان. (2006). الإدارة المدرسية والإشراف التربوي الحديث. مكتبة المجمع العربي.
- الرحالة، عبد الرازقوعزام، زكريا. (2011). السلوك التنظيمي في المنظمات. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- رويسات، عبد الناصر. (2012). الإدارة والإشراف التربوي (اتجاهات حديثة). عمان: دار الوائل للنشر والتوزيع.
- الزعيبر، إبراهيم. (2012). القيادة التحويلية. موقع الدكتور إبراهيم الزعيبر. استرجع في 2012-9-5.
- السبيعي، عبيد. (2008). الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير. رسالة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط (غير منشورة). كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة: المملكة العربية السعودية.
- السبيعي، هزاع. (2003). دور نظم الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات في الأجهزة الأمنية. رسالة ماجستير (غير منشورة). أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: المملكة العربية السعودية.
- ستراك، رياض والشناق، كمال. (2004). تقويم أداء مديريات التربية والتعليم في الأردن مهامها الإدارية والفنية - دراسات في الإدارة الإستراتيجية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- السحيم، خالد. (2001). "المشاركة في اتخاذ القرار". مجلة الفيصل، العدد (290)، نوفمبر، المملكة العربية السعودية.
- السعود، راتب. (2012). القيادة التربوية (مفاهيم وآفاق). ط(1)، عمان: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.

- السفياني، ماجد. (2012). درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية: دراسة ميدانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.
- السكارنة، بلال. (2010). القيادة الإدارية الفعالة. ط (1). عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- سلامة، عبد العظيم. (2005). ديناميات وأخلاقيات صنع القرار. القاهرة: دار النهضة العربية.
- السهلي، مبارك. (2006). المشاركة في اتخاذ القرار وأثرها على الحد من مقاومة التغيير. رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، الرياض: المملكة العربية السعودية.
- سويدان، طارق. (2003). صناعة القائد. ط (2). السعودية: مكتبة جرير.
- شاهين، نرمين. (2013). الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بتعزيز ثقافة الإنجاز. رسالة ماجستير (غير منشورة). كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.
- شبلاق، وائل. (2006). دور برنامج التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة. رسالة ماجستير (غير منشورة). كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين .
- شحادة، حاتم. (2008). واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في محافظات غزة في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية وسبل تطويرها. رسالة ماجستير (غير منشورة). كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.
- الشرع، إبراهيم. (2012). القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- الشريف، طلال. (2004). الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة. رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض: المملكة العربية السعودية.

- شعير، بندر. (2013). بناء خرائط ذهنية لعملية صناعة القرارات الإدارية لدى مديري المدارس بمنطقة الباحة التعليمية في المملكة العربية السعودية. رسالة دكتوراه (غير منشورة). الجامعة الأردنية، عمان: الأردن.
- الشماع، خليل و حمود، خضير. (2000). نظرية المنظمة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- شواهنة، منصور. (2008). الإدارة المدرسية المعاصرة. عمان: دار جرير للنشر والتوزيع.
- صبح، نايف. (2005). رؤى في الإدارة والقيادة التربوية. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- صوص، فاطمة. (2010). استراتيجيات المعلمين في التعامل مع المتفوقين دراسياً في المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين والمديرين. رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية، نابلس: فلسطين .
- طاهر، علوي. (2007). الأنموذج القيادي التربوي. ط (1). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- طشطوش، هائل. (2009). أساسيات في القيادة والإدارة. (ط.1) إربد: دار الكندي.
- الطويل، هاني. (2001). الإدارة التربوية والثقافية والسلوك المنظمي. عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- الطيبي، سفيان. (2013). الأنماط القيادية التربوية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر العاملين _ دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة. رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة الأقصى. غزة: فلسطين.
- عابدين، محمد. (2012). الإدارة المدرسية الحديثة. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- عاشور، يوسف. (2002). مقدمة في بحوث العمليات. ط (4). فلسطين: الرنتيسي للطباعة والنشر.
- عالم، خالد. (2008). درجة ممارسة القيادات التربوية في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنين بالعاصمة المقدسة لعملية اتخاذ القرار. رسالة ماجستير (غير منشورة). كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة: المملكة العربية السعودية.

- عامر، فاتن. (2015). درجة فاعلية إدارة التميز المؤسسي لمديري المدارس الحكومية الأساسية في مديريات محافظات شمال الضفة الغربية وعلاقتها بالأنماط القيادية من وجهات نظر المديرين أنفسهم. رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية، نابلس: فلسطين.
- العامودي، محمد. (2013). مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية_ دراسة تطبيقية على سلطة الترخيص بوزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة. رسالة ماجستير (غير منشورة). أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بالمشاركة مع جامعة الأقصى. غزة: فلسطين.
- العاني، أيمن. (2013). القيادة الإدارية المعاصرة بين النظرية والتطبيق. ط (2). عمان: دار الأوائل للنشر والتوزيع.
- عباس، علي. (2008). الرقابة الإدارية على المال والأعمال. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- عباس، علي. (2012). تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير_ دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية. بحث مقدم لمجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية. ص 129_157، جامعة الشرق الأوسط: الأردن.
- عبد الجواد، محمد. (2000). حرفة الإدارة. طنطا: دار النشر للثقافة والعلوم.
- عبوي، زيد و حريز، سامي. (2006). مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- العتيبي، أسماء والشريجة، محمد. (2015). معوقات مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار في مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظرهم. بحث مقدم لمجلة العلوم التربوية والنفسية. مجلد (17)، عدد (4)، الكويت.
- العتيبي، نواف. (2008). الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية. رسالة ماجستير (غير منشورة). كلية التربية، مكة المكرمة: المملكة العربية السعودية .

- العجارمة، موافق. (2012). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة عمان العاصمة. رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن .
- العجمي، محمد وحسان، الحسن. (2010). الإدارة التربوية. ط (2)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع
- العجمي، محمد. (2000). الإدارة المدرسية. القاهرة: دار الفكر العربي.
- العجمي، محمد. (2010). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. ط (2). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- العدوانى، حنان. (2013). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير (غير منشورة). كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن.
- عريفج، سامي. (2001). الإدارة التربوية المعاصرة. ط (1)، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- عساف، عبد المعطي. (1981). مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة. مسقط: معهد الإدارة العامة.
- عطوي، جودت. (2008). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي: أصولها وتطبيقاتها. ط (3)، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع
- العلاقي، بشير. (2008). الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم. عمان: داراليازورب العلمية للنشر والتوزيع.
- علقم، إسماعيل. (2013). العلاقة بين النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية الحكومية ودافعية المعلمين في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة بير زيت، رام الله: فلسطين.
- العميان، محمود. (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط (3)، عمان: دار وائل للنشر.
- عياصرة، علي والفاضل، محمد. (2006). الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

- عياصرة، علي وحجازين، هشام. (2006). القرارات الإدارية في القيادة التربوية. عمان: دار الحامد للتوزيع والنشر.
- الفضل، مؤيد. (2004). الأساليب الكمية في الإدارة. عمان: دار اليازوري للطباعة والتوزيع.
- قنديل، علاء. (2010). القيادة الإدارية وإدارة الابتكار. عمان: دار الفكر.
- القيسي، هناء. (2010). الإدارة التربوية، مبادئ، نظريات، اتجاهات حديثة. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- كلوب، عرابي. (2008). المخل في اتخاذ القرار الأمني. القاهرة: مكتبة الأمير للطباعة والتصوير.
- كنعان، نواف (2003). اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق. ط (3)، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- كنعان، نواف. (2009). القيادة الإدارية. ط (3)، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- ماكسويل، ج. (2011). قائد أُل 360 درجة (ترجمة مكتبة جرير). المملكة العربية السعودية: مكتبة جرير. (العمل الأصلي نشر في 2009)
- محمد، محمد. (2010). أساليب القيادة وصنع القرار. مجلة حصاد الفكر. العدد، (227)، ص81.
- المدهون، محمد والعجومي، محمود. (2011). القيادة. غزة.
- مصبح، مصطفى. (2011). القدرة على اتخاذ القرار وعلاقته بكل من فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية لدى المرشدين التربويين في المدارس الحكومية بمحافظة غزة. رسالة ماجستير (غير منشورة). كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة: فلسطين .
- مصطفى، أحمد. (2010). الإدارة دليل عملي للمدير العصري. القاهرة: مكتبة الإنجلو المصرية.
- مصطفى، صلاح. (2002). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. الرياض: دار المريخ.
- مطاوع، إبراهيم. (2003). الإدارة التربوية في الوطن العربي. القاهرة: دار الفكر للطباعة والنشر.

- مغاري، تيسير. (2009). نمط القيادة السائد في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة، وعلاقته بصنع القرار التربوي، من وجهة نظر العاملين بها. رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة الأزهر، غزة: فلسطين.
- ناصر، حسن. (2010). الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين. رسالة ماجستير (غير منشورة). كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة. فلسطين.
- النبيه، إباد. (2011). فاعلية اتخاذ القرارات وعلاقتها بالأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة. رسالة ماجستير (غير منشورة). كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.
- نجم، نجم. (2011). القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين. عمان: دارصفاء للنشر.
- نجم، نجم. (2012). القيادة وإدارة الابتكار. عمان: دارصفاء للنشر.
- النعيمي، شهرزاد. (2010). بناء برنامج تطويري في ضوء تقويم أداء مهارات القيادة الإدارية والتربوية. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الهذلي، سعد. (2002). مهارات القائد الأمني في اتخاذ القرار في الظروف الطارئة. رسالة ماجستير (غير منشورة). قسم العلوم الشرطية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: المملكة العربية السعودية.
- وزارة التربية والتعليم العالي. (2007). إحصائيات عن التعليم العام في محافظات غزة. الإدارة العامة للتخطيط - غزة: فلسطين .
- وسيلة، واعر وعبد الناصر، موسى. (2009). أنماط القيادة وفعالية صنع القرار، بحوث وأوراق الملتقى الدولي - صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية. جامعة المسيلة: الجمهورية الجزائرية.

ثالثاً: المراجع الأجنبية

- Boyed, D., Grossman, P., Loeb, S., & Wyckoff, J. (2011). *The influence of school administrators on teacher retention decision. American Educational Research Journal*. 48(2), 303-333.
- Colin R.J. MOYLE, (1979) "**PRINCIPAL LEADER BEHAVIOUR AND SHARED DECISION MAKING**", **Journal of Educational Administration**, Vol. 17 Issue: 1, pp.39-50,
- Colman, A, M. (2006). *A Dictionary of Psychology*, 2nd edition, New York: Oxford University Press.
- David M. Messick, , Max H. Bazerman, (2001), *Ethical leadership and the psychology of decision making*, in John Dienhart, Dennis Moberg, Ron Duska (ed.) *The Next Phase of Business Ethics: Integrating Psychology and Ethics (Research in Ethical Issues in Organizations, Volume 3)* Emerald Group Publishing Limited, pp.213 - 238.
- Davis., K , Jain .,S. (2010). *Legislative Decision Making on Education Issues. A Qualitative Study*. University of Idah , Idaaho, U.S.A.
- Dennis, m, Buede. (2001), "**Decision Making**", Encyclopedia of operation & management science. 2nd,Boston.
- DeVore, S. & Martin, N. B. (2008). *Ethical decision-making: Practices of Female and Male Superintendents,Advancing Women in Leadership Journal*, .28(1):1 -10.
- Erwin Rausch, (2003). "**Guidelines for management and leadership decision**", *Management Decision*, Vol. 41 Issue: 10, pp.979-988, <https://doi.org/10.1108/00251740310509508>.

- Fernandez (2003). *Les nouveaux tableaux des managers, le projet decision neldans satotalité, edition d'organisation*, 3em edition, Paris.
- Gedikoglu, T; Keser, Z. (2008). " *Determining the extent to which high school principals exercise their authority and responsibility*" International Journal of Human Sciences, Vol. 5, No 2, pp : 2-23.
- Harrison,E,F.(1974). *management and organization*. Bston : Hought on-20 Mifflinco.
- House, R. J., Hanges, (2004) P. J., Javidan M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. *Culture Leadership and Organizations: The GLOBE study of 62*.
- Iles, P. & Preece, D. (2006) "*Developing Leaders, or Developing Leadership? The Academy of Chief Executives' Programmes in the North East of England,*" Leadership, Vol. 2, 317-340.
- Jones, A. M. (2005) "*The Anthropology of Leadership: Culture and Corporate Transformational Leadership: A Comparative Analysis with Traditional Leadership styles*, The Spanish Journal of Psychology, Vol. 10, No. 2, 358-368, ISSN 1138-7416.
- Keung, C. (2008). *The effect of shared decision- making on the improvement in job teachers' job development*. New Horizon in Education Journal, 56 (5), 31-46.
- Myers, J. (2008). " *Democratizing school authority: Brazilian teachers' perception of the election of principals*". Teaching and Teacher Education, 24(4), pp. 952-966.
- Mgcobo and Tikly.(2010). *Professional Development in Higher Education*, London Kogan page Limited, pp. 145-146.
- Mntzberg, H. (1999). *Technology structuring of organizations*. New Jersey: Prentice- Hall.

- Oguz, Ebru(2011): *"The Relationship between Teachers' Perceptions of Organizational Justice and Administrators' Leadership Styles*, Inonu University Journal Of The Faculty Of education, April 2011, Vol (12) , Issue. 1, p (45-65).
- Olayemi, E. O., and Olorunsola, A. O. (2013). *Teachers participation in decision- making process in secondary school in Ekiti State, Nigeria. International Journal of Education Administration and Policy Studies, 3(6), 78-84.*
- Peele, G. (2005) *"Leadership and Politics: A Case for a Closer Relationship?"* Leadership, 1(2) 187-204.
- Render, B., Stair, R. M. & Balakrishnan, N. (2003). *Managerial decision modeling with spreadsheets*, New Jersey: Prentice – Hall.
- Robert T. Knight (2002). *Principles of Frontal Lobe Function, Oxford - University Press*, <http://www.55a.net> 2005.
- Sharma . j. (2011) .' *Principleship Studies . University of Kuala Lumpur* , Malaysia.
- Simon Herbert A., (1977) .*The New Science of Management Decision*, New Jersey: Englewood Cliffs Prentice – Hall.1977.
- Somech, A. (2010). *Participative decision making in school: a mediating- moderating analytical framework for understanding school and teacher outcomes. Educational administration quarterly*
- Thomas S. Batman, and Scott A. Snell: (2009). *Management, Leading and Collaboration in Competitive World*. McGraw-Hill, U.S.A.
- Wadesango, N. (2012). *The influence of teacher participation in decision- making on their occupational morale. Journal of Social Science, 31(3), 361-369.*
- Wang Jack, AnChih, TingJu Chiang, ChouYu Tsai, TzuTing Lin, BorShiuan Cheng(2013): *"Gender makes the difference: The*

moderating role of leader gender on the relationship between leadership styles and subordinate performance", Journal Homepage: "www.elsevier.com/locate/obhdp".

- Yates, J. F. (2003) *.Decision management: Hôw to assure better decisions in your company*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

الملاحق

ملحق (1)

أسماء المحكمين لأداة الدراسة

الرقم	الاسم	التخصص	جهة العمل
1	د. إيهاب شكري	مناهج وأساليب تدريس	وزارة التربية والتعليم العالي
2	د. رولا أبو زينة	إدارة تربوية	وزارة التربية والتعليم العالي
3	د. جعفر أبو صاع	إدارة تربوية	جامعة فلسطين التقنية - خضوري
4	د. حسام القاسم	إدارة تربوية	جامعة فلسطين التقنية - خضوري
5	خالد قاسم أبو سريس	مناهج وأساليب تدريس	مدير مدرسة ذكور نور شمس
6	د. ربيع عطير	إدارة تربوية	مدرسة ذكور ارتاح الثانوية
7	د. سهيل أبو صالحه	مناهج وأساليب تدريس	جامعة النجاح الوطنية
8	د. فدوى عودة	لغة عربية	مديرية التربية والتعليم - طولكرم
9	د. مراد عوض الله	التربية العلمية والبيئية	جامعة فلسطين التقنية - خضوري
10	د. نهى عطير	إدارة تربوية	جامعة فلسطين التقنية - خضوري
11	د. وائل أبو الحسن	علم النفس	الجامعة الأمريكية

الملحق (2) أداة الدراسة بصورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

برنامج الإدارة التربوية

الدكتورة..... المحترمة

تحية طيبة وبعد،،

يقوم الباحث بدراسة ميدانية عنوانها "أنماط القيادة السائدة وعلاقتها بمستوى صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج الإدارة التربوية في جامعة النجاح الوطنية. ولتحقيق أغراض الدراسة، قام الباحث بإعداد استبانة معتمدة على ماجاء في أدبيات الأبحاث، والدراسات السابقة، لذا يُرجى التكرم بالإجابة عليها، علماً بأن البيانات هي لأغراض البحث العلمي، وستُعامل بموضوعية وأمانة وسرية تامة.

شاكراً لكم حُسن تعاونكم

الباحث: حسين الشلبي

أولاً: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر أنثى
2. المؤهل العلمي: دبلوم بكالوريوس ماجستير فأعلى
3. الخبرة العملية: أقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات من 11-15 سنة أكثر من 15 سنة
4. مكان السكن: مدينة قرية
5. التخصص: مواد علمية مواد أدبية

الرقم	الفقرة	وضوح الفقرة		الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		التعدد يل المنا سب
		وا ضد ة	غير وا ضد ة	من تم ية	غير من تم ية	س لي مة	غير سلي مة	
المجال الأول: أنماط القيادة								
المحور الأول: النمط الديمقراطي								
1	يعمل على سيادة روح التعاون بين المعلمين في المدرسة .							
2	يوفق بين متطلبات المدرسة وحاجات المعلمين							
3	يستفيد من قدرات المعلمين في تسيير أمور المدرسة .							
4	يخطط لتفعيل العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي .							
5	يشرح للمعلمين بصراحة سبب رفضه لبعض وجهات نظرهم .							
6	يحرص على تهيئة الأوضاع عند حدوث مشاكل، حرصاً على مصلحة العمل.							
7	يشارك المعلمين في المناسبات الاجتماعية.							
8	يراعي قدرات المعلمين عند توزيعه المسؤوليات							
9	يراعي الموضوعية عند تقييم المعلمين.							
10	يسمح للمعلمين بأخذ دوراً قيادياً حسب ما يوكل إليهم.							
11	يهيئ المعلمين نفسياً لممارسة الدور التربوي المنشود.							
12	يتيح للمعلمين الاتصال بزملائهم من خارج المدرسة.							

المحور الثاني: النمط الأتوقراطي							
							13
							يركز السلطة في يديه .
							14
							يتقيد بحرفية الأنظمة والتعليمات.
							15
							يهتم العمل أكثر من اهتمامه بالمعلمين .
							16
							يصر على أفكاره أثناء تطبيق القرارات.
							17
							يعتمد على بعض المعلمين في إنجاز بعض أعماله الخاصة.
							18
							يطالب المعلمين بتنفيذ الخطط التعليمية دون الإسهام في وضعها .
							19
							يقلل من شأن الاقتراحات التي يبديها المعلمون
							20
							يفرض القرارات على المعلمين .
							21
							يعتبر أن المناقشة من وجهة نظره مضيعة للوقت.
							22
							يتابع عملية دوام المعلمين.
							23
							يغلب على سلوكه طابع التكلف.
							24
							يلقي بالمسؤولية كاملة على المعلمين.
المحور الثالث: النمط الترسلّي							
							25
							ينفرد كل عضو بالمدرسة برأيه الشخصي في علاج المواقف التربوية.
							26
							يسمح للمعلمين بعدم الالتزام بالمواعيد الرسمية للعمل حسب ظروفهم.
							27
							يحجم عن تقديم وجهة نظره في الموضوعات المطروحة إلا عند الحاجة الملحة .
							28
							تتسم اجتماعاته بالمعلمين بالارتجال والعفوية.
							29
							يعتمد على المشرفين التربويين عند تقييم

							المعلمين .	
							يتترك الحرية للمعلمين في حل المشكلات الشخصية التي تواجههم.	30
							يتساهل مع المعلمين المقصرين في أداء واجباتهم .	31
							يعطي المعلمين الحرية الكاملة لممارسة أعمالهم.	32
							يوجه المعلمين بطريقة غير مباشرة.	33
							يعطي المعلمين الحرية لإصدار القرارات التي يرونها مناسبة.	34
المجال الثاني: مستوى صنع القرار								
المحور الأول: المشاركة في القرارات المتعلقة بالطلبة								
							يشرك المدير المعلمين في إقرار علامات الطلبة النهائية.	35
							يتيح المدير للمعلمين المساهمة في إقرار أسس النجاح والرسوب.	36
							يشرك المدير المعلمين في توزيع الطلبة الجدد على الشعب في المدرسة.	37
							يتيح المدير للمعلمين المساهمة في إقرار برامج لزيادة التواصل بين المعلمين والطلبة .	38
							يتيح المدير للمعلمين المساهمة في حل مشكلات السلوك الطلابي.	39
							يشرك المدير المعلمين في الإشراف على النوادي الطلابية .	40
							يتيح المدير للمعلمين المساهمة في وضع الحلول لمعالجة حالات تسرب الطلبة.	41
							يشرك المدير المعلمين في إقرار خطة النشاطات المدرسية المتنوعة .	42

							43	يشرك المدير المعلمين في وضع أسس مساعدة الطلبة المحتاجين في المدرسة.
المحور الثاني: المشاركة في القرارات المتعلقة بالمعلمين								
							44	يشرك المدير المعلمين في وضع برنامج الدروس الأسبوعي.
							45	يشرك المدير المعلمين في إعداد خطة تشكيلات المدرسة.
							46	يشرك المدير المعلمين في وضع برامج زيارات متبادلة بين معلمي المادة الواحدة.
							47	يستشير المدير المعلمين في الدورات التي يحتاجها المعلمون بهدف تمهينهم مهنيًا.
							48	يشرك المدير المعلمين في إقرار برامج إشغال الحصص.
							49	يشرك المدير المعلمين في إقرار خطة توزيع المهام والمسؤوليات على المعلمين كالمناوبة وتربية صف ونشاطات أخرى.
							50	يشرك المدير المعلمين في تحديد أوقات اجتماعات المعلمين وجدول أعمالها.
المحور الثالث: المشاركة في القرارات المتعلقة بتنفيذ المنهج وتطويره								
							51	يشرك المدير المعلمين في توفير الوسائل التعليمية الأساسية اللازمة لتحقيق المنهاج.
							52	يسمح المدير للمعلمين بالمساعدة في تحديد وسائل تقويم طرق التدريس للمواد الدراسية.
							53	يستشير المدير المعلمين في إعداد الخطة السنوية والفصلية للمنهاج.
							54	يشرك المدير المعلمين في تقييم المناهج وسبل تطويرها في مجال التخصص.
							55	يشرك المدير المعلمين في تشكيل لجان على مستوى المدرسة للقيام بتحليل المناهج

							لاكتشاف الأخطاء والعمل على تصويبها.	
							يشرك المدير المعلمين في إقرار برامج تحصيل الطلبة في المواد المختلفة.	56
							يتيح المدير للمعلمين المساهمة في تحديد طرق تحقيق أهداف المنهاج التربوي.	57
المحور الرابع: المشاركة في القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي								
							يتيح المدير للمعلمين المساهمة في عقد المحاضرات والندوات الاجتماعية لأبناء المجتمع المحلي.	58
							يشرك المدير المعلمين في دعوة أولياء الأمور للتعاون مع المعلمين والإدارة في التغلب على مشاكل الطلبة السلوكية والأكاديمية.	59
							يتيح المدير للمعلمين تقديم اقتراحات لزيادة التفاعل بين المدرسة والمجتمع المحلي.	60
							يشرك المدير المعلمين في تحديد جداول أعمال مجلس الآباء.	61
							يشرك المدير المعلمين في البرامج المخصصة لمساهمة المدرسة في تطوير المجتمع المحلي	62
							يسمح المدير للمعلمين بالمساعدة في تحديد الزيارات والرحلات لبعض المؤسسات والمصانع الموجودة في البيئة المحلية.	63
							يشرك المدير المعلمين في وضع برامج لزيادة إقبال المجتمع المحلي على المشاركة في نشاطات المدرسة.	64
المحور الخامس: المشاركة في القرارات المتعلقة بالمرافق الإدارية والأمور المالية								
							يسمح المدير للمعلمين إبداء رأيهم في كيفية استخدام المرافق المدرسية.	65

							66	يتيح المدير للمعلمين المساهمة في وضع برامج تجميل المدرسة من حدائق وأشجار.
							67	يتيح المدير للمعلمين المساهمة في وضع برامج صيانة البناء المدرسي.
							68	يسمح المدير للمعلمين إبداء رأيهم في وضع التعليمات الداخلية في المدرسة والمتعلقة بالسلوك العام في استخدام مرافق المدرسة.
							69	يشرك المدير المعلمين في وضع الإجراءات المتبعة في مكتبة المدرسة كالاستعارة وشراء ما يلزم المكتبة من كتب ودوريات.
							70	يشرك المدير المعلمين في تحديد الأدوات اللازمة للمختبرات وقاعة الرياضة والمقصف وغرفة التدبير المنزلي.

"شكرا لحسن تعاونكم"

ملحق (3) أداة الدراسة بعد عرضها على المحكمين (الصورة النهائية)

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

برنامج الإدارة التربوية

الدكتورة..... المحترمة

تحية طيبة وبعد،،

يقوم الباحث بدراسة ميدانية عنوانها "أنماط القيادة السائدة وعلاقتها بمستوى صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج الإدارة التربوية في جامعة النجاح الوطنية. ولتحقيق أغراض الدراسة، قام الباحث بإعداد استبانة معتمدة على ماجاء في أدبيات الأبحاث، والدراسات السابقة، لذا يُرجى التكرم بالإجابة عليها، علماً بأن البيانات هي لأغراض البحث العلمي، وستُعامل بموضوعية وأمانة وسرية تامة.

الباحث: حسين الشلبي

شاكراً لكم حُسن تعاونكم

القسم الأول: البيانات الشخصية

الرجاء وضع إشارة (X) في المكان المناسب

1. الجنس: ذكر أنثى
2. المؤهل العلمي: دبلوم بكالوريوس ماجستير فاعلي
3. الخبرة العملية: أقل من 5 سنوات من 5 - 10 سنوات من 11 - 14 سنة أكثر من 15 سنة
4. التخصص: مواد علمية مواد أدبية
5. المديرية: نابلس طولكرم طوباس قباطية جنين سلفيت قلقيلية جنوب نابلس

القسم الثاني: الرجاء وضع اشارة (X) في المكان المناسب

المجال الأول: أنماط القيادة

الرقم	فقرات الاستبانة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	يعمل المدير على سيادة روح التعاون بين المعلمين في المدرسة.					
2	يوفق المدير بين متطلبات المدرسة وحاجات المعلمين.					
3	يركز المدير السلطة في يديه.					
4	يتقيد المدير بحرفية الأنظمة والتعليمات.					
5	يسمح المدير للمعلمين بقلة الالتزام بالمواعيد الرسمية للعمل حسب ظروفهم.					
6	يبتعد المدير عن طرح وجهة نظره في الموضوعات المطروحة.					
7	يستفيد المدير من قدرات المعلمين في تسيير أمور المدرسة.					
8	يخطط المدير لتفعيل العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.					
9	يهتم المدير بالعمل أكثر من اهتمامه بالمعلمين					
10	تتسم اجتماعات المدير بالمعلمين بالارتجال والعفوية.					
11	يعتمد المدير على المشرفين التربويين عند تقييم المعلمين.					
12	يتترك المدير الحرية للمعلمين في حل المشكلات التعليمية والتعلمية التي تواجههم .					
13	يشرح المدير للمعلمين بصراحة سبب رفضه لبعض وجهات نظرهم.					
14	يعتمد المدير على بعض المعلمين في إنجاز بعض مهامه.					

					15	يقفل المدير من شأن الاقتراحات التي يبيدها المعلمون.
--	--	--	--	--	----	---

الرقم	فقرات الاستبانة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
16	يتساهل المدير مع المعلمين المقصرين في أداء واجباتهم.					
17	يعطي المدير المعلمين الحرية الكاملة لممارسة أعمالهم.					
18	يوجه المدير المعلمين بطريقة غير مباشرة .					
19	يشارك المدير المعلمين في المناسبات الاجتماعية.					
20	يوزع المدير مسؤوليات العمل على المعلمين تبعاً لقدراتهم.					
21	يعتمد المدير على تقييم المعلمين الذاتي لأنفسهم عند تقييمهم.					
22	يفرض المدير على المعلمين القرارات التي يتخذها دون مناقشتهم بها.					
23	يعتبر المدير القرارات والتعليمات مسلم بها(غير قابلة للنقاش).					
24	يتابع المدير عملية دوام المعلمين.					
25	يفوض المدير المعلمين بمهام العمل الإدارية.					
26	يهيئ المدير المعلمين نفسياً لممارسة الدور التربوي المنشود.					
27	يتيح المدير للمعلمين الاتصال والتواصل التربوي بزملائهم من خارج المدرسة.					
28	يغلب على سلوك المدير الطابع الرسمي المتعالي في التعامل.					
29	يعزي المدير النجاح لنفسه والفشل للآخرين.					
30	يشرك المدير المعلمين في تقديم خدمات تُلزم المجتمع المحلي.					

المجال الثاني: مستوى صنع القرار

الرقم	فقرات الاستبانة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
31	يتيح المدير المعلمين فرصة إقرار النتائج النهائية للطلبة.					
32	يشرك المدير المعلمين في وضع برنامج الدروس الأسبوعي.					
33	يشرك المدير المعلمين في إعداد التشكيلات المدرسية.					
34	يشرك المدير المعلمين في توفير الوسائل التعليمية الأساسية اللازمة لتحقيق المنهاج.					
35	يسمح المدير للمعلمين بالمساعدة في تحديد وسائل تقويم طرق التدريس للمواد الدراسية.					
36	يشرك المدير المعلمين في دعوة أولياء الأمور للتعاون مع المعلمين والإدارة في التغلب على مشاكل الطلبة السلوكية والأكاديمية.					
37	يتيح المدير للمعلمين فرصة المساهمة في وضع برامج تجميل المدرسة من حدائق وأشجار.					
38	يشرك المدير المعلمين في توزيع الطلبة الجدد على الشعب في المدرسة.					
39	يتيح المدير للمعلمين الفرصة للمساهمة في إقرار برامج لزيادة التواصل بين المعلمين والطلبة.					
40	يشرك المدير المعلمين في وضع برامج زيارات متبادلة بين معلمي المبحث الواحد.					
41	يستشير المدير المعلمين حول احتياجاتهم التدريبية.					
42	يستشير المدير المعلمين في إعداد الخطة السنوية والفصلية للمنهاج.					

					43	يتقبل المدير رأي المعلمين في المنهاج ويوجه هذا الرأي لدائرة المناهج.
					44	يتيح المدير للمعلمين تقديم اقتراحات لزيادة التفاعل بين المدرسة والمجتمع المحلي.
					45	يشرك المدير المعلمين في تحديد جداول أعمال مجلس الآباء.
					46	يتيح المدير للمعلمين فرصة المساهمة باقتراحات صيانة البناء المدرسي.
					47	يتيح المدير للمعلمين وضع إرشادات لضبط النظام العام في المدرسة.

أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	الرقم	فقرات الاستبانة
					48	يتيح المدير للمعلمين الفرصة للمساهمة في حل المشكلات السلوكية للطلبة.
					49	يشرك المدير المعلمين في الإشراف على النوادي واللجان الطلابية في المدرسة.
					50	يتيح المدير للمعلمين فرصة المساهمة في وضع الحلول لمعالجة حالات التسرب الطلبة.
					51	يجدول المدير حصص الإشراف بمشاركة المعلمين.
					52	يوزع المدير المهام والمسؤوليات على المعلمين كالمناوبة وتربية صفوف ونشاطات أخرى بمشاركتهم وموافقهم.
					53	يشرك المدير المعلمين في تشكيل لجان على مستوى المدرسة للقيام بتحليل المناهج لاكتشاف الأخطاء والعمل على تصويبها .
					54	يشرك المدير المعلمين في تقييم تحصيل الطلبة في المواد المختلفة .
					55	يشرك المدير المعلمين في البرامج المخصصة

					لمساهمة المدرسة في تطوير المجتمع المحلي.
					56 يشرك المدير المعلمين في وضع الإجراءات المتبعة في مكتبة المدرسة كالاستعارة وشراء ما يلزم المكتبة من كتب ودوريات
					57 يشرك المدير المعلمين في تحديد احتياجات المختبرات وقاعة الرياضة والمقصف وغرفة التدبير المنزلي .
					58 يشرك المدير المعلمين في وضع أسس مساعدة الطلبة المحتاجين في المدرسة .
					59 يشرك المدير المعلمين في تحديد أوقات اجتماعات المعلمين وجداول أعمالها.
					60 يتيح المدير للمعلمين تحديد طرق التدريس المناسبة لتحقيق أهداف المنهاج التربوي .
					61 يشرك المدير المعلمين في إقرار خطة النشاطات المدرسية المتنوعة .
					62 يسمح المدير للمعلمين بالمساعدة في تحديد الزيارات والرحلات لبعض المؤسسات والمصانع الموجودة في البيئة المحلية .

" شكراً لحسن تعاونكم "

ملحق (4)

كتاب كلية الدراسات العليا إلى وزارة التربية والتعليم العالي/ تسهيل مهمة طالب

An-Najah
National University
Faculty of Graduate Studies

جامعة
النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

التاريخ: 2017/1/22

حضرة السادة وزارة التربية والتعليم المحترمين

الموضوع: تسهيل مهمة الطالب/ حسين أحمد حسين الشلبي، رقم تسجيل (11356580)،
تخصص ماجستير ادارة تربوية

تحية طيبة و بعد،،
يرجى من حضرتكم التكرم بتسهيل مهمة الطالب/ حسين أحمد حسين الشلبي، ورقم تسجيله (11356580) تخصص ماجستير ادارة تربوية في كلية الدراسات العليا، وهو بصدد اعداد الأطروحة الخاصة به والتي عنوانها: " أنماط القيادة الساندة وعلاقتها بمستوى صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين". يرجى من حضرتكم تسهيل مهمته في اجراء المقابلات وجمع البيانات، شاكرين لكم حسن تعاونكم.

مع وافر الاحترام ،،،

رئيس قسم الدراسات العليا للعلوم الانسانية
د. فايز محاميد

فلسطين، نابلس، ص.ب 7.707 هاتف: 2345115، 2345114، 2345113 (09)(972) * فاكسميل: (972)(09)2342907
(5) 3200 هاتف داخلي 2345115، 2345114، 2345113 *Tel. 972 9 Nablus, P. O. Box (7)
* Facsimile 972 92342907 *www.najah.edu - email fgs@najah.edu

ملحق (5)

كتاب وزارة التربية والتعليم العالي لمديريات التربية والتعليم في شمال الضفة الغربية / الموافقة
على توزيع الاستبانة

State of Palestine
Ministry of Education & Higher Education
Educational Research & Development Center

دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم العالي
مركز البحث والتطوير التربوي

الرقم: ١٥٦١/٤٦٧
التاريخ: 2017/2/15
الموافق: 14/2 هـ

المناشئ الفني
رئيس قسم التعليم العام
للإجراء اللازم

السادة مديري التربية والتعليم المحترمين
(نابلس، جنوب نابلس، جنين، قباطية، طوباس، طولكرم، قلقيلية، سلفيت)
تحية طيبة وبعد،،

الموضوع: تسهيل مهمة بحثية

نهديكم أطيب التحيات، ونرجو التكرم التعاون مع الباحث: حسين أحمد حسين الشلبي في إجراء دراسته الميدانية لاستكمال الحصول على شهادة الماجستير من جامعة النجاح الوطنية بعنوان: " أنماط القيادة السائدة وعلاقتها بمستوى صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين". حيث سيقوم الباحث بتوزيع الاستبانة المعدة لهذه الغاية، على عينة من المدرسين في مديرياتكم، على أن لا يؤثر ذلك على سير العملية التعليمية والإدارية.

مع الإحترام والتقدير،،

د. إيهاب شكري
المكلف بمركز البحث والتطوير التربوي

نسخة :
معالي وزير التربية والتعليم العالي المحترم
عطوفة السيد وكيل الوزارة المحترم
عطوفة الوكيل المساعد لشؤون التخطيط والتطوير المحترم
السيد رئيس قسم الدراسات العليا للعلوم الإنسانية المحترم
(ف: 092342907)

Ramallah P.O. Box (576) Ram الله ص.ب. Fax (+972-2-2954518) تاسف Tel. (+972-2-298-3670)
www.moehe.gov.ps

ملحق (6)

كتاب عميد كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية لمنسق برنامج ماجستير الإدارة التربوية بالموافقة على عنوان الأطروحة وتحديد المشرف

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

جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا
مكتب العميد

تاريخ: 2016/5/26

حضرة الدكتور عبد الكريم ابوب المحترم
منسق برنامج ماجستير الادارة التربوية
حجة طيبة وبعد،

الموضوع: الموافقة على عنوان الأطروحة وتحديد المشرف

قرر مجلس كلية الدراسات العليا في جلسته رقم (306)، المسعفة بتاريخ 2016/5/22، الموافقة على مشروع الأطروحة المقدم من الطالب/ حسين احمد حسين شلبي، رقم تسجيل 11356580، تخصص الادارة التربوية، عنوان الأطروحة: (نماط القيادة السائدة وعلاقتها بصنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء والمعلمين)

(Prevailing Driving Patterns and their Relationship to Decision – Making at the Government Secondary School Principals in the Provinces of the Northern West Bank from the Views of Managers and Teachers of View)

رئيس: د. عبد الكريم ابوب
م. د. سرب الصانع

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

جامعة النجاح الوطنية
عميد كلية الدراسات
د. احمد ابوب

د. د. رئيس قسم الدراسات العليا للعلوم الانسانية المحترم
ق. أ. ع. القبول والتسجيل المحترم

An-Najah National University

Faculty of Graduate studies

**Prevailing Leadership Patterns and their relationship to the level of
Decision Making among Government Secondary Schools Principals
In The North of The West Bank Governorates from The Teachers
Perspectives**

Prepared by

Hussein Ahmad Hussein Al- Shalabi

Supervised by

Dr. Abdul-Kareem Mohammad Ayoub

Dr. Ashraf Al- Sayegh

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

2017

Prevailing Leadership Patterns and their relationship to the level of Decision Making among Government Secondary Schools Principals In The North of The West Bank Governorates from The Teachers Perspectives

Prepared by

Hussein Ahmad Hussein Al- Shalabi

Supervised by

Dr. Abdul-Kareem Mohammad Ayoub

Dr. Ashraf Al- Sayegh

Abstract

This study aimed to identify the prevailing leadership styles and their relation to the level of decision-making among secondary school principals in the northern governorates of the West Bank from the viewpoints of the teachers according to the following variables: (gender, scientific qualification, scientific experience, specialization, directorate).

The study population is composed of all the teachers in the secondary government schools in the northern governorates of the West Bank during the second semester of the academic year (2016-2017) distributed by governorates (Jenin, South Nablus, Nablus, Salfit, Tulkarm, Qalqiliya, Qabatiya, and Tubas) and their number is (6828). A random sample was selected on the variable of the Directorate representing the number of teachers in the northern governorates of the West Bank, the sample size is (370) teachers.

In order to achieve the objectives of the study, the researcher developed a questionnaire consisting of (62) parts divided into two areas. The first

area consisted of three axes related to the leadership styles prevailing among the principals of the secondary government schools in the northern governorates of the West Bank. The second area consisted of five axes related to the level of decision-making among the principals of secondary government schools in the northern governorates of the West Bank, where the researcher is sure of the validity of the tool and its stability.

The results of the study showed that the degree of the practice of leadership styles among secondary school principals in the northern governorates of the West Bank from the viewpoints of the teachers was very high in the field of democratic leadership style, And to a moderate degree in the areas of autocratic leadership and Laissez Fair Leadership, The level of decision-making among secondary school principals in the northern governorates of the West Bank was very high, The results of the study showed that there is an influence for the democratic and autocratic leadership styles on the decision-making level processes of the leadership of the secondary government schools in the northern governorates of the West Bank, while the gender variables of the teacher, his scientific qualifications, his experience, his specialty, the directorate in which he works, as well as the chaotic styles, the results showed no impact at the decision-making level among secondary school principals in the northern governorates of the West Bank.

In light of these results, the study recommended strengthening the democratic orientation of the school principal to his school by activating the role of teachers in decision-making. As well as urging the principal to

distance himself from centralism and to enhance the participation of teachers in the decision-making process including all the areas.

Keywords: leadership styles, democratic style, autocratic style, chaotic style, decision making.