

Administrative Style among Primary School Principals within the Green Line and its Relationship to Teachers' Participation in Administrative Decision-Making Process

Hazar Ghaleb Masarwah*
Prof. Mohammad Ali Ashour**
Prof. Khaled Mohammad Al-Omari***

Received 10/6/2021

Accepted 24/7/2021

Abstract:

The current study aimed to identify the administrative style practiced by primary school principals within the green line and its relationship to teachers' participation in decision-making process from the teachers' point of view. The study used the descriptive correlational survey methodology, through utilizing two questionnaires for data collection, first, a questionnaire to identify the leadership style, which consisted of (30) items distributed equally into the autocratic style, the democratic style, and the laissez-faire style, second, a questionnaire measuring the level of teachers' participation in the decision-making process, which consisted of (25) items, distributed into the two fields: Decisions related to educational aspects (15 items), and decisions related to administrative aspects (10 items), as they were applied to a simple random sample consisted of (380) teachers. The results showed that the three leadership styles (autocratic, democratic, and laissez-faire) came with a medium degree of practice, and that the level of teachers' participation in decision-making was medium. The results also showed the existence of a positive statistically significant correlation between the practice of the democratic and laissez-faire styles and the participation of teachers in decision-making, and the absence of a statistically significant relationship between the practice of the autocratic style and the participation of teachers in decision-making.

Keywords: Leadership style, Teachers' participation in decision-making, primary school principals, the triangle district within the Green Line.

Palestine\ hazarmasarwah30@gmail.com *

Faculty of Educational Sciences\ Yarmouk University\ Jordan\ Moashour@yu.edu.jo **

Faculty of Educational Sciences\ Yarmouk University\ Jordan\ yarmouk@yahoo.co.uk ***

النمط الإداري المتبع لدى مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر وعلاقته بمشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرارات

هزار غالب مصاروة*

أ.د. محمد علي عاشور**

أ.د. خالد محمد العمري***

ملخص:

هدفت الدراسة الحالية تعرف النمط الإداري المتبع لدى مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر وعلاقته بمشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وتم تطوير أداتين للدراسة، الأولى استبانة تعرف النمط القيادي وتكونت من (30) فقرة موزعة بالتساوي إلى النمط الأوتوقراطي، والنمط الديمقراطي، والنمط الترسلّي، والثانية استبانة قياس مستوى مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار، وتكونت من (25) فقرة، موزعة إلى مجالي القرارات المتعلقة بالنواحي التربوية (15 فقرة)، والقرارات المتعلقة بالنواحي الإدارية (10 فقرات)، وقد تم تطبيقهما على عينة عشوائية بسيطة تألفت من (380) معلماً. أظهرت النتائج أن الأنماط القيادية الثلاثة (الأوتوقراطي، والديموقراطي، والترسلّي) جاءت بدرجة ممارسة متوسطة، وأن مستوى مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرارات جاء متوسطاً. وأظهرت النتائج كذلك وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين ممارسة النمطين الديمقراطي والترسلّي ومشاركة المعلمين في اتخاذ القرار، وعدم وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين ممارسة النمط الأوتوقراطي ومشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرار. الكلمات المفتاحية: النمط القيادي، مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرار، مديرو المدارس الابتدائية، منطقة المثلث داخل الخط الأخضر.

* فلسطين/ hazarmasarwah30@gmail.com

** كلية العلوم التربوية/ جامعة اليرموك/ الأردن/ Moashour@yu.edu.jo

*** كلية العلوم التربوية/ جامعة اليرموك/ الأردن/ yyarmouk@yahoo.co.uk

المقدمة:

ازدادت أهمية القيادة في المؤسسات التربوية نظراً لما يحيط بها من تحديات وتغيرات، جاءت نتيجة للتغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية، فضلاً عن أهمية الدور الذي يؤديه القائد في بناء العلاقات داخل الجماعات، ومقدرته على توجيهها، لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة.

وتُعد المدرسة مؤسسة ذات أهمية كبيرة، ونظاماً متكاملًا، تضم مجموعة من العاملين، لذلك فإنه من الواجب أن تتوفر فيها قيادة تعمل على التأثير في العاملين، وتنسيق جهودهم، لبلوغ الأهداف المنشودة عبر التشاركية والاحترام، وعدم الاستبداد بالرأي والمركزية، فلم يعد المدير في الوقت الراهن مجرد مطبق للنظام، أو أداة تنفيذية للقرارات؛ بل تعدى ذلك ليصبح قائداً للمدرسة، وقادراً على التطوير (Rayyan, 2010).

ويعد النمط القيادي الذي يتسم به مدير المدرسة عاملاً مهماً في توجيه مسارها، وتطوير أدائها، وقد يكون ذلك النمط القيادي سبباً في فشل المدرسة وعاقة تطورها، فالنمط القيادي الفعال غالباً ما يظهر تأثيره في سلوك المعلمين والطلبة وأدائهم (Harahsheh, 2012). كما تختلف الممارسات القيادية من مدرسة لأخرى، وذلك حسب عوامل عدة منها ما يتعلق بمدير المدرسة نفسه وطبيعته الشخصية، ومنها ما يتعلق بالعاملين في المدرسة، ومنها ما يتعلق بالنظام التعليمي، ومنها ما يرتبط بالإمكانات والبيئة المتوفرة، فنرى أن بعض الإدارات المدرسية تتسم بالسيطرة والسلطة المطلقة، في حين أن بعضها الآخر يعتمد مبدأ المشاركة والتعاون في إدارته للمدرسة، فالمديرون لا يسبرون على نمط واحد في تسييرهم لشؤون مدارسهم (Sadeghi, Yadollahi, Baygi, Ghayoomi, 2013).

وأوردت القيسي (Qaisi, 2010) أن الباحثين قد اختلفوا في تصنيف الأنماط القيادية، فمنهم من صنفها إلى قيادة استبدادية (متسلطة)، وقيادة استشارية (إنسانية)، وقيادة سمحة (متساهلة)، ومنهم من صنفها إلى قيادة سلبية، وقيادة إيجابية، كما صنفها آخرون إلى قيادة آمرة، وقيادة بناءة. أما أبرز التقسيمات فكانت تلك التي اعتمدت على طريقة إدارة القائد للجماعة وهي ثلاثة أنماط رئيسية: النمط الأوتوقراطي، والديموقراطي، والترشلي، وهو ما يتبناه الباحثون في الدراسة الحالية، لكونها الأكثر شيوعاً. ويوجز الباحثون تلك الأنماط الثلاثة على النحو الآتي:

أولاً: النمط الأوتوقراطي

تعددت تسميات هذا النمط، مثل النمط الاستبدادي، أو المتحكم، أو النمط الفردي، أو النمط الديكتاتوري، أو التسلطي، أو الأمر، وإن كانت كل المسميات تحمل المعنى ذاته، وهو المركزية المطلقة للقائد، الذي يتركز النفوذ في يديه، وتتحرك التفاعلات الشخصية داخل جماعة العمل تجاه القائد. ويحتكر القائد السلطة وينفرد برسم السياسات وتصميم والإجراءات وصنع القرارات، وينفرد بتحديد مهمات المجموعة، ويتحكم بأساليب الثواب والعقاب، ويرى في نفسه الأقدر على إدارة المؤسسة، فهو من وجهة نظره الأنكى، والأكثر علماً، وفكراً، وثقافة. وفي هذا النمط يستمد المدير قوته في إصدار القرارات من السلطة الممنوحة له بحكم مركزه في التنظيم الإداري، ويعزو هذا النوع من القادة الإداريين إدارته إلى نفسه بغض النظر عن الأشخاص المنفذين حينما تظهر نتائج إيجابية لقراراته المختلفة، وإذا ما تمخض عن هذه القرارات نتائج سلبية فإن اللوم يقع على مرؤوسيه الذين قد يوصفون بالإهمال والتهاون (Abu Al-Nour, 2012).

ثانياً: النمط الديموقراطي.

ويسمى أيضاً بالنمط التشاوري، والنمط التشاركي، والنمط الإيجابي، والنمط البناء أو التوجيهي، وذلك لأنه يقوم على التعاون والتفاعل بين القائد ومرؤوسيه، ولذلك يسود جو من الاحترام المتبادل والثقة بينهما، يقوم هذا النمط على مبدأ المشاركة وتقويض السلطات، فالقائد الديموقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة ويشاركهم في عملية اتخاذ القرارات، ويتوسع في تفويض السلطات والصلاحيات لمرؤوسيه، فهو يباشر مهماته من خلال الجماعة، إذ أن السياسات تتحدد من خلال الاتفاق والمناقشة الجماعية لأعضاء الجماعة. وتمارس القيادة دورها في بلورة ما تتفق عليه الجماعة من آراء وأفكار إلى قرارات وسياسات، بحيث يكون القرار في النهاية نتاج تفكير الجماعة ومبادرتها (Gulcan, 2012).

ثالثاً: النمط الترسلّي.

ويسمى بالنمط التسيبي، أو الفوضوي، أو الحُرّ، وهو نقيض للنمط الأوتوقراطي، فالقائد الترسلّي يترك جميع شؤون المؤسسة للأفراد الذين يعملون معه، ولهم الحرية المطلقة في عملية اتخاذ القرارات دون أن يسهم اسهاماً فاعلاً في رسم السياسة والتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والتقييم وما إلى ذلك. وتتصف القيادة الحرة بخصائص تميزها عن غيرها من الأنماط الأخرى تتمثل في اتجاه القائد لإعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرار

لإنجاز العمل، وتقويضه السلطة لمروسيه على أوسع نطاق، واتباعه سياسة الباب المفتوح في الاتصالات (Ogunyinka, & Adedoyin, 2013).

وتعد عملية اتخاذ القرارات أحد أهم أنشطة الإدارة، وضرورة حتمية لتحقيق الأهداف التي من أجلها أنشئت المؤسسة، وهي تمثل مخرجات كل الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة، فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي، والإدارات والأقسام، والأفراد، ونطاق الإشراف المناسب، وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضاً تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، لذا أصبح مقدار النجاح الذي تحققه أية مؤسسة يتوقف إلى حد بعيد على مقدرة قيادتها وكفاءتها في عملية اتخاذ القرارات المناسبة (Sufiani, 2012).

وأكد ياغي (Yaghi, 2010) أهمية مشاركة المعلمين في المدرسة للمديرين في عملية اتخاذ القرارات المدرسية، ذلك أن أهمية المشاركة تكمن في إحساسهم باحترام ذواتهم، والاعتراف بجهودهم، وتقديرهم، وبأنهم جزء من مدرستهم. وتكمن أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات الإدارية المدرسية في أنها تتيح الفرصة للمعلمين لإبداء آرائهم وتصوراتهم حول الموضوعات المطروحة للنقاش، كما انها تعزز جودة القرار الإداري، وتسهم في تحفيزهم داخل المدرسة، وتكون توازناً بين الأهداف الشخصية والأهداف التنظيمية (Keung, 2008).

وأورد عساف (Assaf, 2013) أهم المجالات التي ينبغي مشاركة المعلمين في عملية صنع القرارات المدرسية بشأنها على النحو الآتي:

- **مجال التخطيط العام للمدرسة:** ويرتبط هذا المجال بالتخطيط للعملية التربوية، من خلال تحديد برامج الأنشطة المدرسية، والتنظيم الإداري للمدرسة، كما يمتد ذلك ليشمل رسم سياسة للتواصل بين المدرسة والمجتمع المحلي وكيفية استخدام البيئة المحلية مصدراً للتعلم.
- **مجال الطلبة:** ويرتبط هذا المجال بتطوير الجانب الشخصي للطلبة، والتركيز على إثارة الإبداع لديهم وبناء الاتجاهات والتركيز على أساليب التفاعل معهم، وتحديد الوسائل التعليمية وكذلك العقوبات المناسبة.
- **مجال المعلمين:** ويرتبط هذا المجال بالتخطيط العام للتعليم، كتخطيط الدروس وتنفيذها،

والتشجيع على إثارة العمليات الذهنية للطلبة، وتحديد الأنشطة الصفية وطرق استخدام الوسائل التعليمية، ووضع الخطط العامة لتحقيق أهداف المنهاج، ووضع خطط برامج تحسين الأداء، وتحديد طرائق التدريس المناسبة للمواد الدراسية، وتشكيل لجان لتطوير المناهج في المدرسة.

وفي منطقة المثلث داخل الخط الأخضر، شأنها شأن المناطق الأخرى، لا زال هناك بعض المديرين الذين يتمسكون بالأساليب القديمة في إدارة مدارسهم، وبعضهم لا يتبع نمطاً معيناً في قيادة مدرسته، وإنما يتغير سلوكه الإداري وفقاً للموقف أو الحدث. كما أن بعض المديرين لا زالوا يصرون على الاستحواذ على المهمات الإدارية بعيداً عن مشاركة المعلمين فيها، ظناً منهم بأن تلك المهمات هي شأن خاص بهم، وأن مشاركة المعلمين في بعض الأمور المتعلقة بتلك المهمات هو تعدٍ على وظيفتهم.

الدراسات السابقة ذات الصلة

في هذا الجزء استعرضت بعض الدراسات السابقة التي بحثت في متغيري الدراسة، وتوردها الباحثان مرتبة من الأقدم إلى الأحدث، وكما يأتي:

الدراسات السابقة المتعلقة بالأنماط القيادية

أجرى أوغونينكا وأديوين (Ogunyinka & Adedoyin,2013) دراسة هدفت إلى مناقشة أساليب القيادة وعلاقتها بفاعلية العمل لدى مديري المدارس في منطقة أدي-إيكيتي التابعة لولاية إيكيتي في نيجيريا. وقد استخدم المنهج الوصفي، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية مكونة من (100) معلم ومعلمة من خمس مدارس، وطبقت عليهم استبانة كأداة للدراسة. خلصت الدراسة إلى عدم وجود نمط قيادي سائد لدى مديري المدارس من وجهة نظر عينة الدراسة.

وهدف دراسة الغامدي (Ghamdi,2020) تعرف الأنماط القيادية السائدة لدى قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض وفق نظرية الشبكة الإدارية من وجهة نظر أفراد المعلمين، والكشف عن العلاقة بين النمط القيادي لقائد المدرسة وفق نظرية الشبكة الإدارية ودرجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (325) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات. أظهرت النتائج أن النمط القيادي السائد لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض هو النمط الديمقراطي، وبدرجة مرتفعة.

وأجرى الغريب (Ghareeb, 2020) دراسة هدفت تقصي الأنماط القيادية السائدة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في الكويت والإمارات العربية المتحدة وعلاقتها بمستوى دافعية الإنجاز للمعلمين، وتم استخدام المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وبلغت عينة الدراسة (110) معلمين ومعلمات من دولة الكويت، و(62) معلماً ومعلمة من دولة الإمارات، تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية. أظهرت النتائج أن مستوى النمط القيادي السائد لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام في دولتي الكويت والإمارات العربية المتحدة، نمط القيادة (النمط الديمقراطي) بالترتبة الأولى، والنمط (النمط الأوتوقراطي) بالترتبة الثانية، في حين جاء نمط (النمط الترولي) بالترتبة الأخيرة، وجاءت الأنماط الثلاثة بمستوى متوسط.

الدراسات السابقة المتعلقة بعملية اتخاذ القرار

هدفت دراسة بومانز، ورونهار، وويسلينك ومولدر (Bouwman, Runhaar, Wesselink & Mulder, 2017) إلى تعرف العلاقة بين القيادة التحويلية وبين فاعلية عملية اتخاذ القرار التشاركية من وجهة نظر المعلمين في الولايات المتحدة الأمريكية. تكونت عينة الدراسة من (992) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة أداة للدراسة. أظهرت النتائج أن مستوى التشاركية في عملية اتخاذ القرار جاء متوسطاً.

وهدفت دراسة عميرة وعاشور (Amayreh & Ashour, 2020) إلى تعرف درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين في قسبة إربد. تكونت عينة الدراسة من (253) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الأساسية، و(193) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية العاملين في المدارس الحكومية التابعة لمديرية تربية قسبة إربد اختيروا عشوائياً. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، والاستبانة لجمع البيانات. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في مديرية قسبة إربد كانت متوسطة من وجهة نظر المعلمين.

وهدفت دراسة الغيث (Ghaith, 2020) تعرف تصورات مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض لدورهم في مجال الشراكة في اتخاذ القرارات ودرجة مشاركة المعلمين وأولياء الأمور في ضوء الرؤية الوطنية 2030 للمملكة العربية السعودية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة للدراسة، وبلغت عينة الدراسة (575) مديراً ومعلماً وولي أمر، تم

اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. أظهرت النتائج أن درجة مشاركة مديري المدارس الثانوية للمعلمين في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة.

التعقيب على الدراسات السابقة

باطلاع الباحثين على الدراسات السابقة، لوحظ أن جزءاً منها بحث في متغير النمط القيادي وعلاقتها بمتغيرات أخرى مثل دراسة أوغونينكا وأديوين (Ogunyinka & Adedoyin, 2013)، ودراسة الغامدي (Ghamdi, 2020)، ودراسة الغريب (Ghareeb, 2020)، في حين بحثت دراسة بومانز، ورونهار، وويسلينك ومولدر (Bouwmans, Runhaar, Wesselink & Mulder, 2017)، ودراسة عميرة وعاشور (Amayreh & Ashour, 2020)، ودراسة الغيث (Ghaith, 2020) متغير المشاركة في عملية اتخاذ القرارات وعلاقتها بمتغيرات أخرى.

وقد تشابهت معظم الدراسات مع الدراسة الحالية في أنها استخدمت المنهج الوصفي، والذي انتهجته هذه الدراسة، وكذلك استخدام الاستبانة أداة للدراسة، وقد تم توظيف الدراسات السابقة في إعداد الأدب النظري الخاص بالدراسة الحالية، وإعداد أدواتها، ومناقشة نتائجها، واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات التي تم عرضها في أنها بحيث في متغيري النمط القيادي ومشاركة المعلمين في عملية صنع القرارات، وكذلك في مكان إجرائها، إذ أنها الأولى التي تتناول المدارس الابتدائية في منطقة المثلث داخل الخط الأخضر.

مشكلة الدراسة

تشهد العملية التربوية تطورات عديدة ومتسارعة فرضتها الظروف العالمية المحيطة، وباتت كثير من الممارسات التربوية بعيدة عن مواكبة تلك التطورات، كما أن أدوار مدير المدرسة الحديثة باتت تتطلب التفاعل مع المرؤوسين، وعدم الانفراد باتخاذ القرارات الإدارية، خصوصاً القرارات ذات التماس المباشر بعملية التعليم. وقد أشارت دراسة أوغونينكا وأديوين (Ogunyinka & Adedoyin, 2013)، ودراسة الغريب (Ghareeb, 2020) إلى ضرورة تبني المديرين أنماطاً قيادية تعزز قيم التشاركية والتعاون، كما أوصت دراسة بومانز، ورونهار، وويسلينك ومولدر (Bouwmans, Runhaar, Wesselink & Mulder, 2017) بضرورة مشاركة المرؤوسين في عملية صنع القرارات التي تخص العمل. وبحكم عمل أحد الباحثين في المدارس الابتدائية في منطقة المثلث داخل الخط الأخضر، ومعاصرتهم لأنماط قيادية متباينة يمارسها مديرو المدارس، وكذلك مستويات متفاوتة من مشاركة المديرين للمعلمين في عملية صنع القرارات، فقد تحددت

مشكلة الدراسة الحالية في تعرف النمط القيادي السائد في تلك المدارس وعلاقته بمشاركة معلمي تلك المدارس في عملية صنع القرارات.

أسئلة الدراسة

سعت الدراسة الحالية إلى الإجابة على الأسئلة الآتية:

1. ما النمط الإداري المتبع لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة المثلث داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين؟
2. ما درجة مشاركة المعلمين في منطقة المثلث داخل الخط الأخضر في عملية صنع القرارات من وجهة نظر المعلمين أنفسهم؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ بين السلوك الإداري المتبع لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة المثلث داخل الخط الأخضر ودرجة مشاركة المعلمين في عملية صنع القرارات؟

أهداف الدراسة

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف إلى النمط القيادي المتبع لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة المثلث داخل الخط الأخضر، ودرجة مشاركة المعلمين في تلك المدارس في عملية صنع القرارات.
- الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين النمط القيادي المتبع لدى مديري المدارس، ودرجة مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرارات.

أهمية الدراسة

لدراسة أهميتان، نظرية وعملية، ويمكن إيجازهما على النحو الآتي:

أولاً: الأهمية النظرية:

اكتسبت الدراسة أهميتها النظرية من أهمية متغيريها، وتركيزها على العلاقة بين النمط القيادي لدى المديرين ومشاركة المعلمين في عملية صنع القرارات. ويؤمل أن تسهم في إثراء المعرفة في مجال الإدارة التربوية من خلال تقديمها إطاراً نظرياً، وأداة للدراسة يمكن توظيفها لإجراء دراسات أخرى تتناول متغيري الدراسة الحالية على مجتمعات جديدة، وكذلك إغناء المكتبة العربية بشكل عام بإضافة معرفة جديدة متخصصة حول موضوع الدراسة.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

برزت أهمية الدراسة الحالية في إعداد أدوات الدراسة وتطبيقها وما ينتج عنها من نتائج وتوصيات، ويؤمل أن يستفيد من هذه الدراسة كل من المسؤولين في وزارة التربية والتعليم من خلال تعريفهم بانعكاسات الأنماط القيادية لمديري المدارس ومشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرار على العملية التعليمية، والمديرين أنفسهم من خلال زيادة إدراكهم لأهمية تبني نمط قيادي يكون له أثر إيجابي في العملية التعليمية بشكل عام وفي فاعلية القرار المدرسي بشكل خاص، والباحثين وطلبة الدراسات العليا من خلال تشجيعهم على إجراء دراسات مشابهة على مجتمعات جديدة.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

اشتملت الدراسة الحالية على التعريفات الآتية:

- **النمط القيادي:** "السلوك الذي يمارسه مدير المدرسة للتأثير الفعال في سلوك المدرسين في المدرسة، بهدف تحسين نوعية العمل والإنتاج في المدرسة" (Rubai'ee, 2016, 478). ويعرف إجرائياً بأنه الأنماط الإدارية التي يوظفها مديرو المدارس الابتدائية في منطقة المثلث داخل الخط الأخضر، في أثناء أدائهم لمهامهم الوظيفية للتأثير في سلوك العاملين معهم، بغرض تحقيق الأهداف التربوية العامة والتعليمية الخاصة، وتتمثل هذه الأنماط بالنمط الأوتوقراطي، والنمط الديمقراطي، والنمط الترسلّي، ويقاس بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة التي تم تطويرها لهذا الغرض.
- **عملية اتخاذ القرار:** "مهارة توصل الفرد إلى حد يبتغي الوصول إليه في مشكلة اعترضته، أو موقف محير، وذلك باختيار حل من بين بدائل الحل الموجودة أو المبتكرة، وهذا الاختيار يعتمد على المعلومات التي جمعها الفرد حول المشكلة، وعلى القيم والعادات والخبرة والتعليم والمهارات الفردية" (Tu'mah, 2006, 15). ويعرف إجرائياً بأنه العملية التي يتيح فيها مديرو المدارس الابتدائية في منطقة المثلث داخل الخط الأخضر الفرصة للمعلمين المشاركة في عملية صنع القرارات المرتبطة بالعمل المدرسي، والاستفادة من آرائهم وخبراتهم، وتقاس بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة التي تم تطويرها لهذا الغرض.

حدود الدراسة ومحدداتها

تحددت الدراسة الحالية بالحدود الآتية:

- **الحد الموضوعي:** النمط الإداري المتبع وعلاقته بالمشاركة في عملية صنع القرار.
- **الحد البشري:** معلمو المدارس الابتدائية في منطقة المثلث داخل الخط الأخضر.
- **الحد المكاني:** المدارس الابتدائية في منطقة المثلث داخل الخط الأخضر.
- **الحد الزمني:** الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2020-2021.

منهج الدراسة

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي الارتباطي نظراً لملاءمته طبيعة الدراسة

وأهدافها.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الابتدائية في منطقة المثلث داخل الخط الأخضر، والبالغ عددهم (6588) معلماً ومعلمة، وذلك حسب سجلات قسم التخطيط التربوي لمديرية التربية والتعليم في منطقة المثلث داخل الخط الأخضر للعام الدراسي 2020-2021 (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 2020).

عينة الدراسة

تألفت عينة الدراسة من (380) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وذلك اعتماداً على معادلة احتساب العينات الوارد ذكرها في يامان (Yamane, 1967).

أداتا الدراسة

بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات ذات العلاقة، كدراسة الغريب (Ghareeb, 2020)، ودراسة الغامدي (Ghamdi, 2020)، تم تطوير أداة الدراسة الأولى وهي استبانة تعرف النمط الإداري، وتكونت في صورتها الأولية من (30) فقرة موزعة بالتساوي إلى ثلاثة أنماط هي النمط الأوتوقراطي، والنمط الديمقراطي، والنمط الترسلّي. وبالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة كدراسة عميرة (Amayreh, 2020)، ودراسة الغيث (Ghaith, 2020) تم تطوير أداة الدراسة الثانية، وهي استبانة لقياس مستوى مشاركة معلمي المدارس الابتدائية في منطقة المثلث داخل الخط الأخضر في عملية صنع القرارات، وتكونت في صورتها الأولية من (25) فقرة موزعة إلى مجالين: مجال القرارات المتعلقة بالنواحي التربوية (15 فقرة)، ومجال القرارات المتعلقة بالنواحي

الإدارية (10 فقرات).

صدق أداتي الدراسة

تم التحقق من صدق أداتي الدراسة بعرضهما على مجموعة مؤلفة من (12) محكماً من ذوي الخبرة والاختصاص في الجامعات الأردنية، بهدف إبداء آرائهم حول وضوح فقرات مجالتهما، ومناسبتها لقياس ما وضعنا لأجله، مع تبني معيار موافقة (80%) من المحكمين على الفقرة لعددها مناسبة لتحقيق أهداف الدراسة.

لم تتعد تعديلات المحكمين تعديل الصياغة اللغوية لبعض الفقرات في الاستبانين، وعليه بقي عدد فقرات الأداة الأولى في صورتها النهائية بعد التحكيم هو (30) فقرة موزعة بالتساوي إلى ثلاثة أنماط: النمط الأوتوقراطي، والنمط الديمقراطي، والنمط الترسلّي، وبقي عدد فقرات الأداة الثانية (25) فقرة، موزعة إلى مجالي القرارات المتعلقة بالنواحي التربوية (15 فقرة)، والقرارات المتعلقة بالنواحي الإدارية (10 فقرات).

ثبات أداتي الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة الأولى، تم حساب معامل (الإتساق الداخلي) باستخدام معادلة كرونباخ ألفا للأنماط، ولأداة ككل، ومعامل ثبات الاستقرار (إعادة الاختبار)، وذلك كما هو مبين في الجدول (1).

الجدول (1) نتائج معاملات الإتساق الداخلي، وإعادة الاختبار للأداة الأولى

إعادة الاختبار	الإتساق الداخلي	النمط
0.87	0.87	الأوتوقراطي
0.86	0.96	الديمقراطي
0.89	0.85	الترسلّي

يلاحظ من الجدول (1)، أن معاملات الإتساق الداخلي قد تراوحت بين (0.85) و(0.96) لأنماط منفردة، في حين تراوحت معاملات ثبات إعادة الإعداء بين (0.86) و(0.89) للمجالات منفردة، مما يشير إلى تمتع الأداة بدرجة عالية من الثبات.

وللتحقق من ثبات أداة الدراسة الثانية، تم حساب معامل (الإتساق الداخلي) باستخدام معادلة كرونباخ ألفا لمجالات الأداة، ولأداة ككل، ومعامل إعادة الاختبار، وذلك كما هو مبين في الجدول (2).

الجدول (2) نتائج معاملات الاتساق الداخلي وإعادة الاختبار للأداة الثانية

إعادة الاختبار	الاتساق الداخلي	المجال
0.91	0.96	القرارات المتعلقة بالنواحى التربوية
0.89	0.97	القرارات المتعلقة بالنواحى الإدارية
0.92		الكلى

يلاحظ من الجدول (2)، أن معاملات الإتساق الداخلي قد تراوحت بين (0.96-0.97)، في حين تراوحت قيم ثبات إعادة بين (0.89-0.91)، و (0.92) للأداة ككل، مما يشير إلى تمتع الأداة بدرجة عالية من الثبات.

تصحيح أداتي الدراسة

لأغراض تصحيح الأداة الأولى وكذلك الأداة الثانية: تم استخدام تدرج ليكرت الخماسي الذي يحتوي على البدائل: (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً)، وتُعطى عند تصحيح الفقرات الدرجات (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب. ولم يرد في أداتي الدراسة فقرات سلبية. كما تم تصنيف المتوسطات الحسابية إلى ثلاثة مستويات هي: (1.00-2.33) (منخفض)، (2.34-3.67) (متوسط)، (3.68-5.00) (مرتفع).

المعالجة الإحصائية

بهدف استخراج النتائج، تم استخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

- للإجابة عن السؤالين الأول والثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- للإجابة عن السؤال الثالث، تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson).

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

تضمن هذا الجزء عرضاً لنتائج الدراسة ومناقشتها وفقاً لترتيب أسئلتها.

أولاً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول، والذي ينص على "ما النمط الإداري المتبع لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة المثلث داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين؟" للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لممارسة الأنماط الإدارية لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة المثلث داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين. والجدول (3) يُبين ذلك.

الجدول (3) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للأنماط الإدارية السائدة لدى مديري المدارس الابتدائية

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
النمط الديمقراطي	3.64	0.85	1	متوسطة
النمط الأوتوقراطي	3.53	0.69	2	متوسطة
النمط الترسلّي	3.24	0.65	3	متوسطة

يبين الجدول (3) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة الأنماط الإدارية الثلاثة قد تراوحت بين (3.24) إلى (3.64) وبدرجة متوسطة، فقد جاء النمط الديمقراطي أولاً بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (0.85)، وجاء النمط الأوتوقراطي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (0.69)، وجاء النمط الترسلّي في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.24) وانحراف معياري (0.65).

ويعزو الباحثون شيوع الأنماط الإدارية المختلفة بين المديرين بدرجات متقاربة إلى أن علاقات المديرين مع المعلمين يغلب عليها الطابع الإنساني، إذ تميل إلى تبادل الاحترام، والتعاون، وتشكيل علاقات اجتماعية بينهم تتطور في كثير من الأحيان إلى علاقات أسرية، كما أن تفهم المديرين لأوضاع المعلمين وظروفهم، ووضوح المهام الموكلة للمعلمين، كلها تجعل المديرين يطبقون مختلف الأنماط الإدارية، ووفقاً للموقف الذي يتطلبه الطرف، وهو ما يراه الباحثون تفسيراً لمجيء النمط الديمقراطي في المرتبة الأولى، فضلاً عن ذلك أن مديري المدارس هم أفراد ذوو علم ودراية واطلاع، وبالتالي فهم يعلمون بأن النمط الديمقراطي هو النمط الأكثر مناسبة في إدارة المدرسة، والأكثر قبولاً لدى العاملين.

كما يعزو الباحثون مجيء النمط الأوتوقراطي في المرتبة الثانية، إلى أن طبيعة المواقف تتطلب في بعض الأحيان أن يقوم المدير بفرض رأيه واستخدام سلطته، بهدف السيطرة على موقف معين، أو احتوائه لمسألة ما، أو حفاظاً على هيبة المدير والمنصب القيادي الذي يشغله، وكذلك السلطة وموقع المسؤولية الذي يمثله، ولكونه مطالب بتحقيق أهداف المدرسة، وبتنفيذ بعض التعليمات الصادرة له من الجهات الأعلى، والتي قد لا تلقى القبول من المعلمين. أما مجيء النمط الترسلّي في المرتبة الأخيرة فيعزوه الباحثون إلى وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، والذين قد يقدر بعضهم اتباع النمط الديمقراطي على أنه نوع من الفوضوية.

واقفقت هذه النتيجة بشكل ضمني مع نتيجة دراسة أوغونينكا وأديوين (Ogunyinka & Adedoyin, 2013) والتي أظهرت عدم وجود نمط قيادي سائد لدى مديري المدارس من وجهة

نظر أفراد عينة الدراسة.

كما اتفقت هذه النتيجة بشكل ضمنى مع نتيجة دراسة الغامدي (Ghamdi, 2020) التي أظهرت نتائجها أن النمط الديمقراطي جاء في الرتبة الأولى بين الأنماط القيادية السائدة، في حين اختلفت معها في مجيء ممارسة النمط الديمقراطي بدرجة مرتفعة. واتفقت النتيجة كذلك مع نتيجة دراسة الغريب (Ghareeb, 2020) والتي أظهرت نتائجها مجيء نمط القيادة (النمط الديمقراطي) بالرتبة الأولى، والنمط الأوتوقراطي بالرتبة الثانية، في حين جاء النمط الترسلّي بالرتبة الأخيرة، وجاءت جميع الأنماط بدرجة متوسطة. كما تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل نمط على حده. والجدول (4-6) تبين ذلك.

1. النمط الأوتوقراطي

الجدول (4) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة النمط الأوتوقراطي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
4	يحرص على أن يكون التحدث باسم المدرسة من خلاله.	4.02	0.88	1	مرتفعة
5	يركز على أهمية الوقت والالتزام بإنجاز الأعمال في وقتها المحدد.	4.02	0.87	1	مرتفعة
3	يحرص على أن ييسر العمل ضمن اللوائح الرسمية.	3.99	0.80	3	مرتفعة
1	يتحكم بالطريقة التي يتم بموجبها أداء المهمات.	3.60	0.87	4	متوسطة
6	يستخدم أسلوب النهي في تعامله مع المعلمين	3.52	0.97	5	متوسطة
10	يهتم بتحقيق الأهداف بصرف النظر عن حاجات المعلمين.	3.46	1.14	6	متوسطة
8	يطلب من المعلمين تنفيذ الأعمال دون مناقشة.	3.29	1.14	7	متوسطة
9	يفرض التعليمات على المعلمين بطريقة فوقية.	3.25	1.15	8	متوسطة
7	يضع منفرداً خطة العمل وآلية تنفيذها.	3.07	1.17	9	متوسطة
2	يتسم بعدم مخالطة المعلمين لتجنب تبادل المعلومات معهم.	3.04	1.12	10	متوسطة
	الكلي	3.53	0.69		متوسطة

كما يلاحظ من الجدول (4)، بلغ المتوسط الحسابي الكلي للنمط الأوتوقراطي (3.53) والانحراف المعياري (0.69)، وبدرجة متوسطة، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.04) و(4.02) وبدرجة من متوسطة إلى مرتفعة، فقد جاءت الفقرة (4) ونصّها "يحرص على أن يكون التحدث باسم المدرسة من خلاله" أولاً بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.88)، وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة (2) ونصّها "يتسم بعدم مخالطة المعلمين لتجنب تبادل المعلومات معهم" أخيراً بمتوسط حسابي (3.04) وانحراف معياري (1.12)، وبدرجة متوسطة. ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن المدير هو الشخص المخول بالتحدث باسم مدرسته

بحكم التعليمات الصادرة من الجهات العليا، وهو المسؤول الأول عن كل ما يحدث في مدرسته، فهو على اطلاع بكل ما يدور فيها، وهو يعرف ظروف المعلمين والطلبة، ويعالج المشكلات التي تبرز المدرسة، وعنده علم ببنائها ومرافقها وإمكانياتها أكثر من جميع العاملين فيها؛ ونظرا لقلّة المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي للمدارس، والذي لا يسمح بوجود ناطق إعلامي متخصص فيها، نجد أن المديرين يتحملون مسؤولية التحديث باسم المدرسة، ويحرصون أن يكون ذلك من خلالهم. كما أن المديرين يدركون أهمية الوقت والالتزام بإنجاز الأعمال في وقتها المحدد، فالمنهاج والاختبارات وجميع المهام المدرسية يجب أن يتم تنفيذها في وقت محدد، لأنها ترتبط بقرارات وتقويم محددة صادرة من الجهات العليا، ولا يمكن التهاون في تلك المواعيد؛ لذلك يركز المديرين على أهمية الوقت والالتزام بإنجاز الأعمال في وقتها المحدد. أما مجيء الفقرة (2) في الرتبة الأخيرة، فيعزوه الباحثون إلى أنه مهما كان المدير أوتوقراطيا في إدارته، فهو بحاجة إلى مخالطة المعلمين وتبادل المعلومات معهم، ليطلع على أدائهم والمشكلات التي تعترضهم، كما وأن طبيعة العلاقات الودية التي تسود المدرسة، والتواضع يتطلب من المدير مخالطة المعلمين، وتبادل المعلومات معهم؛ لذلك نجد أن هذه الفقرة جاءت متوسطة في النمط الأوتوقراطي.

وانتقلت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الغريب (Ghareeb, 2020) والتي أظهرت نتائجها مجيء نمط القيادة الأوتوقراطي في الرتبة الثانية، وبدرجة متوسطة.

2. النمط الديمقراطي

الجدول (5) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة النمط الديمقراطي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
15	يعقد اجتماعات مع المعلمين بانتظام.	3.87	0.94	1	مرتفعة
20	يوفر قنوات تواصل دائمة بين الإدارة والمعلمين.	3.79	0.99	2	مرتفعة
16	يعمل على بث روح التعاون في المدرسة.	3.77	1.01	3	مرتفعة
12	يتيح للمعلمين الفرصة لإبداء آرائهم.	3.66	0.91	4	متوسطة
14	يُشعر المعلمين بمكانتهم الاجتماعية.	3.64	0.98	5	متوسطة
17	يهتم بمشكلات المعلمين وقضاياهم.	3.57	1.01	6	متوسطة
18	يُوازن في اتخاذ القرارات بين ظروف العمل والمعلمين.	3.54	0.99	7	متوسطة
11	يأخذ ملاحظات المعلمين بعين الاعتبار.	3.53	0.91	8	متوسطة
19	يُوفر التغذية الراجعة للمعلمين.	3.51	1.06	9	متوسطة
13	يُشرك المعلمين في وضع سياسات العمل.	3.50	0.98	10	متوسطة
	الكلّي	3.64	0.85		متوسطة

كما يُلاحظ من الجدول (5)، بلغ المتوسط الحسابي للكلّي للنمط الديمقراطي (3.64)

والانحراف المعياري (0.85) وبدرجة متوسطة، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.50) و(3.87) وبدرجة من متوسطة إلى مرتفعة، فقد جاءت الفقرة (15) ونصّها "يعقد اجتماعات مع المعلمين بانتظام" أولاً بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.94)، وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة (13) ونصّها "يُشرك المعلمين في وضع سياسات العمل" أخيراً بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (0.98)، وبدرجة متوسطة.

ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن النمط الديمقراطي وهو الأكثر تطبيقاً في المدارس، يتطلب من المدير عقد اجتماعات مع المعلمين للتباحث والمشورة في المشكلات التي تعترض سير العمل، وسبل حلها، ولتوزيع المهام، وللحصول على تغذية راجعة من المعلمين حول سير الأداء في المدرسة عموماً، كما يتطلب توفر قنوات اتصال دائمة بين المدير والمعلمين، يتم من خلالها تبادل الآراء والمشورة، ومعرفة ظروف المعلمين، كما أن هذا النمط يحتم على المدير بث روح التعاون والعمل بروح الفريق بين المعلمين. أما مجيء الفقرة (13) في الرتبة الأخيرة، فيعزوه الباحثون إلى أن المدير الذي يطبق النمط الديمقراطي في إدارته، لا بد له من مشاركة المعلمين في وضع سياسات العمل؛ لأنهم هم الذين توكل إليهم المهام، وهم أدرى بطرق تنفيذها؛ لذلك فهو يستشيرهم ويستمع لآرائهم ويأخذ بها، ولكن نظراً لأن سياسات العمل قد تكون مفروضة أحياناً من الجهات العليا، وربما تتبع خطة وضعت أساساً من قبل تلك الجهات، ولصعوبة إرضاء حاجات جميع المعلمين وتلبيتها في معظم الأحيان، نجد أن المديرين على الرغم من تطبيقهم النمط الديمقراطي في إدارتهم، إلا أنهم يطبقون هذا الأمر بدرجة متوسطة.

واتفقت هذه النتيجة بشكل ضمنى مع نتيجة دراسة الغامدي (Ghamdi, 2020) التي أظهرت نتائجها أن النمط الديمقراطي جاء في الرتبة الأولى بين الأنماط القيادية السائدة، في حين اختلفت معها في مجيء ممارسة النمط الديمقراطي بدرجة مرتفعة.

3. النمط الترسلّي

الجدول (6) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة لدرجة ممارسة النمط

الترسلّي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
27	يستجيب لمطالب المعلمين الشخصية.	3.46	0.97	1	متوسطة
28	يسمح بالاجتهادات الشخصية لحل مشكلات العمل.	3.44	0.93	2	متوسطة
23	يترك للمعلمين حرية اختيار بعض الأعمال التي تتناسب مع	3.38	0.92	3	متوسطة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
	رغباتهم وميولهم.				
25	يتقبل أي تغيير يقترحه المعلمون لآلية سير العمل.	3.34	0.96	4	متوسطة
21	تتصف الاجتماعات بينه وبين المعلمين بالارتجالية.	3.33	0.93	5	متوسطة
22	يتجنب التدخل في حل النزاعات بين المعلمين.	3.25	0.99	6	متوسطة
30	يفوض بعضاً من مهامه الإدارية للمعلمين.	3.19	1.07	7	متوسطة
26	يتيح للمعلمين تنفيذ المهمات الموكلة إليهم دون الرجوع له.	3.12	0.92	8	متوسطة
24	يتساهل مع المعلمين المقصرين في عملهم.	2.96	1.07	9	متوسطة
29	يغلب على أدائه التردد في اتخاذ القرارات.	2.93	1.13	10	متوسطة
	الكلّي	3.24	0.65		متوسطة

كما يُلاحظ من الجدول (6)، بلغ المتوسط الحسابي الكلّي (3.24) والانحراف المعياري (0.65) وبدرجة متوسطة، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.93) و(3.46) وبدرجة متوسطة، فقد جاءت الفقرة (27) ونصّها "يستجيب لمطالب المعلمين الشخصية" أولاً بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (0.97)، وبدرجة متوسطة، في حين جاءت الفقرة (29) ونصّها "يغلب على أدائه التردد في اتخاذ القرارات" أخيراً بمتوسط حسابي (2.93) وانحراف معياري (1.13).

ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن المديرين الذين يطبقون هذا النمط في إدارة مدارسهم يستجيبون لمطالب المعلمين الشخصية بدرجة مرتفعة، لاهتمامهم بالنواحي الإنسانية بشكل كبير، فهم يحرصون على أن يشعر المعلمون بالراحة النفسية، والتحرر من القيود، وأن ينجزوا أعمالهم بما يرونها ملائماً لهم، وأن يتولوا بأنفسهم حل مشكلاتهم وفقاً لاجتهاداتهم الشخصية. كما قد تعزى النتيجة إلى تدني مستوى التخطيط لدى بعض المديرين، وتدني مستوى كفاءتهم وقوة شخصيتهم، وبالتالي فهم ضعفاء أمام المعلمين، ولا يستطيعون الإشراف والرقابة عليهم، وهذا النمط يشيع الفوضى في المدرسة، ويدفع بعض المعلمين إلى التهاون في أداء المهمات، وخصوصاً عندما يغلب التردد على المدير في اتخاذ القرارات، وعندما يتهاون في محاسبة المقصرين؛ لذلك نجد أن المديرين الذين يطبقون هذا النمط في إدارة مدارسهم، إنما يطبقونه بشكل متوسط. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الغريب (Ghareeb, 2020) والتي أظهرت نتائجها مجيء نمط القيادة الترسلية بالرتبة الأخيرة، وجاءت جميع الأنماط بدرجة متوسطة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نص على "ما مستوى مشاركة المعلمين في منطقة المثلث داخل الخط الأخضر في عملية صنع القرارات من وجهة نظر المعلمين أنفسهم؟"

للإجابة عن هذا السؤال، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لمستوى مشاركة المعلمين في عملية صنع القرارات من وجهة نظر المعلمين، والجدول (7) يبين ذلك.

الجدول (7) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى مشاركة معلمي المدارس الابتدائية في اتخاذ القرارات

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
القرارات المتعلقة بالنواحي التربوية	3.23	0.87	1	متوسط
القرارات المتعلقة بالنواحي الإدارية	2.71	1.05	2	متوسط
الكلية	3.02	0.86		متوسط

كما يبين الجدول (7)، بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة لمستوى المشاركة في صنع القرارات في المجالين معاً (3.02) والانحراف المعياري (0.86) وبمستوى متوسط، وقد جاء مجال المشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بالنواحي التربوية أولاً، بمتوسط حسابي (3.23) وانحراف معياري (0.87)، وبمستوى متوسط، في حين جاء مجال المشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بالنواحي الإدارية في الرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (2.71) وانحراف معياري (1.05)، وبمستوى متوسط.

ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن القرارات المتعلقة بالنواحي الإدارية هي غالباً تخص المدير والهيئة الإدارية في المدرسة، وما يتعلق منها بالمعلمين هي قرارات محدودة، وقد تكون صادرة من الجهات العليا، وحيث إن أنماط الإدارة الحديثة، خصوصاً النمط الديمقراطي يقوم على مشاركة المعنيين بالقرار في اتخاذه؛ نجد أن المعلمين يشاركون في اتخاذ القرارات التربوية بشكل أكبر لأنها تعنيهم، وتتعلق بعملهم ومهامهم ومسؤولياتهم، بينما تقل مشاركتهم في صنع القرارات المتعلقة بالنواحي الإدارية، لأنهم ليسوا هم المعني الأول في تنفيذها، إنما المعني الأول هو المدير والهيئة الإدارية؛ لذلك جاءت استجابة أفراد عينة الدراسة حول المشاركة في اتخاذها في الرتبة الثانية.

واقفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بومانز، ورونهار، وويسلينك ومولدر (Bouwman, Runhaar, Wesselink & Mulder, 2017)، ونتيجة دراسة عميرة وعاشور (Amayreh & Ashour, 2020)، وكذلك نتيجة دراسة الغيث (Ghaith, 2020)، وجميعها أظهرت نتائجها أن مستوى المشاركة في عملية صنع القرار جاء متوسطاً.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمستوى المشاركة في عملية

اتخاذ القرارات في كل مجال على حده. والجدولان 8، 9، يوضحان ذلك.

1. مجال اتخاذ القرارات المتعلقة بالنواحي التربوية

الجدول (8) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتبة لمجال اتخاذ القرارات المتعلقة بالنواحي التربوية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
8	أشارك في وضع الخطط العلاجية لتدني تحصيل الطلبة.	3.53	1.03	1	متوسط
12	أشارك في تحديد الاحتياجات التعليمية من أجهزة ووسائل تعليمية وما إلى ذلك.	3.42	1.08	2	متوسط
6	يؤخذ برأيي في حل مشكلات الطلبة مثل التسرب المدرسي وعدم الالتزام بأوقات الدوام وما إلى ذلك.	3.40	1.09	3	متوسط
10	تم استشارتي في تنظيم جداول الاختبارات وكيفيةها.	3.35	1.15	4	متوسط
11	تم استشارتي بشأن أساليب التقويم المناسبة.	3.31	1.11	5	متوسط
13	تم استشارتي بشأن وضع استراتيجيات تدريس المناهج.	3.31	1.12	5	متوسط
2	أشارك المرشد التربوي في تنفيذ البرامج الإرشادية.	3.30	1.11	7	متوسط
15	تم استشارتي بشأن طرائق وأساليب تدريس المناهج.	3.27	1.13	8	متوسط
9	أشارك في وضع لائحة العقوبات الطلابية.	3.23	1.05	9	متوسط
3	أشارك في تشكيل اللجان الطلابية.	3.22	1.13	10	متوسط
7	أشارك في إعداد قائمة الأنشطة الطلابية كالمسابقات والرحلات العلمية وما إلى ذلك.	3.18	1.10	11	متوسط
5	يسمح لي باختيار وقت زيارتي في الفصل الدراسي.	3.10	1.11	12	متوسط
14	أشارك في اقتراح المصادر العلمية لمكتبة المدرسة.	3.08	1.13	13	متوسط
1	أشارك في توزيع الطلبة على الصفوف.	3.05	1.13	14	متوسط
4	أشارك في وضع الجدول الحصص المدرسي.	2.78	1.21	15	متوسط
	الكلية	3.23	0.87		متوسط

كما يُلاحظ من الجدول (8)، بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.23) والانحراف المعياري (0.87) وبمستوى متوسط، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.78) و(3.53) وبمستوى متوسط، وقد جاءت الفقرة (8) ونصّها "أشارك في وضع الخطط العلاجية لتدني تحصيل الطلبة" أولاً بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (1.03)، في حين جاءت الفقرة (4) ونصّها "أشارك في وضع الجدول الحصص المدرسي" أخيراً بمتوسط حسابي (2.78) وانحراف معياري (1.21).

ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن المديرين يحرصون على رفع مستويات التحصيل لدى طلبة مدارسهم، وتحقيق التميز لمدارسهم في الجوانب الإدارية والتربوية، لتحسين سمعة المدرسة في المجتمع، وهو ما يتطلب العمل على وضع خطط علاجية لتدني مستوى تحصيل الطلبة، وحيث إن المعلمين هم المسؤولون في المقام الأول عن تنفيذ هذه الخطط، ولكنهم الأكثر دراية

بطلبهم ومستوياتهم، والأقدر على تحديد مواطن الخلل ومعالجتها؛ لذلك يحرص المديرون على مشاركة هؤلاء المعلمين في وضع الخطط العلاجية لتدني تحصيل الطلبة. كما أن المعلمين هم الأقدر على تحديد الاحتياجات التعليمية من أجهزة ووسائل تعليمية، ولكنهم هم من سيستخدمها في تدريس المواد المقررة؛ لذلك فالمديرون لا يتوانون عن استشارة المعلمين ومشاركة في تحديد تلك الاحتياجات. أما عن مجيء الفقرة (4) في الرتبة الأخيرة، فيعزوه الباحثون إلى أن المديرين يعملون على مشاركة المعلمين في وضع الجدول الحصص المدرسي، ويأخذون بأرائهم، ويحاولون دوماً إرضاء جميع المعلمين، وتلبية احتياجاتهم، ومراعاة ظروفهم الخاصة، لكن توزيع أنصبة المعلمين، ووجود التعارض بين الحصص، وتوزيع الحصص ضمن عدد معين، وساعات فراغ المعلمين، وتحقيق العدالة في توزيع الحصص ومواعيد إنهاء المعلمين، وغيرها، كلها عوامل تدخل في وضع الجدول المدرسي، وتحذ من مقدرة المديرين على مشاركة المعلمين في وضعه.

وانتقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بومانز، ورونهار، وويسلينك ومولدر (Bouwman, Runhaar, Wesselink & Mulder, 2017)، ونتيجة دراسة عميرة وعاشور (Amayreh & Ashour, 2020)، وكذلك نتيجة دراسة الغيث (Ghaith, 2020)، وجميعها أظهرت نتائجها أن مستوى المشاركة في عملية صنع القرار جاء متوسطاً.

2. مجال اتخاذ القرارات المتعلقة بالنواحي الإدارية

الجدول (9) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتبة لمجال اتخاذ القرارات المتعلقة بالنواحي الإدارية

الرقم	الفرقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
25	أشارك في إقرار النشاطات غير الصفية.	2.90	1.21	1	متوسط
17	أشارك في إقرار الخطة التطويرية للمدرسة.	2.89	1.16	2	متوسط
19	أسهم في اقتراح حلول للمشكلات الإدارية التي تطرأ داخل المدرسة.	2.82	1.14	3	متوسط
16	أشارك في وضع سياسات المدرسة.	2.77	1.10	4	متوسط
18	أشارك في اختيار موضوعات جداول أعمال الاجتماعات.	2.74	1.17	5	متوسط
24	أشارك في تشكيل مجالس أولياء الأمور.	2.67	1.23	6	متوسط
23	يؤخذ برأيي عند تحديد مؤسسات المجتمع المحلي التي تستهدفها زيارات الطلبة الميدانية.	2.64	1.22	7	متوسط
21	يؤخذ برأيي في تحديد الدورات التدريبية التي يحتاجها المعلمون.	2.64	1.25	7	متوسط
22	أشارك في وضع خطة تنظيم علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي.	2.59	1.26	9	متوسط
20	أشارك في توزيع ميزانية المدرسة حسب الاحتياجات.	2.42	1.25	10	متوسط
	الكلية	2.71	1.05		متوسط

كما يُلاحظ من الجدول (9)، بلغ المتوسط الحسابي الكلي (2.71) والانحراف المعياري

(1.05) وبمستوى متوسط، وتراوح المتوسطات الحسابية بين (2.42) و(2.90) وبمستوى متوسط، فقد جاءت الفقرة (25) ونصّها "أشارك في إقرار النشاطات غير الصفية" أولاً بمتوسط حسابي (2.90) وانحراف معياري (1.21)، في حين جاءت الفقرة (20) ونصّها "أشارك في توزيع ميزانية المدرسة حسب الاحتياجات" أخيراً بمتوسط حسابي (2.42) وانحراف معياري (1.25). ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى القرارات الإدارية غالباً ما تتخذ وفقاً لتعليمات الجهات العليا، وفي معظمها هي قرارات تتعلق بعمل الهيئات الإدارية، وأما يتعلق منها بالمعلمين، فلا شك بأن المديرين يحرصون على مشاركة في وضعه. ومن أهم القرارات الإدارية التي ينفذها المعلمون هي القرارات المتعلقة بالنشاطات غير الصفية، والقرارات المتعلقة بالخطة التطويرية للمدرسة، إذ إن المعلمين هم المعنيون في المقام الأول بتنفيذها؛ لذلك يعمل المديرين على مشاركة المعلمين في إقرار تلك النشاطات، وإقرار الخطة التطويرية، وبمستوى أكبر من باقي القرارات، والتي ينفذها الطاقم الإداري في المدرسة. أما مجيء الفقرة (20) في الرتبة الأخيرة، فيعزوه الباحثون إلى أن ميزانيات المدارس، وتوزيعها، وأوجه الإنفاق تحدد من الجهات العليا، والصلاحيات بالإنفاق عادة ما تكون محصورة بالمدير، أو المحاسب إن وجد، أو لجنة محددة يتم اعتمادها واعتماد تواجيعها على مستندات الشراء والشيكات البنكية، لذلك يلاحظ أن إمكانية المدير أصلاً في مشاركة المعلمين في توزيع الميزانية محدودة، ولا تتعدى شراء بعض المستلزمات الطارئة، والتي لها علاقة بالمعلمين.

وانتقدت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بومانز، ورونهار، وويسلينك ومولدر (Bouwman, Runhaar, Wesselink & Mulder, 2017)، ونتيجة دراسة عميرة وعاشور (Amayreh & Ashour, 2020)، وكذلك نتيجة دراسة الغيث (Ghaith, 2020)، وجميعها أظهرت نتائجها أن مستوى المشاركة في عملية اتخاذ القرار جاء متوسطاً.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي نص على "هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) بين السلوك الإداري المتبع لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة المثلث داخل الخط الأخضر ودرجة مشاركة المعلمين في عملية صنع القرارات؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الأنماط القيادية ودرجة مشاركة المعلمين في عملية صنع القرارات.

والجدول (10) يبين ذلك.

الجدول (10) معاملات ارتباط بيرسون بين تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة الأنماط القيادية وصنع القرار

المشاركة في صنع القرارات		النمط الإداري
القرارات المتعلقة بالنواحي الإدارية	القرارات المتعلقة بالنواحي التربوية	
0.02	0.02	النمط الأوتوقراطي
0.45**	0.54**	النمط الديمقراطي
0.37**	0.41**	النمط الترسلّي

** ذات دلالة إحصائية عند $(\alpha=0.05)$.

أظهرت نتائج الجدول (10) ما يأتي:

- لا ترتبط ممارسة مديري المدارس للنمط الأوتوقراطي بعلاقة دالة إحصائية بمستوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالنواحي الإدارية والتربوية.
- ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن المديرين الذين يمارسون النمط الأوتوقراطي في إدارة مدارسهم لا يشركون الآخرين عادة في اتخاذ القرارات، وإنما يميلون إلى إصدار القرارات من خلالهم تحديداً، ويطالبون المرؤوسين بالتنفيذ. كما أنهم عادة يتلقون القرارات من الجهات العليا ويعملون على تنفيذها بشكل صارم؛ لذلك لم تظهر هناك علاقة دالة ترتبط بها ممارسة هذا النمط الإداري بمستوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات في المدرسة.
- ترتبط ممارسة مديري المدارس للنمط الديمقراطي بعلاقة إيجابية دالة إحصائية بمستوى مشاركة المعلمين في صنع القرارات.
- ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن المديرين الذين يمارسون النمط الديمقراطي في الإدارة يهتمون كثيراً بإعطاء دور كبير للمرؤوسين في المشاركة بصنع القرارات، من خلال التباحث والمشورة مع الأطراف المعنية بتنفيذ القرار، لأن التباحث والمشورة سيثري المعلومات، ويقدم اقتراحات أوسع وأشمل لجميع جوانب القرار، وتصوراً لما يمكن أن يعترض تنفيذه من صعوبات وكيفية التغلب عليها؛ لذلك ظهرت هذه العلاقة الإيجابية بين ممارسة هذا النمط الإداري بمستوى مشاركة المعلمين في صنع القرارات في المدرسة.
- ترتبط ممارسة مديري المدارس للنمط الترسلّي بعلاقة إيجابية دالة إحصائية بمستوى مشاركة المعلمين في صنع القرارات.
- ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن المديرين الذين يمارسون النمط الترسلّي في الإدارة لا يتدخلون في عملية صنع القرارات إلا بشكل ضئيل ويتكونها غالباً للمرؤوسين، كما أنهم يفوضون

المؤوسين بمعالجة مشكلاتهم وما يعترضهم من عقبات، ونادراً ما يحاسبون المقصرين، وبالتالي يشعر المؤوسون بأنهم هم أصحاب القرار، ويتخذون القرارات بما يتلاءم مع ظروفهم وإمكاناتهم ورغباتهم؛ لذلك ظهرت هذه العلاقة الإيجابية بين ممارسة هذا النمط الإداري بمستوى مشاركة المعلمين في صنع القرارات في المدرسة.

التوصيات:

وفقاً لما خلصت إليه نتائج الدراسة الحالية فقد أوصت بما يأتي:

- أن تقوم الجهات التربوية العليا بحث المديرين على رفع مستوى ممارسة النمط الديمقراطي بين المديرين في قيادة مدارسهم.
- منح المعلمين فرصاً أكبر في صياغة القرارات المدرسية، ومراعاة اهتماماتهم، وحل المشكلات التي تواجههم في العمل.
- تخويل المديرين صلاحيات أكبر تمكنهم من اتخاذ القرارات بشكل لامركزي.
- إجراء دراسات حول أسباب تبني بعض المديرين النمط الترسلّي في مدارسهم في مجتمعات جديدة.

References:

- Abu Al-Nour, M. (2012). *Factors affecting leadership behavior patterns of women leaders in civil society organizations: A case study on civil society organizations in Rafah governorate*. Unpublished Master Thesis, the Islamic University, Gaza, Palestine.
- Amayreh, R. & Ashour, M. (2020). The degree of transformational leadership practice among school principals in the Qasbah Irbid district and its relationship to the effectiveness of decision-making from the teachers' point of view. *Journal of the Islamic University of Educational and Psychological Studies*, 28(3), 386-409.
- Assaf, M. (2013). The degree of participation of classroom teacher students trained in public and private schools in Jordan in making school decisions, *Dirasat, Educational Sciences*, 40 (1), 353-369.
- Bouwman, M., Runhaar, P., Wesselink, R. & Mulder, M. (2017). Fostering teachers' team learning: An interplay between transformational leadership and participative decision-making? *Teaching and Teacher Education*, 65, 71-80.
- Ghaith, A. (2020). Perceptions of secondary school principals in Riyadh of their role in the field of partnership in decision-making and the degree of their involvement with teachers and parents in light of the National

- Vision 2030 for the Kingdom of Saudi Arabia. *Educational Journal*, 34 (135), 93-137.
- Ghamdi, S. (2020). The degree of teachers' participation in school decision-making and its relationship to the leadership style of the school leader. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 4(28), 53-75.
- Ghareeb, T. (2020). The prevailing leadership styles of general secondary school principals in Kuwait and the United Arab Emirates and its relationship to teachers' achievement motivation level. *Journal of the College of Education - Al-Azhar University*, 39(186), 227-277.
- Gulcan, M. (2012). Research on Instructional Leadership Competencies of School Principals *Education*. 132(3), 625-635.
- Harahsheh, M. (2012). The prevailing leadership behavior among principals of education schools in the Kasbah district of Mafraq Governorate. *Journal of the Association of Arab Universities*, 10(4). 191-164.
- The Ministry of Education. (2020). *Annual Statistical Book*. Palestine
- Ogunyinka, E. & Adedoyin, R. (2013): Leadership styles and work effectiveness of school principals in Ekiti State: Case study of Ado-Ekiti Local Government Area. *Developing Country Studies*, 3(3), 119-130.
- Qaisi, H. (2010). *Educational administration, principles, theories, modern trends*. Amman: Al-Manahij for Publishing and Distribution.
- Rayyan, A. (2010). The relationship between leadership behavior patterns and job burnout among subordinates. *Journal of Contemporary Business Research*, 12(2), 341-384.
- Rubai'ee, A. (2016). Administrative behavior of middle school principals according to the theory of Renesis Likert and its relationship to the morale of male and female teachers in the Kut district center. *Journal of the College of Education*, (22), 473-532.
- Sadeghi, J. Yadollahi, M. baygi, M. & Ghayoomi, A. (2013). Approaches on leadership theories, *Journal of American Science*, 9(1), 172- 179.
- Sufiani, M. (2012). *The degree of teachers' participation in the degree of teachers' participation in school decision-making*. Unpublished Master's Thesis, Umm Al-Qura University, Makkah Al-Mukarramah, Saudi Arabia.
- Tu'mah, A. (2006). *Decision-making and management behavior*. Amman: Wael for publishing and distribution.
- Yaghi, M. (2010). *Organizational decision-making*. Amman: Wael for publishing and distribution.
- Yamane, T. (1967). *Statistics, an Introductory Analysis*. 2nd ed., New York: Harper and Row.