

الأنماط الإدارية لمديري المدارس وفقاً لنظرية (ليكرت) وعلاقته بالمسؤولية المجتمعية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين

The Administrative Patterns of School Principals According to "Likert" Theory and its Relationship to the Social Responsibility of Public-School Teachers in Salfit Governorate From the Teachers' Perspectives

Basem Mohammad Shalash

Professor\ Al-Quds Open University\ Palestine

bshalash@qou.edu

باسم محمد شلالش

أستاذ دكتور/ جامعة القدس المفتوحة/ فلسطين

Received: 8/ 9/ 2022, Accepted: 14/ 12/ 2022.

DOI: 10.33977/1182-014-041-002

<https://journals.qou.edu/index.php/nafsia>

تاريخ الاستلام: 8 / 9 / 2022م، تاريخ القبول: 14 / 12 / 2022م.

E-ISSN: 2307-4655

P-ISSN: 2307-4647

الملخص:

لزاماً إعداد مدير المدرسة مهنيًا، بحيث يصبح قادراً على إدارة مدرسته بكفاءة عالية لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية، وجاء الاهتمام بالمديرين نتيجة القناعة النظرية والتطبيقية لدى العديد من الباحثين، بأن من يحدث الفرق في مجال فاعلية المنظمات هو قياداتها (السعود، 2009).

وأوردت محمود (2015) ما أشار إليه ليكرت أن مدير المدرسة هو الذي يقرر إلى حد كبير المناخ داخل مدرسته، إذ يختار نمط الإدارة والفلسفة العملية التي تقوم عليها، وقسم ليكرت الأنماط إلى أربعة، تبدأ بالنظام (1) وتنتهي في نظام (4)، ويتميز المدير في النظام (1) بقيامه باتخاذ القرارات بنفسه دون إشراك المرؤوسين معه، ويتبع الأسلوب التسلطي المستبد في تنفيذ المهام الموكلة إلى المرؤوسين، ويتبع صيغة الأمر غير القابلة للنقاش أو التفاوض، إلى جانب اتباع أسلوب الترهيب فقط في التعامل مع مرؤوسيه، وتقييد حرية تصرف الموظفين بحيث يمنع عليهم التصرف أو القيام بأي عمل قبل استشارته وإخباره بذلك.

وفي نظام (2) يتميز بالقلق للمرؤوسين، ولكنه يستخدم المكافآت لتشجيع الأداء المناسب، ويصنف بأنه استبدادي خير، كما يتميز النظام (3) الاستشاري الديمقراطي حيث يبذل المدير جهوداً للاستماع بعناية إلى الأفكار، ويعتبر النظام (4) تشاركي ديمقراطي يدعو هذا النمط من القيادة إلى ضرورة مشاركة المرؤوسين في سائر الأمور المتعلقة بالأفراد والمؤسسة في اتخاذ القرارات والتغييرات، بحيث يكون المرؤوسون راضين عن القرارات والتعليمات والمهام الموكلة إليهم، ويتقبلون أي تغيير دون الاعتقاد بأنه يؤثر على عملهم.

ويقوم مفهوم الإدارة على أساس قدرة المدير على إنجاز الأعمال عن طريق المرؤوسين، وهذا يتطلب من المدير أن يكون له قدرة على التأثير على الآخرين، ويجمع الكثير من الباحثين على أن النظام (4) القائم على التشاركية الديمقراطية هو الأكثر نجاحاً؛ لأنه يقوم على مشاركة المرؤوسين في صنع القرار، ويخلق مناخاً تنظيمياً دافئاً يساهم في تحقيق أهداف المرؤوسين (الغامدي، 2018).

وتتمثل الأطروحة الشاملة لـ Likert في زيادة الإنتاجية، وخلق علاقات عمل استثنائية، وزيادة العائد على الاستثمار، وسوف تحتاج الإدارة إلى اعتماد نوع النظام (4) منهجاً للقيادة، وهذا يستلزم التكيف مع أسلوب الإدارة التشاركية مع الثقة المنقولة في جميع مستويات المنظمات، مما يسمح بتوازن صحي للاندماج في المنظمة، وتشجيع ودعم وتمكين الموظفين على جميع مستويات المنظمة، من أجل التعزيز والنمو (Fisk, Levine & Taylor, 2012).

ويعرف النمط الإداري على أنه جميع الأعمال التي يقوم بها مدير المدرسة وتؤثر في سلوك العاملين معه، والتي تؤدي إلى تحسين العمل، وزيادة الإنتاج من أجل تحقيق الأهداف (اشتيا، 2017).

ويُعرف بأنه "مجموعة من العمليات المتكافئة عند المدخل والمخرج، ومتشابكة في وحدات العمل الأساسية، تتكامل في الممارسات الأدائية والمرتكزات الإجرائية لتحقيق الغايات التربوية، باستخدام طرق التخطيط، والتنظيم والتوجيه والتمويل" (العجارمة، 2012: 43).

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط الإدارية السائدة في المدارس الحكومية وعلاقتها بالمسؤولية المجتمعية لدى المعلمين في محافظة سلفيت، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي لتحقيق هذا الهدف، واستخدمت استبانتان إحداهما للأنماط الإدارية والأخرى للمسؤولية المجتمعية، وتكونت عينة الدراسة من (400) معلم ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن النمط التشاركي الديمقراطي جاء في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي قدره (4.12) وبمستوى مرتفع، وجاءت المسؤولية المجتمعية لدى المعلمين مرتفعة وبمتوسط حسابي مقداره (4.15). كما أظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين الأنماط الإدارية وبين المسؤولية المجتمعية، وأوصى الباحث بضرورة تفويض بعض صلاحيات مديري المدارس الحكومية لمعلميهم.

الكلمات المفتاحية: الأنماط الإدارية، المسؤولية المجتمعية، محافظة سلفيت.

Abstract:

This study aims to identify the prevailing administrative patterns in public schools and their relationship to the social responsibility of teachers in Salfit Governorate. The descriptive correlative approach was used to achieve this goal, where two questionnaires were adopted, entailing one for administrative patterns and the other for social responsibility. The study sample consisted of 400 male and female teachers, the results of the study showed that the participatory democratic style came in the first place with an average of 4.12 and a high level. On the other hand, the social responsibility of teachers was high with an average of 4.15. The results also showed a strong relationship between administrative patterns and social responsibility. The researcher recommended the necessity of delegating some of the powers of government school principals to their teachers.

Keywords: Administrative patterns, social responsibility, Salfit Governorate.

المقدمة:

تشكل المدارس في جميع العصور أهمية بالغة في تطور البشرية؛ إذ تعد من أهم المؤسسات في المجتمع، فبقدر ما توليها المجتمعات أهمية، تسهم المدرسة في تطورها، والمدرسة ليست طلبية فحسب، فهي منظومة متكاملة مكونة من جزأين: هيكلية، وبشرية.

ويعد مدير المدرسة أحد العناصر البشرية الهامة فيها، ويقع على عاتقه قيادة التغيير في سياسات المدرسة وخططها نحو الأفضل، ورفع كفاءات العاملين وقدراتهم فيها، لذا كان

أحدهما لقياس النمط القيادي والآخر لغرض قياس الانغماس الوظيفي لدى المعلمين، وأظهرت النتائج أن النمط السائد في الإدارة المدرسية كان النمط الديمقراطي، وأن درجة الانغماس الوظيفي عند المعلمين جاء مرتفعاً، كما أظهرت أن العلاقة بين النمط القيادي والانغماس الوظيفي عند المعلمين كانت إيجابية.

وفي دراسة أجراها (سموم، 2020) هدفت إلى معرفة العلاقة بين السلوك الإداري لمديري المدارس الإعدادية وفقاً لنظرية ليكرت والروح المعنوية للمعلمين في مركز قضاء الكوت، حيث تكونت عينة الدراسة من (248) معلماً ومعلمة في المدارس الإعدادية في قضاء الكوت في العراق، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي لملاءمته هذه الدراسة، وأظهرت النتائج أن السلوك المتبع لدى مديري المدارس كان المنهج الديمقراطي، وأن علاقته بالروح المعنوية لدى المعلمين كانت ضعيفة، كما أظهرت النتائج أن متغير الخبرة يؤثر في السلوك الإداري لصالح المعلمين ممن خبرتهم (5 - 10) سنوات.

بينما هدفت دراسة بني عيسى (2019) الكشف عن أنماط سلوك القادة كما يدركها أعضاء هيئة التدريس العاملون في الجامعات الحكومية والأهلية في شمال المملكة، وعلاقتها ببعض المتغيرات كالجنس، وسنوات الخبرة، والرتبة الأكاديمية، وقطاع الجامعة، ونوع الكلية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة، واشتملت العينة على (304) من أعضاء هيئة التدريس، وأظهرت النتائج أن أكثر أنماط سلوك القادة هي التمكيني في المرتبة الأولى، وفي المرتبة الثانية النمط الديمقراطي، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة النمط الأوتوقراطي، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاختلاف أنماط سلوك القادة تعزى لمتغيرات (سنوات الخبرة، ونوع الكلية، والجنس، والرتبة الأكاديمية، وقطاع الجامعة).

بينما هدفت دراسة فرانسيسكو (Fransico, 2019) التعرف إلى آثار أنماط القيادة التحويلية على الكفاءة الذاتية للمعلمين، ولتحقيق هذا الهدف اختيرت عينة مكونة من (260) معلماً بمنطقة بلارديل، واستخدم "استبيان متعدد العوامل لوصف أنماط القيادة التحويلية لمديري المدارس ومستوى الكفاءة الذاتية للمعلمين على التوالي"، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي لاستخراج النتائج، وأظهرت نتائج تحليل الانحدار أن جميع المجالات الخاصة بأساليب القيادة التحويلية أثرت على الكفاءة الذاتية للمعلمين، وتباين هذا التأثير واتضح أن الفاعلية والمكافأة الطارئة تؤثران بشكل كبير على الكفاءة الذاتية للمعلمين، إذ يمكن توقع زيادة الكفاءة الذاتية للمعلمين باستخدام هذين المجالين، كما أظهرت النتائج أن بقية المتغيرات تؤثر على كفاءة المعلمين الذاتية ولكن بنسب متفاوتة.

وأجرى حريري وآخرون (Hariri et al., 2018) دراسة هدفت التعرف إلى العلاقة بين أنماط القيادة وأساليب صنع القرار في المدارس الإندونيسية، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، في حين استخدمت الاستبانة أداة للدراسة، ووزعت على عينة مكونة من (475) معلماً في ست مديريات للتربية والتعليم في لامبونج، وأظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين أنماط القيادة وأساليب اتخاذ القرار لدى مديري المدارس، كما أظهرت النتائج أن نمط القيادة التحويلي وأسلوب صنع القرار العقلاني هما الأكثر استخداماً

وأكثر الأنماط شيوعاً لدى علماء الاجتماع تكمن في النمط الأوتوقراطي، ويعرف بالقيادة الاستبدادية، والنمط الديمقراطي والذي يقوم على أساس احترام شخصيات الأفراد، والنمط الترسلّي القائم على إطلاق الحريات للعاملين في تنفيذ ما يريدون، وبأسلوب الذي يعتقدونه مناسباً (الأسطل، 2009).

وتعد المسؤولية المجتمعية عند المعلمين بالغة الأهمية، فمن خلالها يستطيع المعلمون التواصل مع أولياء أمور طلبتهم، كما يمكنهم تحقيق التنمية المجتمعية والنفسية والتعليمية لدى عناصر المدرسة كافة، فالمسؤولية المجتمعية هي حاجة اجتماعية تهم المجتمع والأفراد وتسهم في تقوية الارتباط العاطفي بالجماعة التي ينتمي إليها الفرد، وتعني الوعي والإدراك، والمشاركة (القيسي ونجف، 2011).

وتعرف المسؤولية المجتمعية على أنها مسؤولية الفرد تجاه نفسه وأسرته ووطنه ومجتمعه، من خلال فهمه للدور المنوط به في تحقيق أهداف المجتمع، والاهتمام بالآخرين من خلال علاقات إيجابية ومشاركة أقرانه في البحث عن حلول للمشكلات التي تواجه مجتمعه، وتحقيق الأهداف العامة المرجوة (جميل، 2008).

وتتجلى أهمية المسؤولية المجتمعية كونها صفة من صفات المواطنة الفاعلة للفرد التي تجعله فاعلاً في مجتمعه، قادراً على تحقيق الأهداف وتخطي الصعاب، وتتكون المسؤولية المجتمعية من عناصر مترابطة ومتكاملة تشمل الاهتمام، والفهم، والمشاركة، حيث تشمل التقبل والتنفيذ والتقييم (الزهراني، 2018).

ويرى بيرونان وارك (Berman & Earqe, 2003) أن المسؤولية المجتمعية فن التعامل بين الأفراد وقدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات، وحل المشكلات، وإيجاد البدائل الإبداعية للمحافظة على المجتمع. ويرى الباحث أن الربط بين أنماط القيادة لدى مديري المدارس والمسؤولية المجتمعية لدى معلميه يسهم في تنمية العلاقة مع المجتمع المحلي، وجاءت هذه الدراسة لتحقيق هذا الهدف.

وفي هذا السياق جاءت العديد من الدراسات المتعلقة بالأنماط الإدارية والقيادية وكذلك المتعلقة بالمسؤولية المجتمعية، حيث هدفت دراسة الحربي (2021) التعرف إلى الأنماط الإدارية في مدارس التعلم العام بمنطقة القصيم، وعلاقتها بالاحترق الوظيفي لدى المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (368) معلماً ومعلمة من مدارس التعليم العام بالقصيم، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي لمناسبتها موضوع وأهداف الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن النمط السائد في مدارس القصيم كان النمط الديمقراطي، وجاء النمط الأوتوقراطي ثانياً، وجاء الاحترق الوظيفي بمستوى متوسط. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية بين النمط الإداري والاحترق الوظيفي، حيث جاءت العلاقة سلبية مع نمط الإدارة الديمقراطي، وإيجابية مع النمط الأوتوقراطي.

كما هدفت دراسة (مقبول، 2021) إلى معرفة العلاقة بين النمط القيادي لمديري المدارس الحكومية وعلاقته بالانغماس الوظيفي، وتكونت عينة الدراسة من (520) معلماً ومعلمة في مديريات ضواحي القدس، ورام الله والبيرة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وأعدت الباحثة لهذا الغرض مقياسين

في المدارس الإندونيسية.

وسعت دراسة أونج (Aung, 2018) تحديد العلاقة بين دوافع العمل والنمط القيادي في جامعة اسامبشون. وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الكليات الثمانية الكبرى في مدرسة ABAC للشؤون الإدارية. واستخدم الاستبيان لجمع البيانات، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وأجري الاختبار على (40) من أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة بين أنماط القيادة ودوافع العمل، ومع ذلك لم يكن هناك علاقة بين دوافع العمل والنمط القيادي إذا أزيلت العوامل البيئية المؤثرة، وكان انخفاض الرواتب من الأسباب التي تجعل المحاضرين يتركون العمل.

وهدف دراسة كايا وسيلفيتوبو (Kaya & Selvitopu, 2017) فحص العلاقة بين أنماط قيادة المديرين والالتزام التعليمي للمعلم وعلاقته ببعض المتغيرات وتقييم تلك العلاقة في السياق التركي. واستخدم المنهج الوصفي النوعي بتحليل دراسات لها علاقة بموضوع الدراسة. وأظهرت النتائج العلاقة الإيجابية بين أنماط القيادة والالتزام التعليمي للمعلم، كما بينت النتائج أن تأثير مستويات السلوك الفردي على العلاقة بين القيادة والتزام المعلم أكثر من التأثير التنظيمي لمستويات السلوك.

وفي دراسة أجراها المطيري (2013)، هدفت التعرف إلى أنماط السلوك الإداري لدى مديري المدارس في الكويت وفقاً لنظرية ليكرت وعلاقتها بالطموح الأكاديمي لدى المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (688) معلماً ومعلمة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدم الباحث استباننتين، وأظهرت النتائج أن النمط الأكثر انتشاراً كان النمط التشاركي الديمقراطي، كما أظهرت أن الطموح الأكاديمي عند المعلمين قد جاء بدرجة متوسطة، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية بين النمط التشاركي الديمقراطي والطموح الأكاديمي، وعلاقة عكسية بين النمط الاستبدادي والطموح الأكاديمي.

وفي دراسة أجراها السعود (2009) هدفت التعرف إلى أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية ليكرت (نظام 1 - نظام 4)، وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم، تكونت عينة الدراسة من (256) معلماً ومعلمة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، ولغاية تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استباننتين، وأظهرت نتائج الدراسة أن أكثر الأنماط انتشاراً كان النمط الاستشاري الديمقراطي، كما أشارت النتائج أن مستوى الولاء التنظيمي لمعلمي المدارس قد جاء بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود ارتباط طردي بين النمطين (1، 2) والولاء التنظيمي وعلاقة عكسية بين النمطين (3، 4) والولاء التنظيمي عند المعلمين.

وفي دراسة أجرتها عبيدات (2021) هدفت التعرف إلى درجة إسهام مديري المدارس في تعزيز المسؤولية المجتمعية لدى معلمي التربية الاجتماعية في لواء بني كنانة، واستخدم المنهج الوصفي لملاءمته أهداف الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (150) معلماً ومعلمة من معلمي التربية الاجتماعية، واستخدمت الباحثة الاستبانة، حيث تكونت من (22) فقرة موزعة على ثلاثة محاور. وأظهرت النتائج أن إسهام مديري المدارس في تعزيز المسؤولية

المجتمعية لدى معلمي التربية الاجتماعية جاء بمستوى متوسط.

وفي دراسة أجرتها أبو زينة (2020) هدفت إلى معرفة العلاقة بين المسؤولية المجتمعية والاعتراب النفسي عند عينة من طلبة المرحلة الثانوية في مدينة نابلس في فلسطين، حيث تكونت عينة الدراسة من (329) طالباً وطالبة في المرحلة الثانوية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وأظهرت النتائج أن الاعتراب النفسي لدى عينة الدراسة كان منخفضاً، وكان مستوى المسؤولية المجتمعية لديهم مرتفعاً، وأن العلاقة بين المتغيرين كانت سلبية، وأن لا فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس ومكان السكن، وأن هناك فروقاً تعزى لمتغير تقدير الطالب.

كما هدفت دراسة الزهراني (2018) التعرف إلى دور المدرسة الابتدائية في تنمية المسؤولية الاجتماعية لدى تلميذات المرحلة الابتدائية بمدينة جدة من وجهة نظر معلمات المدارس، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة ببناء استبيان تحت عنوان "دور المدرسة الابتدائية في تنمية المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر المعلمات بمدينة جدة، وخرجت الدراسة بعدد من النتائج من أهمها: أن الدرجة الكلية لدور المدرسة الابتدائية في تنمية المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر معلمات المدارس محل الدراسة كانت درجة متوسطة، كما أوضحت الدراسة أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (05). في درجة تقدير دور المدرسة الابتدائية في تنمية المسؤولية الاجتماعية لمجال المسؤوليات (الذاتية، الدينية، الوطنية، المجتمع، الثقافة، الأسرة)، تبعاً للمؤهل العلمي لصالح الحاصلات على درجة دبلوم، وكذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (05). في درجة دور المدرسة الابتدائية في تنمية المسؤولية الاجتماعية وأبعادها، تبعاً للخبرات التدريسية لصالح المعلمات ذوات الخبرة التدريسية (15) سنة فأكثر.

وسعت دراسة ملحم (2018) إلى الكشف عن دور المدرسة في تنمية المسؤولية المجتمعية لدى طلبتها من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة عجلون/ الأردن، ولتحقيق هذا الهدف استخدم المنهج الوصفي التحليلي وبناء أداة الدراسة المتمثلة بالاستبيان، وتم تطبيقها على عينة عشوائية مكونة من (60) مديراً ومديرة في المدارس الحكومية التابعة لمحافظة عجلون من العام الدراسي 2017/ 2018، وكشفت النتائج أن دور المدرسة في تنمية المسؤولية المجتمعية لدى طلبتها من وجهة نظر مديري المدارس حصل على متوسط عام (3.70) بتقدير (عال)، وعلى مستوى المجالات فقد حصل مجال التعليم على متوسط (3.82)، وحصل مجال المحافظة على البيئة، على متوسط (3.69) وكلاهما بتقدير (عال)، في حين حصل مجال خدمة المجتمع المحلي على متوسط (3.59) بتقدير (متوسط)، ومن جهة أخرى كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور المدرسة في تنمية المسؤولية المجتمعية لدى طلبتها من وجهة نظر مديري المدارس، تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، ومستوى المدرسة.

وأجرى آبام (Abam, 2016) دراسة هدفت إلى معرفة أثر المسؤولية المجتمعية على أداء الجامعة الكاثوليكية، واستخدم الباحث المنهج النوعي لأغراض تحقيق أهداف هذه الدراسة، بتحليل مجموعة من الوثائق التي تتعلق بالجامعة الكاثوليكية،

(سموم، 2020) حيث العلاقة بالروح المعنوية للمعلمين، كما بينت الدراسات العلاقة بين بعض المتغيرات والمسؤولية المجتمعية، واستخدمت معظم الدراسات المنهج الوصفي الارتباطي مثل دراسة (مقبول، 2021) ودراسة (سموم، 2020) ودراسة (أبو زينة، 2020) بينما استخدمت بعض الدراسات المنهج النوعي مثل دراسة أبام (Abam, 2016)، ويرى الباحث أن هذه الدراسة تتميز عن غيرها كونها- في حدود علم الباحث- الأولى التي تربط بين الأنماط الإدارية لدى مديري المدارس والمسؤولية المجتمعية لدى معلمهم.

مشكلة الدراسة:

يحظى النمط الإداري عند مديري المدارس بأهمية بالغة، لما يترتب عليه من توجهات المدرسة المستقبلية، وقدرتها على تحقيق الأهداف التربوية، فالمدیر الذي يملك فكراً تربوياً واعياً يكون قادراً على السير بمدرسته مع فريقه نحو تحقيق أهداف مجتمعها وتطلعات أبنائه، وحيث أن المدرسة أصبحت منظمة مجتمعية تحظى بمسؤولية كبيرة من أبناء المجتمع كافة، ولأن العديد من الدراسات السابقة ربطت بين النمط الإداري والعديد من المتغيرات مثل الكفاءة والروح المعنوية، والرضا وغيره، ولعدم عثور الباحث على دراسات تربط الأنماط الإدارية بالمسؤولية المجتمعية، فقد جاءت فكرة هذه الدراسة لتجيب عن الأسئلة الآتية:

- السؤال الأول: ما الأنماط الإدارية السائدة لدى مديري مدارس محافظة سلفيت الحكومية وفقاً لنظرية ليكرت؟
- السؤال الثاني: ما مستوى المسؤولية المجتمعية لمعلمي المدارس الحكومية في محافظة سلفيت؟
- السؤال الثالث: هل هناك علاقة ارتباطية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة للأنماط الإدارية السائدة لدى مديري المدارس ومستوى المسؤولية المجتمعية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين.

أهداف الدراسة:

- سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:
- ◆ التعرف إلى الأنماط الإدارية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة سلفيت وفقاً لنظرية ليكرت؟
- ◆ التعرف إلى مستوى المسؤولية المجتمعية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة سلفيت.
- ◆ التعرف إلى العلاقة الارتباطية بين الأنماط الإدارية السائدة لدى مديري المدارس ومستوى المسؤولية المجتمعية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة سلفيت.

أهمية الدراسة:

- ◆ الأهمية النظرية: تكمن أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي يتعلق بالأنماط الإدارية لمديري المدارس، إذ يعد مدير المدرسة المسؤول عن تنميتها وتحقيق أهدافها وقدرة المعلمين

وخلصت الدراسة إلى أن الجامعة الكاثوليكية كمؤسسة ريادية تعمل على الوصول إلى مجتمع أفضل، وأنها من خلال برامجها التطوعية وضعت لها مكاناً مرموقاً في مجتمعها، ومن خلال برامج المسؤولية المجتمعية لديها خلقت تكاملاً اجتماعياً في عملياتها التشغيلية.

وهدفت دراسة نجار (2014) إلى معرفة مستوى المسؤولية المجتمعية لدى طلبة المرحلة الثانوية في مدينة الناصرة في ضوء بعض المتغيرات (الجنس، والصف، والوضع الاجتماعي والاقتصادي للأسرة)، واستخدمت فيها المنهج الوصفي لعينة تكونت من (336) طالبا وطالبة، مستخدمة مقياس المسؤولية المجتمعية، وكانت النتائج أن مستوى المسؤولية المجتمعية جاء متوسطاً، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المسؤولية المجتمعية لدى طلبة المرحلة الثانوية في مدينة الناصرة لصالح الإناث.

كما أجرت مقداد (2014) دراسة هدفت إلى معرفة دور معلمي المرحلة الثانوية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية لدى طلبتهم وسبل تطويره في ضوء المعايير الإسلامية في محافظة غزة، وتكونت عينة الدراسة من (402) طالباً وطالبة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة الاستبانة الموجهة نحو الأسرة والمدرسة والمجتمع، وأظهرت النتائج أن مستوى دور المعلم في تعزيز المسؤولية الاجتماعية جاء جيداً وبنسبة (71.9%)، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدور المعلمين يعزى لمتغير المنطقة، وكذلك لصالح الأقسام الشرعية.

وفي دراسة أجراها عوض وحجازي (2013) هدفت التعرف إلى تقصي واقع المسؤولية المجتمعية لدى طلبة جامعة القدس المفتوحة، وبناء برنامج لخدمة الجماعة وتنميتها، وتحديد أثر (البرنامج الأكاديمي، ومكان السكن، والجنس، والسنة الدراسية) على درجة المسؤولية المجتمعية لدى طلبة جامعة القدس المفتوحة، وتكونت عينة الدراسة من (500) طالب وطالبة، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي لتحقيق أغراض الدراسة كما أعد الباحثان استبانة لقياس المسؤولية المجتمعية، وأظهرت النتائج أن واقع المسؤولية المجتمعية لدى طلبة جامعة القدس المفتوحة كان كبيراً، وكان مجال المسؤولية الجماعية أعلاها، ولم تظهر الدراسة فروقاً تعزى لمتغيرات الدراسة.

وهدفت دراسة برون وكوك (Brown & Cloke, 2009) التعرف إلى واقع المسؤولية الاجتماعية في جامعات المملكة المتحدة، وبيان دور القطاع الخاص في دعم الجامعات والمراكز البحثية، وتكونت عينة الدراسة من (25) جامعة من جامعات المملكة المتحدة، واستخدم فيها الباحثان أسلوب البحث الشامل، وتمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس: ما فكرة المسؤولية الاجتماعية في الجامعات؟ حيث توصلت الدراسة إلى أن هناك بعض الجامعات فقط تبدي استعداداً حقيقياً للتعامل مع القضايا الجديدة، ومع مفهوم المسؤولية الاجتماعية، وأوصت الدراسة بضرورة استخدام التعليم العالي استراتيجية لتفعيل المسؤولية الاجتماعية في جامعات المملكة المتحدة.

ومن خلال ما ورد في الدراسات السابقة يرى الباحث أنها جاءت لتعرف العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة ومتغير آخر مثل دراسة (مقبول، 2021) حيث الانغماس الوظيفي، ودراسة

◆ أداة الدراسة: تكونت أداة الدراسة من (50) فقرة، موزعة على مقياسين أولهما الأنماط الإدارية السائدة في المدرسة ويتكون من (4) أنماط هي: (الاستشاري الديمقراطي، والتشاركي الديمقراطي، والاستبدادي الخير، والاستبدادي التسلطي)، أما المقياس الثاني فهو مقياس المسؤولية المجتمعية.

- صدق الأداة (Validity): عرضت الأداة على مجموعة من أساتذة الجامعات ذوي الخبرة والاختصاص في الجامعات الفلسطينية، لإبداء رأيهم في مضمون فقرات الأداة وفعاليتها نحو الفئة المستهدفة وتم تعديل بعض الفقرات وإعادة صياغة أخرى بما يتناسب وهدف البحث.

- ثبات الأداة (Reliability): بعد تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (20) معلماً ومعلمة خارج العينة ومن مجتمع الدراسة، تم حساب معامل الثبات للأداة باستخدام معادلة (كرونباخ ألفا) للاتساق الداخلي، حيث بلغت قيمة معامل الثبات للأداة (0.95)، وهي قيمة مقبولة إحصائياً.

ولغايات تفسير المتوسطات الحسابية، وتحديد مستوى الأنماط الإدارية السائدة والمسؤولية المجتمعية لدى معلمي مدارس محافظة سلفيت الحكومية، حولت العلامة وفق المستوى الذي يتراوح ما بين (1 - 5) درجات، وذلك وفقاً للمعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى (للتدرج)}}{\text{عدد المستويات المفترضة} - 1} = \frac{5 - 1}{3} = 1.33$$

وصنف إلى ثلاثة مستويات، هي: مستوى منخفض (أقل من 2.33)، مستوى متوسط (من 2.33 - أقل من 3.66)، مستوى مرتفع من (3.66 - 5).

نتائج الدراسة ومناقشتها:

◀ السؤال الأول: ما الأنماط الإدارية السائدة لدى مديري مدارس محافظة سلفيت الحكومية وفقاً لنظرية ليكرت؟

للإجابة عن السؤال الأول، حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمقياس الأنماط الإدارية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين، والجدول (1) يوضح ذلك:

جدول (1)

المجال	الرتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	2	الاستشاري الديمقراطي	4.06	0.65	مرتفع
2	1	التشاركي الديمقراطي	4.12	0.68	مرتفع
3	3	الاستبدادي الخير	3.80	0.56	مرتفع
4	4	الاستبدادي التسلطي	3.57	0.61	متوسط

يتضح من الجدول (1) أن المتوسطات الحسابية لمقياس

على تحديد النمط الإداري الذي ينتهجه مديرو مدارسهم، وينعكس على مستوى المسؤولية المجتمعية لدى المعلمين، كما تكمن أهميتها كونها الدراسة الأولى في حدود علم الباحث التي تربط بين النمط الإداري لدى مديري المدارس والمسؤولية المجتمعية عند المعلمين.

◆ الأهمية التطبيقية: تكمن أهمية الدراسة التطبيقية في إمداد المكتبة الفلسطينية بدراسة تربط بين الأنماط الإدارية والمسؤولية المجتمعية، كما تكمن في تعريف أصحاب القرار بالأنماط الإدارية السائدة وبمدى ممارسة المعلمين للمسؤولية المجتمعية.

حدود الدراسة:

◆ الحدود الموضوعية: النمط الإداري لمديري المدارس الحكومية، وعلاقته بالمسؤولية المجتمعية لدى المعلمين.

◆ الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة على المدارس الحكومية في محافظة سلفيت.

◆ الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام 2021 / 2022.

◆ الحدود البشرية: اقتصرَت هذه الدراسة على المدارس الحكومية في محافظة سلفيت.

مصطلحات الدراسة:

◀ النمط الإداري: السلوك الذي يمارسه مدير المدرسة للتأثير في سلوك العاملين معه، من تحسين العمل، والإنتاج من أجل تحقيق الأهداف (اشتيا، 2017: 345).

ويعرفه الباحث إجرائياً: تقديرات أفراد عينة الدراسة للنمط الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة سلفيت.

◀ المسؤولية المجتمعية: وهي كل الأفعال والمهام والواجبات التي يؤديها المعلم سواء كانت شخصية أو أخلاقية أو وطنية، والتي تسهم في حصول مدرسته على مكانه مرموقة في مجتمعه (يعقوب، 2021: 919).

ويعرفه الباحث إجرائياً: مستوى التزام معلمي المدارس بالمهام والواجبات المنوطة بهم، وتواصلهم مع المجتمع المحيط بهم، واهتمامهم بمدرستهم تفاعلاً وتطوعاً ومشاركة.

الطريقة والإجراءات:

◆ منهج الدراسة: استخدم المنهج الوصفي الارتباطي لمناسبته لطبيعة هذه الدراسة.

◆ مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من (1961) من المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة سلفيت.

◆ عينة الدراسة: تألفت عينة الدراسة من (400) من المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية في محافظة سلفيت، وبنسبة 20% من أفراد المجتمع حيث تم اختيارها حسب معادلة روبيرت ماسون (Robert, 1989)، وتوزعت عينة الدراسة بشكل عشوائي عبر الاستبيان الإلكتروني، وتم اعتماد الاستبيانات الـ (400) الأولى التي تم استلامها.

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
		الدرجة الكلية	4.06	0.65	مرتفع

يتضح من الجدول (2) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة للنمط الاستشاري الديمقراطي بلغ (4.06)، ومستوى مرتفع. أما المتوسطات الحسابية لفقرات النمط الاستشاري الديمقراطي، فقد تراوحت ما بين (3.52 - 4.26)، وجاءت الفقرة: "يهتم مدير المدرسة بمشكلات المعلمين" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.26)، ومستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة: "يفوز الكثير من صلاحياته للمعلمين"، في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.52)، ومستوى متوسط. ويعزو الباحث ذلك أن الإدارة الحديثة تركز بشكل كبير على التفاعل مع المرؤوسين، والسماع لهم، وحل مشكلاتهم، وعدم تقييد أخطائهم وهذا ما تدعو له وزارة التربية والتعليم وإدارة الميدان فيها، وبالرغم من ذلك لا يزال تفويض الصلاحيات لا يحظى بالاهتمام الكافي، حيث حصلت الفقرة الدالة على ذلك على متوسط حسابي (3.52) وبمستوى متوسط، ويرى الباحث أن هناك حاجة ماسة إلى تغيير ثقافة المديرين والتي تبني على تحمل المسؤولية المطلقة وإعادة النظر في دمج المعلمين في القرار الإداري وتفويض الصلاحيات لهم ليكون العمل مبنياً على الفريق وليس الفرد.

جدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب فقرات النمط التشاركي الديمقراطي

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	8	يشرك معلميه في وضع سياسة العمل.	3.81	0.89	مرتفع
2	7	ينسق جهود العمل مع معلميه.	4.01	0.80	مرتفع
3	3	يعمل على بث روح التعاون في المدرسة.	4.22	0.80	مرتفع
4	2	يبقى على اتصال دائم مع معلميه.	4.24	0.75	مرتفع
5	1	يجتمع مع المعلمين بانتظام من أجل التشاور في مختلف القضايا التي تواجههم.	4.29	0.78	مرتفع
6	5	يشعر المعلمين بمكانتهم الاجتماعية.	4.12	0.84	مرتفع
7	4	يتيح الفرصة للمعلمين لتطوير النمو المهني لديهم.	4.16	0.73	مرتفع
8	6	يعامل جميع المعلمين بالعدل.	4.08	0.88	مرتفع
		الدرجة الكلية	4.12	0.68	مرتفع

يتضح من الجدول (3) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة للنمط التشاركي الديمقراطي بلغ (4.12)، ومستوى مرتفع. أما المتوسطات الحسابية لفقرات النمط التشاركي الديمقراطي، فقد تراوحت ما بين (3.81 - 4.29)، وجاءت الفقرة: "يجتمع

الأنماط الإدارية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين، تراوحت ما بين (3.57 - 4.12)، وجاء نمط "التشاركي الديمقراطي" بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.12)، ومستوى مرتفع، بينما جاء نمط "الاستبدادي التسلسلي" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره (3.57)، ومستوى متوسط، وتُعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس يشعرون المعلمين بالراحة حين يتحدثون معهم، ويعملون على إشاعة روح التعاون بين المعلمين فيعملون معاً بروح الفريق، ويتيحون الفرصة للمعلمين لإبداء الرأي، ويتبنون الاقتراحات الهادفة التي يقدمها المعلمون، ويشركونهم في تحديد الأهداف وترتيبها حسب أهميتها، مما يشجع روح الانتماء بين المعلمين تجاه العمل الذي يقومون به، كما يساعد المدير المعلمين في حل مشكلاتهم التي تواجههم خلال عملهم، وحصلت الفقرة "يطلب منهم تنفيذ الخطط الموضوعية" في مجال "أسلوب الإدارة التسلسلي" على درجة موافقة مرتفعة، وسبب ذلك أن المدير يتقيد بدرجة كبيرة بالأنظمة والقوانين المتبعة وفق السياسات الإدارية التي تصدرها وزارة التربية والتعليم، بحيث يمثل للتعليمات الصادرة من وزارة التربية والتعليم ويقوم بعكسها من خلال تعليماته للمعلمين للالتزام بها.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (المطيري، 2013)، حيث كشفت أن النمط الإداري الديمقراطي هو النمط الأكثر استخداماً من مديري المدارس في محافظة عجلون. وكشفت دراسة (سوم، 2020)، أيضاً أن السلوك المتبع لدى مديري المدارس الإعدادية في مركز قضاء الكوت كان المنهج الديمقراطي.

وقد حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل نمط من الأنماط الإدارية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين كل على حدة، وعلى النحو الآتي:

النمط الاستشاري الديمقراطي

جدول (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب فقرات النمط الاستشاري الديمقراطي

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	يهتم مدير المدرسة بمشكلات المعلمين.	4.26	0.78	مرتفع
2	6	يعمل على إشباع الحاجات الاجتماعية للمعلمين.	4.08	0.85	مرتفع
3	2	يعزز إبداعات المعلمين.	4.24	0.79	مرتفع
4	3	يشجع قنوات الاتصال مع المعلمين.	4.21	0.78	مرتفع
5	4	يأخذ ملاحظات المعلمين بعين الاعتبار.	4.15	0.82	مرتفع
6	7	يشرك المعلمين في وضع الخطط المدرسية.	3.94	0.89	مرتفع
7	8	يفوز الكثير من صلاحياته للمعلمين.	3.52	0.96	متوسط
8	5	يوفر التغذية الراجعة للمعلمين.	4.10	0.73	مرتفع

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب فقرات النمط الاستبدادي التسلسلي

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	6	يضع المدير الخطط بناءً على معرفته الشخصية.	3.51	0.99	متوسط
2	5	يتمسك بمواقفه إزاء العمل.	3.69	0.95	مرتفع
3	3	يحافظ بالصلاحيات المخولة له.	3.93	0.82	مرتفع
4	4	يستمد سلطته من مركزه الرسمي.	3.73	0.93	مرتفع
5	1	يؤكد على إنجاز العمل في الوقت المحدد له.	4.2	0.71	مرتفع
6	7	يفرض التعليمات على المعلمين بطريقة فورية.	2.81	1.10	متوسط
7	2	يطلب منهم تنفيذ الخطط الموضوعية.	3.99	0.77	مرتفع
8	8	يستخدم أسلوب العقاب عند أي خطأ.	2.68	1.04	متوسط
		الدرجة الكلية	3.57	0.61	متوسط

يتضح من الجدول (5) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة للنمط الاستبدادي التسلسلي بلغ (3.57)، ومستوى متوسط. أما المتوسطات الحسابية لفقرات النمط الاستبدادي التسلسلي، فقد تراوحت ما بين (2.68 - 4.20)، وجاءت الفقرة: "يؤكد على إنجاز العمل في الوقت المحدد له" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.20)، ومستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة: "يستخدم أسلوب العقاب عند أي خطأ"، في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (2.68)، ومستوى متوسط.

السؤال الثاني: ما مستوى المسؤولية المجتمعية لمعلمي المدارس الحكومية في محافظة سلفيت؟

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب فقرات المسؤولية المجتمعية لمعلمي المدارس الحكومية في محافظة سلفيت

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	أبذل قصارى جهدي لإنجاز أي عمل أكلف به.	4.58	0.54	مرتفع
2	4	أحرص على تكوين علاقات اجتماعية مع زملائي في المدرسة.	4.51	0.59	مرتفع
3	17	أحرص على عدم التدخل إذا رأيت أحد الزملاء يسبب الأذى.	3.3	0.88	متوسط
4	14	أعترف بأخطائي ولا أعطي مبرراً لممارستي للخطأ.	4.12	0.83	مرتفع
5	2	أشارك زملائي في المناسبات الاجتماعية.	4.53	0.60	مرتفع
6	8	أسهم في الأعمال التطوعية.	4.38	0.63	مرتفع

مع المعلمين بانتظام من أجل التشاور في مختلف القضايا التي تواجههم" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.29)، ومستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة: "يشترك معلميه في وضع سياسة العمل"، في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.81)، ومستوى مرتفع.

ويعزو الباحث ذلك إلى خضوع مديري المدارس الفلسطينية للعديد من الدورات القيادية وخاصة (دبلوم القيادة) يجعل منهم قادة في مدارسهم وليس مديرين فقط، حيث أصبح لديهم القدرة على سماع معلمهم وبث الروح المعنوية عندهم، وإشعارهم بمكانتهم الاجتماعية.

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب فقرات النمط الاستبدادي الخير

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	4	يسمح المدير للمعلمين بممارسة الحرية في العمل.	4.03	0.81	مرتفع
2	6	يحرص على سير العمل سيراً روتينياً.	3.80	0.85	مرتفع
3	7	يلتقي بالمعلمين بشكل محدود.	3.23	1.03	متوسط
4	3	يأخذ بأراء المعلمين في حل مشكلاتهم.	4.04	0.80	مرتفع
5	5	يتجنب حالات الصراع مع المعلمين.	3.93	0.95	مرتفع
6	8	ينسحب عند الاختلاف معه بالرأي.	3.08	0.99	متوسط
7	1	يسمح للمعلمين المشاركة في تطوير المدرسة.	4.14	0.78	مرتفع
8	2	يعزز الأساليب الإشرافية وفقاً للتعليمات.	4.11	0.72	مرتفع
		الدرجة الكلية	3.80	0.56	مرتفع

يتضح من الجدول (4) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة للنمط الاستبدادي الخير بلغ (3.80)، ومستوى مرتفع. أما المتوسطات الحسابية لفقرات النمط الاستبدادي الخير، فقد تراوحت ما بين (3.08 - 4.14)، وجاءت الفقرة: "يسمح للمعلمين المشاركة في تطوير المدرسة" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.14)، ومستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة: "ينسحب عند الاختلاف معه بالرأي"، في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.08)، ومستوى متوسط. وتظهر النتائج أن هذا النمط من الإدارة لا يزال موجوداً عند العديد من المديرين وخاصة الذين لا يؤمنون بالتغيير، وبالرغم من أن هذا النمط يأتي ضمن النمط الاستبدادي، إلا أنه يحوي العديد من الأمور الخيرة، فهذا المدير بالرغم من تسلطه إلا أنه قليلاً ما يفرض أوامرهم بطريقة فورية، وكذلك فإن استخدامه للعقاب عند الخطأ محدود، ويعزو الباحث ذلك لوجود العديد من المديرين الذين لم يخضعوا إلى الدورات القيادية، وكذلك إلى عدم إيمانهم بالتغيير، وخاصة احتفاظهم بالسلطات وعدم تفويض الصلاحيات.

الزملاء والطلبة يستحقون نصيباً من اهتمامهم، ويحرصون على إظهار الجانب المشرف لبلدهم بمشاركة أعمال التطوعية والمناسبات الوطنية.

ولدى مقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة، تبين أنها تتفق مع دراسات (أبو زينة، 2020)، و (ملحم، 2018)، و (عوض وحجازي، 2013)، التي أظهرت جميعها أن مستوى المسؤولية المجتمعية مرتفع. واختلفت مع دراسات (الزهراي، 2018)، و(نجار، 2014)، التي أظهرت أن نتيجة مستوى المسؤولية المجتمعية كان متوسطاً.

◀ السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة للنمط الإداري السائد ومستوى المسؤولية المجتمعية من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة سلفيت.

وللإجابة عن السؤال، لا بد من فحص الفرضية الآتية:

■ الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين النمط الإداري السائد ومستوى المسؤولية المجتمعية من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة سلفيت.

استخرج معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation) بين النمط الإداري السائد ومستوى المسؤولية المجتمعية من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة سلفيت، والجدول (7) يوضح نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون:

جدول (7):

قيم معاملات ارتباط بيرسون بين النمط الإداري السائد ومستوى المسؤولية المجتمعية من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة سلفيت

المسؤولية المجتمعية	الاستشاري الديمقراطي	التشاركي الديمقراطي	الاستبدادي الخير	الاستبدادي التسلطي
	.45**	.46**	.53**	.41**

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01.

يتضح من الجدول (7) وجود علاقة ارتباط موجبة بين أنماط الإدارة السائدة ومستوى المسؤولية المجتمعية من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة سلفيت، والتي تراوحت ما بين (0.41) لنمط الاستبدادي التسلطي، و (0.53) لنمط الاستبدادي الخير، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وتفسر هذه النتيجة المرتفعة: أن أفراد العينة من المعلمين يدركون العلاقة الوثيقة ما بين أساليب الإدارة المدرسية الذي يمتلكه مدير المدرسة ومستوى المسؤولية المجتمعية، وأن ممارسة نمط الإدارة المدرسية من قبل مديري المدارس يُعد أحد مظاهر الإبداع الإداري، وأن مدير المدرسة لا يشغل هذا المنصب إلا بعد أن يكون قد عمل معلماً في المدرسة لمدة لا تقل عن (5) سنوات، مما يكسبه خبرة في أنماط الإدارة المدرسية، أما بالنسبة للمعلم فهو يعيش بين أبناء شعبه ولديه معرفة في الحالة الخاصة التي يعيشها الشعب الفلسطيني على مدار أكثر من سبعين عاماً تحت الاحتلال، وما ترتب عليه من صراع مستمر مع المحتل، ومن سياسات إرهابية، وتعنيفيه، وعنصرية مختلفة بحق الشعب الفلسطيني، من أبرزها

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
7	5	أحرص على احترام المواعيد مع زملائي.	4.5	0.59	مرتفع
8	18	أشعر بأن دوري في المجتمع محدود لا يقدم أو يؤخر.	2.7	0.65	متوسط
9	9	أهتم بالمشاركة في المناسبات والأعياد الوطنية.	4.35	0.68	مرتفع
10	3	أملك شعوراً قوياً بحب الوطن والإخلاص له والارتباط به.	4.53	0.66	مرتفع
11	13	أسهم في جمع التبرعات لمساعدة المحتاجين.	4.13	0.78	مرتفع
12	15	أفضل ولائي للوطن على ولائي لعائلتي أو تنظيمي.	3.98	0.95	مرتفع
13	6	أحرص على إظهار على اظهار الجانب المشرف لبلدي.	4.48	0.67	مرتفع
14	7	أشعر أن دوري في المجتمع ذو أهمية كبيرة.	4.44	0.71	مرتفع
15	10	أشارك طلبتي أفراحهم وأتراحهم.	4.3	0.68	مرتفع
16	12	أتواصل باستمرار مع أولياء أمور طلبتي.	4.14	0.78	مرتفع
17	11	أحرص على تقديم التغذية الراجعة باستمرار لمدير المدرسة.	4.3	0.68	مرتفع
18	16	أشارك في عضوية العديد من الجمعيات التوعوية.	3.49	0.91	متوسط
		الدرجة الكلية	4.15	0.45	مرتفع

يتضح من الجدول (6) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة للمسؤولية المجتمعية لمعلمي المدارس الحكومية في محافظة سلفيت من وجهة نظرهم بلغ (4.15)، ومستوى مرتفع. أما المتوسطات الحسابية ل فقرات المسؤولية المجتمعية لمعلمي المدارس الحكومية في محافظة سلفيت، فقد تراوحت ما بين (2.70 - 4.58)، وجاءت الفقرة: "أبذل قصارى جهدي لإنجاز أي عمل أكلف به" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.58)، ومستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة: "أشعر بأن دوري في المجتمع محدود لا يقدم أو يؤخر"، في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (2.7)، ومستوى متوسط، وتفسر هذه النتيجة المرتفعة: إلى أن أفراد العينة هم من المعلمين الذين يعيشون واقعاً صعباً غير مستقر نسبياً، سواء من جهة الاحتلال، أو الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية، مما ولد لديهم روح التكافل الاجتماعي، والحرص على تقديم العون لزملائهم وجيرانهم في حال احتاجوا المساعدة والعون، بالإضافة الى مشاركة المعلمين في الأعمال التطوعية، والمناسبات الوطنية، وتقديم المساعدة للجيران، الأمر الذي أسهم في تعزيز روح الانتماء للأسرة وتنميتها، والمجتمع والشعور بالمسؤولية تجاه المدرسة والوطن، ويتضح ذلك من خلال شعور المعلمين بأن الآخرين من

للأبحاث للدراسات التربوية والنفسية، 10 (27): 194 - 208.

جميل، قاسم. (2008). فاعلية برنامج إرشادي لتنمية المسؤولية الاجتماعية لدى طلاب المرحلة الثانوية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

حافظ، محمد صبري والمغدي، الحسن بن محمد والبحيري، السيد محمود. (2013). القيادة في المؤسسات التعليمية، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

الحربي، نايف. (2021). الأنماط القيادية الإدارية في مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم وعلاقتها بالاحتراف الوظيفي لدى المعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 29 (3): 403 - 423.

الزهراني، اعتماد. (2018). دور المدرسة في تنمية المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر المعلمات بمدينة جدة (دراسة ميدانية)، مجلة البحث العلمي في التربية، 19 (19)، 54 - 102.

السعود، راتب. (2009). أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية ونسيس ليكرت (نظام I - نظام 4) وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، جامعة اليرموك، الأردن، 5 (3): 249 - 262.

سموم، عبد كاظم. (2020). السلوك الإداري لمديري المدارس الإعدادية وفقاً لنظرية رنسيس ليكرت وعلاقته بالروح المعنوية للمدرسين والمدارس في مركز قضاء الكوت، مجلة كلية التربية، جامعة واسط، العراق.

عبيدات، علا. (2021). درجة مساهمة الإدارة المدرسية في تعزيز المسؤولية المجتمعية لدى معلمي التربية الاجتماعية في لواء بني كنانة، مجلة كلية التربية في جامعة أسيوط، 37 (9): 597 - 616.

العجارمة، موفق أحمد شحادة. (2012). الانماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

عوض، حسني وحجازي، نظمية. (2013). واقع المسؤولية المجتمعية لدى طلبة جامعة القدس المفتوحة، وتصور مقترح لبرنامج يركز إلى خدمة الجماعة لتنميتها، مجلة جامعة القدس المفتوحة، 1 (30): 97-138.

الغامدي، جمعان بن خلف جمعان. (2011). ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، السعودية.

الغامدي، عزيزة. (2018). الأنماط القيادية لقائدات مدارس منطقة الباحة وفقاً لنظرية «ليكرت» من وجهة نظر المعلمات، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 3 (2)، 355 - 369.

فريال، مقبول. (2021). النمط القيادي لمديري المدارس الحكومية وعلاقته بالانغماس الوظيفي لدى معلمي المدارس التابعة لمديريات التربية والتعليم في ضواحي القدس ورام الله من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم التربوية، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.

القيسي، خولة ونجف، أفرح. (2011). المسؤولية الاجتماعية لأطفال الرياض الأهلية، مجلة البحوث التربوية والنفسية، 30 (3): 1 - 21.

سياسة الحواجز العسكرية، والاعتقالات لبعض الطلبة وزملائه المعلمين، والتهجم على بعض المدارس في مناطق التماس مع المحتل، والحجر على رواتب الموظفين، وصعوبة تأمين لقمة العيش، واضطرار الآباء للبعد عن أبنائهم في الكثير من الأوقات للعمل بالداخل المحتل، أو الهجرة للدول الأخرى، أو بسبب السجن، واضطرار الأم لتحمل الجزء الأكبر من المسؤولية تجاه الأبناء في حال غياب الأب، ومشاركتها أيضاً في مجال العمل لمساعدة الأب في إعالة الأسرة، ومشاركة الأبناء أيضاً في الكثير من الحالات في العمل في هذه المرحلة العمرية، أضف إلى ذلك ما يترتب عليه من مشكلات اجتماعية متعددة تتعرض لها الأسرة والأبناء، مثل حالات الطلاق، والانفصال العاطفي بين الزوجين، وحالات الفقر، وعدم القدرة على توفير متطلبات العيش الآمن والشعور بالأمن والأمان، كل ذلك يدرسه المعلم فيتحمل مسؤولية من خلال مشاركته زملاءه في الأعمال التطوعية وجمع المساعدات للمحتاجين من الطلبة والمحيط الذي يعيش به، ويحاول التخفيف عن زملائه بمشاركته لهم في مناسباتهم الحزينة ويشاركهم كذلك في أفراحهم.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة أونغ (Aung, 2018)، والتي بينت أن هناك علاقة بين أنماط القيادة ودوافع العمل، ودراسة كايا وسيلفيتوبو (Kaya & Selvitopu, 2017)، والتي أظهرت العلاقة الإيجابية بين أنماط القيادة والالتزام التعليمي للمعلم.

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

1. على مديري المدارس تفويض بعض من صلاحياتهم لمعلمهم.
2. إشراك المعلمين في وضع سياسة المدرسة.
3. تعزيز روح العمل الجماعي لدى المعلمين.

المصادر والمراجع العربية:

أبوزينة، فاتن. (2020). الاغتراب النفسي وعلاقتها بالمسؤولية المجتمعية لدى طلبة المرحلة الثانوية في مدارس محافظة نابلس الحكومية. (رسالة ماجستير غير منشورة) كلية العلوم التربوية، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.

الأسطل، أميمة. (2009). فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

اشثيات، سامح. (2017). النمط الإداري لمدير المدارس وعلاقته بالأمن الوظيفي لدى المعلمين في محافظة إربد، مجلة كلية التربية للعلوم التربوية والإنسانية (35): 342 - 371.

بارود، خالد. (2015). النمط القيادي لمديري مدارس المرحلة الأساسية الحكومية بقطاع غزة ودوره في التعامل مع الأزمات المدرسية، مجلة البحث العلمي في التربية، 16 (16): 99 - 140.

بني عيسى، ايمان متعب. (2019). أنماط سلوك القادة كما يدركها أعضاء هيئة التدريس العاملون في الجامعات الحكومية والاهلية في شمال المملكة، وعلاقتها ببعض المتغيرات، مجلة جامعة القدس المفتوحة

- محمود، ديماء. (2015). أنماط السلوك الإداري وفقاً لنظرية رنسيس ليكرت لدى مديري التعليم الثانوي في محافظة دمشق وعلاقتها باتخاذ القرار، مجلة جامعة البعث، سوريا، 37 (10): 189 – 210.
- المطيري، رشدان. (2013). أنماط السلوك الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت وفقاً لنظرية ليكرت، وعلاقتها بالطموح الأكاديمي لدى المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- مقداد، شيماء. (2014). دور معلمي المرحلة الثانوية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية لدى طلبتهم وسبل تطويره في ضوء المعايير الإسلامية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ملحم، يحيى سالم. (2018). دور المدرسة في تنمية المسؤولية المجتمعية لدى طلبتها من وجهة نظر مديري مدارس محافظة عجلون بالأردن، مجلة العلوم التربوية، 2 (24)، أكتوبر، 2018، 113 – 139.
- نجار، إيناس. (2014). مستوى المسؤولية الاجتماعية لدى طلبة المرحلة الثانوية في مدينة الناصرة في ضوء بعض المتغيرات، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم التربوية، جامعة اليرموك.
- سالم، يعقوب. (2021). واقع المسؤولية الاجتماعية لدى معلمي التعليم الابتدائي في مقاطعة البياضة، مجلة جامعة الوادي، 4 (2)، 916 – 930.
- المصادر والمراجع العربية مترجمة:**
- Abu Zina, Faten. (2020). Psychological alienation and its relationship to social responsibility among secondary school students in Nablus Governorate public schools, (Unpublished Master's Thesis) College of Educational Sciences, Al- Quds Open University, Palestine.
- Al- Astal, Omaira. (2009). The effectiveness of time management and its relationship to the leadership styles of secondary school principals in Gaza governorates, (Unpublished Master's Thesis). The Islamic University, Gaza.
- Eshayat, Sameh. (2017). The administrative style of the school principal and its relationship to the job security of teachers in Irbid Governorate, Journal of the College of Education for Educational and Human Sciences (35): 342- 371.
- Barod, Khaled. (2015). The leadership style of primary school principals in the Gaza Strip and its role in dealing with school crises, Journal of Scientific Research in Education, (16): 99- 140.
- Bani Issa, Eman Meteb. (2019). Behavior patterns of leaders as perceived by faculty members working in public and private universities in the north of the Kingdom and their relationship to some variables, Al- Quds Open University Journal of Research for Educational and Psychological Studies, 10 (27): 194- 208.
- Jamil, Qasem. (2008). The effectiveness of a counseling program for the development of social responsibility among secondary school students, (Unpublished Master's Thesis) , The Islamic University, Gaza.
- Hafez, Mohammad Sabri & Al- Meghemdi, Al- Hassan Bin Mohammad & Al- Biheri, Al- Said Mahmoud. (2013). Leadership in the Educational Institutions, World of Books for Publishing and Distribution, Cairo.
- Al- Harbi, Nayef. (2021). Administrative leadership styles in public education schools in the Qassim region and their relationship to teacher burnout, The Islamic University Journal of Educational and Psychological Studies, 29 (3): 403- 423.
- Al- Zahrani, Etimad. (2018). The role of the school in developing social responsibility from the point of view of female teachers in Jeddah (a field study), Journal of Scientific Research in Education, (19) , 54- 102.
- Al- Soud, Rateb. (2009). Patterns of administrative behavior of general secondary school principals in Jordan according to the theory of Wansis Likert (System 1- System 4) and its relationship to the level of organizational loyalty of their school teachers, The Jordanian Journal of Educational Sciences, Yarmouk University, Jordan, 5 (3) , 249- 262.
- Smoum, Abed Kazem. (2020). Administrative behavior of middle school principals according to the theory of Rensis Likert and its relationship to the morale of male and female teachers in the Kut district center, Journal of College of Education, Wasit University, Iraq.
- Al- Ajarma, Moafaq Ahmad Shehada. (2012). The prevailing leadership styles of private school principals and their relationship to the level of quality of education from the point of view of workers in the capital governorate Amman, (Unpublished Master's Thesis) , Middle East University, Amman.
- Awad, Husni & Hijazi, Nazmiah. (2013). The reality of social responsibility among the students of Al- Quds Open University and a proposal for a program based on community service for its development, Al- Quds Open University Journal, 1 (30): 97: 138.
- Al- Ghamidi, Jamaan Bin Khalaf Jamaan. (2011). The practice of transformational leadership by general education school principals in Al- Makhwah Governorate, (Unpublished Master's Thesis) , Umm Al- Qura University, Saudi Arabia.
- Al- Ghamidi, Aziza. (2018). Leadership styles of school leaders in Al- Baha region according to "Likert" theory from the teachers' point of view, International Journal of Educational and Psychological Studies, 3 (2) , 355- 369.
- Ferial, Maqbol. (2021). The leadership style of governmental school principals and its relationship to job immersion among teachers of schools affiliated to the directorates of education in the suburbs of Jerusalem and Ramallah from the point of view of teachers, (Unpublished Master's Thesis) , College of Educational Sciences, Al- Quds Open University, Palestine.
- Al- Qaisi, Khawla & Najaf, Afrah. (2011). Social responsibility for the children of private Riyadh, Journal of Educational and Psychological Research, (30): 1- 21.
- Mahmoud, Dema. (2015). Patterns of administrative behavior according to the theory of Renaissance Likert among secondary education principals in the governorate of Damascus and its relationship to decision- making, Al- Baath University Journal, Syria, 37 (10): 189_210.
- Melhim, Yahia Salem. (2018). The school's role in developing social responsibility among its students from the point of view of the school principals in Ajloun Governorate in Jordan, Journal of Educational Sciences, 2 (24) , October, 2018, 113- 139.
- Miqdad, Shaima. (2014). The role of secondary school teachers in promoting social responsibility among their students and ways to develop it in the light of Islamic standards, (unpublished master's thesis) , the Islamic University, Gaza.
- Al- Mutairi, Rashdan. (2013). Administrative behavior patterns of public secondary school principals in the State of Kuwait according to Likert theory, and its relationship to teachers' academic ambition, unpublished master's thesis, Amman Arab University, Amman, Jordan.
- Najjar, Enas. (2014). The level of social responsibility among secondary school students in the city of Nazareth in the light of some variables, (Unpublished Master's Thesis) , Faculty of

Educational Sciences, Yarmouk University.

- Obeidat, Ola. (2021). *The degree of the school administration's contribution to promoting social responsibility among social education teachers in the Bani Kenana district, Journal of the Faculty of Education at Assiut University*, 37 (9): 597- 616.
- Salem, Jacob. (2021). *The reality of social responsibility among primary education teachers in the province of Al-Bayada, Al- Wadi University Journal*. 4 (2) , 916- 930.

المصادر والمراجع الأجنبية:

- Abam, E. (2016). *Examining the corporate Social Responsibility of the catholic university institute of Buea, (CUIB) 5 (242).*
- Aung, C. M. (2018). *The relationship between work motivation and leadership style: An application of the path- goal theory on lecturers in the ABAC School of management. Assumption University of Thailand.*
- Berman, S, Earqe. (2003). *Promising Polices in Teaching Social Responsibility. NY: State University of New York press.*
- Burcea, Marin & Marinescu, Paul (2011). *Student's Perceptions on Corporate Social Responsibility at the Academic Level, Case Study. The Faculty of Administration and Business, University of Bucharest, Amphitheatre Economic, Vol. XIII, No. 29, Romania.*
- Brown, Ed & Cloke, Jonathan (2009). *Corporate Social Responsibility in Higher Education, ACME: An International E- Journal for Critical Geographies, Vol. 8, No. 3.*
- Fisk, P, Levine, T, & Taylor, M. (2012). *Rensis Likert Management System, MGMT 500- Organizational Behavior & Human Resource Management, Retrieved from https://msm-eporfolio-mtaylor.weebly.com/uploads/2/8/0/0/28007201/artifact_ii_mgmt_500_likert_management_system.pdf*
- Fransico, T. (2019). *Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment. Academy of Management Journal, (45) 3: 735: 744.*
- Hariri, H. ; Monypenny, R. ; Prideaux, M. (2018). *Leadership styles and decision- making styles in an Indonesian school context. School Leadership Management, 34 (3): 284- 298.*
- Kaya, M. & Selvitopu, A. (2017). *Leadership and Organizational Commitment in Educational Context: A Meta Analytic Review, Dicle University Ziya Gokalp Egitim Fakultesi Dergisi, 31, 719- 728.*
- Robert. L. & Mason, R. F. (1989). *Statistical design and analysis of experiments.*