

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

السيادة الدماغية وعلاقتها بالأطر القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في
محافظة جنين

انشرح عمر يوسف عمران

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1440هـ-2018م

السيادة الدماغية وعلاقتها بالأطر القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في
محافظة جنين

إعداد:

انشرح عمر يوسف عمران

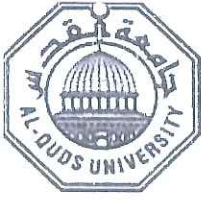
بكالوريوس أساليب تربوية إسلامية من جامعة القدس المفتوحة - فلسطين

إشراف: د. نهى عطير

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية من عمادة
الدراسات العليا/ كلية العلوم التربوية/ جامعة القدس

القدس - فلسطين

1440هـ-2018م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
كلية العلوم التربوية

إجازة الرسالة

السيادة الدماغية وعلاقتها بالأطر القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين

اسم الطالبة: انشراح عمر يوسف عمران

الرقم الجامعي: 21612758

المشرف: د. نهى عطير

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 2018/11/21 من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتوقيعهم:

1. رئيس لجنة المناقشة: د. نهى عطير
التوقيع:
2. ممتحن خارجياً: د. أشرف أبو الخيران
التوقيع:
3. ممتحن داخلياً: د. إبراهيم الصليبي
التوقيع:

القدس - فلسطين

1440هـ-2018م

الإهداء

إلى وطني فلسطين الذي من ترابه نشأت وتربيت

إلى روح والدي طيب الله ثراه وأسكنه فسيح جناته

إلى والدتي الغالية ألبسها الله لباس الصحة والعافية

إلى روح أخي الشهيد بلال وإلى جميع شهداء فلسطين

إلى من كان سنداً وشمعة تضيء دربي زوجي زاهر

إلى النجوم البيضاء التي أنارت حياتي بناتي غسق ورغد

إلى أهل زوجي وكل من أحبهم أهدي هذا الإنجاز

الإقرار:

أقرّ أنا معدّ الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتاج أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تمّت الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة، أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع: اشراح عمران

الاسم: اشراح عمر يوسف عمران

التاريخ: 2018/11/21

الشكر والعرفان

"الحمد لله الذي تواضع كل شيء لعظمته.. واستسلم كل شيء لقدرته.. ودلّ كل شيء لعزته.. وخضع كل شيء لملكه".

ولا يسعني هنا، إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى جامعة القدس - كلية الدراسات العليا- قسم دائرة التربية التي احتضنتني طيلة هذه الفترة.

كما وأتقدم بالتقدير الخاص إلى جميع المعلمين الأفاضل الذين قطعوا مسافات بعيدة، وتحملوا الصعاب للوصول إلى هذه اللحظة، وأخص بالذكر الدكتورة الفاضلة:

(الدكتورة نهى عطير)

التي لم تبخل عليّ بالعون والإرشاد في كل وقت، والدكتور عفيف زيدان، والدكتور محمود أبو سمرة والدكتور غسان سرحان، الدكتور أشرف أبو خيران.

وأتقدم بالشكر الجزيل لمديري المدارس الذين استجابوا على مقياس الدراسة، وكل من ساعد في توزيع أداة الدراسة.

واشكر السادة الأفاضل الذين حكموا أداة الدراسة، وإلى أخي يوسف الذي لم يتوان عن مساعدتي، وإلى كل من ساهم في انجاز هذا العمل، وإخراجه إلى حيز الوجود.

والحمد لله رب العالمين

الباحثة: انشراح عمران

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن السيادة الدماغية وعلاقتها بالأطر القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين، واستخدمت الباحثة في تطبيق الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات مدارس محافظة جنين، وقد بلغ عددهم (244) مديراً ومديرة. وتم اختيار عينة عنقودية مركبة تمثل (70%) من حجم المجتمع الإحصائي، ومن جميع المدارس الحكومية في محافظة جنين. حيث كان حجم العينة الكلي حسب عدد الاستبانات التي تم استعادتها هو (152) مديراً ومديرة، وتمثل هذه العينة ما نسبته (62.3%) من حجم المجتمع الكلي. ولتحقيق أهداف الدراسة، قامت الباحثة ببناء أداة الدراسة والتي تمثلت في استبانة السيادة الدماغية وتكونت من (32) فقرة مقسمة إلى أربعة أنماط فرعية (أنماط السيادة الدماغية) وهي: العقلاني، والمتأكد، والعاطفي، والتجريبي. وأداة الأطر القيادية وتكونت من (32) فقرة مقسمة إلى أربعة أنماط وهي: (الرمزي، والسياسي، والبنوي، والإنساني). وتم التحقق من أداة الدراسة عبر عرضها على المحكمين، وحساب معامل الارتباط بيرسون ل فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية لها، وتم التحقق من ثبات الأداة عبر حساب ثبات الدرجة الكلية لمعامل الثبات لمجالات الدراسة حسب معادلة الثبات كرونباخ ألفا، وكانت الدرجة الكلية (69.2%).

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين أنماط السيادة الدماغية وأطر القيادة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين، كما اتضح بأن نمط السيادة الدماغية السائد هو النمط العاطفي، وأن الإطار الإنساني كان الإطار القيادي الأكثر ممارسة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين.

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق في متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين على مقياس السيادة الدماغية تعزى إلى متغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، ومتغير المؤهل العلمي، والتخصص، ومستوى المدرسة). كما اتضح وجود فروق في متوسطات استجابة مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين على مقياس السيادة الدماغية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة على المجال العاطفي لصالح أقل من 5 سنوات، ولصالح أكثر من (10) سنوات. واتضح وجود فروق في متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين على مقياس السيادة الدماغية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي وذلك على المجال التجريبي لصالح المؤهل العلمي أعلى من بكالوريوس

كما بينت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق في متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين على مقياس الأطر القيادية تعزى إلى متغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، ومستوى المدرسة). واتضح وجود فروق في ممارسة الأطر القيادية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي وذلك على المجال الإنساني، وأظهرت النتائج وجود فروق في ممارسة الأطر القيادية تعزى إلى متغير التخصص وذلك على المجال (السياسي). وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على الإطار (الرمزي) تعزى إلى متغير مستوى المدرسة وكانت النتائج لصالح المدارس الثانوية.

وعلى ضوء النتائج السابقة، أوصت الباحثة بضرورة تبني وزارة التربية والتعليم الفلسطينية عقد دورات حول أنماط السيادة الدماغية، وكيفية الكشف عنها وتطويرها، وتفهمها. وتضمن السيادة الدماغية، وأطر القيادة المدرسية لبرامج القيادة المدرسية لإفادة مديري المدارس.

Brain Dominance and in relation to Leadership Frames Among Government School Principals in Jenin

Prepared by: Inshirah Omar Yousef Omran

Supervision: Dr. Nuha Iter

Abstract:

The study aimed at revealing the brain sovereignty and its relation to the leadership frameworks of the principals of the public schools in Jenin governorate. The researcher used the descriptive approach in this study, and the study society consisted of all directors and principals of Jenin governorate schools. (70%) of the total population of the population, and of all public schools in Jenin Governorate, where the total sample size was 152 managers and managers, representing 62.3% To achieve the objectives of the study, the researcher constructed tools (32) divided into four sub-areas (brain dominance patterns): rational, assertive, emotional, empirical, and the measure of leadership frameworks represented by 32 (a paragraph divided into four areas: symbolic, political , And structural, human). The measure of the stability of the instrument was calculated by calculating the stability of the total degree of stability coefficient for the study domains according to the stability equation of the alpha Kronbach, and the total score was (69.2%).

The results of the study indicate that there is a positive relationship between the patterns of brain sovereignty and the leadership frameworks of the principals of the public schools in Jenin governorate.

The results of the study indicate that there are no differences in the responses of the principals of the public schools in Jenin Governorate on the measure of brain sovereignty due to the variables (gender, years of experience, variable qualification, specialization and school level). There was also a difference in the average response of the principals of the public schools in Jenin governorate to the scale of the brain sovereignty of the principals of the public schools in Jenin governorate due to the variable years of experience in the emotional field for less than 5 years and for more than 10 years. There were differences in the average responses of the principals of the public schools in Jenin governorate on the measure of brain sovereignty due to the variable of scientific qualification on the experimental field in favor of higher education than Bachelor

The results of the study showed that there were no differences in the responses of the principals of the public schools in Jenin governorate on the scale of leadership frameworks due to the variables (gender, years of experience, school level). There were differences in the practice of leadership frameworks due to the variable of scientific qualification on the humanitarian field, and the results showed differences in the practice of leadership frameworks attributed to the

variable of specialization on the field (political). The results of the study indicated that there were statistically significant differences in the (symbolic) frame attributed to the school level variable and the results were in favor of secondary schools.

In the light of the previous results, the researcher recommended that the Palestinian Ministry of Education should adopt courses on patterns of brain sovereignty, how to detect, develop and understand them. Including brain sovereignty, and school leadership frameworks for school leadership programs to benefit school principals

الفصل الأول

مقدمة الدراسة وخلفيتها

1.1 مقدمة

تُمثل الإدارة والقيادة التربوية محوراً هاماً من محاور العملية التعليمية التعلمية، حيث يعيش العالم عصرًا تتسارع فيه العلوم المعرفية، والتقنية، وتتقارب فيه المسافات، وتبذل الدول الصناعية الجهود، وتكرس الإمكانيات والثروات، لبناء مجتمعات حضارية، وراقية، تتفاعل مع متغيرات العصر، وتتأهب لمواجهة تحديات المستقبل، وإبراز دور الدولة في تنمية دور مدير المدرسة والمعلم لأجل تخريج طالب قادر على التعامل مع تحديات العصر، وتسعى الدول إلى تطوير كوادرها التعليمية، والإدارية، والتربوية للتنافس مع الدول الأخرى.

فالمدير القادر على قيادة مدرسته، وتلبية حاجات طلابه ومجتمعه، والقادر على تجاوز العقبات التي تعترض سير العملية التعليمية، فهذا المدير، لا بد أن يكون على درجة عالية من الكفاءة والخبرة والفاعلية في تنظيم وتنسيق جهود العاملين في المدرسة، وهذه القدرة تتطلب من المدير أن يكون عارفاً لدوره، ومدركاً لحجم المسؤولية التي تقع على عاتقه في تحقيق أهداف ومخرجات المدرسة.

وقد أدركت الدول المتقدمة المكانة المتميزة للتربية والتعليم، لذلك أولتها الصدارة في منظومة الاستراتيجيات التنموية؛ لارتباطها بالعنصر البشري، الذي يُعدّ من أهم عناصر التنمية الأساسية، وكذلك لارتباطها بجميع مجالات الحياة المختلفة؛ لذا نجد أن هذه الدول قد عملت وأولت كل جهدها في إصلاح التعليم، ومن أهم تلك الدول: سنغافورة، وماليزيا، وكوريا الجنوبية، وأمريكا، وغيرها من بلدان العالم، (موسى، 2012).

وانفقت الكثير من الدراسات التربوية على أن عملية اصلاح النظام التعليمي تنصب على المعلم أولاً، وعلى المناهج ثانياً، وصلتهما بالعملية التعليمية عبر المراحل الدراسية، فكانت عمليات الإصلاح التربوي تبدأ

بإعادة تأهيل المعلم من حيث أساليب التدريس، وإدماجها في الحياة اليومية للطلاب، وتعد هذه الخطوات الإصلاحية جزءاً رئيساً لإنتاج عمل أفضل، وللوصول إلى لفهم أعمق للعملية التربوية (موسى، 2012). ولكن هناك فجوة تتعلق بتقصي دور ومهام المدير المدرسي، فوظيفة مدير المدرسة تعد من أهم وظائف الإدارة المدرسية، فهو الإداري الأول الذي يتحمل المسؤولية كاملة أمام السلطات التعليمية والتربوية بمدرسته (Clark, 2009).

فيتحمل مدير المدرسة المسؤولية الكاملة تجاه المجتمع المدرسي، وهو خاضع للمساءلة بشأن تعلم الطلبة، واستفادتهم من تعليم عالي الجودة، وعلى أن يكونوا قادرين على المزاجية بين التقييم المدرسي الذاتي وعمليات التقييم الخارجية لتطوير المدرسة، وملتزماً بالمساءلة الفردية والجماعية على مستوى المدرسة عن المخرجات التعليمية للطلبة ومطلعاً على استراتيجيات تشجع ذوي الطلبة، ومقدمي الرعاية على دعم تعلم أبنائهم، ومدركاً لنقاط قوة المدارس الأخرى، وأهدافها والقدرات التي تتمتع بها (وزارة التربية والتعليم العالي، 2013).

وتواجه الإدارة المدرسية صعوبات تختلف باختلاف المرحلة التعليمية، وباختلاف مجتمع المدرسة وظروفها، لذا أصبح مدير المدرسة بحاجة ماسة إلى رؤية إدارية جديدة، تحقق للمدرسة مستقبلاً زاهراً، وتعطي الفرد رؤية واضحة حول ما ينبغي أن تكون عليه المدرسة في المستقبل، ورؤية حقيقية تعيش في القلوب والعقول والسلوك والأداء اليومي في المدرسة (عساف، 2005). وتعتبر الإدارة المدرسية في النظام التربوي الإدارة التنفيذية في التطبيق الفعال للأهداف والاستراتيجيات والخطط، فهي المسؤولة المباشرة عن مساعدة وتنظيم العناصر البشرية من موظفين وإداريين ومعلمين وطلبة ومستخدمين، بهدف تحقيق الأهداف العامة والخاصة لعمليتي التعلم والتعليم (حمدان، 2007).

وبرزت الحاجة إلى نوعية خاصة من مديري المدارس ليتعاملوا مع المستجدات، ومتطلبات تنفيذها وفق الأهداف المرسومة، مما يفرض على مدير المدرسة إرساء جودة عالية للتعليم وبناء ثقافة تشجع على التميز، والتوقعات العالية من جميع الطلبة (أسعد، 2005).

وقد ظهر توجه لدراسة الأطر الأكثر حداثة في القيادة وتمثلت فيما أورده بولمان وديل (Bolman & Deal, 1991) والتي وصفت سلوك القائد التربوي ضمن أربعة أطر أساسية وهي: البنيوي، والإنساني،

والسياسي، والرمزي، حيث أن لكل إطار تصوره في النظرة المستقلة إلى المؤسسة التعليمية، وكيفية عمله (Thompson, 2000).

فنظرة المدير إلى المؤسسة التربوية تختلف باختلاف الإطار القيادي الذي يتبناه، فمثلاً في الإطار البنوي، ينظر المدير إلى المدرسة من خلال أهدافها، وتطوير بنية مناسبة للأهداف والمهام والبيئة، ويركز على المنطق والتفكير العقلاني، فهو مدرك لأهمية التسلسل الإداري والمنسجم مع هيكلية المؤسسة. في حين أن الإدارة المدرسية التي تقع ضمن الإطار السياسي تكون مدركة لحقيقة العمليات السياسية في داخل المؤسسة التعليمية، فتهتم ببناء العلاقات مع التابعين، وتطوير العلاقات مع الجميع، وتكون قادرة على استخدام أساليب التفاوض، والتحالفات وإقناع الأفراد بأهداف المؤسسة التعليمية، أما في حالة الإطار الرمزي، فالإدارة المدرسية تركز على العادات والتقاليد، وشعائر المجتمع وقيمه، فتركز الإدارة المدرسية على ارتباط ثقافة المدرسة بالمجتمع المحيط، فالمدير الرمزي يحمل في شخصيته سمات القائد الجذاب، والمرح، ويمتلك الكاريزما، والاحترام من قبل الآخرين. أما في الإطار الإنساني، فيفترض المدير بأن المؤسسة التربوية قائمة لخدمة المجتمع، فيهتم بحاجات الطلبة، والمعلمين، وأيضاً يفترض بأن الجميع بحاجة إلى بعضهم البعض، وعليه فالإطار الذي يتبناه المدير المدرسي يسهم في تقوية ودعم المعلم ومهنته، وأيضاً يهتم بصفات المدرسة التنظيمية، والروح المعنوية، وأيضاً على التزام الطلبة في المدرسة، وحسن أدائهم (حرحش، 2003).

ونظراً لأهمية إعداد وتأهيل المدير المدرسي، فلا بد من الاهتمام بدراسة المواضيع التي يبني عليها التعلم، والتعليم، والتدريب، وذلك فيما يتعلق بتدريب المدير والمادة التدريسية، وبيئة التدريب، وطرق التدريب وأساليبه، ومن المواضيع الحيوية اللازمة لإعداد المدير المدرسي تلك المرتبطة بعلم الأعصاب، والفسولوجيا، والتشريح، وعلم النفس، والعلوم الأخرى التي لها علاقة بالدماغ البشري. والسيادة الدماغية Brain Dominance تعد من المواضيع القديمة الحديثة، والتي شغلت العاملين في المجال التربوي بهدف الاستخدام الأمثل للدماغ في مجالات التعلم والتعليم والتدريب، والتي نحن في أمس الحاجة للتدريب في ضوءها لتحقيق الأهداف المرجوة والفكرة الرئيسية لها تتمحور حول استخدام أحد نصفي الدماغ (أيسر، أيمن) أكثر من الآخر، ويطلق عليه "النصف المسيطر" أو "النصف القائد" وذلك لأنه يوجه سلوك الأفراد، أو استخدام كليهما، ويكون النمط التكاملية هو السائد (Dennis, 2007).

استُخدم مصطلح السيادة الدماغية لأول مرة من قبل جاكسون (Jackson, 1886) في تعبيره عن فكرته عن الجانب القائد في الدماغ (The Leading Hemispheres) حيث قال: "إن نصفي الدماغ لا يكونان مجرد تكرار لبعضهما بعضاً، وأن التلف الذي يحدث لأحد نصفي الدماغ يفقد الفرد القدرة على الكلام، وهي الوظيفة الأرقى في الإنسان، فلا بد أن يكون أحد نصفي الدماغ هو الذي يتولى أرقى هذه الوظائف". وهذا النصف هو النصف "القائد" (Springer & Deutsch, 2003).

وأشارت هيلين وآخريين (Helene, et al., 2015) إلى أن النصف الأيسر من الدماغ أكثر كفاءة من النصف الأيمن في معظم المهام التي ترتبط بالكلام، وفيما يتعلق بالأسباب الفسيولوجية ذات العلاقة لغاية الآن لم تحدد بعد، كما أن الجانب الأيسر من الدماغ يختص باللغة (Elena, et al., 2015).

وهناك اختلافات بين النصفين الكرويين للدماغ في الذاكرة، حيث أشارت دراسة مورمان وألستر (Moorman & Alister, 2015) إلى أن الجانب الأيمن يختص بتذكر الموسيقى، والجوانب المكانية، بينما يختص الجانب الأيسر في تذكر الجوانب المتعلقة باللغة، من هنا، فعملية تعلم اللغة المصحوبة بالموسيقى، تسهم في تنمية النمط التكاملية من السيادة الدماغية. والاتجاه الحديث يسعى لتنمية السيادة الدماغية الكلية على أساس التدريب للنمط في جانب الضعف لذلك النمط.

في ضوء ما سبق فإن السيادة الدماغية تؤثر في سلوك الأفراد بغض النظر عن المهام التي يقومون بها، وقد تعرّف هيرمان (Herman) في نظريته عن نصفي الدماغ، على أنماط السيادة الدماغية وطرق قياسها. وتتبع أهمية السيادة الدماغية بسبب ارتباطها بالبعد العاطفي والانفعالات، والتفكير، والتعلم، والتعليم، والتدريب، عند مختلف المهن والأعمار. فيما يتعلق بالبعد العاطفي لدى الأفراد، فإنه حالياً وفي ظل تطور تقنيات القياس في مجال علم الدماغ باستخدام الرنين المغناطيسي الوظيفي (Functional MRI) Magnetic Resonance Imaging تم دراسة البعد القيادي وعلاقته بالدماغ.

وأشارت دراسة إلسا وآخريين (Elsa, et al., 2015) إلى أن الحزن ينشط النصف الأيمن أكثر من النصف الأيسر من الدماغ. ولهذه الدراسات دور في دراسة سلوكيات وانفعالات الأفراد مستقبلاً. أما علاقتها مع التفكير، فيظهر ذلك من خلال المقاييس التي استخدمت لقياس أساليب التفكير في ضوء أنماط السيادة الدماغية كمقياس هيرمان (Dennis, 2007)، ومقياس تورانس (Torans) لأنماط التفكير. وتسعى هذه

الدراسة إلى الكشف عن علاقة السيادة الدماغية بالأطر القيادية لدى مديري المدارس، إذ ترى الباحثة أن المدير القائد هو المسؤول عن قيادة المدرسة، والقادر على التعامل مع المشكلات التي تعترض عمله، مما يترتب عليه استثمار أطر التفكير والأطر القيادية التي تمكنه من تطوير ذاته، والتعامل مع مجتمع المدرسة بشكل فاعل، ويتوقع أن تفيد هذه الدراسة مديري المدارس بالدرجة الأولى، كونها تعرفهم بتأثير النمط الدماغى السائد على الممارسات القيادية داخل المدرسة.

2.1 مشكلة الدراسة:

من خلال عمل الباحثة في أكثر من مدرسة، لاحظت التفاوت في أطر قيادة المدرسة، والعلاقات بينها وبين المعلمين تبعاً لتغير المدير، وهو ما أثار في ذهنها الكشف عن العلاقة بين نمط السيادة الدماغية للمدير والأطر القيادية التي يستخدمها، ومن خلال دراسة الباحثة لمساق علم النفس التربوي أدركت أن الأسس النفسية للإنسان تؤثر في سلوكه، وأنه لا بد من وجود علاقة بين عمل الدماغ وسلوك القائد التربوي، والذي يتمثل في أنماط وأطر قيادية مختلفة، وهناك عدد قليل من الدراسات - على حد علم الباحثة - التي تربط بين الأطر القيادية لمدير المدرسة، ومفاهيم أخرى ترتبط بعلم النفس والدماغ البشري، وتسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة على السؤال الرئيس الآتي:

ما علاقة السيادة الدماغية بالأطر القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين؟

3.1 أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. الكشف عن مستوى السيادة الدماغية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين.
2. التعرف إلى درجة ممارسة الأطر القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين.
3. الكشف عن اختلاف أنماط السيادة الدماغية لدى مديري المدارس في محافظة جنين باختلاف (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والتخصص، ومستوى المدرسة).
4. التعرف إلى اختلاف الأطر القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين باختلاف (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والتخصص، ومستوى المدرسة).

5. الكشف عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ما بين السيادة الدماغية والأطر القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين.

4.1 أسئلة الدراسة:

تسعى الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى السيادة الدماغية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين؟
2. ما درجة ممارسة الأطر القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين؟
3. هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لأنماط السيادة الدماغية لدى مديري المدارس في محافظة جنين باختلاف (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والتخصص، ومستوى المدرسة)؟
4. هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لأطر القيادة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين باختلاف (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والتخصص، ومستوى المدرسة)؟
5. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ما بين السيادة الدماغية والأطر القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين؟

5.1 فرضيات الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى فحص الفرضيات الآتية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لأنماط السيادة الدماغية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين تعزى إلى متغير الجنس.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لأنماط السيادة الدماغية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لأنماط السيادة الدماغية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لأنماط السيادة الدماغية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين تعزى إلى متغير التخصص العلمي.
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لأنماط السيادة الدماغية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين تعزى إلى متغير مستوى المدرسة.
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة للأطر القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين تعزى إلى متغير الجنس.
7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة للأطر القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.
8. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة للأطر القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.
9. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة للأطر القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين تعزى إلى متغير التخصص العلمي.
10. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لأطر القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين تعزى إلى متغير مستوى المدرسة.
11. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين السيادة الدماغية والأطر القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين.

6.1 أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة الحالية من أهمية موضوعها، إذ إن المؤسسات التربوية، وعلى رأسها المدارس، تعدّ جزءاً أساسياً من المجتمعين التربوي والمحلي، فالطلبة والمعلمون والمديرون على حدّ سواء، يشكلون فئة كبيرة في المجتمع، وإن البحث والدراسة في مواضيع تتعلق بهذه الفئة يكسب الدراسة أهميتها، فهي تتناول شريحة يعتمد عليها المجتمع المحلي لقيادته وتطويره من خلال التعلّم والتعليم، وتعمل على تنميته من نواحٍ عديدة فكلما تحسّن الأداء المدرسي تحسّنت مخرجات التعليم، وعلى رأسها الطلبة، الذين يمثلون المستقبل. إنّ شخصية المدير الناجح في إدارته، تنعكس على طلبته ومعلميه، في المستقبل القريب وفي المستقبل البعيد، إذ يكون المدير القدوة في المدرسة.

كما تظهر الأهمية النظرية لهذه الدراسة لتناولها الأدبيات الحديثة، والدراسات التي تُعنى بالمواضيع التربوية المتنوعة، فهي تتناول نظرية السمات الشخصية في القيادة من جهة، ونظريات القيادة الحديثة من جهة أخرى. أما الأهمية التطبيقية، جاءت من خلال فحصها للعلاقة بين موضوع في علم النفس وآخر في علم الإدارة التربوية كون مدير المدرسة إنسان، وتفيد الدراسة الحالية الباحثين، والأكاديميين، وصانعي القرار، بالإضافة إلى مدراء المدارس من خلال التوصيات والنتائج التي تتمخض عنها.

ويعتبر تحديد السيادة الدماغية بين مديري ومديرات المدارس الخطوة الأولى نحو تنمية التفكير المتكامل لديهم، فهي تؤثر في فعالية قيادتهم لمؤسساتهم، وتقتصر هذه الدراسة العوامل المؤثرة في القيادة والسيادة الدماغية، والتي تساعد في تطوير الطرائق التربوية، والإدارية، والممارسات، والإجراءات، والأدوات، والاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع النظام التربوي ليستفيد منها المدير والمعلم والمتعلم. وتوفر نتائج هذه الدراسة المعلومات اللازمة لتحسين الإعداد التربوي للمديرين، وإلى التركيز على ممارسات بناء المهارات المحددة للقيادة.

إنّ معرفة وتدريب مدير المدرسة لطرق عمل الدماغ، وكيفية استخدامه للنمط المتكامل يعدّ من علامات التوازن، كما أنّ الدراسة الحالية تُسهّل دراسة أساليب القيادة لمديري المدارس من خلال تحليل أنماط السيادة الدماغية، وأطر القيادة التربوية، كما أنها تساعد في التركيز على العوامل الإيجابية في معالجة المدير المدرسي للمعلومات، كما أن هذه الدراسة تمكنت من عرض أنموذج تربوي قائم على مبادئ نظرية القيادة ونظرية السيادة الدماغية.

7.1 حدود الدراسة:

- أولاً: الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة على مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين.
- ثانياً: الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على المدارس الحكومية في محافظة جنين.
- ثالثاً: الحدود الزمانية: تمت الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي 2017-2018.
- رابعاً: الحدود المنهجية: تتأثر الدراسة بصدق وثبات الأداة وطبيعة استجابة المبحوثين.

المصطلحات:

السيادة الدماغية **Brain Dominance**:

اصطلاحاً، عرفها هيرمان (Herman) أن كل نمط من الأنماط الأربعة، يتميز بسمات وخصائص تميزه عن غيره من الأنماط الأخرى، وأن كل نمط يختص بطريقة معينة لعمل الدماغ، وأن هناك منطقة واحدة أو أكثر يكون فيها نمط السيادة الدماغية هو الغالب فيها (عبد الحسين، 2015).

وتعرفها الباحثة اجرائياً بأنها: سيطرة الدماغ أو أحد جانبي الدماغ الذي يؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في سلوك مدير المدرسة كقائد تربوي.

الأطر القيادية: Leadership Frames اصطلاحاً، هي أطر تصنف سلوك القائد التربوي ضمن أربعة أطر أساسية وهي: البنيوي، والإنساني، والسياسي، والرمزي، ولكل إطار تصوره المستقل عن النظرة إلى المؤسسة التعليمية وكيفية عملها (Thompson, 2000).

وتعرفه الباحثة إجرائياً، على أنها الممارسات القيادية لمدير المدرسة كقائد تربوي، وتظهر رؤيته للمدرسة، وكيفية تحقيقها، وتصنف في أربعة أشكال هي: البنيوي، والرمزي، والسياسي، والإنساني، وسيتم قياسها باستخدام الاستبانة التي طورتها الباحثة.

محافظة جنين: اصطلاحاً، جنين مدينة فلسطينية تقع في الشمال، وتبلغ مساحتها 583 كم² وتشكل ما نسبته 9.7% من مساحة الضفة الغربية الإجمالية، وتضم محافظة جنين مديرتين للتربية والتعليم العالي هما: مديرية تربية جنين وفيها 153 مدرسة حكومية، ومديرية التربية والتعليم لقباطية وفيها 91 مدرسة حكومية (بارود وصالحه، 2016).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

يتناول هذا الفصل عرضاً للأدب النظري، والدراسات السابقة التي تناولت موضوع السيادة الدماغية والأطر القيادية، وقسمت الباحثة هذا الفصل إلى قسمين: الأول يتعلق بالأدب النظري، ويلقي الضوء على القيادة التربوية، ونظريات القيادة، والإدارة المدرسية ومدير المدرسة، والسيادة الدماغية، وأطر القيادة التربوية وأنماطها؛ والثاني يستعرض الدراسات السابقة والتي قسمت إلى دراسات عربية، ودراسات أجنبية، ورتبت من الأحدث إلى الأقدم تسهيلاً لعرضها، ووقد تم توضيح موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة، وذلك على النحو التالي:

الأدب النظري

تم مراجعة ما تيسر للباحثة من الأدب التربوي المتعلق بموضوع الدراسة بدءاً بالقيادة التربوية وانتقالاً إلى محوري الدراسة وهما السيادة الدماغية، وأطر القيادة التربوية.

1.2 القيادة التربوية

القيادة ليست مجرد نمط قيادي يستخدمه القادة للتعامل مع الأفراد، فالقيادة يمارسون قوة منحت لهم برغبة من التابعين الذين تأثروا بأفكار قادتهم وانجذبوا لها، والقيادة منحت طوعاً من التابعين، وشاركوهم بقيمهم ومعتقداتهم، فهي ليست مجرد طريقة للتصرف مع العاملين، بل تعمل القيادة مع الآخرين ومن خلالهم لإنجاز أهداف المنظمة (دواني، 2013). وتعرّف القيادة بأنها مجموعة من السلوكيات أو التصرفات المعينة التي تتوافر في شخص ما، ويقصد من ورائها حث الأفراد من أجل تحقيق أهدافه من العمل، ومن هنا تصبح القيادة وسيلة لتحقيق الأهداف التطبيقية (العجمي، 2008). كما وتعرف على أنها دور رئيس

يقوم به الفرد (القائد) أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة (الأتباع)، ويتسم هذا الدور بأن من يقوم به ينبغي أن تكون لديه القوة والقدرة على التأثير في الآخرين، وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هذه الجماعة أهدافها، فهي شكل من أشكال التفاعل الاجتماعي بين القائد والأتباع (خليل، 2013).

كما وتعرف القيادة الإدارية التربوية بأنها "مجموعة من العمليات القيادية التنفيذية والفنية التي تتم عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني، والساعي على الدوام إلى توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي المناسب الذي يحفز الهمم ويبعث الرغبة في العمل الفردي والجماعي النشط والمنظم، من أجل تحقيق الأهداف التربوية المحددة للمجتمع وللمؤسسات التعليمية" (عياصرة والفاضل، 2006، ص116).

وتمثل القيادة محوراً في العملية الإدارية تعتمد عليه المنظمات في تحقيق النجاح أو الوقوع في الفشل، بالإضافة إلى إن القيادة هي عملية إحياء أو تأثير في الآخرين لجعلهم يعملون بالتزام عالٍ، ومثابرة في انجاز، وتأدية المهام المطلوبة منهم، فالقيادة تهتم بكيفية بناء الالتزام وتحفيز الآخرين لدفعهم لاستخدام مهاراتهم في تنفيذ الأنشطة وتحقيق الأهداف، ويؤكد هذا التعريف على ارتباط القيادة بالموارد البشرية التي يتوقف على أدائها نجاح منظمات الأعمال (دواني، 2013).

ويشير برنس (Prince, 2008) إلى أنّ مهمة ودور القيادة سابقاً كانت تركز على تحقيق نجاح المنظمة، ومع التطورات المهمة في بيئة الأعمال الحديثة، أصبح الضرورة ملحة لا يجاد نموذج جديد للقيادة يتلاءم مع هذه التطورات العالمية، ما حدا بمؤسسات الأعمال، وبخاصة في الاقتصاديات الناشئة والنامية، على العمل على التخلص من أساليب القيادة التقليدية بفعل عوامل ثقافية ومجتمعية مختلفة، والتي أصبحت غير قادرة على مواكبة التحولات العالمية. التعريفات تتفق بصورة عامة على مفهومين للقيادة، الأول يشير إلى أنّ القيادة وظيفة تتم في عمليات تفاعلية بين فردين أو أكثر، والثاني يسعى القادة بصورة مقصودة لتغيير سلوك المستخدمين في المنظمة، لهذا فإن أي مفهوم للقيادة لا بد من أن تمارس فيه عملية التأثير على الآخرين من خلال التفاعل الاجتماعي، ولكي نفهم القيادة على حقيقتها علينا أن نختبر طبيعة التفاعلات الاجتماعية التي تمارس فيها، ويمكن القول بأن لب وجوهر مسألة القيادة هي القوة (دواني، 2013).

وللقيادة التربوية أهمية كبرى في نجاح الإدارة التعليمية، بيد أن القيادة نفسها عملية نسبية، لأن الفرد قد يكون قائداً في موقف وتابعاً في آخر، ومن هنا يرتبط مفهوم القيادة بمفهوم الدور والمسؤولية ارتباطاً وثيقاً، وعليه يتوقف مدى قيام الفرد بدوره القيادي (العجمي، 2008). فأهمية القيادة كما أشار إليها الشيخ (2010) تكمن في كونها تمثل مركز التواصل بين العاملين، ومصدر خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، فهي البوتقة التي تنصهر بداخلها طاقة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات، وتحقيق أهداف المؤسسة المرسومة بدقة وسهولة، وتدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة، وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان، والسيطرة على مشكلات العمل وحلّها، وحسم الخلافات، والترجيح بين الآراء، وتنمية الأفراد وتدريبهم ورعايتهم باعتبارهم أحد موارد المؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم، ومن مهامه استثمار الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفاعلية، ومواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة. ويتضح مما سبق أن عملية القيادة أمر ضروري تحتمه التفاعلات بين الأفراد والجماعات، فالقائد رقيب، ومنظم، وموجه للأفراد في سلوكهم ومواقفهم نحو أهداف معينة مشتركة، يهدفون إلى تحقيقها، دون إخلال بالنظام العام أو القانون أو العرف أو العادات والتقاليد، وغاية ذلك كله الوصول بالجماعة إلى تحقيق ما تصبو إليه، دون العبث بالنظام أو إخلال بأمن الآخرين، وهذا يعني أن للقيادة نشاطاً وتأثيراً وتعاوناً وهدفاً حيويّاً (حسان والعجمي، 2010).

2.2 نظريات القيادة:

ونظراً لأهمية القيادة، وبسبب وجود نظريات في علم النفس، وفي علم الاجتماع، وفي علم الإدارة، جاءت مجموعة من النظريات التي تناولت موضوع القيادة وفقاً للمنحى الذي تم الاعتماد على مبادئه في بناء النظرية، من هذه النظريات ما يأتي:

1.2.2 نظرية السمات لجوردون البورت (Gordon Allport):

وتقوم هذه النظرية في تفسيرها للقيادة على مفهوم أساسي يتمثل في: "إنّ الفعالية في القيادة تتوقف على سمات وخصائص معينة تتسم بها شخصية القائد عن غيره، كما أن توافر هذه السمات في شخص ما يجعل منه قائداً فعالاً، ويعرض شكشك (2012) وصفاً لتركيب الشخصية في مصطلح السمات، مثل: الصداقة، الطموح، النقاء، الغيرة، الالتزام، الخجل، اللباقة، السيطرة، الخضوع، الكرم، وغيرها، حيث قدر عدد هذه

السمات بما يتراوح خمسة آلاف سمة، تركز هذه النظرية على شخصية القائد وسماته وخصائصه وطباعه التي تميزه في الحياة وتؤكد على وجود سمات أساسية يجب أن يتمتع بها القائد كالقدرة الفائقة على المتابعة، والطموح العالي، والثقة العالية بالنفس، والذكاء العالي، والجرأة في اتخاذ القرار، وحسم الأمور (أبو طاحون، 2012).

أن سلوك أي فرد لا يكون مماثلاً أو صورة طبق الأصل من سلوك شخص آخر، بسبب ظروف البيئة الخارجية أو ضغوط من الأشخاص الآخرين والصراعات الداخلية، فالسمات هي تركيبات نفس عصبية لديها القدرة على استدعاء العديد من صور السلوك التكيفي والتعبيري، وأن السمات تلعب دوراً مهم في عملية التوافق. وتقوم هذه النظرية على افتراض مفاده بأن هنالك مجموعة من الخصائص والصفات الشخصية والتي تعمل على تفسير القدرات القيادية عند شخص ما، فهي بذلك ترتبط ارتباطاً وثيقاً بنظرية الرجل العظيم، وهذه الصفات تتراوح ما بين خصائص وصفات جسمية فسيولوجية يندرج في إطارها الشكل، والحجم، ونبرة الصوت، والوسامة، وهنالك صفات أخرى نفسية تتمثل في الحماس، والثقة بالنفس، والقدرة على المبادأة، والنضج الاجتماعي، والخلق الجيد، كما أنّ هناك صفات ذهنية تتعلق بالذكاء والقدرة على التفكير والتحليل، والشجاعة، بالإضافة إلى ذلك كله فإن نظرية السمات تعتبر أن القادة يولدون قادة، وأن هذه الصفات القيادية التي يتمتعون بها هي صفات موروثية، ومن لا يملك هذه الصفات لا يمكن أن يصبح قائداً، وترى هذه النظرية أن القادة يبذلون القوة لأن لديهم صفات تميزهم عن الآخرين الذين يعجبون بتلك الصفات العدوانية (Aladwani, 2001).

2.2.2 النظرية الموقفية:

وتركز هذه النظرية على خصائص العاملين في تحديد سلوكهم القيادي الأفضل، وركزت على مستوى الاستعداد الذي يختلف بين العاملين، حيث أنّ مستوى الاستعداد المنخفض بسبب القدرة والتدريب، يتطلب نمط قيادي مختلف عن العاملين من أصحاب الاستعداد العالي الذين لديهم مهارات وقدرة عالية في العمل، حيث تفترض هذه النظرية أن الظهور النسبي للسلوكيات الموجهة للمهمة، يمكن استخدامها في تحديد أربعة أساليب مميزة للقيادة (الطراونة والقضاة، 2012).

وطبقاً لهيرسي وآخرون (Hersey, et al., 2001) يركز نمط القيادة على العمل أو على العامل، حيث يعتمد على حالات النضج الخاصة بالعمل (المؤهلات، والخبرات)، وعلى نضج العاملين (النفسي، والدافعية، والثقة بنفسه، والرغبة في إنجاز العمل بكفاءة) مما يعكس أن أداء الموظف يكون عالياً في حال اتساق النمط القيادي مع مستوى النضج النفسي والعملية (الكلابي، 2001). وقد صاغ هيرسي وآخرون (Hersey, et al., 2001) النظرية الموقفية بسمى نظرية دور الحياة في القيادة حيث تتبنى السلوك المعني بالمهمة والسلوك المعني بالعلامات والتفاعل بينما يحدد الكفاءة في أسلوب القائد من خلال ملاءمته لنوعية المرؤوسين الموجودين في الموقف (حسان والعجمي، 2010).

3.2.2 النظرية التحويلية:

يختلف الأفراد في ممارستهم الإدارية، وتسيير شؤون المؤسسات نتيجة لاختلاف اتجاهاتهم، ومعارفهم حول المفاهيم الإدارية وأساليبها، وقد يرجع الاختلاف إلى اجتهاداتهم الفردية، وخبراتهم الشخصية، وطباعهم الاجتماعية، فإذا كانت القيادة تقوم في جوهرها على التفاعل الذي يتم بين القائد وأفراد الجماعة فإن اختلاف وسائل هذا التفاعل بين القائد ومرؤوسيه بغرض إرشادهم وتوجيههم، يعكس التباين في أساليب القيادة وأنماطها، إذ ترتبط القيادة بالسلوك، فهي مجموعة من الأنماط السلوكية والتصرفات التي يقوم بها العاملون في الإدارة التربوية (العجمي، 2008).

4.2.2 نظرية الجودة الشاملة:

أصبحت إدارة الجودة الشاملة **Total Quality Management (T,Q,M)** طريقة لتطوير وتحسين المنتجات والخدمات عن طريق شراكة جميع العاملين، وتحديد دور كل منهم بالتنسيق مع أدوار الآخرين، أو الإدارة التي تعنى بكل ما تنتجه المؤسسة لتحقيقه بمواصفات معينة، وتقديم خدمات ضمن أهداف تحسين الأداء. وإدارة الجودة الشاملة ما هي إلا فلسفة إدارية حديثة، تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية وجذرية لكل شيء داخل المؤسسة، بحيث تشمل هذه التغييرات: الفكر، والسلوك، والقيم والمعتقدات التنظيمية، والمفاهيم الإدارية، ونمط القيادة الإدارية، ونظم وإجراءات العمل، والأداء وغيرها، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المؤسسة، للوصول إلى أعلى

جودة في مخرجاتها وبأقل تكلفة، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا، لدى زبائننا، عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه، بل وتخطي هذا التوقع، تماشياً مع إستراتيجية تدرك أن رضا العميل وهدف المؤسسة هما هدف واحد، وبقاء المؤسسة ونجاحها واستمراريتها يعتمد على هذا الرضا، وكذلك على رضا كل من يتعامل معها (السعود، 2002).

3.2 مفهوم الأنماط القيادية وأبعادها:

يتوقف نمط القيادة التربوية على شخصية المشرف أو القائد، فهو رئيس الجهاز الإداري وقائده، وعليه تقع مسؤولية تسيير كل التنظيمات والأجهزة، كما أن فكره ومعتقداته وميوله تنعكس غالباً على جميع مكونات التنظيم الإداري، ومن ذلك يمكن إدراك أن نمط سير العمل وسلوكياته يختلف من قائد لآخر وفق النظام الإداري له، فالمرونة أو التشدد أو السلبية في العمل، يسير وفق النمط القيادي الذي يتصف به قائد هذا العمل (أبو العلا، 2013).

ومن الأنماط القيادية التي تظهر في عملية الإشراف التربوي -على أساس ان المدير هو مشرف مقيم- ما يلي:

1.3.2 نمط القيادة الديمقراطية (النمط المشارك):

يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية في بروز العلاقات الإنسانية والمشاركة، فهو أسلوب يهدف إلى خلق نوع من المسؤولية لدى المرؤوسين، ومحاولة مشاركتهم في اتخاذ القرارات، فالقائد الديمقراطي يشارك السلطة مع الجماعة، ويأخذ بآرائهم في معظم قراراته، إذ تسهم المشاركة بين القائد ومرؤوسيه في رفع الروح المعنوية للأفراد، وزيادة ولائهم والتزامهم، كما تشعر الفرد بأهميته، وقيمه في المؤسسة التي يعمل فيها (عبد المجيد وقلية، 2005).

2.3.2 نمط القيادة الأوتوقراطية (التسلطية)

وفي هذا النمط، يتصرف القائد حسب أهواءه لتحقيق طموحاته فقط، وتركز إدارته على وضع الصلاحيات بيده، إذ تنتهي عنده كل العمليات الإدارية، ويحدد بنفسه السياسة تحديداً كلياً، ويملك خطوات العمل وأوجه

النشاط، ويعطي لنفسه حق اتخاذ القرارات، ويحجبها عن مرؤوسيه، ويفرض عليهم تطبيق قراراته دون نقاش، على الرغم من تعارضها مع رغباتهم، وأنّ عليهم إنجاز أعمالهم بطوعية تامة، مع تنفيذ الأوامر والتعليمات التي يصدرها، على الرغم مما يتخللها من أخطاء (الدوري، 2011).

3.3.2 نمط القيادة الترسلية (التسيبي):

وهو نمط فوضوي، ويكون قرار القائد إهداراً لكرامة المرؤوسين، والمشرف في هذا النمط يميل إلى تفويض صلاحياته إلى الأعضاء العاملين في المدرسة، فهو لا يتخذ قراراً إلا بعد موافقتهم عليه جميعاً، وهو أمر يصعب تحقيقه في أغلب الأوقات، والقائد هنا لا يستطيع مواجهة الآخرين في أخطائهم، لأنه لا يريد إثارة غضبهم ونفورهم من العمل، لذا فهو يستعين بأي فرد عندما يواجه مشكلة أو موقفاً صعباً حتى يبعد المسؤولية عن نفسه، وهذا النمط قد يكون قليلاً أو نادراً، لأنه يبرز عندما يتولى القيادة من ليس أهلاً لها، أو من تكون لديه مشاكل أخرى تشغله عن القيام بمهامها (البناء، 2013).

4.2 الإدارة المدرسية ومدير المدرسة:

وتعدّ الإدارة المدرسية ركناً أساسياً في العملية التربوية التعليمية، فهي من يترجم النظريات والفلسفات إلى واقع، وتساعد في التوجيه نحو التغييرات الاجتماعية المرغوب فيها. وقد حدّد **الخميسي (2003)** أربع وظائف للإدارة المدرسية تتمثل في: التخطيط، والتنظيم، والإشراف، والمتابعة. وتستند ترجمة هذه الوظائف إلى عمليات إلى خطة إجرائية على حاجات حقيقية تُقرب المسافات بين الواقع والمتوقع، فهي الممارسة الفعلية لمدير المدرسة لمهامه القيادية بجوانبها الإدارية، والفنية، وعليه فإن مدير المدرسة مطالب بتطبيق هذه الوظائف مجتمعة في ممارسة دوره القيادي. وتتطوي مهمة الإدارة المدرسية على جوانب إدارية وأخرى فنية، فلا بد من تكامل هذين الجانبين دون أن يطغى أحدهما على الآخر.

ويحظى مدير المدرسة بأهمية كبيرة في الدراسات التربوية لما له من دور بارز في إنجاح العملية التربوية، والحاجة إلى زيادة الاهتمام بتنمية قدراته حتى ترتفع إلى المستوى الذي يمكنه من القيام بمسؤولياته، وواجباته، ومهامه بكفاءة وفعالية عاليتين، بما يحقق أهداف العملية التربوية بشكل أفضل، ويتعزز نجاح مدير المدرسة في بلوغ الأهداف المخططة والنهوض بمسؤولياته بعدد من الأمور الضرورية في عمله مسؤولاً عن سير وتسيير العمل في المدرسة، وتقوية الروابط بين المدرسة وأسر التلاميذ من خلال الاهتمام بمجالس الآباء والمعلمين وإشراك الآباء في برامج المدرسة واطلاعهم على رسالتها ورؤيتها وأهدافها،

والاهتمام بمواجهة التحديات السلوكية للتلاميذ والوعي التام لخطورة وحساسية المهمة الملقاة على عاتق مدير المدرسة؛ باعتبار أن المدرسة عامل حيوي ومهم في بناء الأفراد؛ ليكونوا مواطنين صالحين يعملون في خدمة المجتمع وخدمة أنفسهم، والقدرة على المتابعة والمثابرة؛ للتمكن من تنفيذ الخطة الإجرائية المرسومة، ثم القدرة على إقامة علاقات سليمة مع الآخرين، والقدرة على الإقناع بالحجة والمنطق لا بالضغط والإكراه (عايش، 2010).

والمفحص للنظريات المتعلقة بالإدارة المدرسية يجد أن معظمها تضع مدير المدرسة في موقع استراتيجي لكل ما يدور في المدرسة، فهو المسؤول الأول عن نجاح المدرسة في الوصول إلى أهدافها وتربية أبنائها، وهو المُنظّم لعلاقات كل العناصر التي ترتبط بالمدرسة كنظام، من موارد بشرية ومادية. كما إن الموقع الذي يحتله مدير المدرسة بجوانبه المختلفة يرتبط بالتلاميذ، وأعضاء هيئة التدريس، والعاملين، والمستخدمين، وأولياء الأمور، وأفراد المجتمع، المحيط بالمدرسة تتطلب أن يقوم بأدوار كثيرة ومتعددة، فهو يتحمل مسؤوليات مختلفة نحو هؤلاء جميعاً، فمدير المدرسة مسؤول عن قيادة فريق العمل المدرسي في اتجاه تحقيق أهداف النظام التعليمي في مدرسته، ويتوقع من المدير القيام بهذه الوظائف في ضوء الوظائف الأساسية للإدارة المدرسية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ومتابعة وتقييم (عايش، 2010).

ومن هنا يجب على مدير المدرسة أن يكون أهلاً للقيادة، وأن يتمتع بمهارات تمكنه من تأدية مسؤولياته الإدارية والفنية، وتمكنه من تولي القيادة الجماعية في مدرسته، فالإدارة المدرسية الحديثة الناجحة تقوم على أصول علمية تحدد العمل وتوجهه، ومن معايير النجاح في الإدارة المدرسية أن يمتلك مدير المدرسة مهارات قيادية قائمة على الحكمة، والثقة، والتنفيذ الناجح لأي عمل يطور العملية التعليمية ويثريها، وتتفرع المهارات القيادية إلى ثلاث مهارات: فنية وتصورية، وإنسانية (كارنتر، 2002). ولكي يتحقق تطوير نوعية التعليم وتحسين مهارات التعليم لا بد من توفر كفاءة القيادة التربوية الناجحة لدى مديري المدارس الذين يؤثران بدورهم على المدرسين والطلاب وجميع العاملين في المدرسة، ولكي يكون متميزاً يجب أن يمتلك مجموعة من المهارات:

أولاً: المهارات الذاتية: أن شخصية المدير عنصراً هاماً في القيادة التربوية لأن صفاته وخصائصه الشخصية لها وقع على الآخرين وتؤثر في استجاباتهم للفرد (العميرة، 2001).

ثانياً: المهارات الفنية: المعرفة المتخصصة في الإدارة والتربية والمرتبطة بمهام المدير ومسؤولياته الإدارية والإشرافية (عابدين، 2012).

ثالثاً: المهارات الإنسانية: وتعرف بأنها مقدرة المسؤول على التعامل الفعال والسلوك كعضو في جماعة وكعنصر فاعل في تنمية الجهود التشاركية ضمن الفريق الذي يتولي قيادته (الطويل، 2001).

رابعاً: المهارات التصورية (الإدراكية): وهي الكفاءات التي يحتاجها مدير المدرسة من معرفة مدخلات ومخرجات العملية التعليمية والتربوية وعلاقتها مع بعضها البعض، الإدراك الجيد للنظريات التربوية وعلاقتها بعناصر العملية الإدارية (تخطيط، تنظيم، رقابة، ومتابعة، تقييم) (ذياب، 2009).

5.2 السيادة الدماغية:

إنّ الدماغ يعدّ من أعقد ما يوجد في جسم الإنسان، فهو يشتمل على مائة مليون من الخلايا الدماغية، وتحيط بها خلايا التوثيق العصبي التي تبلغ عشرات أضعاف الخلايا الدماغية، وعدد الخلايا الدماغية ثابت لا يزيد ولا ينقص طوال حياة الإنسان، بينما الخلايا التوثيقية قد تزيد أو تنقص بفعل البيئة التي تستثير الإنسان، وينتج عن ذلك أنماط تفكير أسرع وأكثر تقدماً، الأمر الذي يميز الموهوبين ويعدّ من خصائصهم (مطاوع، 2010). وقد أشارت التجارب التي أجريت حول التركيب التشريحي للدماغ بأنه يتكون من نصفين متحدين في التركيب والبنية، ومختلفين في وظائفهما، حيث يعمل النصف الأيسر على تحويل المعلومات الداخلة إلى الدماغ على شكل رموز، بينما يعمل النصف الأيمن على استرجاع المعلومات وقت الحاجة (إبراهيم، 2000).

ويوجد لدى القادة في المؤسسات التربوية الكثير من المسؤوليات التي تؤثر كثيراً في نجاحهم ونجاح مؤسساتهم، وتحسينها للمستقبل، وتسمح أساليب القيادة بالتعامل بشكل فاعل مع البيئة متعددة المجالات، والمتغيرة باستمرار، ويوفر تشخيص هذه الأنماط معلومات قيمة تُقيد في تطوير برامج تدريب المدير الجديد (Reiss, 2006). وفي مجال القيادة يقول بوزان (Buzan, 1991): "إنّ رسم الخرائط الذهنية يسمح للقادة بتطوير اللياقة العقلية، لا سيما في مجال القيادة مثل الرؤية الواضحة للمؤسسة والطاقة على العمل والمثابرة"، أما هوپر (Hooper, 1992) فيعتبر أن التفكير الشمولي ينتج عن تكامل نصفي الدماغ لينتج أداء متميز لدى القادة.

ويتكون دماغ الإنسان من مجموعة كبيرة من الخلايا، وهذه من المعجزات المذهلة، ويعدّ الدماغ البشري كياناً مثيراً للدهشة، فهو عالم خاص مليء بعدد غير محدود من القدرات الهائلة، والأمور الخفية التي أشغلت العلماء، حيث بدأوا يجرّون البحوث التي ساعدت في الكشف عن مفهوم السيادة الدماغية، ويشير هذا المفهوم أن لكل فرد نمط التفكير الخاص به، وهذه الأنماط سميت بأنماط السيادة الدماغية، كما أن الدماغ البشري الذي يزن ثلاثة باوندات من الخلايا العصبية المتشابكة ويضبط نشاطنا، فهو من أعظم

وأعجب ما خلق الله وأكثرها غموضاً، فهو أساس الذكاء البشري، والمفسر لأحاسيسنا، والضابط لحركتنا، وهذا العضو المعجز ما زال يتحدى العلماء والعامّة على حد سواء (الهملان، 2013).

1.5.2 التطور التاريخي لمفهوم السيادة الدماغية:

ويتكون الدماغ البشري من جانبين: أحدهما أيمن، والآخر أيسر؛ وقد أشارت العديد من الدراسات التي استندت إلى نظرية النصفين الكرويين للدماغ the two Hemispheres of brain إلى أنّ الدماغ يعمل بكليته، ولا يمكن فصل الجانب الأيمن عن الجانب الأيسر في التعامل مع المواقف الحياتية، فالإنسان يمتلك دماغاً واحداً، إلا أنّه يتكون من نصفي كرة لمعالجة المعلومات بأسلوبين مختلفين، فالنصف الأيمن من الدماغ يتخصص في إعادة بناء وتركيب الأجزاء لتكوين كل متكامل، كما أنه يتعرف على العلاقات بين الأجزاء المنفصلة، وهو لا ينتقل بصورة خطية وإنما يعمل بشكل متوافق ومتواز بينما يبدي النصف الأيسر للكرة الدماغية فاعلية في عمليات المعالجة البصرية والمكانية، ونحن لا نفكر بنصف واحد دون الآخر فكلاهما يشترك في العمليات العقلية العليا (عبيد وعفانة، 2003).

ويرجع مفهوم السيادة الدماغية إلى عالم الأعصاب جون جاكسون (John Jackson) بفكرته عن الجانب القائد من الدماغ (The Leading Hemisphere)، وتوصل إلى إلهذا المفهوم نتيجة تطور بحوث علم الأعصاب، التي قدمت إضاءات أولية عن عمل الدماغ ومكوناته. وفي عام 1974 بدأ العالم الفيزيائي، والرسم الأمريكي المشهور نيد هيرمان (Ned Herman) بدراسة نظرية جديدة عن آلية التفكير في الدماغ، وقد نجح فيما كان يصبو إليه بعد مرور 15 عاماً، ووضع نظريته الجديدة وأطلق عليها (نظرية هيرمان للسيادة الدماغية) (Hermann Theory Brain Dominance). (Bawaneh, et al , 2011).

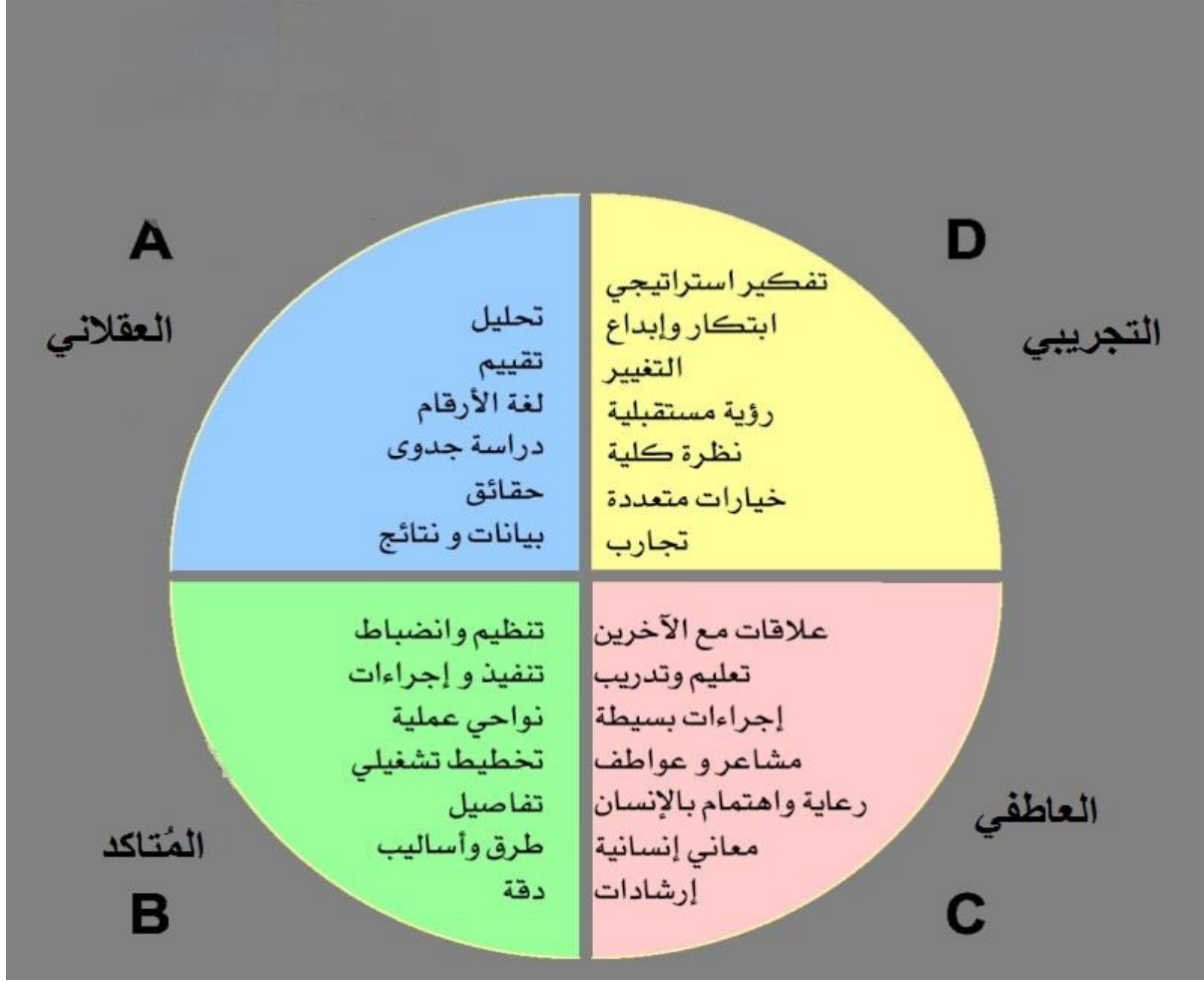
وتوالت بعدها الدراسات للتأكد من صحة النظرية، وكانت نتائجها إيجابية، ولم تتوقف الدراسات عند هذه النظرية بل استمرت من خلال (ورش العمل، ورسائل الدكتوراه والبحوث العلمية) التي أكدت نجاح فكرة نظرية هيرمان Herman لتحديد النمط السائد للتفكير لدى الأفراد، والمؤسسات، وفرق العمل. ولهذا فإن هذه النظرية تستعملها -في الوقت الحالي- الكثير من الدول (كأمريكا، وبريطانيا، وفرنسا، وألمانيا، وتركيا، وأستراليا، والأرجنتين)، وبعد هذا النجاح قرر هيرمان Herman تأسيس [شركة مجموعة هيرمان الدولية، عام 1989] (الطريحي وكاظم، 2013).

ويعرّف المخزوم (2001، ص41) السيادة الدماغية بأنها "القسم السائد من الدماغ الذي يؤدي دوراً مهماً في سلوك الفرد لمعالجة المهام ومعرفة النصف السائد من الدماغ يساعد على تفسير سلوك الافراد". ويعرف عبد القوي (2001، ص184) السيادة الدماغية بأنها "بعض الوظائف للدماغ تتركز في نصف عن آخر وتتم من خلاله، وأن هذا النصف هو الذي يقود السلوك ويوجهه، ومع ذلك لا يوجد سيادة مطلقة بل نسبية".

2.5.2 نظرية هيرمان للسيادة الدماغية:

استند هيرمان Herman في نظريته على اكتشاف العالمين روجر سبيري (Roger Sperry)، وبول ماكلين (Paul Maclean) حيث اكتشف سبيري Sperry أن الدماغ يتكون من نصفين (الأيسر، والأيمن) وأن لكل منهما خصوصيتهما ومهامهما الخاصة التي يقومان بها، وأثبت أن نصفي الدماغ متماثلان تقريباً بالشكل وفي الوظائف الحيوية الخاصة بالحواس، أما من ناحية الوظائف النفسية والتفكير، فهما مختلفان عن بعضهما البعض. وقد أوضح العالم بول ماكلين (Paul Maclean) في نظريته، أن دماغ الإنسان يتكون من ثلاثة أدمغة بعضها فوق بعض هي: دماغ الزواحف، وهو مسؤول عن الحاجات البيولوجية (كالطعام، والشراب، والأمن، والجنس)؛ ودماغ الثدييات، وهو المسؤول عن (الشعور، والانفعالات، والشم، والذوق)؛ والدماغ الإنساني العاقل، وهو المسؤول عن التفكير والتصور والتعلم. واعتمد هيرمان Herman في نظريته على دمج اكتشافي سبيري وماكلين (Paul Maclean)، ولكن استبعد دماغ الزواحف لنظرية ماكلين (Maclean)، فأصبح لديه نموذج رباعي دائري رمزي يمثل الدماغ يتكون من أربع قطاعات للدماغ البشري وهي: (A,B) في الجانب الأيسر و(C,D) في الجانب الأيمن من الدماغ، وقد أعطى هيرمان Herman لكل قسم رمزاً ولوناً خاصاً يميزه عن باقي الأقسام، وسبب استخدام نيد هيرمان Herman الألوان في نظريته أنه كان رساماً مشهوراً. إذ أن لكل لون من الألوان الأربعة دلالات خاصة به، فاللون الأزرق يدل على الحكمة والعلم وهذا هو سبب اختياره له في ربع الدائرة (A) ليدل على العقلية التحليلية المنطقية، ويمثل اللون الأخضر ربع الدائرة (B) ويدل على القيادة والإدارة للأوضاع فهو اللون السائد على اليابسة لذلك أطلق عليها العقلية التنفيذية التنظيمية، أما اللون الأحمر فيمثل ربع الدائرة (C) ويرتبط هذا اللون بالنار والحرارة والدفء وهو لذلك يثير المشاعر والأحاسيس والتعاطف والتواصل، لذلك فإنه يدل على العقلية الإنسانية العاطفية، واللون الأصفر يمثل ربع الدائرة (D) ويُعد اللون الأصفر من الألوان الدافئة ويرتبط بالشمس، فهو يتفق مع الرؤية الواسعة للتفكير والإبداع،

فالفكرة الإبداعية تأتي كلمعة الضياء، وعليه فإن الأنماط الأربعة تعمل سوياً لتشكيل "الدماغ الكلي"، وهناك منطقة واحدة أو أكثر تكون غالبية أو مهيمنة (عبد الحسين، 2015، ص 29).



المصدر: عبد الحسين، وسام صلاح (2015)، التعلم المتناغم مع الدماغ (تطبيقات لأبحاث الدماغ في التعلم)، دار الكتب العلمية، بغداد، العراق.

أكد نيد هيرمان Herman أن كل ربع من الأنماط الأربعة للدماغ، يتميز بسمات وخصائص تميزه عن الأنماط الأخرى، وأن كل نمط يختص بطريقة معينة لعمل الدماغ، وهذه الأنماط تعمل سوياً لتشكيل الدماغ الكلي (Whole Brain)، وأن هناك منطقة واحدة أو أكثر يكون فيها نمط السيادة الدماغية (Brain Dominance) هو الغالب فيها (عبد الحسين، 2015) وفيما يأتي وصفاً للأنماط الدماغية ومؤشراتها:

1. النمط (A): العقلاني، ويقال عنه أيضاً بأنه النمط الموضوعي، وتختص بالتحليل، والحقائق والبيانات والأرقام، والتركيز على الجدوى، والتقييم والنتائج.

2. النمط (B): المتأكد ويقال عنه أيضاً بأنه النمط التنفيذي حيث يختص بالتخطيط، والتنظيم والانضباط، والتنفيذ والإجراءات، ويهتم بالتفاصيل، ويستخدم طرق وأساليب دقيقة.
 3. النمط (C): العاطفي ويقال عنه أيضاً بأنه النمط الإنساني حيث يختص بالعلاقات مع الآخرين، ويهتم بمشاعر وعواطف واهتمام تجاه الإنسان، وإجراءات بسيطة، وإرشادات.
 4. النمط (D): التجريبي ويقال عنه أيضاً بأنه النمط الإبداعي حيث يختص بالتفكير الاستراتيجي، والابتكار والإبداع والتغيير، ولديه نظرة كلية ورؤية مستقبلية، ولديه خيارات متعددة وتجارب.
- يمثل النمط (A) العقلاني مع النمط (B) التنفيذي الجانب الأيسر من الدماغ، بينما يمثل النمطين (C) الإنساني و (D) التجريبي الجانب الأيمن من الدماغ.

6.2 أطر القيادة التربوية وأنماطها:

مرّت القيادة وأنماطها بعدة مراحل منذ عام (1911)، فمن نمط الإدارة العلمية التي تحدد أن المطلوب من القائد تحديد المهمة والوقت اللازم لتحقيق الأهداف، إلى نمط المنحى السلوكي الذي حدد سلوك القائد نحو المهام والعلاقات، إلى نمط العلاقات الإنسانية التي تهتم بالاحتياجات التي اعتمد فيها القائد على دراسة السلوك الإنساني والاعتبارات النفسية، ثم النظرية الموقفية في القيادة في أواخر الستينات حيث اعتبرت أن هناك علاقة بين القائد والموقف والأتباع، ونمط نظرية الاحتمال التي تعتمد على مدى تفاعل القائد مع أتباعه ودرجة التأثير بهم، ونظرية الطريق التي يكون فيها القائد ميسر ومساعد للتابعين لتحقيق أهداف المنظمة، ثم ظهر توجه هيرسي واخرون (Hersey, et al., 2001) لتحديد نمط السلوك الملائم لمواقف التابعين، ثم ظهرت نظريتا القيادة التبادلية والتحويلية في السبعينيات، وأخيراً ظهر توجه أطر المنظمة الأربعة (البنوي، والإنساني، والسياسي، والرمزي) لبولمان وديل (Bolman & Deal, 2008) في الثمانينات. فنظر المدراء إلى المواقف من خلال أطر جديدة للقيادة إضافة لأنواع السلوك السابقة في نظريات القيادة، وفي الصفحات التالية تفصيلاً لهذه الأطر (حرحش، 2003).

أطر القيادة التربوية: هي الأسلوب والنهج الذي يستخدمه مختلف القادة لتوجيه الناس، ويتم استخدامها للحصول على العديد من الخطط والمهام التي أنجزت بنجاح. إطار القيادة: هو الطريقة التي يفسر بها سلوك الفرد في موقف قيادي ما، ويبين كيف يحدد الإجراء المناسب لكل حالة بولمان وديل (Bolman & Deal, 2008). كما أنهما أشارا إلى الأطر القيادية على أنها سلوكيات أو منظورات مختلفة للقائد حول موقف معين، ونبه بولمان وديل (Bolman & Deal, 2008) إلى

ضرورة استخدام الأربعة أطر عند قيادة المؤسسة التعليمية، لأنها تقلل من خطر تحديد إطار واحد لقيادة مدرسته. وحسب بوجز واخرون (Boggs, et al., 2003) يجب على القادة الجدد بناء العلاقات، وفهم المسؤولية المالية، وامتلاك مهارات اتصالات ممتازة، والتكيف مع الظروف المتغيرة، ومهارات التحول.

تستخدم نظرية الأطر الأربعة منظورات مختلفة هي: البنيوية، والإنسانية، والسياسية، والرمزية عند صياغة القرارات. وكل إطار عبارة عن مجموعة متماسكة من الأفكار التي تشكل منظار أو عدسة تمكنك من فهم أكثر وضوحاً للقرارات التي يجب اتخاذها، وقد استخدم البحث النوعي لتحديد الأطر الأكثر استخداماً من قبل المديرين، حيث تضمنت هذه الدراسات البحثية مقابلات واستجابات للحالات الدراسية من أجل تحديد الإطار أو الأطر المفضلة التي استخدمها المديرين في عملية صنع القرار، أيضاً تم إجراء مسح كمي حول توجيه القيادة (الذاتية) لتحديد الإطار أو الأطر المفضلة المستخدمة من قبل القادة، فتبين أن الأطر الأربعة مهمة، ويجب استخدامها كمنظور فريد وحاسم للواقع التنظيمي (Bolman & Deal, 2008).

وقد تم اختيار هذا التصنيف لأنه يصف أساليب القيادة في المدارس، ويتم من خلاله فهم عمل البيئة المدرسية، ويساعد على اختيار أسلوب القيادة الأفضل لتحسين الأداء المدرسي.

وظهرت العديد من النظريات لتحليل المنظمة بحيث يركز الإطار العقلاني على الأهداف التنظيمية، والأدوار، والتكنولوجيا، والتوافق بين الهيكل التنظيمي والبيئة، ويركز الإطار الإنساني على العلاقة بين الناس والمنظمات وينصب تركيزهم الرئيسي على التوافق بين مهارات واحتياجات الأشخاص وقيم المنظمة، وينظر الإطار السياسي إلى السلطة، والصراع، وتوزيع الموارد الشحيحة ويعتبرونها القضايا المركزية في المنظمات، أما الإطار الرمزي فيركز على المعنى والمعتقد والإيمان، وتعتبر هذه الأطر بمثابة طرق لرؤية العالم بمنظورات مختلفة. والنظام الاجتماعي يركز على الراحة، والحقيقة، ويركز على التنظيم الفعّال، والحفاظ على النظام والتوازن، ومراقبة الشؤون الاجتماعية، من هنا تعكس افتراضات الإطار السياسي التي تدعي أن الصراع متأصل في المنظمات، والقضية الرئيسية هي بناء المفاوضات وتشكيل الائتلافات للحفاظ على الوضع الراهن. يحاول النموذج التفسيري تفسير طبيعة العالم الاجتماعي من خلال الوعي الفردي والذاتية، ويتم تشكيلها من خلال شبكة من الافتراضات والمعاني المشتركة ويركز الإطار الرمزي على المعنى والمعتقد والإيمان، ويركز النموذج البنيوي الراديكالي على البنية الهيكلية، ويحاول تقديم تفسيرات للعلاقات المتبادلة الأساسية في سياق التكوينات الاجتماعية الكلية ويركز الإطار الهيكلي على القواعد والسياسات وإجراءات التشغيل القياسية ويبرر بولمان وديل (Bolman & Deal, 2008) اختيارهما لعلامة (الأطر) بأن الأطر هي نوافذ العالم، كما أن الأطر تساعدنا على اتخاذ القرار، ومن المحتمل أن يفهم المديرين عمق وتعقيد الحياة التنظيمية (Chibani, 2010). فنظرة المدير المدرسي إلى المؤسسة

التربوية تختلف باختلاف الإطار القيادي الذي يتناوله، فمثلاً في الإطار البنوي، ينظر المدير المدرسي إلى المدرسة من حيث توضيح أهدافها، وتطوير بنية مناسبة للأهداف والمهام والبيئة، ويركز على التفكير العقلاني والمنطقية، فهو مدرك لأهمية التسلسل الإداري والمنسجم من هيكلية المؤسسة. وفيما يأتي عرضاً مفصلاً لكل إطار من أطر القيادة التربوية:

1.6.2 الإطار البنوي (القيادة الهيكلية):

يتم استخدامها للحصول على وظائف التدريس والإدارة بطريقة منظمة، وتعتبر سمة السيطرة مهمة جداً في هذا الأسلوب، ونظراً لأن البنويون يوظفون التحليل والبيانات، ركزوا على المستويات الدنيا، وحددوا اتجاهات واضحة، ويحملون الأشخاص المنفذين نتائج العمل، ومحاولة حل المشاكل التنظيمية مع السياسات والقواعد الجديدة (Chibani, 2010). حيث يشير مكابي (McCabe, 2003) إلى أن القيادة ضمن هذا الإطار تعتمد على طريقة مركبة تتضمن توضيحاً للأدوار، والقواعد، والإجراءات والمعايير، ونظم المعلومات وأيضاً على العلاقات، حيث أن سمة التحكم والسيطرة تعتبر الميزة الأكبر لهذا الإطار. وتؤكد دراسة **اليونسكو (2003)** على أن تبني نمط قيادي معين يعتمد بشكل كبير على الثقافة والبيئة الحضارية التي تقع فيها المؤسسة التعليمية والمدرسة. وتؤكد على أهمية العقلانية والتحليل والمنطق والحقائق والبيانات والبنية الواضحة والإدارة المتطورة، والقائد الجيد: هو الشخص الذي يفكر بشكل واضح، ويمتلك المهارات التحليلية، ويستطيع تصميم الهياكل والأنظمة التي تنجز المهمة.

يعتمد الإطار الهيكلي على طرق التفكير الكلاسيكية والشائعة حول المنظمات، ويرجع هذا الإطار إلى الاعتقاد بأنه يجب تصميم المنظمات لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة، وتركز على الأعمال المبكرة لفريدريك تايلور والنهج الذي أطلق عليه "الإدارة العلمية" حسب (Bolman & Deal, 2008).

وسعى تايلور لإحداث تغيير من خلال وضع مبادئ توجيهية للإدارة والعاملين لتحسين الكفاءة والإنتاجية (Robbins, et al., 2004)، يكمن هذا الإطار في عمل ماكس وبيير (Bolman & Deal, 2008). ركز وبيير على مفهوم البيروقراطية كظاهرة جديدة عندما ابتعدت المنظمات عن المنظمات الأبوية. وللبيروقراطية المثالية ست سمات رئيسية: التخصص الوظيفي / تقسيم العمل الثابت، والسلطة الهرمية للسلطة، والاختيار الرسمي / المؤهلات الفنية، والقواعد واللوائح الرسمية، وعدم الشخصية، والتوجيه الوظيفي (Robbins, et al., 2004)، ركز عمل كل من Weber و Taylor على العلاقة داخل بنية المنظمات، وفعالية داخل المنظمة وتأثير الهيكل التنظيمي على الإنتاجية. الإطار البنوي، كما حدده بولمان وديل، هو الإطار الذي يركز على الهياكل داخل المؤسسة، ويستخدم أصحاب الإطار البنوي بنية المنظمة لتخصيص العمل وفقاً لمجالات المسؤولية التي يمكن أن تخلق مشاكل في التنسيق والتحكم. لقد

خلقت بيروقراطية التنظيم مناطق للتنسيق الرأسي تحد من مقدار التنسيق الجانبي الذي قد يكون ضرورياً خارج نطاق السيطرة الطبيعية للمنظمات، إن تأسيس هيكل تنظيمي يلبي طبيعة البيئة والنتائج المرجوة من المنظمة أمر ضروري لمنظمة ناجحة. من المفهوم أنه يجب على المنظمات وضع الهيكل على أساس ستة أبعاد: (أ) الحجم والعمر، (ب) العملية الأساسية، (ج) البيئة، (د) الاستراتيجية والأهداف، (هـ) تكنولوجيا المعلومات، (و) الطبيعة. القوى العاملة ويتم تحليل كل بُعد كما يتم إنشاء الهياكل التنظيمية. يجب أن يكون مفهوماً أن المزيج الصحيح من التنسيق الرأسي والأفقي ضروريان في المنظمة (Bolman & Deal, 2008).

2.6.2 الإطار الإنساني (القيادة الإنسانية):

إن الموارد الأكثر أهمية للمنظمة مهارات الأفراد وروايم وأفكارهم والطاقة والالتزام، ويعتمد هذا الإطار على المنظمات التي تخدم الحاجات الإنسانية (الفسولوجية، الاجتماعية، احترام الذات، تحقيق الذات). إن المنظمات والأفراد بحاجة إلى بعضهم البعض، وبخاصة إلى المهارة والطاقة والأفكار، وكذلك يحتاج الأفراد إلى فرص عمل ورواتب ومهن، يقدر القائد الإنساني من خلال التيسير والتمكين العلاقات ومشاعر الأفراد (Chibani, 2010). ويفترض المدير المدرسي بأن المؤسسة التربوية هي قائمة لخدمة المجتمع، فهو مهتم بحاجات الطلبة والمعلمين وأيضاً يفترض بأن الجميع بحاجة إلى بعضهم البعض (حرحش، 2003). وبحسب مكابي واخرون (McCabe, et al., 2003) فإن القيادة في الإطار الإنساني تسعى للمحافظة على العناصر الأساسية والجوهرية التي تؤثر في عمل المؤسسة مثل: مهارات الأفراد، وأفكارهم وطاقاتهم والتزاماتهم، فهو إطار يعتمد على مبادئ تتمثل في المنظمة تخدم حاجات الإنسان والتي تنقسم بطبيعتها إلى حاجات نفسية، واجتماعية، وحاجات تحقيق الذات. والمبدأ الثاني الذي يقوم عليه إطار القيادة الإنسانية يتمثل في أن العلاقة بين المنظمة والمجتمع تتمثل في تبادل الحاجات، ويحث هذا الإطار على حاجات المنظمة من الكفاءات والمهارات والتي يمكن تلبيتها من خلال تحفيز الموظفين، كما يؤكد هذا الإطار على أهمية الأفراد، ومهمة الإدارة هي للتطوير والتدريب والمشاركة والعمل الجماعي، والقائد الجيد: هو ميسر ومدير مشارك يدعم الآخرين.

لقد تطور الإطار الإنساني حول عمل أولئك الذين شككوا في فلسفة أن الموظفين كانوا محفزين ولهم الحق في الحصول على راتب كما ورد في نظرية فوليت ومايو (Bolman & Deal, 2008). ورأت فوليت أنه ينبغي على المدراء والعاملين النظر إلى أنفسهم كشركاء روبنز، ورأوا أهمية الجوانب الاجتماعية للمنظمات. (Robbins, 2004) عملت Mayo مع مجموعات لتري أن سلوك المجموعة والشعور

كان لهما تأثير كبير على السلوك الفردي، حفز هؤلاء الرواد الأوائل في حركة العلاقات الإنسانية على الباحثين الآخرين الذين يظهرون أهمية فهم احتياجات الإنسان وتأثيرها على الفعالية التنظيمية. وينظر إلى المصادر الحديثة للإطار الإنساني في أعمال جرين ليف وكولنز. حددت نظرية جرين ليف (Greenleaf, 1997) للقيادة الخادمة القائد كشخص مستعد لخدمة احتياجات أتباعه. ووصف القادة الخدام بأنهم أولئك الذين اهتموا بتنظيم واحترام أتباعهم وضرورة العناية بهم بغض النظر عن الموقف. يسعى كولنز (Collins & Collins 2001) إلى معالجة الإطار الإنساني للقيادة في المستوى الأول من قيادته، تقول كولنز (Collins & Collins 2001) إن "مشكلة كيفية تحفيز الناس وإدارتها تتلشى إلى حد بعيد. ينظر الإطار الإنساني إلى المنظمة من منظور الموظفين وعلاقتهم داخل المنظمة. ووفقاً لبولمان وديل، (Bolman & Deal, 2008)، فإن هذا الإطار مبني على أربع افتراضات أساسية: (أ) توجد المنظمات لخدمة الاحتياجات البشرية بدلاً من العكس، (ب) يحتاج الأفراد والمنظمات إلى بعضهم البعض، حيث تحتاج المنظمات إلى أفكار وطاقة وموهبة، ويحتاج الناس إلى وظائف ورواتب وفرص، (ج) عندما يكون التوافق بين الفرد والنظام ضعيفاً، يعاني أحدهما أو كليهما، (د) عندما تتوفر فوائد جيدة تناسب المنظمة والفرد. المبدأ الرئيس هو أن الإطار الإنساني يسلط الضوء على العلاقات بين المنظمة والموظفين، ولكن يجب أن يكون مفهوماً أن الاحتياجات الإنسانية لا تتماشى دائماً مع المنظمة. كما ذكر غرينوود (Greenwood, 2008) هناك تركيز أقل على السلطة الافتراضية والتسلسل الهرمي، مع مزيد من التركيز على احترام المشاعر والمواقف والمهارات والقدرات التي يقودها.

3.6.2 الإطار السياسي (القيادة السياسية)

ترتبط السياسة بالعملية الواقعية لاتخاذ القرارات في بيئة ذات اهتمامات متباينة وموارد محدودة بولمان وديل (Bolman & Deal, 2008)، يحتوي هذا الإطار على خمسة افتراضات أساسية: (أ) المنظمات عبارة عن تحالفات من مجموعات فردية ومجموعات متنوعة، (ب) لدى أعضاء التحالف اختلافات دائمة في القيم والمعتقدات والمعلومات والمصالح وتصوراتهم عن الواقع، (ج) تشمل القرارات الأكثر أهمية تخصيص الموارد النادرة، (د) ندرة الموارد والاختلافات الدائمة تضع الصراع في صميم الديناميكيات اليومية وتجعل من السلطة أهم الأمور، (هـ) تنشأ الأهداف والقرارات من المساومة والتفاوض بين أصحاب المصلحة المتنافسين الذين ينافسون من أجل مصالحهم الخاصة. وفقاً لـ **Bolman & Deal, (2008)** فإن مفهوم الموارد النادرة يوحي بأن السياسة ستكون أكثر وضوحاً وشدة خلال الأوقات الصعبة.

هناك جانبان مهمان للإطار السياسي هما القوة والصراع اللذين يحدثان أثناء عملية صنع القرار. القوة هي مفهوم مهم عند مناقشة القيادة لأنها تعني القدرة على التأثير في سلوك الآخرين. يحتوي هذا المفهوم على دالتين بناءة ومدمرة تعتمد على كيفية استخدام هذه الطاقة (Bolman & Deal, 2008). وحدد بولمان ودويل تسعة مصادر للسلطة تم تحديدها في أبحاث علماء الاجتماع: (أ) المنصب أو السلطة، (ب) السيطرة على المكافآت، (ج) القوة القسرية، (د) المعلومات أو الخبرة، (هـ) السمعة، (و) الشخصية، (ز) التحالف أو الشبكة، (ح) جدول الأعمال، و (ط) تأطير. إن على القائد أن يفهم السلطة التي يحملها ويستخدمها بشكل صحيح لأن المنصب يعطي القائد قوة فردية. قد يعطي هذا المنصب قوة فردية، ولكن القوة الموضوعية نادراً ما تكون كافية لإنجاز المهمة، وكما ذكر (Bolman & Deal, 2008)، فإن أولئك الذين يحصلون على السلطة ويستخدمونها لصالحهم سيكونون فائزين مما يجعل من المهم للقيادة فهم الإطار السياسي.

ينظرون أصحاب هذا الإطار إلى المدارس على أنها ساحات سياسية لديها مجموعة متنوعة من المصالح الفردية والجماعية، وأن هناك اختلافات بين الأفراد والمجموعات في قيمهم وتفضيلاتهم ومعتقداتهم ومعلوماتهم. وترى أن السلطة هي أهم مورد، وأن الصراع حتمي، لأن الموارد نادرة وأن هناك تنافس على المناصب من خلال تحقيق الأهداف، وأن هناك ديناميكيات كيفية التعامل مع الصراعات من قبل مديري المدارس الذين يميلون إلى تشجيع التناقض والتركيز على التشبيك وبناء التحالفات وقواعد السلطة والتنازلات (Chibani, 2010). وتكون مدركة لحقيقة العمليات السياسية في داخل المؤسسة التعليمية، فهو مهمت بناء العلاقات مع التابعين، وتطوير العلاقات مع الجميع، وقادر على استخدام أساليب التفاوض، والتحالفات وإقناع الأفراد بهدف المؤسسة التعليمية. ويشير مكابي وآخرون (McCabe, et al., 2003) إلى أن القيادة التي تتبنى الإطار السياسي تنظر إلى المدرسة كساحة سياسية تحتوي على عناصر ومجموعات متباينة في المصالح، فهي تحتوي على الهرم الوظيفي، وعلى الدوائر والأقسام المختلفة، وتحتوي المجموعات الخبيرة، والمجموعات العرقية والطبقية المختلفة، وهذه الاختلافات والنقوات تخلق بيئة سياسية تحكمها قيم وميولات ومعتقدات هذه القوى السياسية المتفاوتة. ويرى أيضاً أن القوة أو السلطة تمثل أهم أدوات القيادة ضمن الإطار السياسي، وهي بذلك تؤمن بمفهوم الصراع الذي لا بد له من أن يظهر في ظل تضارب المصالح للطبقات والمجموعات المختلفة، وهذه الصراعات تأخذ الطابع الفردي وأيضاً الصراع بين المجموعات، وتستخدم القيادة ضمن الإطار السياسي مفاهيم وأدوات تميزها عن غيرها من الأطر، فهي تركز على أدوات مختلفة مثل المفاوضات، والصفقات، وعلى تحفيز الأفراد من خلال التنافس على المنصب والمصادر، وتعتقد أن المديرين والقادة يعيشون في عالم من المصالح المتنافسة

بسبب ندرة الموارد، والمهمة الأساسية للإدارة هي تعبئة الموارد اللازمة للدعوة والكفاح من أجل الوحدة وتحقيق أهداف المؤسسة، وتؤكد على بناء قاعدة سلطة للحلفاء والشبكات والتحالفات، والقائد الجيد: مؤيد ومفاوض يفهم السياسة لأنها مريحة للصراع.

4.6.2 الإطار الرمزي (القيادة الرمزية):

تكمن أهمية الأحداث في معانيها وتخضع لتفسيرات مختلفة من قبل المدرء والمعلمين، ويصعب تفسير الأحداث والعمليات المهمة في المدارس، ويصعب استخدام طرق عقلانية للتحليل وحل المشكلات واتخاذ القرارات عندما تكون غامضة، وتهتم بالأساطير والطقوس والاحتفالات التي تساعد الأفراد على إيجاد المعنى والنظام في تجارب حياتهم. كما أن قادة هذا الإطار يتبنون ثمانية أدوار رمزية رئيسية: المؤرخ: يحاول فهم ماضي المدرسة، النظرية الأنثروبولوجيا: لفهم المعايير والقيم والمعتقدات، القائد الرؤيوي: يتعاون مع القادة الآخرين والمجتمع لتحديد صورة مركزة ذات قيمة عالية لمستقبل المدرسة، القائد الرمز: ينقل القيم من خلال الملابس والسلوك والروتين، القائد الشكل: ويتشكل من قبل أبطال المدرسة والطقوس والتقاليد والاحتفالات والرموز والشعراء: فيتواصلون من خلال الكلمات القوية والصور المستحدثة من القلب ليعكس المشاعر المؤثرة، والجهات الفاعلة: تعمل في الدراما الاجتماعية من خلال المسرحيات ويستغل المدير ذلك لحل المشكلات وتوجيه المدرسة، أما المعالجون: تعرف على صعوبة التحولات وتخطيط الأحداث التي تجعل من الانتقال تجربة جماعية تجمع الأفراد (Chibani, 2010). وترتكز القيادة الرمزية على مفهوم العادات والتقاليد وشعائر المجتمع وقيمه، وعلى ارتباط ثقافة المدرسة بالمجتمع المحيط، فالمدير الرمزي يحمل في سماته شخصية القائد الجذاب والمرح ويمتلك الكاريزما والاحترام من قبل الآخرين (حرحش، 2003). ويعتقد أن المهمة الأساسية للإدارة هي الرؤية غير المشروعة وإلهام، ويعتمدون على الكاريزما الشخصية، ويميلون للدراما لإثارة حماس الأفراد، والقائد الجيد: هو الإلهام والبصيرة، الذي يستخدم الرموز، ويحكي القصص، وتجربة الأطر بطرق تعطي الأفراد الأمل والمعنى.

وبحسب ما يرى موكابي وآخرون (McCabe, et al., 2003) فإن القيادة في الإطار الرمزي تعتمد على تفسير المعاني والمعتقدات التي تشكل بدورها تجربة الإنسان الرمزية، وهي تشتمل على تجربة المدير في تنظيم المدرسة، وتسييرها، والإطار الرمزي يعتمد بشكل أساسي على التجارب المكتسبة من خلال الأحداث والتي تتفاوت في طريقة تفسيرها من قبل القائد المدرسي، وعليه فإن الإطار الذي يتبناه المدير المدرسي يسهم في تقوية ودعم المعلم ومهنته، وأيضاً بصفات المدرسة التنظيمية، والروح المعنوية وعلى التزام الطلبة في المدرسة وحسن أدائهم (حرحش، 2003).

يستكشف الإطار الرمزي مدى إدراك المواقف الفوضوية التي يتم تقديمها باستخدام المعاني والمعتقدات والإيمان الذي يتم إنشائه من تجاربنا السابقة. ضمن الإطار الرمزي توفر الأسطورة والرؤية وقيمة المنظمات غرض وعزيمة لأعضاء المنظمة، تنقل القيم إحساساً بالهوية وتساعد الناس على الشعور بالخصوصية حول ما يفعلونه (Bolman & Deal, 2008).

الإطار الرمزي عميق الجذور في التجربة الإنسانية والقصص هي طريقة التواصل التي تنقل المعنى الرمزي لأعضاء المنظمة لبناء الثقافة. توفر الثقافة أنماطاً وترتيباً موجوداً في مجال الحياة الاجتماعية وداخل المنظمات (Scott, 2003). يعرف تشين (Schein, 2010) الثقافة كنمط من الافتراضات الأساسية المشتركة التي تعلمتها المجموعة لأنها حلت مشاكل التكيف والتكامل الخارجي الذي عمل بشكل جيد بما يكفي ليعتبر صحيحاً، ومن ثم يتم تدريسه للأعضاء الجدد كطريقة صحيحة للإدراك، يفكر ويشعر بالعلاقة مع تلك المشاكل.

أن تأثير القيمة والثقافة أكثر أهمية في عقد الشركة معاً، ثم الإجراءات وأنظمة التحكم. لقد كان سلوك القيادة وأنماطها محط تركيز الدراسات المكثفة منذ أوائل القرن العشرين. لقد تم إنشاء العديد من النماذج لدراسة القيادة وفعالية القيادة. ويركز أحد النماذج، الذي ابتكره بولمان وديل (Bolman & Deal, 1991)، على الطرق الأربع لتأطير البيئة والتحديات التي يتم مواجهتها أثناء اتخاذ القرارات. يمكن تحديد الإطار المفضل للقائد، وقد قرر هذا النموذج أن القائد الأكثر فعالية هو الشخص الذي لديه القدرة على استخدام الأطر الأربعة لاتخاذ القرارات.

ونظراً لأهمية إعداد وتأهيل المدير المدرسي، فإنه لا بد من الاهتمام بدراسة المواضيع التي يبني عليها التعلم والتعليم والتدريب وذلك فيما يتعلق بتدريب المدير المدرسي والمادة التدريسية، وبيئة التدريب، وطرق التدريب وأساليبه، ومن المواضيع الحيوية اللازمة لإعداد المدير المدرسي تلك التي ترتبط بعلم الأعصاب، والفسيولوجي، والتشريح، وعلم النفس ولها علاقة بالدماغ البشري، السيادة الدماغية (Dominance Brain) والتي تعد من المواضيع القديمة الحديثة، والتي شغلت العاملين في المجال التربوي بهدف الاستخدام الأمثل للدماغ في مجالات التعلم والتعليم والتدريب، والتي نحن في أمس الحاجة للتدريب في ضوءها لتحقيق الأهداف المرجوة والفكرة الرئيسية لها تتمحور حول استخدام أحد نصفي الدماغ (أيسر، أيمن) أكثر من الآخر، وبالتالي يطلق عليه "النصف المسيطر" أو "النصف القائد" وذلك لأنه يوجه سلوك الأفراد، أو استخدام كليهما، ويكون النمط التكاملية هو السائد، وتعود الجذور التاريخية للإشارة إلى الموضوع لأول مرة من قبل الطبيب الإغريقي هيبوقراط (400 ق.م) عندما أشار إلى أن للمتلف في الجزء الأيسر من الدماغ أثراً في عمل الجزء الأيمن من الدماغ (Dennis, 2007).

تفسير العمليات التنظيمية داخل المدرسة:

العمليات التنظيمية	الرمزي	السياسي	الإنساني	البنوي
تخطيط استراتيجي	طقوس لمنح مسؤولية الإنتاج للرموز والتفاوض ذو المعنى.	ساحات لجو من الصراعات، وإعادة تنظيم القوى.	تعزيز المشاركة.	استراتيجيات لتعيين الأهداف، وتنسيق مصادر.
صنع قرار	شعائر للتأكيد على القيم وتوفير فرص الترابط.	فرصة لاكتساب وممارسة القوة.	عملية مفتوحة لتحقيق الالتزام.	تسلسل منطقي لإنتاج القرار الصائب.
إعادة التنظيم	الحفاظ على صورة المساءلة والمسؤولية والتفاوض على الأدوار الاجتماعية.	إعادة توزيع القوى وإنتاج تحالفات جديدة.	المحافظة على التوازن بين احتياجات العاملين والعمل.	إعادة تنظيم الأدوار والمسؤوليات لتتنقي مع المهام وبنية العمل.
طرق الوصول للصراع	فرصة للعب الأدوار ومشاركة الشعائر.	فرصة لممارسة القوة.	عمليات مساعدة للأفراد على النمو والتحسين.	طرق لإعادة توزيع المكافآت والعقوبات.
تحديد الأهداف.	تطوير الرموز والقيم المشتركة.	توفير فرص للأفراد والمجموعات لجعل الاهتمامات معروفة.	الحفاظ على انخراط الأفراد وإبقاء الاتصالات مفتوحة وتبادل المعلومات.	الاحتفاظ برئاسة المنظمة في الاتجاه الصحيح.
الاتصالات.	سرد القصص.	التأثير ومعالجة الآخرين.	احتياجات ومشاعر.	نقل الحقائق والمعلومات.
اجتماعات	الاحتفال بمناسبة مقدسة لنقل الثقافة. وتحويل حضارة.	يلتزم بالمناسبات لكسب النقاط والمواقف.	يستخدم المناسبات غير الرسمية من أجل الانخراط وتبادل المشاعر.	يجد المناسبات فرصة.
التحفيز	الرموز والاحتفالات.	تصحيح ومعالجة الإكراه والإغواء.	النمو وتحقيق الذات.	تحفيز اقتصادي.

المصدر: (Bolman & Terrence, 1997)

مقارنة بين الأطر الأربعة

المقارنة	الرمزي	السياسي	الإنساني	البنوي
صورة القيادة	إلهام/ ملهم	محامي	محفز	مهندس
قيادة التحدي الأساسية	خلق الايمان، جمال المعنى	طّور جدول الأعمال وقاعدة السلطة.	احتياجات الإنسان، ومحاذاة تنظيمية.	هيكل المحمول لمهمة تقنية بيئية
وسط المفاهيم	طقوس، مراسم، قصص، أبطال.	السلطة، الصراع، منافسة، حضارة، سياسة تنظيمية.	الاحتياجات، المهارات، العلاقات.	القواعد، الأدوار، الأهداف والسياسات تقنية بيئية.
تشابه مستعار للمنظمة.	المعبد والمسرح	الغابة	الأسرة	مصنع أو آلة.

المصدر: (Bolman & Terrence. 1997)

من الواضح أن الإدارة والقيادة على حدٍ سواء تعتمدان بشكل كامل على الدماغ -العضو الأكثر تعقيداً في الجسم البشري والذي لا يزال غير مفهوم تماماً حتى اليوم، ومع ذلك يفهم القادة والمديرون أفضل أعمالهم إلا أنه من الأفضل لهم استخدام هذا التعقيد- وتحسين نتائجهم، القياس الذي يصف بشكل جميل تعقيد الدماغ: هو تخيل غابة ضخمة تغطي ما يقرب من مليون ميل مربع، أي ما يُعادل نصف الولايات المتحدة، في كل ميل مربع، سيكون هناك ما يقرب من 10000 شجرة، وسيكون لكل شجرة حوالي 100000 ورقة، عدد التوصيلات الكهربائية في الدماغ يُعادل تقريباً العدد الإجمالي للأوراق في الغابة (Schofield, et al., 2007).

فيما يأتي وصفاً لكل إطار من الأطر القيادية حسب نموذج بولمان وديل (Bolman & Deal, 2008):

1. الإطار البنوي: يركز هذا الإطار على كيفية التعبير، ويعتبر إطار قائم على المهام، يركز على الاستراتيجية، ووضع الأهداف، وتوضيح المهام، والمسؤوليات، والتقارير، ويهتم بتواريخ إنهاء العمل، وإيجاد النظم والإجراءات.

2. الإطار الإنساني: يركز هذا الإطار على احتياجات الناس، ويؤكد على إعطاء الموظفين الفرص والقوى لأداء وظائفهم بشكل جيد، والقادة في هذا الإطار يأخذون بعين الاعتبار حاجاتهم للتواصل الإنساني، والنمو الشخصي، والرضا الوظيفي.

3. الإطار السياسي: يركز هذا الإطار على تحديد المشاكل والصراعات والانجذاب للمجموعات والأفراد، بالذات عندما تكون الميزانية محدودة، والمنظمة لديها خيارات صعبة. وفي هذا الإطار نشاهد تحالفات، ومصادر الصراع، والتكوين القائم على السلطة لدعم مبادرات القائد.

4. الإطار الرمزي: يركز على احتياجات الناس للأغراض ذات القيمة والمعنى في العمل، ويركز على إلهام الناس من خلال جعل المؤسسة موجهة نحو المشاعر والتميز. يتضمن الرؤية المحفزة والخلاقة، ويميز الأداء المثالية من خلال المؤسسة والاحتفالات.

7.2 الدراسات السابقة

1.7.2 دراسات ذات صلة بالسيادة الدماغية

الدراسات العربية:

عبد الحق والعجيلي (2015)

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين السيادة الدماغية والتفكير الإبداعي لدى طلبة الجامعات في الأردن في ضوء متغيرات جنس الطلبة، والتخصص الأكاديمي، والمستوى الجامعي، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، أجريت الدراسة على عينة قوامها (303) طلاب تم اختيارهم بالطريقة العنقودية، وأظهرت نتائج الدراسة سيطرة النصف الأيسر عند الطلبة، يليه النمط المتكامل وأخيراً النصف الأيمن، كما أظهرت الدراسة ارتباط الإبداع في النصف الأيمن من الدماغ والنمط التكاملية، إضافة إلى وجود فروق في السيادة الدماغية تبعاً لمتغير التخصص ولصالح طلبة الكليات الإنسانية، بينما لم تكون الفروق دالة إحصائياً تبعاً إلى متغيري جنس الطلبة، والمستوى الجامعي. وقد أوصت الدراسة بإجراء مزيد من الدراسات حول موضوع السيادة الدماغية والتفكير الإبداعي.

حمودة (2015)

هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين أنماط السيادة الدماغية لدى طلبة جامعة الأزهر في مصر، ومستوى التفكير ما وراء المعرفي، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأجريت الدراسة على عينة قوامها (549) طالباً وطالبة من الكليات العلمية والأدبية، وتوصلت الدراسة إلى أن نمط السيادة الدماغية السائد هو النمط الأيمن، ومستوى التفكير ما وراء المعرفي كان عالياً، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في نمط السيادة الدماغية تبعاً إلى متغيري الجنس والتخصص، ووجود فروق في التفكير ما وراء المعرفي ولصالح الإناث، إضافة إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائية بين السيادة الدماغية والتفكير ما وراء المعرفي، حيث وصلت قيمة معامل الارتباط بيرسون بين معالجة المعرفي والنمط الأيمن إلى (0.37). واوصت الدراسة بضرورة تعزيز نمط الدماغ التكاملية لدى طلبة الجامعات.

نوافله والهنداسي (2014)

هدفت الدراسة إلى تحليل أسئلة امتحانات شهادة الدبلوم العام لمادة الفيزياء في سلطنة عمان في ضوء العمليات العقلية لكل من جانبي الدماغ الأيمن والأيسر بشكل منفصل، والعمليات العقلية للجانبين معاً (التكاملي)، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة بطاقة تحليل تضمنت ثلاثة أبعاد للعمليات العقلية هي: العمليات العقلية في الجانب الأيمن للدماغ، والعمليات العقلية في الجانب الأيسر، والعمليات العقلية في الجانبين معاً. وتكون كل بعد من الأبعاد الثلاثة من ثماني عمليات عقلية، وشملت عينة الدراسات أسئلة امتحانات شهادة الدبلوم العام لمادة الفيزياء في سلطنة عمان. وأظهرت النتائج أن نسبة العمليات العقلية المفعلة في امتحانات الدبلوم العام لمادة الفيزياء لجميع الأعوام الدراسية كانت في الجانب الأيسر هي الأعلى، تلتها نسبة العمليات العقلية المفعلة في الجانبين معاً، بينما كانت نسبة العمليات العقلية المفعلة في الجانب الأيمن هي الأقل. وكشفت عن عدم تفعيل بعض العمليات العقلية، وأن هناك اهتماماً جيداً بتفعيل عمليات عقلية أخرى.

جودة (2013)

هدفت الدراسة إلى مقارنة مهارات الإدراك البصري في ضوء نمط السيطرة المخية والجنس والتخصص لدى عينة من طلاب الجامعة، ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة قوامها (108) من طلبة جامعة حائل بالسعودية، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في خصائص الإدراك البصري لصالح طلاب الكليات العلمية لمختلف أنماط السيطرة المخية مقارنة بطلبة الكليات الأدبية، إضافة إلى أنه لا توجد

فروق ذات دلالة إحصائية في مهارات الإدراك البصري بين الذكور والإناث بغض النظر عن سيطرتهم المخية.

عزرائيل (2012)

هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين السيادة الدماغية ومستوى الايجابية لدى لاعبي كرة الطائرة في فلسطين، ونسبة شيوع أنماط السيادة الدماغية (أيسر، أيمن، تكاملي)، إضافة إلى تحديد الفروق في السيادة الدماغية ومستوى الايجابية لدى لاعبي كرة القدم في فلسطين تبعاً إلى متغيرات درجة النادي، ومركز اللعب، والخبرة في اللعب، والمؤهل العلمي، والمشاركات الدولية لدى اللاعبين. ولتحقيق تلك الأهداف، استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم إجراء الدراسة على عينة قوامها (113) لاعباً من مختلف أندية الدرجتين الممتازة والأولى في فلسطين. وتوصلت الدراسة إلى أن نمط السيادة الدماغية السائد لدى لاعبي كرة الطائرة في فلسطين هو النمط التكاملي وبنسبة مئوية (67.3%)، يليه النمط الأيسر (17.7%)، وأخيراً النمط الأيمن (15%). وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين السيادة الدماغية ومستوى الإيجابية لدى لاعبي كرة الطائرة في فلسطين، حيث وصل معامل الارتباط إلى (0.73)، وقد اوصت الدراسة بأن يتم اعداد المدربين على طرق وأساليب تدريب اللاعبين وفق أنماط السيادة الدماغية

بشارة (2010)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين السيادة الدماغية والتحصيل الدراسي لدى عينة من طلبة جامعة الحسين بن طلال في الأردن، وتكونت عينة الدراسة من (269) طالباً وطالبة من طلبة البكالوريوس المسجلين في التخصصات الإنسانية والعلمية خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي 2008/2007م، ولتحقيق هذا الهدف تم تطبيق مقياس سيطرة النصفين الكرويين للدماغ (Hemispheres Dominance Inventory). وأظهرت النتائج شيوع السيادة الدماغية اليسرى لدى طلبة جامعة الحسين بن طلال، وأنه لا فروق دالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في نمط السيادة الدماغية تعزى إلى متغيري الجنس والتحصيل الدراسي، في حين كانت الفروق دالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في نمط السيادة الدماغية تبعاً للتخصص الأكاديمي.

الطيراوي وآخرون (2009)

هدفت الدراسة إلى تحديد نمط السيادة الدماغية السائد، واستراتيجية القدرة على حل المشكلات، والعلاقة بينهما لدى طلاب الدبلوم الأمني التخصصي في الأكاديمية الفلسطينية للعلوم الأمنية، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأجريت الدراسة على جميع الطلاب والبالغ عددهم

(135) طالباً. وأظهرت نتائج الدراسة أن نمط السيطرة السائد لدى طلاب الدبلوم الأمني في الأكاديمية الفلسطينية للعلوم الأمنية كان النمط التكاملي وفق معايير مقياس ديان للسيطرة الدماغية، كما أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لاستراتيجية القدرة على حل المشكلات لدى طلاب الدبلوم الأمني في الأكاديمية الفلسطينية للعلوم الأمنية كانت كبيرة جداً، إضافة إلى ذلك أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ايجابية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين السيادة الدماغية واستراتيجية القدرة على حل المشكلات لدى طلاب الدبلوم الأمني في الأكاديمية الفلسطينية للعلوم الأمنية، وأوصت الدراسة بإجراء مزيد من الدراسات التي تتعلق بأنماط السيادة الدماغية في المؤسسات الأمنية الفلسطينية.

الدراسات الأجنبية:

ريدي (Reddy, 2017):

وهدفنا الدراسة في البحث في العلاقة بين السيادة الدماغية وفاعلية مديري المدارس العامة، استخدمنا الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، من خلال فحص عينة عشوائية قوامها (150) مدير مدرسة ثانوية من أصل (345) مدرسة ثانوية في ولايته ميزوري (Missouri) أظهرت نتائج الدراسة أن أنماط التفكير لمديري المدارس الثانوية العليا في الغالب تكون للجانب الأيسر والتكاملية ويقابله استخدام منخفض جداً لأنماط التفكير في الجانب الأيمن. وتبحث نظريات الإدارة التنظيمية الحالية عن طرق جديدة للتعامل مع التغيير المستمر، وحسب طبيعة النمط القيادي تكون العمليات المعرفية مثل معالجة المعلومات، وفحص الخيارات، وصنع القرارات، تؤكد البحوث المعاصرة على عمل الدماغ لتحديد هذه العمليات المعرفية، وتعتبر نظرية السيادة الدماغية من النظريات التي تلعب دوراً مهماً في توضيح وظائف الدماغ، وتؤكد أن كل جزءاً في الدماغ مسؤول عن نوع مختلف من المعلومات المعرفية، كما أوصت الدراسة بضرورة تبني أنماط التفكير التجديدي والابتكاري والإبداعي من المتطلبات المهمة لإحداث التغيير في عصر سريع الخطى، وقد يكون ناتج عن الاستخدام المتكامل لنصفي الدماغ (Reiss, 2006).

كومر وشارما (Kumar & Sharma, 2016)

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين أنماط السيادة الدماغية وإدارة الجودة الشاملة لقادة الشركات، وطورت هذه الدراسة نموذجاً طبقته على عينة قوامها (111) مديراً لشركات الإقراض الهندية، وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة بين وظائف جانبي الدماغ ووظائف المديرين في شركاتهم، من هذه النتائج أن القادة الذين يستخدمون جانبي الدماغ فاعلون في عمليات التحسين المستمر والإبداع والتخطيط، واتخاذ القرار، كما أنها

توصلت إلى أبرز وظائف جانبي الدماغ حيث تبين أن الجانب الأيسر للدماغ مسؤول عن التحسين المستمر والتخطيط بينما الأيمن يؤكد على الإبداع والإدارة، وعلاقة هذه الوظائف بأدوار القادة في مؤسساتهم والتي اعتبرها النموذج المطور مهمة لهم كونهم في مؤسسات تحتاج للتحسين المستمر والإبداع بسبب التغيرات السريعة في عالم التسويق.

لورينس (Lawrence, 2012)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى السيادة الدماغية ومستوى أنماط القيادة لدى المعلمين في المدارس العليا في مقاطعة تينكاسي (Tenkasi Educational Distr) ومن ثم فحص العلاقة بين السيادة الدماغية ومستوى أنماط القيادة لديهم، استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، أجريت الدراسة على عينة قوامها (207) معلماً ومعلمة مستخدماً المنهج المسحي الارتباطي ومعتمداً على أداتين الأولى لقياس التفكير المعرفي القائم على السيادة الدماغية، والثانية لقياس أنماط القيادة التربوية، استخدمت الاختبارات الإحصائية لفحص الفرضيات، وتوصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائية لمستوى السيادة الدماغية بين الباحثين تبعاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل، والعمر، ونوع المدرسة)، وأنه لا توجد فروق دالة إحصائية لمستوى أنماط القيادة بين الباحثين تبعاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل، والعمر، ونوع المدرسة)، كما تبين بأن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين مستوى السيادة الدماغية لدى المعلمين ونمط القيادة (الأوتوقراطي، والديموقراطي).

أوفلاز (Oflaz, 2011)

هدفت الدراسة إلى تحديد الآثار المترتبة عن السيادة الدماغية في الجانب الأيمن والأيسر على التحصيل الدراسي لدى الطلاب في تعلم اللغة الإنجليزية في الأرجنتين، تتكون الفصول الدراسية عادة من طلاب ذوي أنماط تعلم مختلفة، حيث أن هذه الأنماط ذات صلة عالية بالسيادة الدماغية (الأيمن أو الأيسر) مما لهذا من أثر كبير أثناء عملية التعلم، وبالتالي تحتل هذه الفكرة أهمية كبيرة للطلاب، وذلك إذا كان المعلم يعرف الطلاب بشكل جيد، فإنه قادر على استخدام الطرق، والتقنيات، والمواد على نحو كاف. وأجريت الدراسة على عينة قوامها (43) طالباً. واستخدم الباحث اختبار (Education World, 2000) لتحديد السيادة الدماغية، وأظهرت النتائج أن الطلاب الذين لديهم السيادة الدماغية على الجانب الأيمن لديهم القدرة على الاستجابة إلى المرئيات وحسن الأداء في تعلم المفردات والكتابة، أما الطلاب أصحاب السيادة الدماغية على الجانب الأيسر فكانوا أكثر قدرة على حل المشكلات بالمنطق والقراءة واستخدام اللغة (الجانب الوظيفي للغة)، وبينت النتائج أيضاً أن السيادة الدماغية تؤثر بشكل مباشر في الأداء في اللغة

الإنجليزية، لذلك أوصت الدراسة بضرورة اختيار المعلمين للأنشطة التي تنمي الجانب الذي بحاجة إلى تفعيل أكثر من الدماغ.

ريس (Reiss, 2006)

هدفت الدراسة للكشف عن العلاقات بين الأساليب الشخصية المهيمنة على الدماغ وأساليب القيادة القائمة على فكرة أن التركيز على هيمنة الدماغ يمكن أن يكون لها القدرة على فرض وظائف أقل أهمية، ويكون مهماً في تطوير القيادة ، وقد تساعد المعرفة المكتسبة على تركيز الطاقات وتحسين العمليات ومساعدة مديري التمريض في وضع معايير واقعية وفعالة واستخدام النتائج كأداة، مما يساعد على التركيز على العوامل الإيجابية الموصى بها لغرض زيادة رضا الموظفين والالتزام التنظيمي، وزيادة التبصر في العلاقات قد يؤدي إلى تحسينات في تعليم التمريض، وكانت أداة الدراسة استبانة القيادة المتعددة العوامل (5*MLQ) وأداة هيرمان (HBDI) Herman أجريت الدراسة في مستشفى تعليمي كبير في أراضي (1948)، وتم تسليم الاستبانات إلى (80) مديراً، وكانت من نتائج هذه الدراسة، أنها تقوي العلاقة بين هيمنة الدماغ وأنماط القيادة، قد يكون من الممكن التنبؤ بأساليب القيادة ونتائجها، تميزت عينة الدراسة بأن أغلب المديرين يستخدمون الدماغ الأيسر، وأن المديرين التنفيذيين مهتمين بشدة على الربعين (C,B) ومعظم الباقي يقع في الربع (D).

دراسة نوريز (Norris, 2005)

هدفت الدراسة لفحص أنماط السيادة الدماغية لدى الإداريين في تينيسي (Tennessee)، طبقت الدراسة على عينة قوامها (115) مدير مدرسة، ومشرف تربوي، ومراقب من المحافظة معظمهم تم ترشيحهم من فريق الخبراء في القيادة المتميزة، أظهرت النتائج وجود أنماط من التفكير المعرفي المستند إلى الهيمنة الدماغية وذلك من خلال الإجابة على مقياس هيرمان (Herman)، كما أن نتائج المقارنات أعطت ترتيب للموضوعات حسب الفرد وعلى أساس المهارات التقنية والمهارات الإنسانية والمهارات المفاهيمية، أي أن هناك تأثير للتفكير المعرفي القائم على الهيمنة الدماغية في ترتيبهم وترشيحهم كقادة متميزين.

2.7.2 دراسات ذات صلة بالأطر القيادية

الدراسات العربية:

الشلبي (2017)

هدفت الدراسة للتعرف إلى أنماط القيادة السائدة وعلاقتها بمستوى صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين وفقاً للمتغيرات

الآتية: (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية، والتخصص، والمديرية). وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في المدارس الحكومية الثانوية البالغ عددهم (6828)، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية على متغير المديرية ممثلة لعدد المعلمين في المحافظات. وقد بلغ حجم العينة (370) معلماً، أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية كانت بدرجة عالية في مجال نمط القيادة الديمقراطي، وبدرجة متوسطة في مجالي القيادة الأوتوقراطية والترسلية، وأن مستوى صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية جاء بدرجة عالية، كما أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً لنمطي القيادة الديمقراطي والأوتوقراطي على مستوى صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية، بينما متغيرات جنس المعلم، ومؤهله العلمي، وخبرته، وتخصصه، والمديرية التي يعمل بها، وكذلك النمط الترسلية فقد دلت النتائج على عدم وجود أثر لها على مستوى صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية.

(حداد، 2010)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة عجلون في الأردن، وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظر العاملين أنفسهم، يتكون مجتمع الدراسة من (79) مديراً ومديرة و (2267) معلماً ومعلمة يعملون في المدارس الأساسية الحكومية والخاصة، وتمثلت عينة الدراسة (27) مدير ومديرة و(400) معلم ومعلمة عن طريق العينة العشوائية البسيطة، وقام الباحث باستخدام الإستبانة كأداة دراسة من خلال المنهج الوصفي التحليلي. أهم ما جاء في النتائج أن جميع أفراد العينة حصلوا على درجة رضا وظيفي مرتفعة وأنه لا يوجد علاقة بين أثر النمط القيادي في الرضا الوظيفي لدى العاملين في محافظة عجلون تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ونوع المدرسة، وقد اوصت الدراسة بضرورة تعزيز الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس من خلال تعزيز البيئة المدرسية الإدارية

دراسة سليم (2009)

هدفت الدراسة التعرف إلى السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ المنظمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها. واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأجريت على عينة مكونة من (656) معلماً أي ما نسبته (10%) من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (6564) معلماً وقد تم اختيارها بالطريقة الطباقية العشوائية، ومن أهم

النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن السلوك الديمقراطي هو السلوك الأكثر ممارسةً واستخداماً لدى مديري المدارس، أما بالنسبة لمجالات المناخ المنظمي فإن مجال القوانين الإدارية هو المجال الأكثر تطبيقاً واهتماماً في المدارس الحكومية، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك القيادي لدى مديري المدارس الحكومية تُعزى لمتغيري (التخصص، والمؤهل العلمي) بينما دلت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المناخ المنظمي لدى المدارس الحكومية الثانوية تُعزى لمتغيرات (الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي، والمدرسة) ودلت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين السلوك القيادي والمناخ المنظمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية.

العياصرة (2003)

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة ودافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأجريت على عينة تكونت من (1441) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مجالات الأنماط القيادية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، بينما توجد فروق تُعزى إلى متغير الجنس ولصالح الذكور، وبينت الدراسة أن هناك ارتباطاً بين النمط القيادي المتبع من قبل مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في الأردن ومستوى دافعية المعلمين نحو مهنتهم، واوصت الدراسة بضرورة تعزيز دافعية المعلمين نحو مهنتهم من خلال تبني المدير المدرسي لأنماط قيادية تعاونية وتشاركية.

حرحش (2003)

هدفت الدراسة إلى تحديد أطر القيادة التربوية: (البنوي، والإنساني، والسياسي، والرمزي)، التي يستخدمها مديري المدارس الفلسطينية في منطقة القدس وضواحيها في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين والمديرين، كما هدفت إلى دراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغيري الجنس والجهة المشرفة على درجة تقييم المعلمين لمديريهم في استخدام هذه الأطر، تكون مجتمع الدراسة من (153) مديراً ومديرةً و(2715) معلماً ومعلمة، واختيرت عينة الدراسة بطريقة طبقية عشوائية تكونت من (76) مديراً ومديرة، و(272) معلماً ومعلمة يعملون في هذه المدارس للعام الدراسي (2002-2003)، استخدمت أداتين للدراسة: الأولى استبانة أطر القيادة التربوية التي طوّرها "بولمان" و"ديل" (1990)، وكانت الأداة الثانية مقابلة منظمة مع 18 مديراً ومديرة من عينة الدراسة، بيّنت نتائج الدراسة أن درجة تقييم معلمي المدارس

السلطانية لمديريهم وتقييم المديرين لأنفسهم في استخدام الإطارين البنوي والإنساني متوسطة، في حين كانت منخفضة في استخدام الإطارين السياسي والرمزي، وكذلك بينت أن تقييم المديرين لأنفسهم في استخدام هذه الأطر كان أعلى مما يقيم المعلمون مديريهم ما عدا في الإطار السياسي، وأن المديرين قيموا استخدامهم للإطار البنوي أعلى من الإنساني ثم الرمزي وأخيراً السياسي وكذلك قيمهم معلمهم، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقييم المعلمين لمديريهم في استخدام أطر القيادة التربوية تُعزى إلى الجنس أو إلى التفاعل بين الجنس والجهة المشرفة، كما أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم معلمي المدارس الخاصة والحكومية لمديريهم في استخدام أطر القيادة التربوية تُعزى إلى متغير الجهة المشرفة، لصالح معلمي المدارس الخاصة.

الشناق (2001)

هدفها التعرف إلى الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو ومديرات المدارس المهنية الحكومية في الأردن في بُعدي العمل والعلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات وعلاقتها برضاهم الوظيفي، وأما عينة الدراسة فقد تكونت من (455) معلماً ومعلمة، واستخدم الباحث استبانة وصف الأنماط القيادية لمديري المدارس، واستبانة لوصف الرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات، وقد استخدم الباحث وسائل إحصائية مختلفة مثل: (اختبار (ت) (t- test)، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وتحليل التباين الثلاثي، ومعامل ارتباط بيرسون)، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مستوى الرضا الوظيفي لمعلمي ومعلمات المدارس الثانوية المهنية في الغالب أعلى من المتوسط، وبينت أن مديري ومديرات المدارس الثانوية المهنية يهتمون ببُعدي النمط القيادي (العمل والعلاقات الإنسانية) مع اهتمام كبير في مجال العمل، ومن جهة أخرى فقد أظهرت النتائج أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الذي يمارسه مديرو ومديرات المدارس المهنية الثانوية ورضا المعلمين، وأظهرت النتائج أيضاً أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في النمط القيادي لمديري ومديرات المدارس الثانوية المهنية تعزى إلى متغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي.

دويكات (2000)

هدفت الدراسة لمعرفة العلاقة بين نمط القيادة وتفويض السلطة عند مدراء المدارس الحكومية وتوصلت الدراسة إلى أن الأنماط القيادية السائدة عند مدراء المدارس الحكومية من وجهة نظر معلمهم مرتبة كما يلي: الديموقراطي، والدبلوماسي، والسلبى. أما النمط الدكتاتوري فلم يظهر من الأنماط السائدة، وظهر مستوى تفويض السلطة على مجال الواجبات الفنية والواجبات التربوية والواجبات الاجتماعية بصورة

متوسطة، أما مجال الواجبات الإدارية والدرجة الكلية للتفويض فقد كان مستوى التفويض فيها قليلاً، كما أظهرت أنه لا توجد على النمطين القياديين الدبلوماسي والسلبي عند مديري المدارس تُعزى لمتغير الجنس عند المعلمين، بينما كانت الفروق دالة إحصائياً على النمطين الديكتاتوري لصالح الذكور والديموقراطي لصالح الإناث، وتوجد فروق عند مديري المدارس على جميع مجالات تفويض السلطة والدرجة الكلية للتفويض. ولا توجد فروق في النمط القيادي السلبي عند مديري المدارس تُعزى لمتغير المحافظة، بينما كانت الفروق على النمط الديكتاتوري والدبلوماسي والديموقراطي، وتوجد فروق في تفويض السلطة على جميع المجالات والدرجة الكلية للتفويض تُعزى لمتغير المحافظة عند المعلمين، ولا توجد فروق في النمط القيادي تُعزى لمتغير المؤهل العلمي على النمطين الدبلوماسي والديموقراطي، بينما ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية على النمطين الديكتاتوري والسلبي.

الدراسات الأجنبية:

(جيد كوغلو، 2013، Gedikoglu)

هدفت الدراسة إلى تحليل ممارسات مديري المدارس الثانوية في تركيا، لصلاحياتهم في ضوء مسؤولياتهم، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واشتملت عينة الدراسة على جميع مديري المدارس الثانوية في المناطق التعليمية الوسطى، وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن مديري المدارس الثانوية يدركون مسؤولياتهم بدرجة مرتفعة أي ما نسبته (72%)، وأن أعلى متوسط لهذه المسؤوليات كان في الوظائف الروتينية، بينما كان أدنى متوسط في تطوير المدرسة، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن المهام الروتينية هذه تحرم المدير المدرسي من تحقيق التميز في المدرسة وتحقيق أهدافها الأساسية بطرق ابتكارية.

العمرى (2013، Al-Omari)

هدفت الدراسة لتحديد الأطر القيادية المفضلة لدى مديري المدارس الحكومية في الأردن من وجهة نظر معلميه، تمت مقارنة الأطر القيادية لتحديد ما إذا كان للجنس وخبرة المشاركين تأثير ظاهر على إطار القيادة في العينة، استخدمت هذه الدراسة استطلاع توجيه القيادة الذي وضعه بولمان ومسح ديموغرافي إضافي. تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين الذين يعملون في أحياء الزرقاء التعليمية للعام الدراسي (2010-2011) مع إجمالي عدد المعلمين (5937) (أنثى = 3483، ذكر = 2454). تم اختيار

عينة عشوائية طبقية لغرض الدراسة (610) معلماً (أنثى = 360، ذكور = 250). وبينت النتائج أن الأطر القيادية المفضلة تمثلت في الإطار البنوي، ويليه السياسي، ثم الإنساني، وجاء الإطار الرمزي في المرتبة الأخيرة، كما بينت النتائج بأن هناك فروق ما بين الذكور والإناث في الأطر القيادية المفضلة؛ حيث كانت النتائج لصالح الإناث، وكان هناك فروق أيضاً في الأطر القيادية المفضلة تبعاً لسنوات الخبرة.

(مايرز، 2011، Myers et al.)

هدفت الدراسة إلى فحص تأثير اتخاذ الجماعي للقرار في تعزيز صلاحية المدرسين وتحديد الأنماط القيادية التي يستخدمونها، وتعزيز التدريس، باعتباره أحد الأساليب الديمقراطية في الإدارة المدرسية، وأجريت الدراسة في ولاية اوهايو في الولايات المتحدة الأمريكية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد استنقصت آراء (7) مدرسين من خلال خبراتهم في انتخاب مدير المدرسة من قبل المعلمين والطلبة وأولياء الأمور، وباقي موظفي المدرسة، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الانتخابات أعادت تشكيل السلطة داخل المدرسة، وساهمت في إعطاء المعلمين حرية أكبر في استخدام أساليب تدريس متنوعة، وأنها ساهمت في تحديد الأنماط القيادية التي يرغب بها المعلمون في المدرسة، كما أنها صبغت المدرسة بطابع ديمقراطي، على أساس أن المعلمين مواطنون فيها، وقد أوصت الدراسة بضرورة تحسين القدرة على تحقيق التميز والإبداع، وتحقيق أهدافها بشكل أكثر سرعة ودقة.

شيبان هاجل (2010، Chibani)

هدفت الدراسة إلى البحث في أطر القيادة المتبعة لدى مديري المدارس، حيث اعتمدت الدراسة على مقياس الأطر القيادية، والذي يقيس الإطار السياسي، والرمزي، والبنوي، والإنساني، استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأجريت على عينة من (158) مديراً مقسمين على (8) مدارس في لبنان، وتوصلت الدراسة إلى أن أبرز الأطر القيادية المتبعة من قبل مدير المدرسة تلك التي تتعلق بالإطار الرمزي المتعلق بالعلاقات الإنسانية، والإطار البنوي. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتعريف المعلمين والمديرين في المؤسسات التعليمية بمفاهيم أطر القيادة ودورها في تحسين مخرجات التعليم وسير العملية التعليمية والبيئة المدرسية.

ساسنيت وروس (2007، Sasnett & Ross)

هدفت الدراسة إلى معرفة أساليب القيادة أو الأطر، وعدد أطر القيادة التي يستخدمها المخرجون، والعلاقة بين أطر القيادة وتصوراتهم حول فعاليتهم كمدير وكقائد، تُظهر الدراسة أن مديري البرامج واثقون من

إنسانيته ومهاراتهم البنيوية وأقل ثقة بالمهارات السياسية والرمزية المطلوبة من القادة، وترتبط هذه المهارات بدورها بفعاليتها الذاتية كمدراء وقادة، قد تساعد نتائج الدراسة مديري البرامج في تطويرهم المهني وتوسيع برامج إدارة المعلومات الصحية كتنظيم في مجال العلوم الصحية، تم جمع بيانات من خلال مسح مديري البرامج من برامج إدارة المعلومات الصحية لمدة سنتين وأربعة في جميع أنحاء الولايات المتحدة. وقد أدرجت قائمة بمديري البرامج لمدة سنتين وأربعة أعوام في لجنة الاعتماد لتدريس المعلوماتية الصحية وإدارة المعلومات، تم إرسال قائمة المشاركين عبر البريد الإلكتروني بخصوص الدراسة ومشاركتهم. وافق المشاركون المهتمون طواعية وأكملوا إلكترونياً استبيان بولمان و **LOI** الذاتي. يقيس الاستبيان أسلوب (أنماط) القيادة المتصورة للمشاركين والفعالية المدركة كقادة ومدراء. تم البحث في مائتين وأربعين دراسة استقصائية، وتم الانتهاء من (97) استقصاء - بمعدل استجابة (40.4%). تم استخدام بيانات من (64) مجيباً في الحسابات الإحصائية، (33) استبيان لم يتم استخدامه بسبب الأخطاء في إكمال استبيان أو عدم إكمال الاستقصاء بأكمله، ويرجع معدل الفاقد المرتفع في جزء منه إلى تعقيد المسح، والفشل في توقع عدم يقين المستجيبين بالتعليمات، الاختلاف الرئيسي بين هذه المجموعة بين الفعالية الإدارية والقيادة هو إدراكهم بأن فاعلية القيادة ترتبط بكافة الإطارات بينما تتطلب الإدارة الفعالة مجموعة أصغر من المهارات من القيادة الفعالة، كان ينظر إلى الإدارة الفعالة على أنها تتطلب مهارات بنيوية وسياسية ورمزية في حين تتطلب القيادة الإنسانية بالإضافة إلى الأطر الثلاثة الأخرى، إن إدراك القيادة الإنسانية في تصور ما هو مطلوب ليكون قائداً جيداً أمر مفهوم، فمفتاح القيادة القوية هو القدرة على تحفيز الآخرين والتأكد من أن تصرفاتهم تتوافق مع الأهداف المنشودة.

رايس (Reiss, 2006)

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقات بين أنماط السيادة الدماغية وأساليب القيادة القائمة على فكرة أن التركيز على سيادة الدماغ يمكن أن يكون له القدرة على فرض وظائف أقل أهمية. قد يكون هذا مهماً في تطوير القيادة التمريضية، والتي ستنشمل وظائف الدماغ التي تؤثر على معرفة الممرضات وتصرفاتهن في أساليب الإدارة، قد تساعد المعرفة المكتسبة على تركيز الطاقات وتحسين العمليات ومساعدة مديري التمريض في وضع معايير واقعية وفعالة، وأوصت الدراسة، أن تستخدم النتائج كأداة تساعد على التركيز على العوامل الإيجابية الموصى بها لغرض زيادة رضا الموظفين والالتزام التنظيمي، وزيادة التبصر في العلاقات قد يؤدي إلى تحسينات في تعليم التمريض، والأجهزة: مجموعة كاملة من أساليب القيادة التي تطبق استبيان القيادة متعدد العوامل (X MLQ)، القيادة التحويلية وقيادة المعاملات والنتائج وأداة

First Line - كما يراها الممرضات (Herrmann Brain Dominance HBDI)

Mangers. أجريت الدراسة في مستشفى تعليمي كبير في أراضى (1948) تابع لمدرسة طبية كبرى ذات تاريخ طويل من التعليم الطبي والتمريضي. الإجراءات: تم تسليم الاستبيانات إلى (80) من مديري **First Line Nurse** الذين شغلهم يستخدمون تقنية التقييم الذاتي. تحليل البيانات: كانت إجراءات التحليل الإحصائي تختبر الفرضية باستخدام الإحصاء الوصفي، واختبارات **t**، وتحليل التباين، والارتباطات والانحدار. **1**. تقوي النتائج العلاقة بين هيمنة الدماغ وأنماط القيادة. **2**. قد يكون من الممكن التنبؤ بأساليب القيادة ونتائجها. **3**. استخدمت عينة الدراسة جزءاً من المقاييس الفرعية لأنماط القيادة التي تعتبر الأنماط النشطة في المقاييس الفرعية لأسلوب القيادة في المعاملات وأساليب القيادة التحويلية. **4**. تتميز عينة الدراسة بأنها تحديد عدد صحيح من الدماغ كمجموعة سائدة عن مستخدمي الدماغ الأيسر. ويكشف فحص مجموعة أنماط القيادة الرئيسية والنتائج أن مستخدمي الدماغ المناسبين، يستخدمون أسلوب قيادة أكثر تحويلاً ويحققون كميات أكبر من مقاييس النتائج. **5**. ويهيمن المديرون بشكل كبير في الربعين باء وجيم ويقتربان من تلك الأرباع، ومعظم الباقي يقعون في الربع دال.

8.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

تناولت الباحثة مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية والتي تناولت مفاهيم الدراسة، حيث تناولت مجموعة من الدراسات التي تتعلق بالسيادة الدماغية مثل دراسة عبد الحق والعجيلي (2015)، ودراسة حمودة (2015)، ودراسة نوافله والهنداسي (2014). وقد استفادت الباحثة من هذه الدراسات في بناء الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة، بالإضافة إلى التعرف على المقاييس المستخدمة في تحديد نمط السيادة الدماغية السائد مثل مقياس ديان (Diane, 2005) الورد في دراسة الطيراوي وآخرون (2009) ومقياس هيرمان Herman، ومقياس (Klier, 2009)، وقد أجريت الدراسات السابقة المتعلقة بالسيادة الدماغية على مجتمعات مختلفة كالطلاب، والمعلمين، والرياضيين، حيث وجدت الباحثة ندرة في الدراسات السابقة التي تناولت أنماط السيادة الدماغية في مجتمع مديري المدارس على حد علم الباحثة. كما تناولت الباحثة مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية، والتي تناولت الأطر والأنماط القيادية، وقد استفادت الباحثة من هذه الدراسات في بناء وتطوير الإطار النظري، والمفاهيمي، وفي تعريف مصطلحات الدراسة وربطها بالنظريات العلمية مثل دراسة الشلبي (2017)، وحداد (2010)، والعياصرة (2003)، ولاحظت الباحثة أن هناك ندرة في الدراسات العربية التي تناولت الأطر القيادية لدى مديري

المدارس، وأن أغلبها كان يتناول الأنماط القيادية ما عدا دراسة حرحش (2003) ودراسة العمري (AI- Omari, 2013)، في حين أن الدراسات السابقة الأجنبية قد تناولت الأطر القيادية مثل دراسة مايزر (Myers, 2011) ودراسة ساسنيت وروس (Sasnett & Ross, 2007) ودراسة جيدكوغلو (Gedikoglu, 2013).

وقد تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها الدراسة الأولى -حسب علم الباحثة- والتي تناولت العلاقة بين السيادة الدماغية والأطر القيادية، كما أنها تتميز كونها أجريت في سياق المدارس الحكومية، وفي واحدة من المحافظات الفلسطينية.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل توضيحاً للطريقة والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في دراستها، بدءاً من منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وعينتها، وكذلك الأداة المستخدمة في جمع البيانات المتعلقة بالسيادة الدماغية وعلاقتها بالأطر القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية في الضفة الغربية، كما تتضمن وصفاً لكيفية إعداد أداة الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها، وتحديد متغيرات الدراسة، وتضمن كذلك إجراءات تطبيق الدراسة والمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل النتائج.

1.3 منهج الدراسة:

لقد استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي في جمع البيانات من خلال مراجعة الأدبيات، والأبحاث، والرسائل العلمية والمقالات ذات الصلة، كما وتم الاعتماد على أداة خاصة بالدراسة ولجمع البيانات.

2.3 مجتمع الدراسة:

اشتمل مجتمع الدراسة على مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين في الضفة الغربية حيث بلغ عدد المدارس في محافظة جنين (244) مدرسة موزعة كما في الجدول رقم (1) حسب المديرية.

جدول رقم (1.3): توزيع المدارس الحكومية في محافظة جنين حسب المديرية

النسبة %	العدد	المديرية
62.7%	153	جنين
37.3%	91	قباطية
100%	244	المجموع

كما تم توزيع مجتمع الدراسة حسب جنس المدرسة والجدول رقم (1.3) يوضح ذلك:

جدول رقم (2.3) توزيع المدارس الحكومية في محافظة جنين حسب جنس المدرسة

النسبة %	العدد	جنس المدرسة
53.7%	131	ذكور
46.3%	113	اناث
100%	244	المجموع

3.3 عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عنقودية مركبة من حجم المجتمع الإحصائي من جميع المدارس الحكومية في محافظة جنين حيث كان حجم العينة الكلي حسب عدد الاستبانات التي تم استعادتها وتم إجراء الدراسة عليها هو (152) مديراً ومديرة حيث تمثل هذه العينة ما نسبته (62.3%) من حجم المجتمع الكلي والجدول رقم (3.3) يوضح عينة الدراسة حسب متغيراتها الأساسية.

جدول رقم (3.3): وصف عينة الدراسة حسب متغيراتها الأساسية.

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	75	49.3
	أنثى	77	50.7
	المجموع	152	100.0
عدد سنوات الخبرة في الإدارة	أقل من 5 سنوات	30	19.7
	5-10 سنوات	34	22.4
	أكثر من 10 سنوات	88	57.9
	المجموع	152	100.0
التخصص	علوم انسانية	101	66.4
	علمية	44	28.9
	أخرى	7	4.6
	المجموع	152	100.0
المؤهل العلمي	دبلوم	14	9.2
	بكالوريوس	101	66.4
	أعلى من بكالوريوس	37	24.3
	المجموع	152	100.0
مستوى المدرسة	أساسي	77	50.7
	ثانوي	75	49.3
	المجموع	152	100.0

4.3 أداة الدراسة:

قامت الباحثة باستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكونت من ثلاثة أقسام، وفيما يأتي عرضاً لها:

القسم الأول: احتوى معلومات عامة للتعريف بمدير المدرسة وهي:

الجنس، وسنوات الخبرة في الإدارة، والمؤهل العلمي، والتخصص، ومستوى المدرسة.

القسم الثاني: أداة السيادة الدماغية

اعتمدت الباحثة على الجانب السائد من الدماغ، أداة هيرمان **Herman** لتحديد الدماغ المسيطر (**the Herman brain dominance instrument (HBDI** وهو نظام لقياس ووصف تفضيلات التفكير لدى الأفراد، قام بتصميمه وليام "نيد" هيرمان **Herman** أثناء توليه قيادة التعليم الإداري، حيث قامت الباحثة بترجمته وتطويره وتكون من (32) فقرة موزعة على أربعة محاور تمثل أنماط السيادة الدماغية (العقلاني، والمتأكد، والعاطفي، والتجريبي)، وزعت عليها الفقرات كما يأتي: (الهيئات، 2015).

النمط الأول: العقلاني وتكون من (8) فقرات من (8-1).

النمط الثاني: المتأكد وتكون من (8) فقرات من (9-16).

النمط الثالث: العاطفي وتكون من (8) فقرات من (17-24).

النمط الرابع: التجريبي وتكون من (8) فقرات من (25-32).

القسم الثالث: أداة الأطر القيادية:

قامت الباحثة ببناء هذه الأداة من خلال مراجعة الأدب التربوي ذو العلاقة في مجال الأطر القيادية، تكون من (32) فقرة موزعة على أربعة محاور تمثل الأطر القيادية للمدير (الإطار الرمزي، والإطار السياسي، والإطار البنيوي، والإطار الإنساني)، وزعت عليها الفقرات كما يأتي:

الإطار الأول: الإطار الرمزي وتكون من (8) فقرات من (1-8).

الإطار الثاني: السياسي وتكون من (8) فقرات من (9-16).

الإطار الثالث: البنيوي وتكون من (8) فقرات من (17-24).

الإطار الرابع: الإنساني وتكون من (8) فقرات من (25-32).

وقد تم تصميم الاستبانة حسب مقياس ليكرت الخماسي وقد بنيت الفقرات وأعطت الأوزان لجميع فقرات الاستبانة كما يأتي: (دائماً: 5 درجات)، (غالباً: 4 درجات)، (أحياناً: 3 درجات)، (نادراً: درجتان)، (أبداً: درجة).

5.3 صدق أدوات الدراسة:

للتحقق من صدق الأداة، وبعد تصميم الاستبانة بصورتها الأولية ملحق رقم (2)، قامت الباحثة بعرضها على مجموعة من المختصين في مجال التربية والتعليم من أساتذة الجامعات (جامعة القدس، وجامعة النجاح الوطنية، وجامعة فلسطين التقنية (خضوري)، وجامعة الاستقلال، وجامعة بير زيت)، ومجموعة من ذوي الخبرة في المؤسسات التربوية ملحق رقم (1). حيث طلبت الباحثة من المحكمين وضع إشارة (√) في العمود الذي يمثل مدى ملائمة الفقرة إذا كانت الفقرات ملائمة للمجال الذي تقيسه، ووضع إشارة (√) في العمود الذي يمثل وضوح الفقرة لغوياً، إذا كانت الفقرة واضحة لغوياً. وإعطاء التعديلات المناسبة إذا لم تكن كذلك، وبعد استرجاع الاستبانات من المحكمين قامت الباحثة بتفريغ نتائج التحكيم، فتم تعديل الفقرات التي أجمع على تعديلها معظم المحكمين، كاستبعاد بعض الفقرات التي تقيس العنصر ذاته بأكثر من صيغة، وذلك للحد من البنود المكررة، وكذلك إعادة صياغة بعض الفقرات ثم أخرجت الاستبانة بصورتها النهائية ملحق رقم (3).

صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المجال الذي تنتمي إليه الفقرة بالإضافة إلى مدى اتساق كل مجال من مجالات الدراسة مع الدرجة الكلية للاستبيان وقد قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان من خلال حساب معامل الارتباط لكل فقرة من الفقرات مع المجال الذي تنتمي إليه الفقرة بالإضافة إلى حساب معاملات الارتباط لكل مجال من المجالات مع الدرجة الكلية للمجال.

1. نتائج الاتساق الداخلي لاستبانة السيادة الدماغية:

تبين ان معاملات الارتباط بين كل مجال من مجالات السيادة الدماغية والدرجة الكلية للمجال والتي جاءت متوسطة ومناسبة لأغراض الدراسة، والذي يدل على أن معاملات الارتباط الميينة دالة عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع من أجله، وهذا ما جاء في الجدول (3.3).

ومن أجل قياس الاتساق الداخلي بين فقرات السيادة الدماغية والدرجة الكلية تم حساب معامل ارتباط بيرسون والنتائج في الجدول رقم (4.3) توضح ذلك وتشير نتائج جدول (4.3) أنه يوجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين كل فقرة من فقرات السيادة الدماغية والدرجة الكلية للمجال حيث قيمة مستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) للفقرات (14، 18، 23) أما باقي الفقرات فإن مستوى الدلالة المحسوب لها أقل من ($\alpha \geq 0.01$) باستثناء كل من الفقرات (3، 10) فالعلاقة بين هاتين الفقرتين والدرجة الكلية للمجال غير دالة إحصائياً حيث بلغ مستوى الدلالة على هاتين الفقرتين (0.349)، (0.593) وهاتين القيمتين أكبر من ($\alpha \geq 0.05$)

1. نتائج الاتساق الداخلي لاستبانة الأطر القيادية

يوضح الجدول (5.3) الاتساق الداخلي لكل مجال من مجالات الأطر القيادية على الدرجة الكلية للمجال. حيث أظهرت النتائج في الجدول رقم (4.3) أن معاملات الارتباط بين كل مجال من مجالات الأطر القيادية والدرجة الكلية للمجال جاءت متوسطة ومناسبة لأغراض الدراسة كما ويدل على أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha \geq 0.05$) وبذلك يعتبر المجال صادق ويقاس ما وضع من أجله.

من أجل قياس الاتساق الداخلي بين فقرات الأطر القيادية والدرجة الكلية تم حساب معامل الارتباط بيرسون على مستوى الفقرة وجاءت النتائج كما في الجدول رقم (5.3).

تشير نتائج جدول (5.3) أنه يوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين كل فقرة من فقرات الأطر القيادية والدرجة الكلية للمجال حيث قيمة مستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لجميع الفقرات، وهناك فقرات جاء مستوى الدلالة المحسوب لها أقل من ($\alpha \geq 0.01$) باستثناء الفقرة (17).

6.3 ثبات الأداة:

من أجل قياس ثبات أداة الدراسة استخدمت معادلة كرونباخ ألفا من أجل تحديد الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة فبلغت 69.2% وتشير هذه القيمة أن الأداة تتمتع بدرجة ثبات مناسبة وتفي بأغراض هذه الدراسة.

جدول رقم (6.3): معاملات كرونباخ ألفا لكل مجال من مجالات أدوات الدراسة ومعامل الثبات الكلي.

القسم	المجال	معامل كرونباخ ألفا
أداة السيادة الدماغية	العقلاني	0.71
	المتأكد	0.76
	العاطفي	0.78
	التجريبي	0.77
أداة الأطر القيادية	الإطار الرمزي	0.82
	الإطار السياسي	0.79
	الإطار النبوي	0.75
	الإطار الانساني	0.77

7.3 متغيرات الدراسة:

تم في هذه الدراسة قياس أنماط السيادة الدماغية والأطر القيادية والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين في الضفة الغربية باستخدام مقياس ليكرت الخماسي من أجل اختبار العلاقات الارتباطية والسببية بين هذه المتغيرات.

جاءت متغيرات الدراسة كما يأتي:

المتغيرات الديمغرافية: (المستقلة):

الجنس: وله مستويان (ذكر، انثى)

عدد سنوات الخبرة: وله ثلاثة مستويات (أقل من 5 سنوات، (10-5 سنوات، أكثر من 10 سنوات)

التخصص: وله ثلاثة مستويات (علوم إنسانية، علمية، أخرى)

المؤهل العلمي: وله ثلاثة مستويات وهي (دبلوم، بكالوريوس، أعلى من بكالوريوس)

مستوى المدرسة: وله مستويان (أساسي، ثانوي)

المتغيرات التابعة:

أنماط السيادة الدماغية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين

الأطر القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين

العلاقة الارتباطية وهي متغيري أنماط السيادة الدماغية والأطر القيادية.

8.3 إجراءات الدراسة:

تم حصر مجتمع الدراسة والمتمثل في مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين، وتم بناء وتطوير أداة الدراسة بعد اطلاع الباحثة على مجموعة من الأدوات المستخدمة في مثل هذه الدراسة مثل أداتي (تورانس وهيرمان) Herman للسيادة الدماغية و(حرحش) للأطر القيادية والأدب التربوي الذي بحث في موضوعي السيادة الدماغية والأطر القيادية.

وتم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين.

تم التنسيق بين جامعة القدس ووزارة التربية والتعليم الفلسطينية، ومديريات التربية والتعليم في محافظة جنين التابعة لها، ومديرو المدارس الحكومية في محافظة جنين لتسهيل مهمة الباحثة بتوزيع الاستبانات وجمعها. تم التوجه إلى مكاتب التربية والتعليم في مديرتي جنين وقباطية للتنسيق معها وتسليم كتاباً للمدراء، ووضعت الباحثة الاستبانات الخاصة بكل مدرسة داخل مغلف كتب عليه رقم المدرسة، ووزعت الباحثة الاستبانات على المدارس، واستعانت بمكاتب التربية والتعليم للوصول إلى المدارس داخل الخط الأخضر، وشرحت الغاية الأساسية من الدراسة بالإضافة إلى الإجابة عن تساؤلات مدراء المدارس، وكان ذلك في الفصل الثاني للعام الدراسي (2017-2018). وكانت الأداة مزودة بالتعليمات والإرشادات الكافية لمساعدة المديرين على كيفية الإجابة عن الفقرات.

ووزعت الاستبانات على أفراد عينة الدراسة في المدارس التابعة لمديرتي التربية والتعليم في جنين وقباطية، واستغرقت عملية جمع البيانات أربعين يوماً، وبلغ عدد استبانات مديري المدارس الحكومية المسترجعة (152) استبانة بنسبة (62.3%) من الاستبانات المرسلة، وبعد مراجعتها وتدقيقها كانت جميعها صالحة،

وبهذا كان مجموع الاستبانات الصالحة للتحليل (152) استبانة بنسبة (100%) وعولجت باستخدام The

(SPSS) Statistical Package for the Social Sciences.

9.3 المعالجات الإحصائية:

استخدمت الباحثة الأساليب المناسبة ومنها:

- 1- المتوسطات الحسابية والنسب المئوية.
- 2- معامل الارتباط بيرسون.
- 3- اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين.
- 4- تحليل التباين الأحادي (One Wa ANOVA).
- 5- اختبار شيفيه (Scheffel Test) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية.
- 6- تحليل الانحدار الخطي البسيط لاحتساب قيم t الحرجة ومعامل ارتباط بيرسون،
- 7- تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاحتساب قيم F ومعامل التفسير (R^2 التحديد)

الفصل الرابع:

نتائج الدراسة:

1.4 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أنماط السيادة الدماغية وعلاقتها بالأطر القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين، واستخدمت أداتي الدراسة الممتلئة بأداتين هما: مقياس السيادة الدماغية ويمثله (32) فقرة مقسمة إلى أربع مجالات فرعية وهي العقلاني، والمتأكد، والعاطفي والتجريبي، ومقياس الأطر القيادية ويمثله (32) فقرة مقسمة إلى أربع مجالات وهي (الرمزي، والسياسي، والبنوي، والإنساني).

وكانت نتائج الدراسة على النحو الآتي:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس الأول للدراسة والذي نصه:

1. ما مستوى السيادة الدماغية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين؟

من أجل الإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل نمط من أنماط السيادة الدماغية.

الجدول رقم (1.4): يظهر متوسطات الأنماط الأربعة:

رقم الفقرة	النمط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	العقلاني	4.1372	0.32883
2	المتأكد	4.4207	0.26489
3	العاطفي	4.5619	0.32411
4	التجريبي	3.6086	0.54109
	الدرجة الكلية	4.1821	0.23586

يتضح من نتائج الجدول (1.4) أن نمط السيادة الدماغية السائد لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين هو النمط العاطفي حيث حصل على أعلى متوسط (4.5619)، يليه نمط السيادة الدماغية المتأكد، في حين كان أقل أنماط السيادة الدماغية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين هو النمط التجريبي (3.6086). والشكل (1.4) يوضح التمثيل البياني باستخدام القطاعات الدائرية لأنماط السيادة الدماغية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين.

الجدول رقم (2.4): يظهر النمط الدماغية السائد

النسبة المئوية	التكرار	أنماط السيادة الدماغية
5.3	8	(التجريبي) D
5.9	9	(العقلاني) A
28.9	44	(المتأكد) B
59.9	91	(العاطفي) C
100.0	152	المجموع

ويتضح من الجدول رقم (2.4) بأن النمط العاطفي (C) وهو نمط تابع للشق الأيسر من الدماغ هو النمط السائد في الدماغ لدى (59.9 %) من مديري المدارس الحكومية في عينة الدراسة، وجاء نمط السيادة الدماغية المتأكد في المرتبة الثانية لدى (28.9 %) من مديري المدارس وهو أيضاً نمط تابع للشق الأيسر من الدماغ، أما نمطي السيادة الدماغية التجريبي والعقلاني وهي خاصة بالشق الأيمن فقد شكلت نسبة

(5.3%) و(5.9%) على التوالي. ولتوضيح درجة شيوع النمط الدماغي السائد قامت الباحثة بحساب التكرارات والنسب المئوية لأنماط السيادة الدماغية لدى مدارس محافظة جنين والشكل رقم (2.4) يوضح ذلك.

ولتوضيح العلاقة بين أنماط السيادة الدماغية الأربعة سابقة الذكر وبين جانبي الدماغ الأيسر الأيمن قامت الباحثة باستخراج التكرارات والنسب المئوية لأنماط السيادة الدماغية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين كما في الجدول رقم (3.4):

النسبة المئوية	التكرار	أنماط السيادة الدماغية
27.6	42	الأيمن
72.4	110	الأيسر
100.0	152	المجموع

ويتضح من الجدول (3.4) أن الشق الأيسر من الدماغ قد كان الشق السائد لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين وقد شكل نسبة (72.4%) من عينة الدراسة، في حين شكل الشق الأيمن نسبة (27.6%)، والشكل رقم (2.4) يوضح الشكل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الجانب السائد من جانبي الدماغ لعينة الدراسة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس الثاني للدراسة والذي نصه:

2. ما درجة ممارسة الأطر القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين؟

من أجل الإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل إطار من الأطر القيادية.

جدول رقم (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأطر القيادية التي يمارسها مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين.

رقم الفقرة	الإطار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	الرمزي	4.4440	0.49758
2	السياسي	4.4930	0.92517
3	البنوي	4.5145	0.60537
4	الانساني	4.6612	0.74203
	الدرجة الكلية	4.5281	0.45911

يتضح من نتائج جدول (4.4) أن الإطار القيادي الأكثر ممارسة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين هو الإطار الإنساني، حيث حصل على أعلى متوسط (4.6612) يليه الإطار البنوي في حين كان أقل الأطر القيادية ممارسة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين في الضفة الغربية هو الإطار الرمزي (4.4440) بالمقارنة مع درجة ممارسة المدراء لباقي الأطر. والشكل (3.4) يوضح التمثيل البياني باستخدام القطاعات الدائرية للأطر القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثالث:

3. هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لأنماط السيادة الدماغية لدى مديري المدارس في محافظة جنين باختلاف (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والتخصص، ومستوى المدرسة).

وللإجابة عن هذا السؤال تم تحويله إلى الفرضيات التالية:

نتائج الفرضية الاولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لأنماط السيادة الدماغية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين تعزى إلى متغير الجنس.

من أجل اختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار ت- للعينات المستقلة ونتائج الجدول رقم (5.4) توضح ذلك.

جدول رقم (5.4): نتائج اختبار "ت" (independent t-test) للعينات المستقلة لمعرفة دلالة الفروق في متوسطات مستوى السيادة الدماغية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين تعزى إلى متغير الجنس.

مستوى الدلالة المحسوب	ت- المحسوبة	انثى ن = 77		ذكر ن = 75		المجال	
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
0.30	1.02	0.32	4.11	0.32	4.16	العقلاني	السيادة الدماغية
0.365	0.90	0.245	4.40	0.283	4.44	المتأكد	
0.533	0.62	0.356	4.54	0.28	4.57	العاطفي	
0.475	-0.716	0.519	3.63	0.56	3.57	التجريبي	

يبين الجدول (5.4) نتائج اختبار (ت) لفحص الفرضية حسب الجنس، حيث تشير النتائج إلى قبول الفرضية الصفرية، فقد بلغ مستوى الدلالة في المجال العقلاني (0.3)، وفي مجال المتأكد (0.365)، وفي المجال العاطفي (0.533)، وفي المجال التجريبي (0.475). ويلاحظ من النتائج قبول الفرضية، حيث لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات مستوى السيادة الدماغية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين تعزى إلى متغير الجنس.

نتائج الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لأنماط السيادة الدماغية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

ومن أجل اختبار هذه الفرضية حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى السيادة الدماغية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، حيث بينت النتائج إلى أن هناك فروقاً في المتوسطات الحسابية لمستوى السيادة الدماغية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين تبعاً إلى متغير سنوات الخبرة، واختبار فيما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي ونتائج جدول (6.4) تبين ذلك.

جدول (6.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية مستوى السيادة الدماغية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

المتغير المجالات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحرافات	متوسط الانحرافات	ف- المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب
العقلاني	بين المجموعات	0.038	2	0.019	0.174	0.840
	داخل المجموعات	16.289	149	0.109		
	المجموع	16.327	151			
المتأكد	بين المجموعات	0.120	2	0.060	0.856	0.427
	داخل المجموعات	10.474	149	0.070		
	المجموع	10.595	151			
العاطفي	بين المجموعات	0.937	2	0.469	4.679	0.011*
	داخل المجموعات	14.925	149	0.100		
	المجموع	15.862	151			
التجريبي	بين المجموعات	0.232	2	0.116	0.394	0.675
	داخل المجموعات	43.976	149	0.295		
	المجموع	44.209	151			

ويتضح من خلال جدول (6.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى السيادة الدماغية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة وذلك على مجالات (العقلاني، والمتأكد، والتجريبي) حيث كان مستوى الدلالة المحسوب على هذا المجال أعلى من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). مما يدل على عدم وجود اختلاف في استجابات المبحوثين باختلاف سنوات الخبرة لهم.

يتضح من جدول (6.4) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى السيادة الدماغية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة وذلك على المجال (العاطفي) حيث كان مستوى الدلالة المحسوب على هذا المجال أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). مما يدل على وجود اختلاف في استجابات المبحوثين باختلاف سنوات الخبرة للمبحوث، إذ بلغت قيمة (ف) بدرجات حرية (151.2)، (4.679) وهذه القيمة ذات دلالة عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$)، ولمعرفة مصدر هذا الفرق فلا بد من إجراء مقارنات بعدية باستخدام اختبار شيفيه (لأن حجم العينات غير متساوٍ) على النحو الآتي:

جدول رقم (7.4): نتائج اختبار المقارنات البعدية باستخدام اختبار شيفيه لمعرفة مصدر الفرق في مستوى السيادة الدماغية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة على المجال العاطفي.

مستوى الدلالة	الفرق في المتوسطات	الخبرة	الخبرة
0.004	0.22920*	10-5سنوات	أقل من 5 سنوات
0.299	0.06976	أكثر من 10 سنوات	
0.004	-0.22920*	أقل من 5 سنوات	5-10 سنوات
0.014	-0.15944*	أكثر من 10 سنوات	
0.299	-0.06976-	أقل من 5 سنوات	أكثر من 10 سنوات
0.014	0.15944*	10-5سنوات	

حيث يتضح من الجدول (7.4) بأن هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين مديري المدارس من فئة سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات) و(5-10 سنوات)، ولصالح (أقل من 5 سنوات)، وبين (أكثر من 10 سنوات) و(5-10 سنوات) ولصالح (أكثر من 10 سنوات).

نتيجة الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لأنماط السيادة الدماغية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

ومن أجل اختبار هذه الفرضية حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في مستوى السيادة الدماغية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، حيث بينت النتائج أن هناك فروقا في المتوسطات الحسابية مستوى السيادة الدماغية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي. لاختبار فيما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي ونتائج جدول (8.4) تبين ذلك.

جدول (8.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية مستوى السيادة الدماغية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

المتغير المجالات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحرافات	متوسط الانحرافات	ف - المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب
العقلاني	بين المجموعات	0.193	2	0.097	0.892	0.412
	داخل المجموعات	16.134	149	0.108		
	المجموع	16.327	151			
المتأكد	بين المجموعات	0.004	2	0.002	0.028	0.972
	داخل المجموعات	10.591	149	0.071		
	المجموع	10.595	151			
العاطفي	بين المجموعات	0.027	2	0.014	0.128	0.880
	داخل المجموعات	15.835	149	0.106		
	المجموع	15.862	151			
التجريبي	بين المجموعات	2.482	2	1.241	4.432	0.014*
	داخل المجموعات	41.727	149	0.280		
	المجموع	44.209	151			

يتضح من خلال جدول (8.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) مستوى السيادة الدماغية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي وذلك على مجالات (العقلاني، والمتأكد، والعاطفي) حيث كان مستوى الدلالة المحسوب على هذا المجال أعلى من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). مما يدل على عدم وجود اختلاف في وجهات النظر بين المبحوثين باختلاف التخصص للمبحوث.

يتضح من خلال جدول (8.4) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) مستوى السيادة الدماغية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي وذلك على المجال (التجريبي) حيث كان مستوى الدلالة المحسوب على هذا المجال أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). مما يدل على وجود اختلاف في وجهات النظر بين المبحوثين باختلاف المؤهل العلمي للمبحوث،

إذ بلغت قيمة (ف) بدرجات حرية (151.2)، و4.432 وهذه القيمة ذات دلالة عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ ، ولمعرفة مصدر هذا الفرق فلا بد من إجراء مقارنات بعدية باستخدام اختبار شيفيه (لأن حجم العينات غير متساوٍ) على النحو التالي:

جدول رقم (9.4): نتائج اختبار المقارنات البعدية باستخدام اختبار شيفيه لمعرفة مصدر الفرق في مستوى السيادة الدماغية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي على المجال (التجريبي)

المؤهل العلمي	المؤهل العلمي	الفرق في المتوسطات	مستوى الدلالة
دبلوم	بكالوريوس	-0.33239	0.092
	أعلى من بكالوريوس	-0.49228*	0.014*
بكالوريوس	دبلوم	0.33239	0.092
	أعلى من بكالوريوس	-0.15989	0.294
أعلى من بكالوريوس	دبلوم	0.49228*	0.014*
	بكالوريوس	0.15989	0.294

حيث يتضح من الجدول (9.4) بأن هناك فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين مديري المدارس من الدبلوم وأعلى من البكالوريوس ولصالح المؤهل العلمي أعلى من بكالوريوس.

نتيجة الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لأنماط السيادة الدماغية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين تعزى إلى متغير التخصص.

ومن أجل اختبار هذه الفرضية حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في مستوى السيادة الدماغية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، حيث بينت النتائج أن هناك فروقاً في المتوسطات الحسابية في مستوى السيادة الدماغية لدى مديري المدارس الحكومية

في محافظة جنين تعزى إلى متغير التخصص. لاختبار فيما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي ونتائج جدول (10.4) تبين ذلك.

جدول (10.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية مستوى السيادة الدماغية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين تعزى إلى متغير التخصص.

المتغير	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحرافات	متوسط الانحرافات	ف - المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب
العقلاني	بين المجموعات	0.318	2	0.159	1.478	0.231
	داخل المجموعات	16.010	149	0.107		
	المجموع	16.327	151			
المتأكد	بين المجموعات	0.025	2	0.013	0.178	0.837
	داخل المجموعات	10.570	149	0.071		
	المجموع	10.595	151			
العاطفي	بين المجموعات	0.739	2	0.369	3.639	0.029*
	داخل المجموعات	15.123	149	0.101		
	المجموع	15.862	151			
التجريبي	بين المجموعات	0.346	2	0.173	0.588	0.557
	داخل المجموعات	43.863	149	0.294		
	المجموع	44.209	151			

يتضح من الجدول (10.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في مستوى السيادة الدماغية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين تعزى إلى متغير التخصص وذلك على مجالات (العقلاني، والمتأكد، والتجريبي) حيث كان مستوى الدلالة المحسوب على هذا المجال أعلى من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على عدم وجود اختلاف في استجابات المبحوثين باختلاف التخصص للمبحوث.

يتضح من خلال جدول (10.4) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مستوى السيادة الدماغية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين تعزى إلى متغير التخصص وذلك على المجال (العاطفي) حيث كان مستوى الدلالة المحسوب على هذا المجال أقل من مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0.05$) ، مما يدل على وجود اختلاف في استجابات الباحثين باختلاف التخصص للمبحوث، إذ بلغت قيمة (ف) بدرجات حرية (151.2)، (3.639) وهذه القيمة ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$)، ولمعرفة مصدر هذا الفرق فلا بد من إجراء مقارنات بعدية باستخدام اختبار شيفيه (لأن حجم العينات غير متساوٍ) على النحو الآتي:

جدول رقم (11.4): نتائج اختبار المقارنات البعدية باستخدام اختبار شيفيه لمعرفة مصدر الفرق في مستوى السيادة الدماغية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين تعزى إلى متغير التخصص على المجال (العاطفي).

التخصص	التخصص	الفرق في المتوسطات	مستوى الدلالة
العلوم الإنسانية	التخصصات العلمية	-0.06414	0.539
	أخرى	.28344	0.078
التخصصات العلمية	العلوم الإنسانية	.06414	0.539
	أخرى	*.34758	0.030
أخرى	العلوم الإنسانية	-0.28344	0.078
	التخصصات العلمية	*-.34758	0.030

حيث يتضح بأن هناك فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين مديري المدارس من التخصصات العلمية والتخصصات الأخرى ولصالح التخصصات العلمية.

نتيجة الفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لأنماط السيادة الدماغية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين تعزى إلى متغير مستوى المدرسة.

من أجل اختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار ت- للعينات المستقلة ونتائج الجدول رقم (12.4) توضح ذلك.

جدول رقم (12.4): نتائج اختبار "ت" (independent t-test) للعينات المستقلة على كافة مجالات الدراسة تبعاً لمتغير مستوى المدرسة.

مستوى الدلالة المحسوب	ت- المحسوبة	ثانوي ن = 75		أساسي ن = 77		المجال	
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
0.100	-1.654-	0.33660	4.1817	0.31728	4.0939	العقلاني	السيادة
0.810	-0.241-	0.26036	4.4260	0.27083	4.4156	المتأكد	الدماغية
0.146	-1.462-	0.61234	3.6733	0.45654	3.5455	العاطفي	
0.146	-1.462-	0.61234	3.6733	0.45654	3.5455	التجريبي	

تشير نتائج الجدول (12.4) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مجالات السيادة الدماغية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين تعزى إلى متغير مستوى المدرسة، أي قبول الفرضية الصفرية، حيث كان مستوى الدلالة على هذا المجال أعلى من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) الصفرية ($0.05 \geq \alpha$).

رابعاً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرابع:

هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة للأطر القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين باختلاف (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والتخصص، ومستوى المدرسة)؟
وللإجابة عن هذا السؤال تم تحويله إلى الفرضيات الآتية:

4. نتيجة فحص الفرضية السادسة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة للأطر القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين تعزى إلى متغير الجنس.
من أجل اختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار ت- للعينات المستقلة ونتائج الجدول رقم (13.4) توضح ذلك.

جدول رقم (13.4): نتائج اختبار "ت" (independent t-test) للعينات المستقلة لمعرفة دلالة الفروق في متوسطات درجة ممارسة الأطر القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين تعزى إلى متغير الجنس.

مستوى الدلالة المحسوب	ت- المحسوبة	أنثى ن = 77		ذكر ن = 75		المجال	
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
0.087	1.724	0.37053	4.5501	0.98075	4.7564	الرمزي	ممارسة
0.641	0.467	0.33397	4.4253	0.62444	4.4631	السياسي	الأطر
0.140	1.483	0.77753	4.5860	0.34074	4.4410	البنبوي	القيادية
0.576	0.561	0.91680	4.4513	0.93792	4.5357	الإنساني	

تشير نتائج جدول رقم (13.4) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مجالات درجة ممارسة الأطر القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين تعزى إلى متغير الجنس، أي قبول الفرضية الصفرية، حيث كان مستوى الدلالة على هذا المجال أعلى من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) الصفرية ($\alpha \geq 0.05$).

نتيجة الفرضية السابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة للأطر القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة. ومن أجل اختبار هذه الفرضية حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة الأطر القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة. حيث بينت النتائج إلى أن هناك فروقاً في المتوسطات الحسابية لمستوى ممارسة الأطر القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، لاختبار فيما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي ونتائج جدول (14.4) تبين ذلك.

جدول (14.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية مستوى ممارسة الأطر القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

المتغير المجالات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحرافات	متوسط الانحرافات	ف - المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب
الرمزي	بين المجموعات	1.696	2	0.848	1.550	0.216
	داخل المجموعات	81.534	149	0.547		
	المجموع	83.230	151			
السياسي	بين المجموعات	0.724	2	0.362	1.472	0.233
	داخل المجموعات	36.661	149	0.246		
	المجموع	37.386	151			
البنوي	بين المجموعات	0.778	2	0.389	1.062	0.348
	داخل المجموعات	54.559	149	0.366		
	المجموع	55.337	151			
الإنساني	بين المجموعات	1.519	2	0.759	0.886	0.415
	داخل المجموعات	127.729	149	.857		
	المجموع	129.248	151			

يتضح من خلال الجدول (14.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى ممارسة الأطر القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة وذلك على مجالات (الرمزي، والسياسي، والبنوي، والإنساني) حيث كان مستوى الدلالة المحسوب على هذا المجال أعلى من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). مما يدل على أنه لا يوجد اختلاف في استجابات المبحوثين باختلاف سنوات الخبرة للمبحوث.

نتيجة الفرضية الثامنة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة للأطر القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

ومن أجل اختبار هذه الفرضية حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في مستوى ممارسة الأطر القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين تعزى إلى متغير التخصص العلمي، حيث بينت النتائج أن هناك فروقاً في المتوسطات الحسابية مستوى ممارسة الأطر القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي. لاختبار فيما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي ونتائج جدول (15.4) تبين ذلك.

جدول (15.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية مستوى ممارسة الأطر القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

المتغير المجالات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحرافات	متوسط الانحرافات	ف - المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب
الرمزي	بين المجموعات	.627	2	.314	.566	.569
	داخل المجموعات	82.603	149	.554		
	المجموع	83.230	151			
السياسي	بين المجموعات	.893	2	.446	1.822	.165
	داخل المجموعات	36.493	149	.245		
	المجموع	37.386	151			
البنوي	بين المجموعات	.426	2	.213	.578	.562
	داخل المجموعات	54.911	149	.369		
	المجموع	55.337	151			
الإنساني	بين المجموعات	6.450	2	3.225	3.913	0.022*
	داخل المجموعات	122.797	149	0.824		
	المجموع	129.248	151			

يتضح من خلال جدول (15.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مستوى ممارسة الأطر القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي وذلك على مجالات (الرمزي، والسياسي، والبنوي) حيث كان مستوى الدلالة المحسوب على

هذا المجال أعلى من مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$). مما يدل على أنه لا يوجد اختلاف في استجابات المبحوثين باختلاف المؤهل العلمي للمبحوث.

ويتضح من خلال جدول (15.4) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى ممارسة الأطر القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي وذلك على المجال (الإنساني) حيث كان مستوى الدلالة المحسوب على هذا المجال أقل من مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) ، مما يدل على وجود اختلاف في استجابات المبحوثين باختلاف المؤهل العلمي للمبحوث، إذ بلغت قيمة (ف) بدرجات حرية (151.2)، (3.913) وهذه القيمة ذات دلالة عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$)، ولمعرفة مصدر هذا الفرق فلا بد من إجراء مقارنات بعدية باستخدام اختبار شيفيه (لأن حجم العينات غير متساو) على النحو الآتي:

جدول رقم (16.4): نتائج اختبار المقارنات البعدية باستخدام اختبار شيفيه لمعرفة مصدر الفرق في مستوى ممارسة الأطر القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي على المجال (الإنساني).

مستوى الدلالة	الفرق في المتوسطات	المؤهل العلمي	المؤهل العلمي
0.025	0.71278*	بكالوريوس	دبلوم
0.169	0.54078	أعلى من بكالوريوس	
0.025	-0.71278*	دبلوم	بكالوريوس
0.616	-0.17200-	أعلى من بكالوريوس	
0.169	-0.54078-	دبلوم	أعلى من بكالوريوس
0.616	0.17200	بكالوريوس	

حيث يتضح بأن هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين مديري المدارس من الدبلوم والبيكالوريوس ولصالح المؤهل العلمي بدرجة الدبلوم على المجال الإنساني.

5. نتيجة الفرضية التاسعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة للأطر القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين تعزى إلى متغير التخصص. ومن أجل اختبار هذه الفرضية حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في مستوى ممارسة الأطر القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين تعزى إلى متغير التخصص، حيث بينت النتائج أن هناك فروقاً في المتوسطات الحسابية في مستوى ممارسة الأطر القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين تعزى إلى متغير التخصص، لاختبار فيما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي ونتائج جدول (17.4) تبين ذلك.

جدول (17.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية مستوى ممارسة الأطر القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين تعزى إلى متغير التخصص.

المتغير المجالات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحرافات	متوسط الانحرافات	ف - المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب
الرمزي	بين المجموعات	1.676	2	0.838	1.531	0.220
	داخل المجموعات	81.555	149	0.547		
	المجموع	83.230	151			
السياسي	بين المجموعات	1.674	2	0.837	3.492	0.033*
	داخل المجموعات	35.712	149	0.240		
	المجموع	37.386	151			
البنوي	بين المجموعات	0.204	2	0.102	0.276	0.759
	داخل المجموعات	55.133	149	0.370		
	المجموع	55.337	151			
الإنساني	بين المجموعات	1.536	2	0.768	0.896	0.410
	داخل المجموعات	127.712	149	0.857		
	المجموع	129.248	151			

يتضح من خلال جدول (17.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في ممارسة الأطر القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين تعزى إلى متغير التخصص وذلك على مجالات (الرمزي، البنيوي، والإنساني) حيث كان مستوى الدلالة المحسوب على هذا المجال أعلى من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). مما يدل على عدم وجود اختلاف في وجهات النظر بين المبحوثين باختلاف التخصص للمبحوث.

يتضح من خلال جدول (17.4) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مستوى ممارسة الأطر القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين تعزى إلى متغير التخصص وذلك على المجال (السياسي) حيث كان مستوى الدلالة المحسوب على هذا المجال أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، مما يدل على وجود اختلاف في استجابات المبحوثين باختلاف التخصص للمبحوث، إذ بلغت قيمة (ف) بدرجات حرية (151.2)، (3.492)، وهذه القيمة ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$)، ولمعرفة مصدر هذا الفرق فلا بد من إجراء مقارنات بعدية باستخدام اختبار شيفيه (لأن حجم العينات غير متساوٍ) على النحو الآتي:

جدول رقم (18.4): نتائج اختبار المقارنات البعدية باستخدام اختبار شيفيه لمعرفة مصدر الفرق في مستوى ممارسة الأطر القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين تعزى إلى متغير التخصص على المجال (السياسي)

مستوى الدلالة	الفرق في المتوسطات	التخصص	التخصص
0.044	-0.22338*	التخصصات العلمية	العلوم الإنسانية
0.918	0.07938	أخرى	
0.044	0.22338*	العلوم الإنسانية	التخصصات العلمية
0.318	0.30276	أخرى	
0.918	-0.07938-	العلوم الإنسانية	أخرى
0.318	-0.30276-	التخصصات العلمية	

حيث يتضح بأن هناك فروقاً دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين مديري المدارس من التخصصات في العلوم الإنسانية والتخصصات العلمية، ولصالح التخصصات العلمية.

نتيجة الفرضية العاشرة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة للأطر القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين تعزى إلى متغير مستوى المدرسة. من أجل اختبار هذه الفرضية، تم استخدام اختبار ت- للعينات المستقلة ونتائج الجدول رقم (19.4) توضح ذلك.

جدول رقم (19.4): نتائج اختبار "ت" (independent t-test) للعينات المستقلة على كافة مجالات الدراسة تبعاً لمتغير مستوى المدرسة.

مستوى الدلالة المحسوب	ت- المحسوبة	ثانوي ن = 75		أساسي ن = 77		المجال	
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
*0.050	-1.978-	0.99814	4.7714	0.31183	4.5355	الرمزي	السيادة الدماغية
0.314	-1.009-	0.64067	4.4852	0.29823	4.4038	السياسي	
0.922	0.099	0.30998	4.5095	0.79656	4.5192	البنبوي	
0.799	0.255	.90368	4.5124	.95118	4.4740	الإنساني	

تشير نتائج جدول رقم (19.4) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مجالات السيادة الدماغية (السياسي، والبنبوي، والإنساني) لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين تعزى إلى متغير مستوى المدرسة، أي قبول الفرضية الصفرية، حيث كان مستوى الدلالة على هذا المجال أعلى من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) الصفرية ($0.05 \geq \alpha$).

وتشير نتائج جدول رقم (19.4) بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مجالات السيادة الدماغية (الرمزي) لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين تعزى إلى متغير مستوى المدرسة، أي رفض الفرضية الصفرية، حيث كان مستوى الدلالة على هذا المجال أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) الصفرية ($\alpha \geq 0.05$). وكانت النتائج لصالح المدارس الثانوية.

خامساً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الخامس:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) ما بين السيادة الدماغية والأطر القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين. تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لفحص العلاقة بين السيادة الدماغية والأطر القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين. ونتائج الجداول (20.4-22.4) توضح ذلك.

جدول (20.4): اختبار الانحدار المتعدد بين متغير السيادة الدماغية والأطر القيادية.

الخطأ المعياري	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2
0.42679	0.376	0.142

جدول (21.4): نتائج تحليل التباين لتحليل الانحدار المتعدد بين السيادة الدماغية والأطر القيادية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	معدل المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة المحسوب
الانحدار (Regression)	4.506	1	4.506	24.739	0.000
البواقي (Residual)	27.322	150	0.182		
المجموع	31.828	151			

جدول (22.4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين السيادة الدماغية والأطر القيادية.

النموذج	القيمة الغير معيارية لمعاملات معادلة خط الانحدار		القيمة المعيارية للمعاملات	قيمة t-	مستوى الدلالة المحسوب
	β	الخطأ المعياري			
الثابت (constant)	1.465	0.617	بيتا	2.375	0.019
السيادة الدماغية	0.732	0.147	0.376	4.974	0.000

يتضح من الجدول رقم (20.4) وجود ارتباط طردي بين السيادة الدماغية والأطر القيادية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.376) وبلغت قيمة معامل التحديد (0.142) والتي تشير إلى إن (14.2 %) من التغيرات التي تحصل في الأطر القيادية تفسرها السيادة الدماغية. كما تشير نتائج جدول رقم (21.4) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية حيث بلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ($\alpha \geq 0.05$) أي رفض الفرضية الصفرية مما يشير إلى أنه عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) يوجد دليل كاف على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السيادة الدماغية وبين الأطر القيادية.

بالنظر إلى جدول رقم (22.4) نجد أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السيادة الدماغية وبين الأطر القيادية حيث نجد أن مستوى الدلالة المحسوب على هذا المتغير أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). من خلال نتائج جدول رقم (22.4) نستطيع كتابة معادلة خط الانحدار على النحو التالي:
الأطر القيادية = 1.465 + (0.732) السيادة الدماغية.

من خلال المعادلة أعلاه نستطيع القول بأنه كلما زادت أنماط السيادة الدماغية بمقدار وحدة واحدة فإن الأطر القيادية تزداد بمقدار 0.732 وحدة.

وللوقوف على طبيعة العلاقة بين أنماط السيادة الدماغية والقيادة المدرسية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي، ومصنوفة بيرسون لفحص العلاقة بين السيادة الدماغية والأطر القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين؟

ونتائج الجداول التالية توضح ذلك:

جدول (23.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات السيادة الدماغية والأطر القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
0.32883	4.1372	العقلاني	السيادة الدماغية
0.26489	4.4207	المتأكد	
0.32411	4.5619	العاطفي	
0.54109	3.6086	التجريبي	
0.49758	4.4440	الرمزي	الأطر القيادية
0.92517	4.4930	السياسي	
0.60537	4.5145	البنوي	
0.74203	4.6612	الإنساني	

جدول (24.4): معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين المتغير (السيادة الدماغية) والمتغير (الأطر القيادية) لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين.

الأطر القيادية								أنماط السيادة الدماغية
الإنساني		البنوي		السياسي		الرمزي		
مستوى	معامل	مستوى	معامل	مستوى	معامل	مستوى	معامل	
الدلالة	الارتباط	الدلالة	الارتباط	الدلالة	الارتباط	الدلالة	الارتباط	
0.030	0.176*	0.000	0.333**	0.011	0.206*	0.004	0.233**	العقلاني
0.000	0.292**	0.000	0.430**	0.000	0.406**	0.006	0.221**	المتأكد
0.000	0.400**	0.000	0.441**	0.000	0.513**	0.000	0.520**	العاطفي
0.067	0.149	0.018	0.191*	0.048	0.161*	0.588	0.044	التجريبي

- تشير نتائج الجدول (24.4) إلى وجود علاقة طردية موجبة دالة إحصائياً بين نمط السيادة الدماغية العقلاني وكل من أطر القيادة الرمزي، والسياسي، والبنوي، والإنساني.
- تشير نتائج الجدول إلى وجود علاقة طردية موجبة دالة إحصائياً بين نمط السيادة الدماغية المتأكد وكل من أطر القيادة الرمزي، والسياسي، والبنوي، والإنساني.
- تشير نتائج الجدول إلى وجود علاقة طردية موجبة دالة إحصائياً بين نمط السيادة الدماغية العاطفي وكل من أطر القيادة الرمزي، والسياسي، والبنوي، والإنساني.
- تشير نتائج الجدول إلى وجود علاقة طردية موجبة دالة إحصائياً بين نمط السيادة الدماغية التجريبي وكل من أطر القيادة السياسي، والبنوي.

جدول (25.4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression) بطريقة (Stepwise) لاختبار أثر نمط السيادة الدماغية (العقلاني، المتأكد، العاطفي، التجريبي) وإطار القيادة (الرمزي) لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين.

المتغيرات	معاملات بيتا	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت	1.381	3.177	0.002
D (التجريبي)	0.011	0.153	0.878
B (المتأكد)	-0.021-	-0.262-	0.793
A (العقلاني)	0.161	2.096	0.038*
C (العاطفي)	0.550	7.052	0.000*
معامل التفسير (R^2)		0.291	
معامل التفسير المعدل ($Adjusted R^2$)		0.282	
قيمة (ف)		30.589	
مستوى الدلالة		0.000	

تشير نتائج الجدول (25.4) إلى مدى صلاحية النموذج لاستخدام نموذج الانحدار الخطي، حيث يلاحظ بأن هناك أثر إيجابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لأنماط السيادة الدماغية (العقلاني(A)، والعاطفي(C) والأطر القيادية على مجال (نمط القيادة الرمزي) لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين. وقد استطاع نموذج الانحدار أن يفسر ما نسبته (28%) من نمط القيادة الرمزي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين، أي أن أنماط السيادة الدماغية (العقلاني(A)، والعاطفي(C) دور قوي في تحديد الأطر القيادية على إطار القيادة الرمزي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين.

جدول (26.4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression) بطريقة (Stepwise) لاختبار أثر نمط السيادة الدماغية (العقلاني، المتأكد، العاطفي، التجريبي) وإطار القيادة (السياسي) لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين.

المتغيرات	معاملات بيتا	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت	0.998	2.342	0.020
(العقلاني) A	0.039	0.525	0.600
(التجريبي) D	0.117	1.697	0.092
(المتأكد) B	0.321	3.493	0.001*
(العاطفي) C	0.436	5.807	0.000*
معامل التفسير (R^2)	0.319		
معامل التفسير المعدل ($Adjusted R^2$)	0.310		
قيمة (ف)	34.943		
مستوى الدلالة	0.000		

تشير نتائج الجدول (26.4) إلى مدى صلاحية النموذج لاستخدام نموذج الانحدار الخطي، حيث يلاحظ بأن هناك أثر إيجابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لأنماط السيادة الدماغية المتأكد (B)، والعاطفي (C) والأطر القيادية على مجال (نمط القيادة السياسي) لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين، وقد استطاع نموذج الانحدار أن يفسر ما نسبته (31%) من نمط القيادة السياسي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين، أي أن لأنماط السيادة الدماغية المتأكد (B)، والعاطفي (C) دور قوي في تحديد الأطر القيادية على إطار القيادة السياسي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين.

جدول (27.4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression) بطريقة (Stepwise) لاختبار أثر نمط السيادة الدماغية (العقلاني، المتأكد، العاطفي، التجريبي) وإطار القيادة (البنوي) لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين.

مستوى الدلالة	قيمة ت المحسوبة	معاملات بيتا	المتغيرات
0.059	1.903	0.859	الثابت
0.135	1.503	0.107	D (التجريبي)
0.016*	2.439	0.184	A (العقلاني)
0.002*	3.076	0.304	B (المتأكد)
0.000*	4.371	0.330	C (العاطفي)
	0.306		معامل التفسير (R^2)
	0.292		معامل التفسير المعدل ($Adjusted R^2$)
	21.786		قيمة (ف)
	0.000		مستوى الدلالة

تشير نتائج الجدول (27.4) إلى مدى صلاحية النموذج لاستخدام نموذج الانحدار الخطي، حيث يلاحظ بأن هناك أثر إيجابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لأنماط السيادة الدماغية المتأكد (B)، والعاطفي (C) والعقلاني (A) والأطر القيادية على مجال (نمط القيادة البنوي) لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين، وقد استطاع نموذج الانحدار أن يفسر ما نسبته (29%) من أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين، أي أن لأنماط السيادة الدماغية المتأكد (B)، والعاطفي (C)، والعقلاني (A) دور قوي في تحديد الأطر القيادية على مجال (القيادة البنوي) لدى مديري المدارس الحكومية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين.

جدول (28.4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression) بطريقة (Stepwise) لاختبار أثر نمط السيادة الدماغية (العقلاني، والمتأكد، والعاطفي، والتجريبي) وأطر القيادة على الإنساني لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين.

المتغيرات	معاملات بيتا	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت	1.052	1.722	0.087
(العقلاني) A	0.060	0.061	0.845
(التجريبي) D	0.122	0.132	0.950
(المتأكد) B	0.280	2.127	0.035*
(العاطفي) C	0.459	4.264	0.000*
معامل التفسير (R^2)	0.185		
معامل التفسير المعدل ($Adjusted R^2$)	0.174		
قيمة (ف)	16.872		
مستوى الدلالة	0.005		

تشير نتائج الجدول (28.4) إلى مدى صلاحية النموذج لاستخدام نموذج الانحدار الخطي، حيث يلاحظ بأن هناك أثر إيجابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لأنماط السيادة الدماغية المتأكد (B)، والعاطفي (C) والأطر القيادية على مجال (نمط القيادة الإنساني) لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين، وقد استطاع نموذج الانحدار أن يفسر ما نسبته (17%) من أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين، أي أن أنماط السيادة الدماغية المتأكد (B)، والعاطفي (C) دور قوي في تحديد الأطر القيادية على إطار (القيادة الإنساني) لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها وفقاً لأسئلة الدراسة وبنفسها، وكذلك مجموعة التوصيات التي تقترحها الباحثة في ضوء هذه النتائج. وذلك على النحو الآتي:

1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

والذي نصه: ما مستوى السيادة الدماغية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين؟
يتضح من نتائج الدراسة أن نمط السيادة الدماغية السائد لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين هو النمط العاطفي حيث حصل على أعلى درجة استجابة فقد عبر (59.9%) من المبحوثين عن سيادة هذا النمط بين المديرين.

وترى الباحثة أن سيادة النمط العاطفي يعود لاهتمام مديري مدارس محافظة جنين بالعلاقات الإنسانية، وبمشاعر وعواطف مرؤسيهم، ظناً منهم بأن هذا الاهتمام، يجعلهم أكثر دافعية في تنفيذ الأعمال المنوطة بهم.

ويليه من حيث درجة السيادة لدى مديري مدارس محافظة جنين نمط المتأكد، حيث كانت درجة سيادة هذا النمط متوسطة، فقد عبر عن ذلك (28.9%) من المديرين، وتفسر الباحثة هذه النتيجة على اعتبار أن خصائص هذا النمط تقوم على التخطيط والتنظيم في إدارة المدرسة، وفي ممارسة المدير مع المرؤوسين تعزو الباحثة ذلك إلى أن مديري هذا النمط يتسمون بالانضباط أثناء تنفيذ الإجراءات والتعليمات.

بينما يرى المفحوصين ضعف شيوع نمطي السيادة الدماغية (التجريبي والعقلاني) حيث كانت نسبة شيوع هذين النمطين (5.3%) و(5.9%) على التوالي. وتعزو الباحثة ضعف شيوع هذين النمطين كونهما يهتمان بالتفكير والإبداع والنظرة المستقبلية والتجارب، ويهتمان بتحليل البيانات والتركيز والتأكيد على

الجدوى، ومتطلبات هذين النمطين متطلبات مرتبطة بالشخصية أحيانا يصعب تعلمها فهي تعتمد على مهارات التجريب والإبداع والابتكار والتفكير الناقد وحل المشكلات، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الجانب الأيسر من الدماغ، يسيطر بشكل فعلي على الجانب الأيمن لأنه مختص بالأعمال الروتينية التي اعتاد الإنسان القيام بها كالبحث عن المسكن والمأكل والمشرب، كما أنها مرتبطة بطريقة عمل الأشياء، حيث يستخدم المنطق واللغة في انجاز مهامه. بينما أبقى المدير الجانب الأيمن حراً ليتولى مهمة كشف التحديات غير المتوقعة في البيئة والتصرف بسرعة إزاءها وللتعامل مع المشكلات بطرق إبداعية تستثمرها في بناء قدرات المعلمين وتحسين الممارسات داخل المدرسة، فسيطرة الجانب الأيسر من الدماغ لدى أغلبية مديري المدارس في عينة الدراسة تعكسه هذه النتيجة كون أن عمليات الإدارة من تخطيط، وتنظيم، وتنسيق، وبناء علاقات داخلية وخارجية، ومتابعة، وضبط، وتحكم، أصبحت عملية اعتيادية لا بد منها للتعامل مع القضايا اليومية في المدرسة بصورة أوتوماتيكية دون أن يكون فيها إبداع أو تجريب.

وهذه النتيجة تتفق مع ما أشارت إليه أغلب الدراسات مثل دراسة نوافله والهنداسي (2014)، ودراسة عبدالحق، والعجيلي (2015)، ودراسة هيلين وآخرين (Helene, et al., 2015)، وإبراهيم (2000)، ودراسة مطاوع (2010) وقد يكون سبب الاتفاق إلى أن النصف الأيسر من الدماغ يتعلق بمعظم المهام التي ترتبط في العمل الإداري مثل المحفزات على الكلام، والأعمال الاعتيادية اليومية، وفيما يتعلق بالأسباب الفسيولوجية ذات العلاقة لغاية الآن لم تحدد بعد (Elena, et al., 2015) ويوجد اختلافات بين النصفين الكرويين للدماغ في الذاكرة، كما أشارت دراسة مورمان وألستر (Moorman & Alister, 2015). كما تختلف هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة عزرائيل (2012) ودراسة الطيراوي وآخرون (2009) وقد يكون سبب وجدت بأن النمط الدماغي السائد لدى المبحوثين في هذه الدراسات هو النمط التكاملية بين الجانبين الأيسر والأيمن (أي الأنماط الأربعة) حيث تستخدم كفاءة كل نمط حسب الحالة المطلوب التعامل معها.

2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

والذي نصه: ما درجة ممارسة الأطر القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين؟ يتضح من نتائج الدراسة أن الإطار القيادي الأكثر ممارسة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين هو الإطار الإنساني حيث حصل على أعلى متوسط (4.66) يليه الإطار البنوي (4.51) في حين كان أقل الأطر القيادية ممارسة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين هو الإطار الرمزي الذي حصل على متوسط (4.44) بالمقارنة مع درجة ممارسة مديري المدارس لباقي الأطر.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة كل من حرحش (2003)، ودراسة (Chibani, 2010). ومكابي واخرون (McCabe, et al.,2003)، وقد يكون سبب الاتفاق الى أن ممارسة الإطار الإنساني من قبل مديري المدارس يرجع إلى حقيقة رؤيتهم إلى المدرسة على أنها مؤسسة تربوية قائمة لخدمة المجتمع، فهو مهتم بحاجات الطلبة والمعلمين أيضاً يفترض بأن الجميع بحاجة إلى بعضهم البعض.

وعليه فإن الإطار الذي يتبناه مدير المدرسة يسهم في تقوية ودعم المعلم ومهنته، وصورة المدرسة التنظيمية. كما يساعد في زيادة الروح المعنوية والتزام الطلبة في المدرسة ومتابعة حسن أدائهم، كما أن الإطار الإنساني يقوي العلاقة بين الناس والمنظمات حيث ينصب تركيزهم الرئيسي على التوافق بين مهارات واحتياجات الأشخاص وقيم المنظمة، فالقائد الذي يمارس الإطار الإنساني يسعى للمحافظة على العناصر الأساسية والجوهرية التي تؤثر في عمل المؤسسة مثل: مهارات الأفراد، وأفكارهم، وطاقاتهم، والتزاماتهم، واندماؤهم، فهو إطار يعتمد على مبادئ تتمثل في المنظمة، وتخدم حاجات الإنسان النفسية والاجتماعية وحاجات تحقيق الذات.

أما المبدأ الثاني الذي يقوم عليه إطار القيادة الإنسانية يتمثل في أن العلاقة بين المنظمة والمجتمع قائمة على تبادل الحاجات، كما أن هذا الإطار يلبي حاجات المنظمة من الكفاءات والمهارات التي يمكن تلبيتها من خلال تحفيز الموظفين، ويؤكد هذا الإطار على أهمية الأفراد، ودور الإدارة في النمو المهني وتطويرهم ومشاركتهم في العمل الجماعي، والقائد وفق هذا الإطار: هو ميسر ومدير مشارك يدعم الآخرين.

وترى الباحثة بأن سبب انخفاض استخدام نمطي البنيوي والرمزي يعود إلى أن مدير المدرسة ينظر إلى المدرسة من خلال أهدافها، وتطوير بنية مناسبة للأهداف والمهام والبيئة، ويركز على المنطق والتفكير العقلاني، فهو مدرك لأهمية التسلسل الإداري والمنسجم مع هيكلية المؤسسة، بالإضافة إلى أن الباحثة ترى بأن أغلب مديري المدارس لا يوظفون التحليل والبيانات، ولا يسعون إلى محاولة حل المشاكل التنظيمية مع السياسات والقواعد الجديدة، وهو ما يتميز به الإطار البنيوي، ولا يركزون على الخيال والنمذجة والقيم في إثارة حماس المعلمين والطلبة لأن هذا يحتاج إلى الإيمان والقناعة التامة في تطبيق القواعد والتعليمات التي تكون غالباً مفروضة على المدير بغض النظر عن درجة إيمانه بها أو حماسه لتنفيذها.

وأخيراً فإن هذه النتيجة تشير إلى أن عملية الإدارة المدرسية في ضوء ما توصلت إليه هذه الدراسة هي عملية روتينية أكثر من كونها عملية إبداعية، وهي أشبه ما تكون بالعمليات المبرمجة التي يطبقها المدير المدرسي بشكل يومي في إطار عمله، وترى الباحثة أن السبب في ذلك يعود إلى غياب الدافعية الحقيقية نحو العمل الإداري المدرسي من أجل النهوض به، فغياب المحفزات الحقيقية لدى مدير المدرسة لا تدفعه نحو بذل أفضل ما عنده في عمليات الإدارة، بالإضافة إلى أن السبب الثاني يتمثل في غياب الرقابة الذاتية

والرقابة الخارجية على عمل الإدارة المدرسية ومخرجاتها، والتي أهدافها بشكل عام ليس التقصي عن سير العمل أو المهام اليومية وإنما البحث عن النتائج فيما إذا كانت ناجحة أم فاشلة. كما أن الباحثة وبعد اطلاعها على طريقة عمل الدماغ تعزو هذه النتائج إلى ضعف القدرات العقلية المرتبطة بالتجريب والرعاية والتخيل والنمذجة واستثمار التحالفات وغيرها من الملكات العقلية التي حدثت من ممارسة الأطر التجريبية والرمزية والسياسية، وتفترض الباحثة أنه إذا تحولت عملية التعليم والتعلم على سبيل المثال إلى عملية ربحية تنافسية لتحولت إلى عمل إبداعي ذو طابع تنافسي قائم على الدراسة الحقيقية للواقع ومحاولة النهوض به بأفضل السبل، ولجعلت الإدارة المدرسية أمام المساءلة عن المخرجات والنتائج وأثر المدرسة في المجتمع بشكل عام، مما يجعل المدير في عوز إلى ممارسة هذه الأطر.

3.5 مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثالث:

هل تختلف أنماط السيادة الدماغية لدى مديري المدارس في محافظة جنين باختلاف متغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والتخصص، ومستوى المدرسة)؟ جاءت مناقشة نتائج هذا السؤال من خلال مناقشة نتائج فرضياته.

1.3.5 مناقشة الفرضية الأولى:

نصت الفرضية الأولى على أنه، لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات مستوى السيادة الدماغية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين تعزى إلى متغير الجنس.

تشير النتائج إلى قبول الفرضية الصفرية، حيث لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات مستوى السيادة الدماغية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين تعزى إلى متغير الجنس.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة جودة (2013)، وعبد الحق والعجيلي (2015)، وحمودة (2015)، وبشارة (2010)، وأرول لورينس (Arul Luwrence, 2012)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى التقارب في أنماط السيادة الدماغية لدى كل من الذكور والإناث حيث أن الواقع والمناخ التنظيمي القائم في

المدارس الحكومية متشابه إلى حد كبير بين مدارس الذكور والإناث من حيث الواجبات والمهام والوظائف، ومع تقدم الخبرة في العمل الإداري تتشابه الممارسات في تنفيذ التعليمات الإدارية ضمن اللوائح والأنظمة المنصوص عليها من قبل وزارة التربية والتعليم، كما أن المديرين يتلقون دورات وبرامج الإدارة المدرسية نفسها سواء تهيئة أو تمكين أو قيادة مدرسية.

2.3.5 مناقشة الفرضية الثانية:

نصت الفرضية الثانية على أنه، لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات مستوى السيادة الدماغية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

واشارت نتائج الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى السيادة الدماغية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة وذلك على مجالات (العقلاني، والمتأكد، والتجريبي) حيث كان مستوى الدلالة المحسوب على هذا المجال أعلى من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، مما يدل أنه لا يوجد اختلاف في استجابات المبحوثين باختلاف سنوات الخبرة. بينما يتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى السيادة الدماغية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، وذلك على المجال (العاطفي) حيث يتضح بأن هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين مديري المدارس من فئة سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات)، و (5-10 سنوات)، ولصالح (أقل من 5 سنوات)، وبين (أكثر من 10 سنوات)، و (5-10 سنوات)، ولصالح (أكثر من 10 سنوات).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المجال العاطفي يرتبط بالخبرة وأيضاً بالعمر، حيث أن التطور العاطفي والثبات الانفعالي لدى الفرد يتطور مع تطور العمر وزيادة الخبرة، ولذلك كانت الفروق على المجال العاطفي تتعلق بالفئات ذوات الخبرة المرتفعة، كما أن مديري المدارس قليلي الخبرة يكون اعتمادهم على الاهتمام بالعاملين عالي من أجل تيسير العمل بأقل قدر من استخدام التعليمات.

3.3.5 مناقشة الفرضية الثالثة

نصت الفرضية الثالثة على أنه، لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات مستوى السيادة الدماغية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات مستوى السيادة الدماغية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي. كما ويتضح من نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) على مستوى السيادة الدماغية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي وذلك على مجالات (العقلاني، والمتأكد، والعاطفي) حيث كان مستوى الدلالة المحسوب على هذا المجال أعلى من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). مما يدل على عدم وجود اختلاف في وجهات النظر بين المبحوثين باختلاف المؤهل العلمي للمبحوث.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة آرول لورينس (Arul Luwrence, 2012). كما يتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى السيادة الدماغية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي وذلك على المجال (التجريبي)، حيث يتضح بأن هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين مديري المدارس من الدبلوم وأعلى من البكالوريوس ولصالح المؤهل العلمي أعلى من بكالوريوس.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى حقيقة كون المجال التجريبي يحمل في طياته ارتفاعاً في استخدام الأساليب العلمية ووسائل البحث العلمي من أجل الوصول إلى أفضل تطبيق لنظم الإدارة، ولذا تبين بأن هذا المجال مرتفع لدى المؤهلات العلمية الأعلى من درجة البكالوريوس والتي يكون فيها المدير المدرسي ذو المؤهل الأعلى قادر على تطبيق أدوات التجريب والبحث العلمي بدقة أعلى من حملة المؤهلات العلمية الأقل كونه يعرف في أسس البحث العلمي وفي الريادة.

4.3.5 مناقشة الفرضية الرابعة

نصت الفرضية الرابعة على أنه، لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات مستوى السيادة الدماغية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين تعزى إلى متغير التخصص.

يتضح من خلال نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى السيادة الدماغية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين تعزى إلى متغير التخصص وذلك على مجالات (العقلاني، والمتأكد، والتجريبي)، حيث يتضح بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى السيادة الدماغية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين تعزى إلى متغير التخصص وذلك على المجال (العاطفي) حيث كان مستوى الدلالة المحسوب على هذا المجال أقل من مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) ، مما يدل على وجود اختلاف في استجابات المبحوثين باختلاف التخصص للمبحوث، حيث يتضح بأن هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين مديري المدارس من التخصصات العلمية والتخصصات الأخرى ولصالح التخصصات العلمية.

وتتفق نتائج الدراسة مع دراسة بشارة (2010) وقد يكون سبب الاتفاق حقيقة كون التخصصات العلمية أكثر حساسية اتجاه المشكلات كما أنهم أكثر قدرة على استخدام المنهج العلمي في حلها وفي تطبيق المبادرات التربوية وفي توظيف التكنولوجيا وفي تجريب الحلول المختلفة للمشكلات التربوية والتقنية، كما أنهم أكثر قدرة على التحديد لأنهم يهتمون بالتواصل، والإرشادات، والعلاقات مع الآخرين.

5.3.5 مناقشة الفرضية الخامسة

نصت الفرضية الخامسة على أنه، لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات مستوى السيادة الدماغية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين تعزى إلى متغير مستوى المدرسة.

حيث تشير نتائج الدراسة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مجالات السيادة الدماغية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين تعزى إلى متغير مستوى المدرسة، حيث كان مستوى الدلالة على هذا المجال أعلى من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) الصفرية.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة آرول لورينس (Arul Luwrence, 2012) وقد يكون سبب الاتفاق كون مستوى المدرسة لا يتعلق بشكل مباشر بأنماط السيادة الدماغية، فلا يوجد فروق حقيقية بين المدارس الأساسية والثانوية من حيث الوظائف والمهام الملقاة على عاتق الإدارة المدرسية، لأن سلوك المدير في المدرسة الأساسية لا يظهر اختلافاً بسبب الفئة العمرية للطلبة فهو يمارس النمط السائد لديه بغض النظر عن طبيعة التابعين.

4.5 مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرابع:

هل تختلف الأطر القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين باختلاف (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والتخصص، ومستوى المدرسة). جاءت مناقشة نتائج هذا السؤال من خلال مناقشة فرضياته.

1.4.5 مناقشة الفرضية السادسة

نصت الفرضية السادسة على أنه، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات درجة ممارسة الأطر القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين تعزى إلى متغير الجنس.

تشير نتائج الدراسة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مجالات درجة ممارسة الأطر القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين تعزى إلى متغير الجنس، أي قبول الفرضية الصفرية، حيث كان مستوى الدلالة على هذا المجال أعلى من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

حيث تتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة الشلبي (2017)، ودراسة حداد (2010)، ودراسة حرحش (2003)، والشناق (2001) بأنه لا توجد فروق بين الذكور والإناث من حيث تفضيل الإطار القيادي لدى مديري المدارس الحكومية. وقد يكون سبب الاتفاق بكون الظروف والمناخ الوظيفي السائد متشابه إلى حد كبير بين مدارس الذكور والإناث، وممارساتهم الإدارية في تنفيذ التعليمات الإدارية تتشابه لأن الوزارة تحكم

على نتائج التنفيذ وليس على العمليات التي أدت إلى التنفيذ واختلفت مع دراسة سليم (2009)، ودراسة العياصرة (2003)، ودراسة العمري (Al- Omari, 2013)، وقد يكون سبب الاختلاف عائد لاختلاف المجتمع الذي أجريت فيه مثل هذه الدراسات.

2.4. مناقشة الفرضية السابعة

نصت الفرضية السابعة على أنه، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات درجة ممارسة الأطر القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

يتضح من خلال نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى ممارسة الأطر القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة وذلك على مجالات (الرمزي، والسياسي، والبنوي، والإنساني) حيث كان مستوى الدلالة المحسوب على هذا المجال أعلى من مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$). مما يدل على أنه لا يوجد اختلاف في استجابات المبحوثين باختلاف سنوات الخبرة للمبحوث.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة (حداد، 2010)، ودراسة (الشناق، 2001)، وقد يكون سبب الاتفاق بأن متغير الخبرة لم يكن ذو تأثير في استجابات المبحوثين باختلاف سنوات الخبرة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى كون الإطار القيادي يمثل نظرة مدير المدرسة إلى المؤسسة التعليمية بشكل عام وهذه النظرة عادة ما تتبلور في السنوات الأولى للعمل وتسير مع الفرد ويبدو فروقات تطورها قليلاً، وأوضحت الباحثة أن مديري المدارس يتلقون معظم التدريبات على العمل الإداري (تهيئة وتمكين وقيادة مدرسية) في السنوات الخمس الأولى من تعيينه مديراً. واختلفت هذه الدراسة مع دراسة العمري (Al- Omari, 2013) وقد يكون سبب الاختلاف بسبب اختلاف طبيعة المجتمع والسياق الذي أجريت فيه الدراسة.

3.4.5 مناقشة الفرضية الثامنة

نصت الفرضية الثامنة على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات درجة ممارسة الأطر القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

حيث يتضح من خلال نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى ممارسة الأطر القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي وذلك على مجالات (الرمزي، والسياسي، والبنوي). وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة الشلبي (2017)، ودراسة حداد (2010)، ودراسة سليم (2009). ويتضح بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى ممارسة الأطر القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي وذلك على المجال (الإنساني)، حيث يتضح بأن هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين مديري المدارس من الدبلوم والباكالوريوس ولصالح المؤهل العلمي بدرجة الدبلوم على المجال الإنساني. وقد يكون سبب الاتفاق إلى كون المجال الإنساني والذي يعتمد بشكل كبير على العلاقات الإنسانية هو النمط السائد بداية وأن هذا النمط لا يعتمد كثيراً على الأنماط القيادية الأخرى، وبالتالي فإن شيوع هذا النمط لدى حملة الدرجات العلمية الأولى يحمل في طياته البعد الإنساني والعلاقات الاجتماعية لهذه الفئة من حملة درجات الدبلوم، الذين يكونون أكثر قريباً من التابعين تواضعاً سواء في تقبل التعليمات أو إعطائها.

4.4.5 مناقشة الفرضية التاسعة

نصت الفرضية التاسعة على أنه، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات درجة ممارسة الأطر القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين تعزى إلى متغير التخصص.

حيث يتضح من خلال نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في ممارسة الأطر القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين تعزى إلى متغير التخصص وذلك على مجالات (الرمزي، والبنوي، والإنساني) حيث كان مستوى الدلالة المحسوب على هذه الأنماط أعلى من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، مما يدل على عدم وجود اختلاف في مستوى ممارسة الأطر القيادية لدى مديري المدارس باختلاف تخصص المبحوث، في حين أظهرت النتائج بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى ممارسة الأطر القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين تعزى إلى متغير التخصص وذلك على المجال (السياسي) حيث يتضح بأن هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين مديري المدارس من التخصصات في العلوم الإنسانية والتخصصات العلمية ولصالح التخصصات العلمية.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى كون النمط السياسي الذي يمارسه القائد يُظهر نظرة مدير المدرسة إلى المدرسة كونها مكان للصراع والتنافس بين المعلمين والهيئتين الإدارية والتدريسية، وبالتالي فإن استخدام النمط القيادي السياسي هو الشائع لدى حملة التخصصات العلمية الذين يدركون أكثر من غيرهم طبيعة العلاقات القائمة، وكيفية استثمارها، ويسعون إلى تطويرها وتبنيها في عملية القيادة الخاصة بهم، كما أنهم يتمتعون بالقدرة على التأثير في سلوك الآخرين، من أجل تحقيق الأهداف.

5.4.5 مناقشة الفرضية العاشرة:

نصت الفرضية العاشرة على أنه، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات درجة ممارسة الأطر القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين تعزى إلى متغير مستوى المدرسة.

تشير نتائج الدراسة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مجالات الأطر القيادية (البنوي والإنساني والسياسي) لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين تعزى إلى متغير مستوى المدرسة، وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة حداد (2010). وتشير نتائج الدراسة بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية على الإطار (الرمزي) لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين تعزى إلى متغير مستوى المدرسة وكانت النتائج لصالح المدارس الثانوية.

وقد يكون سبب الاتفاق إلى أن المجال الرمزي هو الشائع في المدارس الثانوية لكون هذه المدارس تتعامل مع فئات عمرية أعلى من غيرها وبالتالي فإن نظرة مدير المدرسة إلى مجتمع المدرسة تتسم بتناول وسائل القيادة الرمزية من حيث النظرة إلى دور المدرسة وطبيعتها ووظيفتها في المجتمع والوظائف العامة لها، وتركيزه على الأنموذج في شخصياتهم كونهم يدركون أن الطلبة في هذه الأعمار يتبنون شخصيات من يتعاملون معهم ويحاولون تمثلها والافتداء بها ما أمكن.

5.5 مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الخامس:

نص السؤال على، ما العلاقة بين السيادة الدماغية والأطر القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين؟ وتم مناقشة نتائج هذا السؤال من خلال مناقشة نتائج فرضيته: والتي نصت أنه، لا توجد

علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين السيادة الدماغية والأطر القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين.

تشير نتائج الدراسة بأن هناك علاقة بين أنماط السيادة الدماغية وأطر القيادة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين، وأن هذه العلاقة طردية وذات دلالة إحصائية، وتتفق هذه النتيجة مع ما تشير إليه دراسات كل من (Thompson, 2000)، ودراسة (Bolman & Deal, 1991)، كما تتفق مع ما تشير إليه دراسة كما وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة كل من (Chibani, 2013)، ودراسة مكابي واخرون (McCabe, et al., 2003)، ودراسة كل من (Greenwood, 2008) ودراسة (Robbins, 2004)، ودراسة (Dennis, 2007)، والتي تبين بأن هناك علاقة بين نمط السيادة الدماغية السائد وإطار القيادة المتبع لدى مدير المدرسة. وقد يكون سبب الاتفاق إلى أن الجسد يتبع الفكر والعقل، فالعقل البشري هو مصدر السلوك سواء كان السلوك واعياً أو غير واعٍ، فالعقل مناط التكليف والتفكير كما نصت العقيدة الربانية، ولكن نظرة العقل واستيعابه للبيئة المحيطة به هي ما تدفعه نحو تبني سلوك معين أو تبديله إلى سلوك آخر، فتفسير العقل الإنساني للبيئة المحيطة به خصوصاً في المجال التربوي هو ما يفرض على مدير المدرسة تبني إطار قيادي معين دون آخر، ولكن في خلاصة الأمر فإن طبيعة العملية الإدارية كونها عملية لا تحتل المد والجزر تجعل من الضروري على المدير بأن يستخدم نمط الدماغ المختص بالتعامل مع القضايا الإدارية، والأعمال اليومية، وهو ما يطغى على الجانب الإبداعي والتجريبي في عمل الإدارة المدرسية.

وترى الباحثة إلى أن النظرة إلى البيئة المدرسية وما تملكه من خصوصية يعود بالدرجة الأولى إلى خبرات مكتسبة من المدير المدرسي وليس تبعاً لنمط وراثي معين، أي أن هناك قدرة على تدريب وتأهيل مدير المدرسة بحيث يكون قادراً على استخدام نمط سيادة دماغية متكامل يدمج به أفضل ما في الأطر القيادية للوصول إلى مخرجات إدارية أفضل، فالإدارة كونها فن وعلم في ذات الوقت، إلا أنها لا تعدو عن كونها أداة بيد مدير المدرسة يحقق من خلالها أهداف المؤسسة التعليمية ودورها في المجتمع.

تشير نتائج الدراسة بأن لأنماط السيادة الدماغية العقلاني (A)، والعاطفي (C) دور قوي بنسبة 28% في تحديد إطار القيادة الرمزي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين. [وتتفق هذه النتيجة مع ما تشير إليه دراسات كل من (Thompson, 2000) ودراسة (Bolman & Deal, 1991)].

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المدير الذي يركز على المنطق والتفكير العقلاني، فهو مدرك لأهمية التسلسل الإداري والمنسجم مع هيكلية المؤسسة، فالنمط العقلاني، ويقال عنه أيضاً أنه النمط الموضوعي، يختص بالتحليل، وجمع الحقائق والبيانات والأرقام، والتركيز على الجدوى، والتقييم والوصول إلى النتائج.

كما أن النمط العاطفي ويقال عنه بأنه النمط الإنساني حيث يختص بالعلاقات مع الآخرين، ويهتم بمشاعر وعواطف واهتمام الإنسان، وبتقديم الإرشادات.

أما في حالة الإطار الرمزي فإن الإدارة المدرسية ضمن هذا الإطار تركز على مفهوم العادات والتقاليد وشعائر المجتمع وقيمه، فهو عنصر يركز على ارتباط ثقافة المدرسة بالمجتمع المحيط، فالمدير الرمزي يحمل في شخصيته سمات القائد الجذاب والمرح ويمتلك الكاريزما والاحترام من قبل الآخرين. وفي حالة الإطار الإنساني فإن المدير يفترض بأن المؤسسة التربوية قائمة لخدمة المجتمع، فهو مهتم بحاجات الطلبة والمعلمين وأيضاً يفترض بأن الجميع بحاجة إلى بعضهم البعض، وعليه فإن الإطار الذي يتبناه المدير المدرسي يساهم في تقوية ودعم المعلم ومهنته، وصفات المدرسة التنظيمية، والروح المعنوية، وعلى التزام الطلبة في المدرسة وحسن أدائهم.

تشير نتائج الدراسة أيضاً بأن لأنماط السيادة الدماغية (المتأكد) B، والعاطفي (C) يفسر ما نسبته (31%) من تحديد الأطر القيادية على أطار القيادة السياسي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة (Thompson, 2000) ودراسة (Chibani, 2010)، وقد يكون سبب الاتفاق إلى حقيقة أن الإطار السياسي ينسجم بشكل كبير مع أنماط السيادة الدماغية المتأكد الذي يركز على الانضباط وتنفيذ الخطط بطرق وأساليب دقيقة، فإنه مدرك لأهمية المسؤولية التي تقع على عاتقه، ويهتم بتنفيذ القوانين بطرق وأساليب دقيقة.

والنمط العاطفي ويقال عنه بأنه النمط الإنساني، حيث يختص بالعلاقات مع الآخرين، ويهتم بمشاعر وعواطف واهتمامات الإنسان وبتقديم الإرشادات، بحيث يكون مدير المدرسة مدركاً لحقيقة العمليات السياسية في داخل المؤسسة التعليمية، فهو مهتم ببناء العلاقات مع التابعين، وتطوير العلاقات مع الجميع، وقادر على استخدام أساليب التفاوض، والتحالفات وإقناع الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، وهذا ما يجعل الباحثة تعزو هذا الارتباط لسيادة نمطي المتأكد والعاطفي وسيطرتهما على سلوك القائد ضمن الإطار السياسي.

كما تشير نتائج الدراسة من أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين، أي أن لأنماط السيادة الدماغية المتأكد (B)، والعاطفي (C)، والعقلاني (A) تفسر ما نسبته (29%) من تطبيق دور قوي في تحديد الأطر القيادية على مجال (القيادة البنوي) لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين.

وتتفق هذه النتيجة مع ما تشير إليه دراسات كل من (Chibani, 2013) ودراسة مكابي واخرون (McCabe, et al., 2003) على أن الإطار القيادي البنوي يتطلب توافر أنماط سيادة دماغية متكاملة وشاملة فهو يتطلب وجود أنماط سيادة دماغية تتمتع بخصائص المتأكد والعاطفي والعقلاني ويغلب عليها سيادة الشق الأيمن من الدماغ، ولعل هذه النتيجة تعتبر على درجة كبيرة من الأهمية والتي تنظر إلى دور مدير المدرسة أن يتمثل في تحقيق وظائف التدريس والإدارة بطريقة منظمة، وتعتبر سمة السيادة مهمة جداً في هذا الإطار، ونظراً لأن البنويون يوظفون التحليل والبيانات، ويركزوا على المستويات الدنيا، ويحدّدوا اتجاهات واضحة، ويحملون الأشخاص المنفذين نتائج العمل، فإنهم يحاولون حل المشاكل التنظيمية مع السياسات والقواعد الجديدة، كما ويميل هذا المدير الممارس لهذا الإطار إلى الاعتماد على طريقة مركبة تتضمن توضيحاً للأدوار، والقواعد، والإجراءات، والمعايير، ونظم المعلومات، والعلاقات، وتعتبر سمة التحكم والسيادة السمة المميزة لهذا الإطار بشكل واضح. وتؤكد نتائج الدراسة على أن تبني إطار قيادي معين يعتمد بشكل كبير على الثقافة والعادات والتنشئة الاجتماعية، وبيئة العمل التي تنتمي لها المؤسسة التعليمية والمدرسة وإدارتها، كما يؤثر في هذه الممارسات نمط السيادة الدماغية الذي يتبناه مدير المدرسة.

تشير نتائج الدراسة إلى أن أنماط السيادة الدماغية المتأكد (B)، والعاطفي (C) تفسر ما نسبة (17%) من دور إطار (القيادة الإنساني) في تحديد الأطر القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين، حيث تتفق هذه النتيجة مع ما تشير إليه دراسة كل من (Greenwood, 2008) ودراسة (Chibani, 2013) وكذلك تتفق مع دراسة واخرون (McCabe, et al., 2003) ودراسة (Bolman & Deal, 2008) ودراسة (Robbins, 2004).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الإطار الإنساني يعتمد على إدراك أهمية المنظمة لمهارات الأفراد وآرائهم وأفكارهم والتزامهم والطاقة التي يعملون بها، ويعتمد هذا الإطار على المنظمات التي تخدم الحاجات الإنسانية (السيولوجية، والاجتماعية، واحترام الذات، وتحقيق الذات). إذ أن المنظمات والأفراد بحاجة إلى بعضهم البعض، وبحاجة إلى المهارة والطاقة والأفكار، وكذلك يحتاج الأفراد إلى فرص عمل ورواتب ومهن، ويقدر القائد الإنساني من خلال التيسير والتمكين العلاقات ومشاعر الأفراد ويفترض مدير المدرسة بأن المؤسسة التربوية قائمة لخدمة المجتمع، فهو مهتم بحاجات الطلبة والمعلمين وأيضاً يفترض بأن الجميع بحاجة إلى بعضهم البعض، هذه الافتراضات تشجع نمط السيادة الدماغية العاطفي ويقال عنه بأنه النمط الإنساني حيث يختص بالعلاقات مع الآخرين، ويهتم بمشاعر وعواطف واهتمام الإنسان بتقديم الإرشادات، كما تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المجتمع الفلسطيني بطبيعته هو مجتمع صغير ومتجانس، والفروقات

المهنية كأن يعمل كمدير أو معلم تختفي مع الوقت وتعود العلاقة إلى شكلها الإنساني الأساسي والطبيعي، وأيضاً الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية يكون هو السائد في مثل هذا المناخ. والنمط المتأكد يقال عنه بأنه النمط التنفيذي حيث يختص بالتخطيط والتنظيم والانضباط والإجراءات، ويهتم بالتفاصيل، ويستخدم طرق وأساليب دقيقة، فمدير المدرسة في الإطار الإنساني يطبق القوانين، والمتأكد ينفذ الخطط، ويحقق الانضباط ويتكامل الإطارين في تحقيق أهداف المدرسة من خلال تحفيز وتشجيع الأفراد والشعور بالانتماء لمؤسستهم من أجل تحقيق الأهداف بحيوية ونشاط ومن خلال الاهتمام بأدق التفاصيل.

6.5: التوصيات

أولاً: توصيات خاصة بوزارة التربية والتعليم

1. ضرورة تبني الوزارة عمل دورات توعية حول أنماط السيادة الدماغية وكيفية الكشف عنها من أجل تطويرها وتفهمهم لها.
2. عمل دراسات للبناء على نتائج هذه الدراسة.
3. تضمين برنامج القيادة المدرسية لموضوعي السيادة الدماغية، وأطر القيادة المدرسية من قبل وزارة التربية والتعليم للإفادة من خصائص المديرين ضمن هذه الأنماط والأطر.
4. استثمار نتائج الدراسة عند بناء أدوات ومعايير اختيار مديري المدارس الجدد

ثانياً: توصيات خاصة بمديري المدارس:

1. الاستزادة في التعرف على السمات الشخصية لمدير المدرسة مثل (أنماط السيادة الدماغية) كونها تؤثر في ممارستهم القيادية.
2. استخدام مقياس السيادة الدماغية للوقوف على نوع النمط الدماغى المسيطر على سلوكياته القيادية في إدارة مدرسته.
3. ضرورة تدريب مديري المدارس على استخدام النمط المتكامل فيما يتعلق بالسيادة الدماغية.
4. ضرورة تدريب مديري المدارس على تناول أفضل ما تقدمه الأطر القيادية ودمجها بحيث يستفيد من أفضل خصائصها ونقاط قوتها، والابتعاد عن النقاط السلبية.

ثالثاً: توصيات خاصة بالباحثين:

1. إجراء دراسات أخرى حول موضوع الدراسة على مستوى أوسع يشمل جميع مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية.
2. عمل دراسة تقيس العلاقة بين أنماط السيادة الدماغية ومتغيرات أخرى من أنماط القيادة التربوية والإدارة التربوية.
3. عمل دراسة تقيس تأثير الإطار القيادي الذي يمارسه مدير المدرسة في كل من: توظيف التكنولوجيا، التخطيط التربوي.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع العربية:

إبراهيم، لطفي، (2000): دراسة الفروق الوظيفية بين النصفين الكرويين عند أداء عدد من المهام اللفظية والمكانية لدى طلاب المرحلة الثانوية، مجلة كلية التربية، بنها. ع43.

أبو العلا، ليلى. (2013): مفاهيم ورؤى في الإدارة والقياد التربوية بين الاصاله والحدائثه، دار ياف - دار الجنادرية، عمان، الأردن.

أبو طاحون، أمل. (2012): القيادة التربوية الفاعلة. ط1، أمواج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

أسعد، وليد. (2005): الإدارة المدرسية. ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الأمم المتحدة، اليونسكو. (2003): <https://goo.gl/YxmCqt>

بارود، نعيم؛ صالحه، رائد (2016): جغرافية فلسطين، منشورات الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

بشارة، موفق. (2010): العلاقة بين السيطرة الدماغية والتحصيل الدراسي لدى عينة من الطلبة الجامعيين، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية. مج7، ع1، فبراير 2010.

البناء، هاله. (2013): الإدارة المدرسية المعاصرة. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

جودة، يسري. (2013): دراسة مقارنة لمهارات الإدراك البصري في ضوء نمط السيطرة المخية والجنس والتخصص لدى عينة من طلاب الجامعة. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، (1)152.

حداد، ربي. (2010): الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة عجلون وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظر العاملين أنفسهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الزرقاء.

حرحش، ريماء. (2003): اطر القيادة التربوية لدى مدرء المدارس الفلسطينية في منطقة القدس وضواحيها من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بيرزيت، فلسطين.

حمدان، محمد (2007): مشاكل الإدارة المدرسية وطرق معالجتها. دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن.

حمودة، ألاء (2015): أنماط السيطرة الدماغية وعلاقتها بالتفكير ما وراء المعرفي لدى طلبة جامعة الأزهر، جامعة الأزهر، فلسطين، (رسالة ماجستير غير منشورة).

خليل محمد. (2013): الاشراف الاداري الحديث: الماهية والأهداف والأنواع والأساليب وتدريب وتطوير وتوجيه وتقويم، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الخميسي، السيد. (2003): قراءات في الإدارة المدرسية. دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.

دواني، كمال. (2013): الادارة المؤسسية. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

الدوري، علي. (2011): الإدارة التربوية وديمقراطية التعليم. دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

دويكات، فيصل. (2000): نمط القيادة وتفويض السلطة عند مدرء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

ذياب، مازن. (2009): أثر التحفيز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

السعود، راتب. (2002): إدارة الجودة الشاملة. "نموذج مقترح لتطوير الإدارة المدرسية في الأردن"، مجلة جامعة دمشق، مج18، ع2.

سليم، أشرف. (2009): السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ المنظمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
شكشك، أنس. (2008): الإرشاد السلوكي للطفل، دار شعاع للنشر والعلوم، حلب، سوريا.

الشليبي، علي. (2017): أنماط القيادة السائدة وعلاقتها بمستوى صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

الشناق، معن. (2001): الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية المهنية الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالرضا الوظيفي. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، بغداد، العراق.

الشيخ، معتصم. (2010): الإدارة التربوية الحديثة وأثرها في التعليم. دار البداية للنشر، عمان، الأردن.

الطراونة، نجات؛ القضاة، محمد. (2012): واقع التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية العامة والمعوقات المؤثرة فيه من وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة جامعة مؤتة، الأردن، ع26.

الطريحي، فاهم؛ كاظم، حيدر. (2013): السلوكيات الذكية المستندة إلى نصفي الدماغ، عادات العقل والسيادة الدماغية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- الطويل، هاني. (2001): الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- الطيراوي، توفيق، القدومي عبد الناصر، وسلامة، كمال. (2009): العلاقة بين السيطرة الدماغية واستراتيجية القدرة على حل المشكلات لدى طلاب الدبلوم الأمني التخصصي في الأكاديمية الفلسطينية للعلوم الأمنية. مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، مصر، ع10.
- عابدين، محمد. (2012): الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عائش، احمد. (2010): تطبيقات في الإشراف التربوي. الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- عبد الحسين، وسام. (2015): التعلم المتناغم مع الدماغ (تطبيقات لأبحاث الدماغ في التعلم)، دار الكتب العلمية، بغداد، العراق.
- عبد القوي، سامي. (2001): علم النفس العصبي والأسس وطرق التقييم: جامعة الامارات العربية.
- عبد المجيد، السيد؛ فلي، فاروق. (2005): السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- عبيد، وليم؛ عفانة، عزو (2003): "التفكير والمنهاج المدرسي" الكويت، دار الفلاح للنشر والتوزيع.
- العجمي، حسن؛ حسان، محمد. (2010): الإدارة التربوية. الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العجمي، محمد. (2008): الادارة المؤسسية والاشراف الاداري الفعال والإدارة الحافزية. دار المؤسسة الجديدة، القاهرة، مصر.

العجيلي، صباح؛ عبد الحق، زهرية. (2015): السيطرة الدماغية وعلاقتها بالتفكير الإبداعي لدى طلبة الجامعات في الأردن، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 11، ع2، 239-254.

عزرائيل، ريم. (2012): العلاقة بين السيطرة الدماغية مستوى الايجابية لدى لاعبي الكرة الطائرة في فلسطين، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

عسّاف، محمود (2005): واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

العمامرة، محمد. (2001): مبادئ الإدارة المدرسية، ط3، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

عياصرة، علي والفاضل، محمد. (2006): الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية. دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

العياصرة، علي. (2003): العلاقة بين الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة ودافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن، رسالة دكتوراة غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.

كارينتر، جون. (2002). مدير المدرسة ودوره في تطوير التعليم. ترجمة: عبد الله احمد شحاته، ط2، أيترك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

الكلابي، سعيد. (2001): نمو نموذج شامل في القيادة ودراسة نقدية لنظريات ومداخل القيادة الإدارية، مطابع جامعة الملك سعود، جامعة الملك سعود، الرياض.

المخزوم، امل. (2001): اطلالة على المخ البشري ووظائفه: المجلة العربية، ع (286)، فبراير.

مطوع، بسام. (2010): دراسة نظرية حول الدماغ وجانباہ الأيسر والأيمن،
[.https://goo.gl/ryTEm2](https://goo.gl/ryTEm2)

موسى، عطية. (2012): تقويم محتوى كتب العلوم الفلسطينية والإسرائيلية للصف الرابع الأساسي في ضوء معايير (TIMSS). دراسة مقارنة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

نوافله، محمد؛ والهنداسي، الفيصل. (2014): تحليل أسئلة امتحانات شهادة الدبلوم العام لمادة الفيزياء في سلطنة عمان في ضوء نظرية التعلم المستند إلى الدماغ. مجلة العلوم التربوية والنفسية (كلية التربية) جامعة البحرين، 15(1).

الهملان، امل. (2013). الهيمنة الدماغية: دراسة في فسيولوجيا المخ البشرى، ايتراك للطبعة والنشر والتوزيع.

الهيئات، مصطفى. (2015). مقياس هيرمان لأنماط التفكير، مركز ديونو لتعليم التفكير، عمان، الأردن.
وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. (2013): [.https://goo.gl/HzPkKC](https://goo.gl/HzPkKC)

- Aladwani, A. M. (2001): Change management strategies for successful ERP implementation. **Business Process management journal**, 7(3), 266-275.
- Al-Omari, A. A. (2013): Leadership Frame Preference of Jordanian Schools Principals' as Perceived by their Teachers: The Bolman and Deal Four Frames Model. **European Journal of Social Sciences**, 38(2), 252-262.
- Bawaneh, A. K. A., Abdullah, A. G. K., Saleh, S., & Yin, K. Y. (2011): Jordanian students' thinking styles based on Herrmann whole brain model. **International Journal of Humanities and social science**, 1(9), 89-97.
- Boggs Carroll, C. A., J., O'Donnell, B. F., Shekhar, A., & Hetrick, W. P. (2003): Temporal processing dysfunction in schizophrenia. **Brain and cognition**, 67(2), 150-161.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (1991): Leadership and management effectiveness: A multi-frame, multi-sector analysis. **Human Resource Management**, 30(4), 509-534.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (1995): **Leading with soul: An uncommon journey of spirit**. Jossey-Bass Inc., Publishers, 350 Sansome Street, San Francisco CA 94104.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2008): Leadership and management effectiveness: A multi-frame, multi-sector analysis. **Human Resource Management**, 30(4), 509-534.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2017): **Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership**. John Wiley & Sons.
- Bolman, L. G., & Terrence, E. Deal. (1997): **Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership**, 2.
- Buzan, T. (1991): Train your brain: Mental literacy skills in the workplace. **Management Review**, 80(28), 53-54.

- Chibani-Hajal, S. (2010): **Leadership Styles of School Principals: A Multiple-case Study** (Doctoral dissertation, Faculty of Humanities, Notre Dame University, Louaize).
- Clark, E. V. (2009): **First language acquisition**. Cambridge University Press.
- Collins, J. C., & Collins, J. (2001): **Good to great: Why some companies make the leap... and others don't**. Random House.
- Dennis.H, Wilson. (2007): **A comparison of the Herrmann Brain Dominance Instrument™ and the Extended DISC® Behavior Profiling Tool: An attempt to create a more discerning management perspective** (Doctoral dissertation, Capella University).
- Elena, P., Almryde, K., Patterson, D. K., Vance, C. J., & Asbjørnsen, A. E. (2015): Language lateralization shifts with learning by adults. **Laterality: Asymmetries of Body, Brain and Cognition**, 20(3), 306-325.
- Elsa Y,Mirta V, Manuel O,Mariana N,Micaela G,Agustina E,María S, Carlos R, Luis I, Joan A. C, Charles N&Salvador M. (2015): Brain specialization in affective responses, brain dominance for language, and handedness: lateralization of emotion, language, and dexterity. **Behavioural brain research**, 288, 11-19.
- Gedikoglu, Z. K. O. T. (2013): Design principles for the development of the balanced scorecard. **IJEM**, 0164.
- Greenleaf, R. K. (1997): **Servant Leadership**. Mahwah, NJ: Paulist Press.
- Greenwood, M. T. (2008): **The role of the chief academic officer: Leadership frame alignment within the office of the CAO in the Massachusetts community college system** (Doctoral dissertation, Capella University).
- Helene s, Siebert, C., Genc, E., Beste, C., Faustmann, P. M., Güntürkün, O., & Ocklenburg, S. (2015): Left dominance for language perception starts in

the extrastriate cortex: an ERP and sLORETA study. **Behavioural brain research**, 291, 325-333.

Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2001). Management of organizational behavior: **leading human resources.**

Hooper, D. (1992): Success depends on leader's whole brain thinking. **School Administrator**, 49(6), 14-17.

Kumar, V., & Sharma, R. R. K. (2016): Relating left/right brained dominance types of leaders to TQM focus: a preliminary study. **In Sixth International conference on Industrial Engineering and Operations Management (IEOM) held in Kuala Lumpur, Malaysia** (pp. 814-823).

Lawrence, A. A. (2012): Gender-Wise Analysis on Brain Dominance and Leadership Style of the High School Teachers. **Education**, 4(4).

McCabe, B. D., Marqués, G., Haghghi, A. P., Fetter, R. D., Crotty, M. L., Haerry, T. E., & O'Connor, M. B. (2003): The BMP homolog Gbb provides a retrograde signal that regulates synaptic growth at the *Drosophila* neuromuscular junction. **Neuron**, 39(2), 241-254.

Moorman, S., & Alister, Nicol. U. (2015): Memory-related brain lateralization in birds and humans. **Neuroscience & Biobehavioral Reviews**, 50, 86-102.

Myers, P., Colaco, H. M., & Nitkin, M. R. (2011): Pathways to leadership: Board independence, diversity and the emerging pipeline in the United States for women directors. **International Journal of Disclosure and Governance**, 8(2), 122-147.

Eric Document) .Norris, C. J. (2005): **Administrative Brain Dominance Styles** Reproduction Services No. ED 278 128)

Oflaz, M. (2011): The effect of right and left-brain dominance in language learning. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 15, 1507-1513.

- Palanc, M., & Okutan, M. (2010): Explanation of school administrators' problem-solving skills with their personality traits, emotional intelligence and emphatic tendency. **Procedia Social and Behavioral Sciences**, No. 9, pp 1993–1997.
- Prince, T. (2008): "**Alternative Leadership-the Need for a Grand Unified Theory**", **American Academy for Financial Management**, 19 August, viewed on 25 September, 2018 from <http://www.aafm.Org/article.php?id=445>.
- Reddy M, Ramakrishne. (2017). **Managerial Effecticnes and Effechre Functioning of B. ED. College Principals**, Published by, Lulu Publication, United States.
- Reiss, S. H. (2006): **Leadership styles and brain dominance in lead nurses: An educational management tool** (Doctoral dissertation, University of Leicester).
- Robbins, T. W., Aron, A. R., & Poldrack, R. A. (2004): Inhibition and the right inferior frontal cortex. **Trends in cognitive sciences**, 8(4), 170-177.
- Sasnett, B., & Ross, T. (2007): Leadership frames and perceptions of effectiveness among health information management program directors. **Perspectives in health information management/AHIMA, American Health Information Management Association**, 4.
- Schein, E. H. (2010): **Organizational culture and leadership** (Vol. 356). John Wiley & Sons.
- Schofield, K. A., Macrae, C. N., & Bodenhausen, G. V. (2007): Stereotyping and impression formation: How categorical thinking shapes person perception. *M. Hogg & J. Cooper (Eds.), The SAGE handbook of social psychology*, 68-92.
- Scott, W. R. (2003): Institutional carriers: reviewing modes of transporting ideas over time and space and considering their consequences. **Industrial and corporate change**, 12(4), 879-894.

Springer, S. P., & Deutsch, G. (2003). **Left brain, right brain: Perspectives from cognitive neuroscience**. A series of books in psychology. Freeman Company, New York.

Thompson M., (2000): **Gender, Leadership Orientation, and Effectiveness: Testing the Theoretical Models of Bolman & Deal and Quinn, Sex Roles**, 42,11/12,969-992.

الملاحق

الملحق رقم (1): أسماء السادة المُحكِّمين

الرقم	الإسم	المؤسسة	التخصص
1	أ. د. محمود أبو سمرة	جامعة القدس أبو ديس	إدارة تربوية
2	أ. د. عفيف زيدان	جامعة القدس أبو ديس	أساليب تدريس
3	د. أشرف أبو خيران	جامعة القدس أبو ديس	إدارة تربوية
4	د. سهير صباح	جامعة القدس أبو ديس	علم نفس
5	د. محمد شعيبات	جامعة القدس أبو ديس	إدارة تربوية
6	د. رفاء الرمحي	جامعة بير زيت	إدارة تربوية
7	فيصل سباعنة	جامعة الاستقلال	إدارة تربوية
8	د. علياء عسالي	جامعة النجاح الوطنية	مناهج تدريس
9	د. رجاء العسيلي	جامعة القدس المفتوحة	إدارة تربوية
10	د. حنان علاونة	الجامعة العربية الأمريكية	لغة عربية
11	د. جعفر أبو صاع	جامعة فلسطين التقنية- خضوري	إدارة تربوية
12	أ. محمد كميل	مديرية التربية والتعليم- قباطية	لغة عربية
13	نصوح صوص	جامعة فلسطين التقنية- خضوري	إحصاء تطبيقي
14	مجدي الجبوسي	جامعة فلسطين التقنية- خضوري	علم نفس

الملحق رقم (2): الاستبانة قبل التحكيم



قبل التحكيم

جامعة القدس

كلية الدراسات العليا

الإدارة التربوية

حضرة الأستاذ الدكتور/ الدكتور..... حفظه الله

جامعة/مؤسسة:.....

تحية طيبة وبعد:

أتقدم لحضرتكم بأحر التحيات وأتمنى لكم موفور الصحة والعافية، وأدامكم الله ذخراً للعلم وأهله. نظراً للخبرة التي تتمتعون بها، أرجو من حضرتكم التكريم بتحكيم الاستبانة المكونة من ثلاثة أقسام (البيانات الشخصية، أطر القيادة التربوية، السيادة الدماغية)، التي سيتم استخدامها كأداة رئيسة للكشف عن السيادة الدماغية وعلاقتها بالأطر القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين في الضفة الغربية. وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في جامعة القدس (أبو ديس)/كلية الدراسات العليا/قسم الإدارة التربوية.

محاور التحكيم:

1. مدى ملاءمة الفقرات من حيث: الإيجاز، والطول، والوضوح، والغموض.
2. مدى انتماء الفقرة للبعد (النمط) الذي تقيسه.
3. من حيث احتمال الفقرة الواحدة لأكثر من معنى.
4. من حيث سلامة اللغة المستخدمة في الفقرات.
5. الفقرات التي ترون ضرورة إضافتها.
6. الفقرات المقترحة حذفها.
7. ملاحظة: سيتم تطبيق الاستبانة متضمنة الفقرات متسلسلة رقمياً دون التعريف بالأنماط.
8. مقياس استبانة الأطر القيادية مقياس متصل من 1 إلى 5، حيث 1 تعطي عندما لا تنطبق العبارة و5

5	4	3	2	1
دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً

عندما تنطبق العبارة تماماً

9. مقياس استبانة السيادة الدماغية مقياساً منفصلاً (نعم / لا)

الباحثة: إنشراح عمران

استبانة أطر القيادة التربوية وأنماط السيادة الدماغية لدى مديري ومديرات
المدارس الحكومية في محافظة جنين

القسم الأول: البيانات الشخصية

فيما يأتي مجموعة من الفقرات حول البيانات الشخصية، يرجى تكريم حضرتكم بوضع إشارة (X) تشير إلى درجة وضوح الفقرة واقتراحات التعديل في الجدول الآتي:

رقم الفقرة	وضوح الفقرة		التعديل المقترح
	نعم	لا	
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

1. الجنس:

ذكر أنثى

2. عدد سنوات الخبرة في الإدارة:

أقل من سنتين 2-5 سنوات أكثر من 5 سنوات

3. الفرع:

العلوم الإنسانية العلمي أخرى

4. المؤهل العلمي:

دبلوم بكالوريوس أعلى من بكالوريوس

القسم الثاني: استبانة الأطر القيادية

تشير الفقرات في هذا القسم إلى دلالات الأطر القيادية لدى مديري ومديرات المدارس التي تكشف عن الإطار القيادي السائد في عمل المدير خلال ممارسته للإدارة، لذا يرجى تكريم حضرتكم بوضع إشارة (X) في المكان الذي يشير إلى درجة انتماء الفقرة للنمط، ودرجة وضوحها اللغوي، وملاءمتها، واقتراحات التعديل التي تسهم في تجويد الأداة وتحسينها.

التعديل المقترح	الوضوح		انتماء الفقرة		الرقم	المجال
	لا	نعم	لا	نعم		
					1.	الإطار الرمزي
					أحفز الآخرين لعمل أفضل ما لديهم.	
					2. أمارس دور الأب الروحي للمعلمين والطلبة.	
					3. أشرك وبقوة المعلمين والطلاب في المدرسة برؤية ورسالة تمنحهم إحساساً بالتبني	
					4. أثير حماس المعلمين للمدرسة.	
					5. أظهر شخصية قوية ومحبة للمعلمين والطلبة.	
					6. أتمتع بسعة الخيال والإلهام.	
					7. أركز على معنى الأمور ودلالاتها ودرجة الإيمان بها.	
					8. أوظف الدراما والمسرح في تفعيل التعليم في المدرسة.	
					9. أتحاشى الاعتماد على القواعد والسياسة والسلطة الإدارية في تفعيل المدرسة	
					10. أعول على إخلاص المعلمين في إنجاز عمل المدرسة.	
					11. أشجع العاملين على نيل الفرص من مجريات الأمور داخل المدرسة.	الإطار السياسي
					12. أقدم للعاملين أنموذجاً مؤثراً للتطلعات والقيم الخاصة بالمدرسة	
					13. أستثمر كافة الموارد داخل المدرسة لتنفيذ المهام.	
					14. أجعل المعلمين يتأثرون بي بشكل غير اعتيادي.	
					15. أحصل على الدعم ممن لديهم التأثير داخل وخارج المدرسة.	
					16. أطور تحالفات لبناء مراكز قوة لدعم القرارات المتعلقة	

					بالعملية التربوية والتعليمية.	
					أفاوض الآخرين ببراعة كبيرة.	17.
					أتعامل مع النزاعات داخل المدرسة بمهارة.	18.
					أنفذ سياسات وإجراءات منطقية.	19.
					أتعامل بطريقة دبلوماسية بارعة مع جميع العاملين.	20.
					أواجه المشاكل داخل المدرسة بدقة وحذر.	21.
					أفكر بمنطق بكل ما يدور حولي في المدرسة.	22.
					أعتمد على الحقائق المتوفرة لدي لمواجهة المشاكل.	23.
					أنتبه إلى التفاصيل في العمل المدرسي	24.
					أحدد المواعيد لتنفيذ الخطط والأعمال المدرسية.	25.
					أضع أهدافاً محددة للمدرسة أستطيع قياسها.	26.
					أحاسب نفسي على نتائج تحقق الأهداف.	27.
					ألتزم بالأنظمة والقوانين.	28.
					أراعي التسلسل الإداري في إعطاء التعليمات.	29.
					أتوقع نتائج الأعمال المنفذة في ضوء المقدمات.	30.
					أظهر مستويات عالية من الدعم للمعلمين.	31.
					أتعامل باهتمام مع احتياجات المعلمين داخل المدرسة.	32.
					أساعد الآخرين باستمرار.	33.
					أقدر العاملين عندما يقومون بعمل جيد.	34.
					أسمح ببناء علاقات منفتحة داخل المدرسة.	35.
					أقبل أفكار العاملين لتحسين المدرسة.	36.
					أشرك المعلمين في اتخاذ القرارات.	37.
					أدعم المعلمين المبادرين لتطوير المدرسة.	38.
					أنفذ أنشطة ترعى النمو المهني للمعلمين	39.
					أشجع العلاقات الإنسانية بين أفراد مجتمع المدرسة	40.

الإطار التربوي

الإطار الإنساني

القسم الثالث: استبانة أنماط السيادة الدماغية

تشير الفقرات في هذا القسم إلى دلالات أنماط السيادة الدماغية لدى مديري المدارس ومديراتها التي تكشف عن نمط السيادة السائد في عمل القيادة المدرسية خلال ممارسته للإدارة، لذا يرجى تكريم حضرتكم بوضع إشارة (X) في المكان الذي يشير إلى مدى انتماء الفقرة للنمط، ومدى وضوحها اللغوي وملاءمتها واقتراحات التعديل التي تسهم في تجويد الأداة وتحسينها.

المجال	الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة		الوضوح		التعديل المقترح
			لا	نعم	لا	نعم	
العقلاني	1.	أحرص على معرفة الحقائق بدقة عالية.					
	2.	أجد الحل المناسب للمشكلة عند معرفة سبب حدوثها.					
	3.	أسير بوضوح إلى هدفي الذي قررتة.					
	4.	أصرف مالي بعد تحليل ودراسة متأنية.					
	5.	أستنتج الآثار المنطقية للأحداث.					
	6.	أمتلك معرفة مميزة بالمواضيع العلمية.					
	7.	أعتقد أن العمل أهم من المشاعر الإنسانية.					
	8.	أتولى زمام القيادة بناءً على رغبة الآخرين.					
	9.	أنفذ القوانين بحزم وبدون عاطفة أو مجاملات.					
	10.	أتجنب الأشياء التي نتائجها غير متوقعة.					
المتأكد	11.	أهتم بعواقب أي عمل أقوم به بشكل كبير.					
	12.	أحافظ على الممتلكات الخاصة والعامة بشكل منظم.					
	13.	أنجز أعمالي خطوة بخطوة.					
	14.	أميل لتنفيذ العمل أكثر من ميلي للتفكير به.					

					15. أحرص على كسب ثقة المعلمين والطلبة نظير إنجازي وإخلاصي.	
					16. أوصل العمل حتى أنجزه.	
					17. أشعر بارتياح أثناء أدائي للأعمال بشكل منظم.	
					18. أدون التزاماتي الاجتماعية في مفكرتي الخاصة.	
					19. أفضل معرفة التعليمات الواضحة قبل القيام بأي عمل.	
					20. أخطط بالتفصيل لخطوات أي عمل سأقوم به.	
					21. أعمل مع المعلمين والطلبة عن طيب نفس من أجل أهداف المدرسة.	العاطفي
					22. أراعي احتياجات المعلمين والطلبة.	
					23. أشعر بسعادة عندما أسعد المعلمين والطلبة.	
					24. أقدم خدماتي للآخرين متى احتاجوا لذلك.	
					25. أحب التحدث مع الآخرين عن مشاعري.	
					26. أثير الحماس في همم المعلمين والطلبة.	
					27. أراقب وجوه الآخرين لا إرادياً عندما يتحدثون إلي.	
					28. أحب الأعمال الأدبية مثل (الشعر، والقصة، والرواية، الخ)	
					29. أعمل جاهداً لحل مشاكل المعلمين والطلبة.	
					30. أصغي باهتمام للمعلمين والطلبة عندما يتحدثون عن أنفسهم	
					31. أدرك الكثير من الأشياء بالحدس والبدية دون التفكير العميق فيها.	التجريبي

					32. أتحمس للأهداف وأكرس لها وقتي وجهدي كله.
					33. أنفق الأموال أكثر مما أجمعها.
					34. أكره الروتين، وأحب التغيير دائماً
					35. أستهوي تطبيق الأفكار غير الاعتيادية
					36. أحب العمل في أكثر من شيء في وقت واحد.
					37. أهتم عادةً بالصورة العامة ولا أدقق في التفاصيل.
					38. أتمتع بروح الدعابة التي قد توقعني في مشاكل.
					39. أبتعد عن الأنظمة والقوانين لأنها تقيدني.
					40. أعمل على تشغيل الجهاز الجديد دون اللجوء إلى كتيب التشغيل.

الملحق رقم (3): الاستبانة بعد التحكيم



جامعة القدس

كلية الدراسات العليا

الإدارة التربوية

السادة/مديري/ات المدارس الحكومية في محافظة جنين المحترمون
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع: استبانة

أقوم بدراسة عنوانها: السيادة الدماغية وعلاقتها بالأطر القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين في الضفة الغربية، لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، والأداة الرئيسة لدراستي هذه الاستبانة التي أضعتها بين أيديكم وتتكون من ثلاثة أقسام: الأول بيانات شخصية، والثاني عن أنماط السيادة الدماغية، والثالث عن أطر القيادة المدرسية، أرجو تعاونكم في تعبئتها بدقة، لما في ذلك من أهمية كبيرة في الوصول إلى نتائج تخدم مجال الإدارة المدرسية، علماً بأن المعلومات التي ستقدمونها ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي والتربوي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الباحثة

إنشراح عمران

1. الجنس:

ب- أنثى

أ- ذكر

2. عدد سنوات الخبرة في الإدارة:

ج- أكثر من 10 سنوات

ب- 5-10 سنوات

أ- أقل من 5 سنوات

3. التخصص:

ج- أخرى

ب- التخصصات العلمية

أ- العلوم الإنسانية

4. المؤهل العلمي:

ج- أعلى من بكالوريوس

ب- بكالوريوس

أ- دبلوم

5. مستوى المدرسة:

ب- ثانوي

أ- أساسي

القسم الثاني: أنماط السيادة الدماغية

تشير الفقرات في هذا القسم إلى دلالات أنماط السيادة الدماغية لدى مديري ومديرات المدارس التي تكشف عن النمط الدماغى السائد لدى مدير المدرسة أثناء ممارسته للإدارة، لذا يرجى التكرم حضرتكم بوضع إشارة (X) أمام الفقرة أسفل الخيار الذي ينطبق على حالتكم.

الرقم	الفقرة	أمارس الأداء				
		دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	أحرص على معرفة الحقائق بدقة					
2.	أجد الحل المناسب للمشكلة عند معرفة سبب حدوثها					
3.	أصرف الميزانية بعد دراسة متأنية					
4.	أتوقع نتائج الأحداث من المدخلات					
5.	أعتبر أن العمل أهم من المشاعر الإنسانية					
6.	أتولى زمام القيادة بناءً على رغبة الآخرين					
7.	أنفذ القوانين بحزم بعيداً عن المجاملات					
8.	أتجنب الأمور ذات النتائج غير المدروسة					
9.	أهتم بعواقب أي عمل أقوم به					
10.	أحافظ على الممتلكات الخاصة والعامة					
11.	أميل لتنفيذ العمل أكثر من ميلي للتفكير به					
12.	أحرص على كسب ثقة المعلمين والطلبة نظير إنجازي وإخلاصي					
13.	أواصل العمل حتى أنجزه					
14.	أشعر بارتياح خلال أدائي للأعمال					
15.	أدون التزاماتي في سجل خاص					

					أحرص على معرفة التعليمات الواضحة قبل القيام بأي عمل	16.
					أعمل مع المعلمين والطلبة لتحقيق أهداف المدرسة	17.
					أراعي احتياجات المعلمين والطلبة	18.
					أشعر بسعادة عندما أسعد من حولي	19.
					أقدم مساعدتي ودعمي للآخرين متى احتاجوا لذلك	20.
					أحفز دافعية العاملين والطلبة	21.
					أراقب وجوه الآخرين عندما يتحدثون إليّ	22.
					أحب الأعمال الأدبية مثل (الشعر، القصة، الرواية، الخ)	23.
					أصغي باهتمام للمعلمين والطلبة عندما يتحدثون	24.
					أدرك الكثير من الأشياء بالحدس دون التفكير العميق فيها	25.
					أبذل قصارى جهدي لتحقيق الأهداف	26.
					أحب التغيير مبتعداً عن الروتين الممل	27.
					أستهوي تطبيق الأفكار غير الاعتيادية	28.
					أنفذ مهمات متعددة في وقت واحد	29.
					أهتم عادةً بالصورة العامة ولا أدقق في التفاصيل	30.
					أبتعد عن التعليمات التي تقيدني	31.
					أقدم على تشغيل الجهاز الجديد دون الرجوع إلى تعليمات التشغيل	32.

القسم الثالث: أطر القيادة المدرسية

فيما يأتي مجموعة من الأداءات التي يمارسها مدير المدرسة في ضوء مهاراته القيادية، أرجو التكرم بتحديد مستوى الممارسة لهذا الأداء بوضع إشارة (X) أمام الفقرة أسفل الخيار الذي ينطبق على حالتكم

الرقم	الفقرة	أمارس الأداء				
		دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1.	أظهر مستويات عالية من الدعم للمعلمين					
2.	أشجع العلاقات الإنسانية بين أفراد مجتمع المدرسة					
3.	أتعامل باهتمام مع احتياجات المعلمين داخل المدرسة وخارجها					
4.	أساعد الأهالي ومجتمع المدرسة باستمرار					
5.	أظهر احتراماً وتقديراً للعاملين					
6.	أرحب بأفكار العاملين لتحسين المدرسة					
7.	أأخذ القرارات بشكل تشاركي ديمقراطي					
8.	أدعم أنشطة ترعى النمو المهني للمعلمين					
9.	أحقر الآخرين لعمل أفضل ما لديهم					
10.	أمارس دور الأب لأفراد مجتمع المدرسة					
11.	أحقر دافعية المعلمين					
12.	أظهر شخصية قوية ومحبة للمعلمين والطلبة					
13.	أتمتع بسعة الخيال والبديهة					
14.	أركز على معاني الأمور والقناعة بها					
15.	أدعم استخدام الدراما والمسرح في تفعيل التعليم والتعلم					
16.	أعتمد على إخلاص المعلمين في إنجاز عمل المدرسة					
17.	أتعامل بحذر مع المشكلات داخل المدرسة					
18.	أعتمد على المعلومات المتوفرة لدي لمواجهة المشكلات					

					19. أنتبه إلى تفاصيل العمل المدرسي
					20. أضع جدول زمني لتنفيذ الخطط والأعمال المدرسية
					21. أضع مع طاقم المدرسة أهدافاً محددة قابلة للقياس
					22. أحاسب نفسي على درجات تحقق الأهداف
					23. أراعي التسلسل الإداري في إعطاء التعليمات
					24. أتوقع نتائج المهام المنفذة في ضوء المدخلات
					25. أشجع العاملين على نيل الفرص من مجريات الأمور داخل المدرسة
					26. أقدم للعاملين أنموذجاً مؤثراً للقيم الخاصة بالمدرسة
					27. أستثمر الموارد كافة داخل المدرسة لتنفيذ المهام
					28. أحصل على الدعم ممن لديهم التأثير داخل المدرسة وخارجها
					29. أطور تحالفات لدعم القرارات المتعلقة بالعملية التربوية والتعليمية
					30. أفاوض الآخرين ببراعة حول الأمور المدرسية
					31. أحسن التعامل مع النزاعات داخل المدرسة
					32. أنفذ السياسات المدرسية بطريقة عقلانية

<p>State Of Palestine Ministry of Education & Higher Education Directorate of Education & Higher Education - Jenin</p>		<p>دولة فلسطين وزارة التربية والتعليم العالي مديرية التربية والتعليم العالي - جنين</p>
<p>الرقم : م/ج/ع/ب / 27 / 169 / التاريخ : 2018/05/16 م الموافق / 30 شعبان / 1439 هـ</p>		
<p>حضرة مدير/ة مدرسة المحترم/ة تحية طيبة وبعد 111</p>		
<p><u>الموضوع : تسهيل مهمة بحثية</u></p>		
<p>تهديكم أطيب التحيات ، أرجو تسهيل مهمة الباحثة " اشراح عمر يوسف عمران " استكمالاً للحصول على شهادة الماجستير من جامعة القدس _ أبو ديس ، في تنفيذ دراستها بعنوان " السيادة النماجية وعلاقتها بالأطر القبلية لدى مدربي المدارس الحكومية في محافظة جنين في الضفة الغربية " . راجياً تصونة الاستمارة العرفقة بما لا يؤثر على سير العملية الإدارية والتعليمية .</p>		
<p>مع الاحترام 111</p>		
<p>أ. طارق محمود مدير التربية والتعليم العالي</p>		<p>1/ 2018 م 2018</p>
<p>التعليم العالي رقم الهاتف 94/2 503 503</p>	<p>E2 32 جنين</p>	<p>94/2 438 567, 94/2 501 138 , 94/2 501 061</p>



الرقم: 46 / 4 / 419 /
التاريخ: 2018/05/21م

حضرات مديري ومديرات المدارس المحترمين
تحية ورحمة

الموضوع: تسهيل مهمة بحثية

الإشادة كتاب وزارة التربية والتعليم العالي رقم 18612/46/4 بتاريخ 2018/5/9م

أرجو تسهيل مهمة الطالب/ة (الشراح عمر يوسف عمران) بإجراء دراسته/ها الميدانية بعنوان " السيادة اللغوية وعلاقتها بالأطر القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين في الضفة الغربية " وذلك بتعبئة الاستبانة المعدة لهذه الغاية ، شريطة أن لا يؤثر ذلك سلباً على سير العملية التعليمية.

مع الاحترام ، ،

أ. مسمو زملونة

مدير التربية والتعليم العالي



ع. م. م. م.

State of Palestine

Ministry of Education & Higher Education
Educational Research & Development Center



دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم العالي
مركز البحث والتطوير التربوي

الرقم: ٤٧٤ / ١٨٦١٢
التاريخ: 2018/5/9
الموافق: 1439 / / هـ

السيد مدير التربية والتعليم العالي المحترم

جنين

تحية طيبة وبعد،،

الموضوع: تسهيل مهمة بحثية

نهديكم أطيب التحيات، ونرجو التكرم التعاون مع الطالبة: انشراح عمر يوسف عمران من جامعة القدس في تنفيذ دراسة بعنوان:

السيادة الدماغية وعلاقتها بالأطر القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين

في الضفة الغربية

ستقوم الباحثة بإجراء مقابلات وتنفيذ استبانات على عينة عشوائية من مديري المدارس الحكومية في مديريتكم، وبما لا يؤثر ذلك على سير العملية الإدارية والتعليمية.

مع الإحترام والتقدير

د. إيهاب شكري

المكلف بمركز البحث والتطوير التربوي



نسخة :

معالي وزير التربية والتعليم العالي المحترم

عطوفة السيد وكيل وزارة التربية والتعليم العالي المحترم

عطوفة الركيل المساعد لشؤون التطوير التربوي المحترم

السيد منسق برنامج الإدارة التربوية المحترم/ جامعة القدس 2794913

ملحق الجداول الإحصائية والاشكال

جدول (3.3) معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات السيادة الدماغية والدرجة الكلية.

الرقم	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	مستوى الدلالة المحسوب
1	العقلاني	0.662**	0.000
2	المتأكد	0.66**	0.000
3	العاطفي	0.504**	0.000
4	التجريبي	0.717**	0.000

جدول (4.3): معامل ارتباط بيرسون لفقرات السيادة الدماغية مع الدرجة الكلية

رقم الفقرة في الاستبانة	معامل بيرسون للارتباط	مستوى الدلالة المحسوب	رقم الفقرة في الاستبانة	معامل بيرسون للارتباط	مستوى الدلالة المحسوب
1	0.239**	0.003	17	0.347**	0.000
2	0.411**	0.000	18	0.195*	0.017
3	0.077	0.349	19	0.355**	0.000
4	0.415**	0.000	20	0.281**	0.000
5	0.283**	0.000	21	0.495**	0.000
6	0.321**	0.000	22	0.237**	0.003
7	0.352**	0.000	23	0.191*	0.018
8	0.252**	0.000	24	0.337**	0.000
9	0.314**	0.000	25	0.524**	0.000
10	0.044	0.593	26	0.377**	0.000
11	0.399**	0.000	27	0.364**	0.000
12	0.224**	0.006	28	0.454**	0.000
13	0.129	0.113	29	0.424**	0.000
14	0.162*	0.046	30	0.410**	0.000
15	0.258**	0.001	31	0.521**	0.000
16	0.302**	0.000	32	0.420**	0.000

* تعني دال على مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ ، ** تعني دال على مستوى دلالة $\alpha \geq 0.01$

جدول (5.3) معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات الأثر القيادية والدرجة الكلية

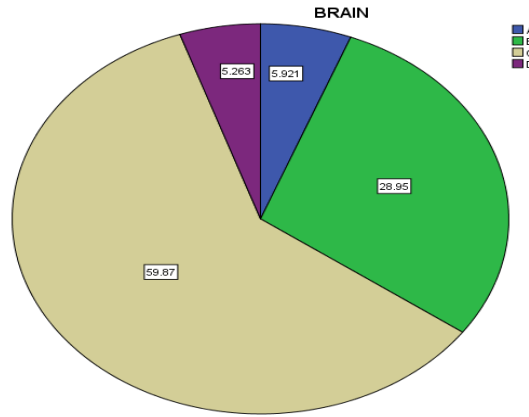
الرقم	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	مستوى الدلالة المحسوب
1	الإطار الرمزي	0.707**	0.000
2	الإطار السياسي	0.698**	0.000
3	الإطار البنوي	0.53**	0.000
4	الإطار الإنساني	0.699**	0.000

جدول (5.3) معامل ارتباط بيرسون لفقرات الأطر القيادية مع الدرجة الكلية

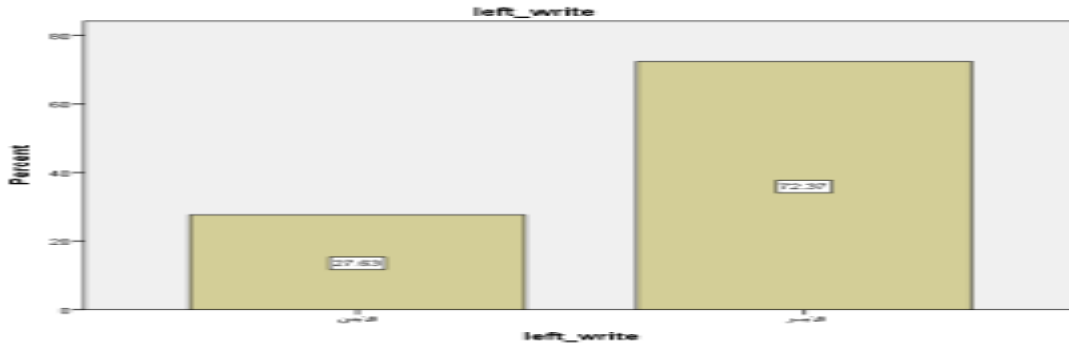
رقم الفقرة في الاستبانة	معامل بيرسون للارتباط	مستوى الدلالة المحسوب	رقم الفقرة في الاستبانة	معامل بيرسون للارتباط	مستوى الدلالة المحسوب
1	0.364**	0.000	17	0.154	0.061
2	0.277**	0.001	18	0.251**	0.002
3	0.434**	0.000	19	0.344**	0.000
4	0.499**	0.000	20	0.183*	0.024
5	0.337**	0.000	21	0.270**	0.001
6	0.365**	0.000	22	0.431**	0.000
7	0.428**	0.000	23	0.431**	0.000
8	0.442**	0.000	24	0.321**	0.000
9	0.390**	0.000	25	0.405**	0.000
10	0.353**	0.000	26	0.430**	0.000
11	0.459**	0.000	27	0.375**	0.000
12	0.414**	0.000	28	0.428**	0.000
13	0.253**	0.000	29	0.303**	0.000
14	0.260**	0.001	30	0.476**	0.000
15	0.274**	0.001	31	0.405**	0.000
16	0.214**	0.008	32	0.350**	0.000

* تعني دال على مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ ، ** تعني دال على مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.01)$

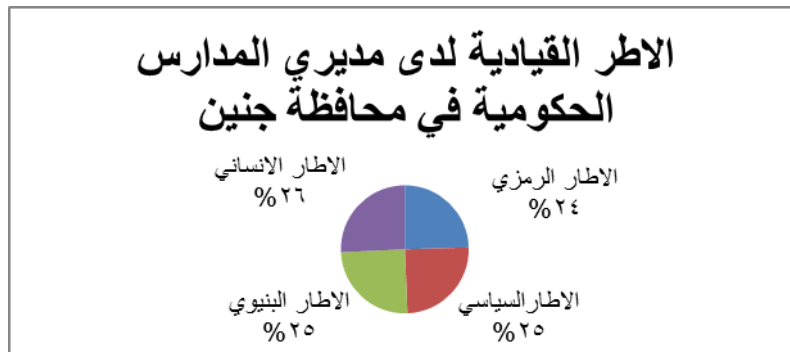
شكل (1.4) التمثيل البياني لأنماط السيادة الدماغية لمديري المدارس الحكومية في محافظة جنين في الضفة الغربية.



الشكل رقم (2.4): التمثيل البياني للتكرارات والنسب المئوية.



شكل (3.4): التمثيل البياني للأطر القيادية التي يمارسها مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين.



فهرس الجداول

48	جدول رقم (1.3)
48	جدول رقم (2.3)
49	جدول رقم (2.3)
52	جدول رقم (3.3)
52	جدول رقم (4.3)
53	جدول رقم (5.3)
53	جدول رقم (6.3)
56	جدول رقم (1.4)
57	جدول رقم (2.4)
58	جدول رقم (3.4)
59	جدول رقم (4.4)
60	جدول رقم (5.4)
61	جدول رقم (6.4)
62	جدول رقم (7.4)
64	جدول رقم (8.4)
65	جدول رقم (9.4)
66	جدول رقم (10.4)
67	جدول رقم (11.4)
68	جدول رقم (12.4)
69	جدول رقم (13.4)
70	جدول رقم (14.4)
71	جدول رقم (15.4)
72	جدول رقم (16.4)

73	جدول رقم (17.4)
74	جدول رقم (18.4)
75	جدول رقم (19.4)
77	جدول رقم (20.4)
77	جدول رقم (21.4)
77	جدول رقم (22.4)
78	جدول رقم (23.4)
79	جدول رقم (24.4)
80	جدول رقم (25.4)
81	جدول رقم (26.4)
82	جدول رقم (27.4)
837	جدول رقم (28.4)

فهرس الأشكال

130	شكل رقم (1.4).....
130	شكل رقم (2.4).....
130	شكل رقم (3.4).....

فهرس المحتويات

Contents

الإهداء.....	د
إقرار.....	أ
الشكر والعرفان.....	ب
ملخص.....	ج
Abstract:.....	هـ
الفصل الأول.....	1
مقدمة الدراسة وخلفيتها.....	1
1.1 مقدمة.....	1
2.1 مشكلة الدراسة:.....	5
3.1 أهداف الدراسة:.....	5
4.1 أسئلة الدراسة:.....	6
5.1 فرضيات الدراسة:.....	6
6.1 أهمية الدراسة:.....	8
7.1 حدود الدراسة:.....	9
المصطلحات:.....	10
الفصل الثاني.....	11
الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة.....	11
الأدب النظري.....	11
1.2 القيادة التربوية.....	11
2.2 نظريات القيادة:.....	13
1.2.2 نظرية السمات لجوردون البورت (Gordon Allport):.....	13
2.2.2 النظرية الموقفية:.....	14
3.2.2 النظرية التحويلية:.....	15
4.2.2 نظرية الجودة الشاملة:.....	15
3.2 مفهوم الأنماط القيادية وأبعادها:.....	16

16	1.3.2 نمط القيادة الديمقراطية (النمط المشارك):
16	2.3.2 نمط القيادة الأوتوقراطية (التسلطية)
17	3.3.2 نمط القيادة الترسلية (التسيبي):
17	4.2 الإدارة المدرسية ومدير المدرسة:
19	5.2 السيادة الدماغية:
20	1.5.2 التطور التاريخي لمفهوم السيادة الدماغية:
21	2.5.2 نظرية هيرمان للسيادة الدماغية:
23	6.2 أطر القيادة التربوية وأنماطها:
25	1.6.2 الإطار البنوي (القيادة الهيكلية):
26	2.6.2 الإطار الإنساني (القيادة الإنسانية):
27	3.6.2 الإطار السياسي (القيادة السياسية):
29	4.6.2 الإطار الرمزي (القيادة الرمزية):
33	7.2 الدراسات السابقة
33	1.7.2 دراسات ذات صلة بالسيادة الدماغية
38	2.7.2 دراسات ذات صلة بالأطر القيادية
45	8.2 التعقيب على الدراسات السابقة:
47	الفصل الثالث.
47	الطريقة والإجراءات
47	1.3 منهج الدراسة:
47	2.3 مجتمع الدراسة:
48	3.3 عينة الدراسة:
49	4.3 أداة الدراسة:
51	5.3 صدق أدوات الدراسة:
52	6.3 ثبات الأداة:
53	7.3 متغيرات الدراسة:
54	8.3 إجراءات الدراسة:

55	9.3 المعالجات الإحصائية:
56	الفصل الرابع:
56	نتائج الدراسة:
56	1.4 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:
84	الفصل الخامس:
84	مناقشة النتائج والتوصيات:
84	1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:
85	2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:
87	3.5 مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثالث:
87	1.3.5 مناقشة الفرضية الأولى:
88	2.3.5 مناقشة الفرضية الثانية:
89	3.3.5 مناقشة الفرضية الثالثة:
90	4.3.5 مناقشة الفرضية الرابعة:
90	5.3.5 مناقشة الفرضية الخامسة:
91	4.5 مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرابع:
91	1.4.5 مناقشة الفرضية السادسة:
92	2.4. مناقشة الفرضية السابعة:
92	3.4.5 مناقشة الفرضية الثامنة:
93	4.4.5 مناقشة الفرضية التاسعة:
94	5.4.5 مناقشة الفرضية العاشرة:
94	5.5 مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الخامس:
99	6.5: التوصيات:
101	قائمة المصادر والمراجع:
112	الملاحق:
128	ملحق الجداول الإحصائية والأشكال:
131	فهرس الجداول:
133	فهرس الأشكال:

