



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

الأنماط القيادية وعلاقتها بالتمكين الإداري لدى مديري المدارس
الخاصة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة

وسام يوسف ذيب إنجاص

رسالة ماجستير

القدس / فلسطين

1437هـ/2015م

الأنماط القيادية وعلاقتها بالتمكين الإداري لدى مديري المدارس الخاصة
الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة

إعداد الطالبة

وسام يوسف ذيب إنجاص

بكالوريوس تنمية أسرية واجتماعية

جامعة القدس المفتوحة - رام الله / فلسطين

المشرف: محمد وجيه حنيني

قُدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في معهد
التنمية المستدامة - بناء مؤسسات وتنمية بشرية جامعة القدس

1437هـ/2015م



جامعة القدس

كلية الدراسات العليا

برنامج بناء المؤسسات والتنمية البشرية

معهد التنمية الريفية

إجازة الرسالة

الأنماط القيادية وعلاقتها بالتمكين الإداري لدى مديري المدارس الخاصة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة

إسم الطالبة: وسام يوسف ذيب انجاص

رقم الطالبة: 20912497

إسم المشرف: د محمد وجيه حيني

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2015\6\8 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم.

- | | |
|---------------|---|
| التوقيع | 1- المشرف ورئيس لجنة المناقشة الدكتور محمد حيني |
| التوقيع | 2- الممتحن الداخلي الدكتور محسن عدس |
| التوقيع | 3- الممتحن الخارجي الدكتور محمد الجعبري |

القدس / فلسطين

2015/هـ/1437م

الاهداء

كم هم الذين أغدقوا عليّ بفضلهم وكرمهم ..منذ أن كنت متعلماً صغيراً على مقاعد التعليم في المرحلة الابتدائية، وحتى هذه المرحلة من مراحل حياتي ...إنني لا أقدر على حصرهم في هذه المساحة الصغيرة! فكثير أمثال أولئك الفضلاء الذين سطرّوا في حياتي صفحات مشرقة من التربية والتعليم ...فمنهم الذين ما زال يعيش حياته باذلاً معطاءً، ومنهم من طوته صفحة الحياة فأودع التراب، وبقيت ذكراه الطيبة في نفسي .. فوق الله الأحياء، وسدد خطاهم

وإن كان لا بد مسطراً إهدائي هذا العمل في هذه الصفحة؛ فإني أجمل وأفضل؛ فأقول:
إلى أمي وأبي ... رعاكما الله بفضلته، وأطال في عمركما برعايته، في عمل صالح، وصحة وافرة ها هو نتاج غرسكما لعله أثمر وأينع ..فأنتما تقطفانه، وهو أحق لكما به من نفسي.
إلى أسرتي الصغيرة زوجي ابو أحمد حفظه الله وجعله نوراً لحياتي ما حييت.
إلى أبنائي: فلذات كبدي أحمد، وسنابل، وبشرى، ويحيى الصغير. فأنتم تحملتم معي الجهد، والمشقة، لسنوات عديدة؛ في سبيل إنجاز هذا العمل .. هاهو ثمرة صبركم.
إلى كل من علمني في حياتي عبر مقاعد الدراسة، أو بخبرة الحياة، من الأساتذة، والأصدقاء،
والزملاء، والأقارب...

إقرار

أقر أنا مقدم الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تمت عليه الإشارة حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أي درجة لأي معهد أو جامعة.

التوقيع.....

وسام يوسف ذيب انجاص

التاريخ: 2015/12/31م.

شكر و عرفان

أحمد الله الجليل حمداً متوالياً أن أكرمني بإتمام هذا العمل، وأشكره سبحانه على ما منَّ به عليّ من نعم كثيرة، لا تحصى ولا تعدُّ، وأسأله العون والتوفيق في أموري كلّها، فله وحده الشكر والفضل، والثناء الحسن، سبحانه وتعالى لا أحصى ثناءً عليه.

وقد قال المصطفى عليه الصلاة والسلام: " من لا يشكر الناس لا يشكر الله، فإن يكن من شكر وتقدير - بعد شكر المولى عز وجلّ - فإلى أولئك الكرام الأفاضل؛ على ما تفضلوا وجادوا فيه عليّ بوقتهم، ومشورتهم، ودعمهم... ومنهم:

سعادة أستاذي؛ الدكتور محمد وجيه حنيني، المشرف على البحث، الذي أغدقني بكرمه، وبحسن خلقه، وبطيب نفسه، وبكبير حلمه، وبحسن توجيهه، وبدقّة عمله، وبسرعة إنجازهِ... فما أشعرنِي يوماً بأني الطالب، وهو الأستاذ، بل لقد أزال ما بيننا من حواجز، وشعرت منه بحنو الأب، وحكمة الخبير، وبأنس الصديق.. فله مني عظيم الشكر والامتنان، وأسأل الله الكريم له بعمرٍ مديد، وبسعة رزق، وبعمل مبارك، وبذرية طيبة... وله مني الدعاء، وبقاء الود، والذكر الحسن.

الأفاضل أعضاء المناقشة، الذين تفضلوا مشكورين ماجورين بقبول مناقشة البحث، وتسديده، وهم: سعادة الدكتور محمد وجيه حنيني وسعادة الدكتور محسن عدس وسعادة الدكتور محمد الجعبري. الأخوة الأكارم من أعضاء هيئة التدريس والخبراء الذين تفضلوا بتحكيم معيار البحث وبرنامجه، فلقد أسهموا مع الباحثة في تأسيس عمل علمي، وكان لآرائهم ومشورتهم الأثر الواضح في تطوير أدوات البحث، فكلّ واحد منهم بالغ الشكر والعرفان، والدعاء بالصحة، والتوفيق، وأخص منهم:

سعادة الدكتور محمود محمود ابو سمرة استاذ الدراسات العليا بجامعة القدس ابو ديس كلية التربية، وسعادة الدكتور ايمن محمد سليم جمل استاذ تقنيات التدريب والادارة الالكترونية ورئيس المعهد الفلسطيني الدولي للتدريب والاستشارات، وسعادة الدكتورة سحر الرفاعي رئيسة دائرة الدراسات والبحث العلمي في جامعة المستنصرية. وسعادة الدكتور محمد شاهين وسعادة الدكتور أيمن الزرو المحاضر في جامعة بير زيت، وسعادة الأستاذ يوسف سليمان وكل من ساهم في التحكيم والتوجيه

الأخوة والاخوات الكرام مديري ومعلمي المدارس الخاصة في محافظة (رام الله والبيرة)، عينة البحث، المذكورة مدارسهم في ملاحق البحث الذين أثبتوا للباحثة سعة أفقهم في إدراك قيمة البحث العلمي، فقد

أبدوا تعاوناً كبيراً مع الباحثة في تسهيل مهمتها في مدارسهم، وفتحوا لها قلوبهم وفصولهم .. فأسأل الله لهم بكرمه ومنّه أن يغدق عليهم سابع نعمته، وأن يجزل لهم المثوبة والأجر .
والشكر يتواصل مع كلّ من بذل للباحثة شيئاً من وقته، وفكره، ولم يذكر اسمه هنا نسيانا .. فلعلّ ذكره يكون في الآخرة على رؤوس الأشهاد، في دار كرامة، عند ملك مقدر .

المخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الأنماط القيادية المتبعة لدى مديري المدارس الخاصة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين. ومعرفة مستوى التمكين الإداري الموجود لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة رام الله والبيرة. وإلى التعرف إلى علاقة الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة بالتمكين الإداري. وهدفت أيضاً إلى التعرف على علاقة بعض المتغيرات الشخصية (الجنس، الخبرة، المستوى التعليمي) لدى عينة الدراسة على الأنماط القيادية والسلوك الإداري للمدير.

إستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الذي ينسجم وتم تصميم إستبانة كأداة للإجابة على أسئلة الدراسة، ثم تم جمع البيانات وتحليلها.

خرجت الدراسة بنتائج أهمها: أن النمط الديمقراطي لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة رام الله والبيرة يمارس بدرجة ضعيفة. أما النمط البيروقراطي والمتساهل لدى مديريهم فيرى المعلمون أنه يظهر بدرجة متوسطة. أما النتائج التي تتعلق بمستوى التمكين الإداري الموجود لدى المديرين في المدارس الخاصة في محافظة رام الله والبيرة فيرون أنه يظهر بدرجة ضعيفة.

أما أهم الإستنتاجات التي خرجت بها الدراسة فهي أن النمط الإداري المطبق في المدارس الخاصة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة هو النمط البيروقراطي والنمط المتساهل. وغياب مظاهر النمط الديمقراطي في السلوك الإداري لمديري المدارس الخاصة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة بدرجة عالية. وضعف مستوى التمكين لدى مديري المدارس الخاصة حسب وجهة نظر المعلمين. وأن العلاقة بين مستوى التمكين والنمط الإداري أو القيادي هي علاقة إيجابية حيث أنه كلما قل وجود النمط البيروقراطي أو النمط المتساهل كلما زاد حجم التمكين لدى المديرين. وبما أن النمطين البيروقراطي والمتساهل هما السائدين لدى المديرين حسب ما خرجت به الدراسة فإن مستوى التمكين متدني والعلاقة ضعيفة بينهما أصلاً.

أما التوصيات التي خلصت إليها الدراسة فهي: ضرورة أن تتبنى القيادات المدرسية النمط القيادي الديمقراطي وأن تعمل الإدارات المدرسية على تشجيع الموظفين (المعلمين) على المشاركة في التخطيط، وفي إتخاذ القرارات. وضرورة تدريب مديري المدارس الخاصة على النمط الديمقراطي والتمكين في مدارسهم وبالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الخاصة والعامّة والجامعات في فلسطين.

Leadership Patterns and their relation to Administrative Empowerment of Principals at Palestinian Private Schools in Ramallah & Al-Bireh District

Prepared by: Wisam Yusuf Deeb Injas

Supervised by: Dr. Mohammad Wajeeh Hanini

Abstract

The study is aimed at identifying the leadership patterns followed by principals at Palestinian private schools in Ramallah & Al-Bireh District from the perspective of teachers. Further, the study is aimed at identifying the administrative empowerment level of principals at private schools in Ramallah & Al-Bireh District, as well as introducing the relation between the common leadership patterns of principals at Palestinian private schools in Ramallah & Al-Bireh District, as well as the administrative empowerment.

The study is also aimed at identifying the relation between personal variables (gender, expertise, educational level) of the study sample from one hand, and the leadership patterns, and administrative conduct of principals on the other hand.

The researcher used the descriptive approach, and a questionnaire was designed as a tool to answer the questions raised by the study. After that, the data were collected and analyzed.

The study came up with significant findings: the democratic pattern of principals at private schools in Ramallah & Al-Bireh District is poorly practiced. Teachers reported that the lenient pattern and the bureaucratic pattern of principals are practiced by an average degree. As for the findings related to the administrative empowerment level of principals at the Palestinian private schools in Ramallah & Al-Bireh, it is practiced by a poor degree.

The most essential finding the study came up with is represented in that the administrative patterns applied in Palestinian private schools in Ramallah & Al-Bireh District are the lenient pattern and the bureaucratic pattern. The absence of the manifestations of bureaucratic pattern in the administrative conduct of principals at Palestinian private schools in Ramallah & Al-Bireh District is highly practiced. Whereas, teachers reported that the empowerment level of principals at private schools is poor. In addition, they reported that the relation between the empowerment level and the administrative or leadership pattern is a positive relation. In other words, the less the usage of bureaucratic pattern or lenient pattern, the higher the empowerment level of principals. Since both,

bureaucratic and lenient patterns are the prevailed patterns used by principals according to the study; the empowerment level is low and the relation in between is basically poor.

The study summarized some recommendations represented in: the necessity for schools leaderships to adopt the democratic leadership pattern, and the necessity for schools managements to work on encouraging employees (teachers) to participate in planning and taking decisions. Moreover, the study recommended with the necessity to train principals at private schools on the democratic pattern and empowerment in their schools, as well as the job satisfaction of these principals in public and private schools, in addition to Palestinian universities.

الفصل الاول

الإطار العام للدراسة

1-1 مقدمة الدراسة

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات والتغيرات المتسارعة والمتلاحقة نتيجة ثورة المعلومات وتكنولوجيا الإتصالات، مما يجعل المؤسسات التعليمية تواجه العديد من التحديات والصعوبات في كيفية مواكبة هذه المتغيرات وطريقة التكيف معها، مما فرض على المؤسسات التعليمية وخاصة إدارتها البحث عن أحدث الأساليب الإبداعية والفنية في إدارة المؤسسات والطواقم العاملة فيها، ونبذ الأساليب التقليدية في ادارة المؤسسات التعليمية.

وعلى الرغم من أن هناك عوامل داخلية وخارجية داخل المؤسسات التعليمية، وتؤثر على مستوى الإبداع لأداء القيادة الادارية، إلا أنه توجد العديد من العوامل تدفع المديرين لإبتكار أساليب إبداعية متنوعة، تساهم في تطوير المؤسسة التعليمية بكافة عناصرها ومقوماتها، وتعمل على تعزيز الإبداع والتطور داخلها، وخلق بيئة تفاعلية إيجابية تساهم في نهوض المؤسسة التعليمية.

ومن العوامل والمتغيرات التي تؤثر في إدارة المؤسسات التعليمية النمط القيادي المتبع من قبل مدير المؤسسة، وإن من أبرز الأنماط القيادية السائدة في مجتمعاتنا والمتعارف عليها (الديمقراطية، الإستبدادية، الارستقراطيةالخ)، لكون وظيفة هذه المؤسسات إعداد أجيال لقيادة الوطن بما تمتلكه من طاقات ومقومات تساهم في إحداث التغيير المناسب والصحيح في بناء المؤسسات الاخرى، فإنه كان لا بد من التعرف على النمط الذي يتبعه المديرين في المدارس الخاصة، والتعرف على مدى وعي المديرين بخصائص هذه الأنماط ومبررات تطبيقهم لأي منها.

ولعل القيادة الإدارية ونمطها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتمكين الإداري الناتج عن علم ومعرفة وخبرة وتجارب، فالمدير الناجح هو المدير القادر على إدارة المؤسسة التعليمية بأساليب ووسائل تساهم في عملية تحقيق الأهداف بجودة عالية، وضمن المعايير الدولية.

وبما أن مفهوم التمكين الذي يعني إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة، ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة بشكل رئيس بتوثيق العلاقة بين الإدارة والعاملين، والمساعدة على تحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وكسر الجمود الإداري والتنظيمي الداخلي بين الإدارة والعاملين، وهو ما يجعل الإهتمام بمبدأ تمكين الموظفين عنصراً أساسياً لنجاح المؤسسات التعليمية وإداراتها. فإن هذه الدراسة جاءت للتعرف إلى أي الأنماط القيادية الأكثر استخداماً لدى مديري المدارس الخاصة في فلسطين، من خلال دراسة ستطبق على معلمي المدارس الخاصة في محافظة رام الله والبيرة، وسيتم فيها دراسة علاقة كل نمط على التمكين الإداري، وما ينتج عنه من رفع مستويات التعليم وتحقيق أهدافه، وخلق جيل يتمتع بالصحة النفسية، ويمتلك المهارات والقدرات العملية والعلمية التي تسمو بالفرد والمجتمع.

1-2 مشكلة الدراسة:

من خلال إستعراض الدراسات السابقة للواقع الإداري المرير في الوطن العربي عامة، ومناطق السلطة الفلسطينية خاصة في قطاع التعليم، الذي ينعكس سلباً على المرافق الإدارية للمؤسسات التعليمية وكفاءتها وتقدمها، لأنها وحسب ما خرجت به الدراسات السابقة والأبحاث العلمية، تعاني من مشاكل جمة في إتخاذ القرارات والتخطيط والبيروقراطية المتبعة، وإهمال العنصر الإنساني والإبداع. كل هذا سوف ينعكس سلباً على المجتمع. ولا شك أن أحد أهم الأسباب وراء هذا الواقع يكمن في المديرين والإداريين وكيفية قيامهم بالمهام الإدارية الموكلة اليهم. فان كان باستطاعتنا أن نرتقي بهؤلاء المديرين ليصبحوا قادة إداريين في تصرفاتهم وأنماط تفكيرهم، فإننا سنساهم بشكل كبير في الحد من هذه الأزمة، وتطوير وتمكين النظام الإداري فيها (رؤى تربوية، 2000).

لابد للمجتمعات البشرية من قيادة ترتب حياتها وتقيم العدل بينها، حتى لقد أمر النبي صلى الله عليه وسلم بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حين قال عليه الصلاة والسلام ((إذا خرج ثلاثة في سفر

فليأمرُوا أحدهم)) رواه أبو داوود، قال الخطابي: إنما أمر بذلك ليكون أمرهم جميعاً ولا يتفرق بهم الرأي ولا يقع بينهم الإختلاف. وقديماً قال القائد الفرنسي نابليون ((جيش من الأرناب يقوده أسد، أفضل من جيش من أسود يقوده أرنب)).

وتعتبر المدارس الخاصة في فلسطين من المؤسسات الهامة التي تعمل على تربية وتعليم أبناء هذا الوطن الذين هم ثروته البشرية، ومحور التطور والتقدم إلى مصاف الأمم المتقدمة في العالم، لذلك تم إختيار إجراء هذه الدراسة حول الأنماط القيادية وعلاقتها بالتمكين الإداري لدى مديري هذه المؤسسات، لأن نجاحهم يعني نجاح وتطور العملية التربوية برمتها، وقد تمت صياغة المشكلة البحثية للدراسة من خلال التساؤل التالي:-

ماهي الأنماط القيادية المتبعة لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة رام الله والبيرة؟ وما علاقتها بالتمكين الإداري؟

3-1 أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة كونها تدرس العلاقة بين موضوعين ضروريين للنجاح في العمل الإداري في المدارس الخاصة وتحقيق أهدافها، وقد أصبح مطلباً لكل مؤسسة أو مدرسة، وهما: الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة الفلسطينية في الضفة الغربية وعلاقتها بالتمكين الإداري الذي أصبح حجر الأساس وجزء لا يتجزء في المؤسسات التي تتطلع للرفي بعملها الإداري والتربوي.

فالقيادة أصبحت روح الإدارة، ولم يعد نجاح المؤسسات ينبعث من الهيكل التنظيمي الذي تقوم عليه، بل يتوقف قبل كل شيء على خصائص قيادتها الإدارية، ولأن القائد يكون دائماً أكثر أعضاء المجموعة إسهاماً وطرحاً للأفكار السليمة التي تساعد في إرساء السياسة العامة وخطة العمل، ودعم حركة الجماعة، ومواكبة التطورات والأحداث المتسارعة التي تحدث في هذا العصر. كان لزاماً لهذه الظاهرة الدراسة على أرض الواقع لتعطينا صورة حقيقية عن طبيعة الوضع النمطي السائد لدى مديري المدارس في فلسطين، وتمكننا من معرفة الأسباب التي تؤدي لذلك، ومحاولة تطوير النمط الذي يحقق أهداف هذه المؤسسات، ويرقى بها وبطاقمها الإداري والفني، الأمر الذي سينعكس إيجاباً على مستوى الأجيال وثقافتهم. ومحاولة

صنع البدائل الملائمة للأنماط التي تسيء للعمل الإداري وتدني مستواه سينعكس تلقائياً على مستوى باقي مؤسسات الوطن.

ويمكن الإستفادة من نتائج هذه الدراسة التي توضح للمؤسسات أهمية عملية التمكين بين أهدافها وأهداف أفرادها. وما تحققه هذه المؤسسات من نجاح، وتطلعهم على المهارات القيادية اللازمة لذلك، كما أن هذه الدراسة قد تكون مرجعاً مهماً للباحثين في موضوع التمكين الإداري والأنماط القيادية. من خلال ما ستخرج به هذه الدراسة من نتائج وتوصيات، ومن خلال إضافة هذه الدراسة شيئاً جديداً من المعرفة والبحث العلمي، وتوجه أنظار إدارات المدارس لإستخدام النمط الذي يعمل على خلق التمكين الإداري لدى المديرين والمعلمين العاملين هناك.

1-4 أسئلة الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:-

- 1) ما النمط القيادي الإداري المتبع لدى مدراء المدارس الخاصة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة؟
- 2) ما مستوى التمكين الإداري الموجود لدى المدراء في المدارس الخاصة في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين؟
- 3) هل هناك علاقة بين النمط القيادي والتمكين الإداري المتبع في إدارة المدرسة؟
- 4) هل هناك علاقة بين كل المتغيرات الآتية للمعلمين (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة) والنمط القيادي المتبع لدى المدارس الخاصة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة ؟

1-5 أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:-

1. التعرف إلى الأنماط القيادية المتبعة لدى مديري المدارس الخاصة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين.
2. معرفة مستوى التمكين الإداري الموجود لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة رام الله والبيرة.
3. التعرف إلى علاقة الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة بالتمكين الإداري.

4. التعرف إلى علاقة بعض المتغيرات الشخصية للمعلمين (الجنس، الخبرة، المؤهل التعليمي) على الأنماط الإدارية والسلوك الإداري للمدير.

1-6 فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند $\alpha \geq 0.05$ في قياس الأنماط القيادية المتبعة لدى مديري المدارس الخاصة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند $\alpha \geq 0.05$ في قياس الأنماط القيادية المتبعة لدى مديري المدارس الخاصة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $\alpha \geq 0.05$ في قياس الأنماط القيادية المتبعة لدى مديري المدارس الخاصة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير الخبرة.

1-7 حدود الدراسة

الحدود الزمانية للدراسة: استمرت فترة إعداد الرسالة من شهر شباط 2013 - 2015، حيث قامت الباحثة فيها بمراجعة الأدبيات الخاصة بموضوع الرسالة والإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بها، المحلية والاقليمية .

الحدود المكانية للدراسة: تم إعداد هذه الدراسة في المدارس الخاصة في محافظة رام الله والبيرة.

الحدود البشرية للدراسة: فهي تتكون من جميع معلمي ومعلمات المدارس الخاصة ومساعدتهم ونوابهم في محافظة رام الله والبيرة.

1-8 مصطلحات الدراسة الأساسية:

1. **النمط القيادي Leadership Style:** تعدد مفهوم النمط القيادي بين الباحثين، والمهتمين بالجوانب الإدارية. وعرف (محي الدين الأزهري) النمط القيادي بأنه "مجموعة من الخصائص المميزة،

والعوامل الأساسية التي تجعل المدير يؤثر في مرؤوسيه، أو يقاوم تأثيرها، ويسلك سلوكه الفردي. (الأزهري، 1993). أما (حافظ فرج أحمد) فعرف النمط القيادي بأنه "نوع القيادة التي تضي على شخص ما سمة يتصف بها في ممارسته في إحدى المؤسسات التربوية" (فرج، 1994). وفي مجال الدراسة الحالية تعرف الباحثة مصطلح **النمط القيادي إجرائياً** بأنه "مجموعة من السلوكيات التي يقوم بها مدير المدرسة الخاصة، والتي تجعله متميزاً عن غيره في العمل كقائد تربوي، بهدف التأثير على المرؤوسين لإنجاز أهداف المدرسة.

2. القيادة: مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة، والتي تمثل محصلة تفاعلية مع أعضائها، وتستهدف حث الأفراد على العمل معاً من أجل تحقيق أهداف المنظمة بأكبر قدر من الفاعلية والكفاءة والتأثر (عبوي، 2010). وتعرف أيضاً بأنها عملية التأثير على الآخرين للوصول إلى فهم واتفاق مشترك حول الأعمال المطلوب أدائها، وكيفية إنجازها بفاعلية عالية.

(yuki 2002 p7). **وتعرف إجرائياً:** الخصائص المتميزة والعوامل الأساسية لدى مديري المدارس الخاصة التي تساعد المدير في التأثير على المعلمين أو مقاومة تأثيرهم، بالإضافة لمساهمته في تحقيق أهداف المدرسة وتطوير أداء معلميه.

3. القيادة الإدارية هي: النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر، والإشراف الإداري على الآخرين، باستخدام السلطة الرسمية، وعن طريق التأثير والإستمالة، بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف (شفيق، 2007).

وتعريف القيادة الإدارية (المدرسية) إجرائياً بأنها النشاط الذي تمارسه الهيئة الإدارية (مديرون - معلمون) من خلال توجيه القوى العاملة في المدرسة نحو تحقيق الأهداف التربوية بأسلوب علمي مؤثر، يدفع العاملين للإنقياد والتعاون في سبيل تحقيق أهداف المدرسة.

4. الإدارة: عرفها (زايد، 2003) على أنها عملية إستخدام الموارد التنظيمية المتاحة لتحقيق أهداف محدد.

ويمكن أن نشق تعريفاً إجرائياً للإدارة في المدارس الخاصة مفاده:

أن الإدارة عملية فنية علمية ومهنية يقوم بها مديرو المدارس الخاصة من خلال عمليات التخطيط والتوجيه والرقابة والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق.... إلى قيادة عوامل الإنتاج (المادية وغير

المادية) نحو تحقيق أهداف المدرسة والمعلمين والطلاب بأقل التكاليف آخذين بعين الاعتبار تقلبات البيئتين الخارجية والداخلية للعمل.

5. التمكين الإداري: مفهوم التمكين الإداري: Empowerment: أولاً: فعل شيء ما، وتعني إعطاء السلطة، أي منح القوة والاستطاعة وجعله قادراً. إن المفهوم الإداري للتمكين هو مدخل نحو تعزيز قدرات العاملين ومنحهم حرية التصرف واتخاذ القرارات بشكل مستقل وتحقيق المشاركة الفعلية في إدارة منظماتهم وحفزهم بما يساهم في تعزيز العلاقات الإنسانية، وهناك عدة تعاريف منها تعريف (Goetsck & Stanly 2000) هو تزويد العاملين بالسلطة والمعرفة والموارد اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة. وجاء تعريف (Murrell & Meredeth 2000) أنه تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات وسلطات أكبر من خلال عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة اتخاذ التدريب والثقة والدعم العاطفي.

ويعرف التمكين إجرائياً أنه تفويض بعض المهام الإدارية وترك حرية للمعلمين للتصرف بها من قبل مدير المدرسة، وعمل المدير نحو تطوير قدرات المعلمين ومهاراتهم، وإشراكهم في العمليات الإدارية مثل التخطيط والتنظيم.

6. المدارس الحكومية: وهي المدارس التي تتولى الحكومة أمر تأسيسها، وتمثل فلسفتها وأهدافها وتسعى إلى تحقيقها من خلال الوظائف والأدوار التي تقوم بها. وتؤمن لها ما تحتاجه من أجل تأهيلها، ومن أجل أن تؤدي الوظائف المطلوبة منها، ويكون التعليم فيها مجاني (احمد، 142 هـ).

7. المدارس الخاصة: مدارس تابعة لهيئات أهلية، أو جمعيات خيرية محلية أو أجنبية أو أفراد من القطاع الخاص ويتولون الأنفاق عليها من أموالهم أو من الأقساط المدرسية أو من الهبات والتبرعات المرتبطة بها وإدارتها، والإشراف عليها (حلس، 2011).

8. المدارس التابعة لوكالة الأنوروا التي تقدم خدماتها للطلبة اللاجئين في فلسطين وتشرف عليها وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين الأنوروا (UNRWA).

9. إدارة الموارد البشرية: عرف (الهيبي، 2000) إدارة الموارد البشرية بأنها ذلك النشاط المسئول عن إدارة الموارد البشرية، سواء ما كان منها ضمن قوة العمل للمنظمات أو القادرين على العمل، ولم تنتهياً لهم فرص العمل في منظمة محددة.

مما تقدم أعلاه نستطيع أن نشق تعريفاً إجرائياً مفاده الآتي:-

أن إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن توفير المعلمين والإداريين للمدارس الخاصة إستقطاباً والإشراف عليهم إعداداً وتدريباً ورقابة ومتابعةً، لرفع مستوى كفاءة الأفراد العاملين مما ينعكس ذلك على أدائهم وزيادة إنتاجية المنظمة، وضمان رفاهية المجتمع، كما وتسعى لخلق المواءمة مع البيئة الخارجية من خلال مواجهة متغيراتها، أما الداخلية فتتم من خلال تصميم الوظائف وفض النزاعات وكسب ولاء الأفراد وخلق الشعور بالانتماء والاستقرار لديهم بغية تحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع على حد سواء.

10. المدير القائد (المدير الفعال في المدرسة أو المؤسسات التربوية الأخرى): هو القائد الذي يعمل على تحقيق النتائج المتوقعة منه بحكم منصبه، فيتوقع منه تقديم خدمة عالية تعليمية وتربوية، وتحقيق معدلات من الترابط التنسيقي بين العاملين معه لرفع وتحسين العملية التربوية المرسومة له، وذلك بتكلفة محددة في وقت معين (عبوي، 2010).

11. القيادة المدرسية متمثلة في القائد التربوي: " قائد تربوي يتصف بخصائص ومهارات تتطلبها منه طبيعة الأدوار التي يتوقع منه ممارستها في إدارته للمدرسة لبلوغ أهدافها المنشودة في أجواء من الأمن والارتياح. كما عرفها Fiedler, R & Brent, R (1999) مجموعة من العمليات الوظيفية تمارس بغرض تنفيذ مهام مدرسية بواسطة آخرين، عن طريق تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة مجهوداتهم وتقييمها، وتؤدي هذه الوظيفة من خلال التأثير في سلوكهم لتحقيق أهداف المدرسة (عبدو، 2000).

وتعرفه الباحثة (إجرائياً): "هو الشخص الذي يقوم بالأعمال الإدارية والفنية في مدرسته، بغرض تطوير معلميه ورفع مستوى طلاب مدرسته من خلال استثمار الموارد المادية والبشرية المتاحة وحسن تنظيمها.

9-1 هيكليّة الدراسة

تم تقسيم الدراسة الى مدخل وفصول أما المدخل فقد احتوى: الإهداء، التعهد، الشكر والعرفان، الملخص باللّغة العربية والملخص باللّغة الإنجليزية، وأما الفصول فكانت على النحو التالي:

- **الفصل الاول: بعنوان الاطار العام للدراسة** وشمل العناوين التالية: المقدمة، مشكلة الدراسة، مبررات الدراسة: أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، أسئلة الدراسة، فرضيات الدراسة، مصطلحات الدراسة الرئيسية وهيكلية الدراسة .
- **الفصل الثاني: بعنوان الإطار النظري والدراسات السابقة** وتم فيها عرض الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.
- **الفصل الثالث: بعنوان منهجية وإجراءات الدراسة** والتي تم تناول الموضوعات التالية فيها مقدمة، منهج البحث وأسلوبه، متغيرات الدراسة، أدوات الدراسة، مجتمع الدراسة، العينة، المعالجة الاحصائية، الأساليب الاحصائية وصدق أداة الدراسة.
- **الفصل الرابع: بعنوان نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها.** حيث تم من خلاله الإجابة عن أسئلة الدراسة المختلفة، وتفسير النتائج المتعلقة بها وربطها بالواقع العملي للمدارس والمؤسسات التعليمية الخاصة في فلسطين. وتم التحقق من تحقيق الفرضيات ذات العلاقة بالدراسة.
- **الفصل الخامس: بعنوان الاستنتاجات والمقترحات** حيث شمل العناوين التالية: مقدمة، تلخيص نتائج الدراسة، الاستنتاجات، المقترحات.
 - المراجع
 - الملاحق
 - الفهرس

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول (الأدب النظري)

تمهيد:

تعتبر القيادة أحد أهم العناصر الإدارية في العالم، ونظراً لأهمية هذا الموضوع فقد أجريت العديد من الدراسات والأبحاث لتحديد صفات وخصائص القائد، وسيتم التطرق في الإطار النظري إلى عدة مواضيع تهم موضوع الدراسة من أهمها الأنماط والمهارات القيادية، وإدارة الموارد البشرية والتمكين الإداري، ولمحة عن المدارس في فلسطين بما يخص موضوع البحث.

1-2: الأنماط القيادية

تمهيد: منذ الثمانينيات من القرن العشرين الميلادي بدأت العديد من المؤسسات الكبيرة بالعمل على تحسين وتطوير عملية إختيار من يخلف كبار المسؤولين التنفيذيين، والتعرف المبكر على المواهب القيادية لهم، وذلك لأثرها على سلوك الأفراد والجماعات ومستوى أدائهم في المؤسسة، وبالتالي على تحقيق الأهداف بشكل مباشر.

فالمنظمة تستطيع قياس مدى نجاحها وكفاءتها من خلال معاملة القيادة الإدارية للأفراد العاملين، فكلما كانت القيادة كفىً وجيدة ينعكس ذلك بشكل إيجابي على المؤسسة، وتستطيع أن تحقق أهدافها فالقيادة أناس مبدعون يبحثون عن المخاطر لإكتساب الفرص والمكافآت .

من الضروري أن تتوفر لدى القائد الإداري معرفة وخبرة بأنماط القيادة، وطرق التعامل بها، واستخدام كل نمط منها وفق متطلبات الحالة العامة للعمل ونوع المشكلة. فمن خلال ما يتبعه المدير القائد من نمط سلوكي في قيادته للآخرين يكتسب تسميته (البيروقراطي، الديمقراطي، المتساهل).

وقد لا يكون القائد معتمداً على نمط واحد من أنماط القيادة، بل يتعداه إلى أكثر من ذلك حسب مقتضيات الضرورة فإن كانت الحالة لا تحتمل التأخير وتحتاج إلى السرعة في اتخاذ القرار نرى أن الأسلوب البيروقراطي كما يسمى أفضل في حسم النزاعات واختلاف وجهات النظر، أما إذا كان الموضوع متعلقاً بتطوير الأداء وزيادة فعالية العمل، مثلاً يسعى المدير إلى التشاور والمشاركة في اتخاذ القرار وهكذا. وهنا لا بد ان نوضح بعض أهم الأنماط القيادية السائدة من وجهات نظر متعددة وهي: النمط البيروقراطي والنمط الديمقراطي والنمط المتساهل. وسيتم طرح موضوع النمط القيادي بطرق مختلفة تماماً، ووفق أبعاد سلوكية والدوافع ومصادر السلطة.

أولاً: القيادة وفق مصادر السلطة، وتقسم إلى:

1_ القيادة الرسمية: تتواجد عندما يقود المدير من خلال ممارسة السلطة الرسمية، ومن خلال تلك التصرفات - مثل تحديد الواجبات والمهام- يتبع من المركز الرسمي للمدير، داخل هيكل السلطة للمنظمة، ونجد أن أي موظف في موقع إداري لديه الفرصة والمسؤولية لممارسة القيادة الرسمية في علاقته بالمساعدين، وبذلك فهم معنيون بالتأكد من أداء المساعدين (شفيق، 2007).

2- القيادة غير الرسمية: تظهر عندما يكون الشخص بلا سلطة رسمية، ويؤثر في توجيه سلوك الآخرين. والقادة غير الرسميين هم أولئك الذين يتحملون المسؤولية في مواقف المجموعات، ورغم أنهم لا يعينون رسمياً أو لا ينتخبون فإنهم قادة من خلال تصرفاتهم أو جاذبيتهم الشخصية. كما نجد أن القيادتين الرسمية وغير الرسمية تتعايشان في معظم مواقف العمل، وقد يتصرف المديرين أحياناً كقادة رسميين في بعض المواقف وكقادة غير رسميين في مواقف أخرى، وعندما يتصرف كقائد رسمي فإن المدير يتبع خط السلطة ويمارس التأثير في اتجاه هبوطي في الهيكل التنظيمي وذلك من المدير إلى التابعين ولكن عندما يتصرف كقائد غير رسمي فإن المدير يؤثر على العاملين خارج التنظيم الرسمي والمطلوب هو قوة إقناع لتحقيق القيادة غير الرسمية نظراً لأن القائد غير الرسمي يفقد إلى السلطة الرسمية (سيد ، 2009).

ثانياً: القيادة وفق مركزية السلطة، يمكن تقسيم القيادات إلى:

(1) قيادات لامركزية: تعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين، لإتخاذ الكثير من القرارات مع الحفاظ بالرقابة (control) على الموضوعات المهمة والضرورية.

(2) قيادات مركزية: تعتمد على تركيز السلطة في يدها، والمركزية في إتخاذ القرارات وتلجأ إليها عندما تكون الأخطاء التي ترتكبها المستويات الإدارية الأدنى مكلفه جداً تجنباً لذلك، أو لأنها تريد أن تقدم صوره متكاملة عن الموقف أو تحاول أن تتفهم الموقف بصوره عام (سيد، 2009)

ثالثاً: القيادة وفق البعد السلوكي ويقسم إلى :-

1- القائد البيروقراطي (حكم المكتب) Autocratic Leader يعتمد على السلطة المركزية والتشريعات والمكافآت والقوة القصرية....الخ ويطلق عليه أحياناً الدكتاتور أو الإستبدادي ويحاول التأثير على سلوك مرؤوسيه، وأن يظهر دائماً بمظهر القوه (القوي، 1989).

كما ويتميز القائد فيها بأنه يحاول تركيز كل السلطات في يده ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده، ولا يفوض سلطاته وصلاحياته، ومن هنا تكون كل الأمور تحت سيطرته، ويقوم القائد الإتوقراطي بذلك لقناعته بأنه لا يجب أن يسمح إلاّ بجزء يسير من الحرية لمرؤوسيه بالتصرف دون موافقته الخاصة.

ويقسم (فلبو) النمط القيادي البيروقراطي إلى ثلاثة أشكال رئيسية على الوجه الآتي :

أولاً: البيروقراطي العنيف أو المتشدد ويستخدم فيه المدير التأثيرات السلبية بدرجة كبيرة كالعقاب والتخويف وإصدار الأوامر الصارمة.

ثانياً: البيروقراطي الخير: ويحاول المدير أن يستخدم كثيراً من الأساليب المرتبطة بالقيادة الإيجابية من خلال الإطراء والثناء، وأيضاً من خلال العقاب الخفيف، لكي يضمن ولاء المرؤوسين في تنفيذ قراراته.

ثالثاً: البيروقراطي المناور: ويجعل المرؤوسين (المدرسين) يعتقدون أنهم اشتركوا في صنع القرار في حين أنه هو الذي إتخذ القرار بنفسه.

والقائد البيروقراطي بشكل عام عديم الثقة بمرؤوسيه، ودائم الشك فيهم، ولا يشركهم مباشرة في مهامه وصنع قراراته، فهو يحدد منفرداً سياسات المنظمة وخطتها دون مشاورة مرؤوسيه في ذلك، فالضغط والتهديد والتلويح بالفصل من العمل أو الخصم من الراتب وسيلة لتحقيق أهدافه.

2. القائد الديمقراطي Democratic Leader: وتعتبر الديمقراطية عملية إجتماعية تحكم الجماعة فيها نفسها بنفسها، وفيها يمثل الأعضاء تمثيلاً متساوياً في إتخاذ القرارات، وهو أسلوب يعتمد فيه القائد لإشباع حاجات مرؤوسيه، وخلق التعاون بينهم وحل مشكلاتهم. ويتسم سلوك هذا النمط من القادة بتشجيع مشاركة الآخرين وتخويلهم الصلاحيات الضرورية لتسهيل تنفيذ المهمات وهو يهتم بترسيخ الإعتقاد لدى المرؤوسين أنهم جزء مهم في القرارات الصادرة إذ يعتمد الخبرة وقوه الاستشارة في إدارة الآخرين وتحفيزهم على العمل وروح الفريق بالشكل الذي يضمن ولاءهم ويزيد دافعيتهم في الإنجاز والسعي لتحقيق الأهداف بتعاون جماعي (السالم ومويد، 1999).

أ.المرتكزات التي تركز عليها القيادة الديمقراطية هي:

أولاً: العلاقات الإنسانية بين القائد والمرؤوسين، وتتمثل في:

1. الإندماج بين الموظف والتنظيم الذي يعمل فيه يعطي القائد الديمقراطي نتائج فعالة في العمل.
2. حفظ كرامة الموظفين والمساوى بينهم في الثواب والعقاب.
3. عدم تعارض مصالح الموظف مع مصالح المنظمة التي يعمل فيها.

ثانياً: إشراك العاملين في بعض المهام القيادية، ويتحقق ذلك من خلال اللقاءات والمؤتمرات لحل المشاكل، ووضع البدائل وتسليم المهام، وأخذ آراء العاملين على محمل الجد. وهذا مرتبط مهم لتحقيق القيادة الديمقراطية في المؤسسة.

ب. مزايا القيادة الديمقراطية أو المشاركة:

كشفت الدراسات التي تمت في هذا المجال مزايا إيجابية في أغلب الأحيان لهذا النمط، كان أهمها:

أ- إن تحقيق المشاركة تؤدي الى تحقيق الثقة المتبادلة بين القادة والعاملين في المؤسسة، وإقامة علاقات حسنة مع الجمهور.

ب- إن المشاركة تخلق المناخ الصالح والملائم بتشجيع التغيير وتقبله في إطار مصلحة المرؤوسين والتنظيم.

ج- إن المشاركة في عملية صنع القرار تساعد في ترشيد عملية إتخاذ القرار ونوعيته، وإختيار البديل الملائم لتحقيق الهدف من خلال أخذ كافة الآراء من أصحاب الخبرة والتجارب والعلم في المؤسسة.

3. القائد الحر أو غير الموجه (Laisser Faire): ويقابل القائد البيروقراطي في التطرف، والقائد الحر الذي يسمى أحياناً بقائد (إطلاق العنان أو القائد المتساهل..الخ) وهذا النوع من القادة يقابل القادة البيروقراطيين المبالغ في سلبيتهم. فيعطي المرؤوسين حريتهم ويتساهلهم مع التابعين إلى درجة التسبب والفوضى والقائد هنا لا يمارس دوراً أو عملاً قيادياً يذكر والقائد موجود بجسمه غائب من حيث تأثيره وتوجهه، وقيامه بدور ايجابي في قيادة الجماعة، ولا يصدر قراراً مستقلاً ولا يوجهه، ولا يفصل، ولا يأمر ولا ينهي، ولا يكاد يُحس بوجوده على الإطلاق، ويترك عنان الأمور في أيدي التابعين الذين قد تتعارض رغباتهم وتصرفاتهم.

ويرجع استخدام أسلوب القيادة الحرة أو التسببية إلى الفترة التي ساد فيها المنهج الحر اسلوباً لتوجيه جهود ونشاطات الأفراد. إلا أن استخدام هذا الأسلوب لم يصل الى الحد الذي يجعل منه منهجاً ثابتاً. وهو منهج يجمع بين الأسلوبين الآخرين للقيادة الإدارية (الأتوقراطي والديمقراطي)، ويركز هذا النمط على حرية الفرد أثناء عمله.

أ. الخصائص المميزة للقيادة الحرة والتي كشفت عنها الدراسات هي :

1. إتباع سياسة الباب المفتوح في الإتصالات، فالقائد هنا يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجدياً إلا إذا جعل بابه مفتوحاً لمرؤوسيه، وسهل لهم سبل الإتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها.
2. إتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطهم، وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل .
3. إتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق وميله إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة وغير محددة.

ب. الآثار السلبية للقيادة الحرة

- أ. يعطي القائد الحرية الكاملة للمرؤوسين في العمل.
- ب. لا يقوم القائد هنا بالعمل على ضبط وتوجيه سلوك المعلمين عنده .
- ج. يؤدي الى ضياع وحدة العمل كفريق متكامل وعمل تربوي (عبوي ، 2010)

العوامل التي تساعد في تحديد النمط القيادي :

تتدخل العديد من العوامل في النمط القيادي للقائد، حتى وإن ألمّ القادة بالأسلوب الأفضل المتفق عليه في أنه يعطي أفضل النتائج، وأهم هذه العوامل كما يراها (النعيمي . 2006):

1. شخصية القائد: تلعب شخصية القائد دوراً كبيراً في تحديد النمط القيادي الذي سيتبعه، فالقائد الذي يؤمن بضرورة العلاقات الإنسانية يختلف عن ذلك المنعزل الحذر، كما أن لكل قائد قدراته وميزاته ومهاراته وأسلوبه في الحديث والتعامل مع الآخرين.
2. الفروق الفردية للمرؤوسين: فالمرؤوسون عند القائد يختلفون في قدراتهم وميولهم وأفكارهم وثقافتهم فيقوم القائد بإختيار النمط الذي يراه مناسباً.
3. حجم التنظيم: فنمط القائد في المنظمات الصغيرة يختلف عنه في المنظمات الكبيرة والمتشعبة والتي تحتوي على وحدات متعددة وأفراد كثيرين، فالتعامل مع المنظمات الصغيرة قليلة الأفراد أسهل من تلك الضخمة معقدة التركيب.

4. سياسة الدولة: حيث تشكل سياسة الدولة عاملاً هاماً في إنتقاء النمط القيادي من حيث وجود النظام المركزي واللامركزي، ومن حيث وجود رقابة من السلطات العليا أو تفويض السلطة والأهداف والميزات وسوق العمل.

5. بيئة القائد الخارجية: فالعادات والتقاليد تفرض سلطاتها على القائد ليختار النمط الملائم، إضافة إلى ثقافة المجتمع ومستوى المعيشة والأمور المرفوضة والسياسات المقبولة لدى المجتمع، كل هذا في المجتمع يؤثر على النمط الذي يختاره القائد. ويضيف (Porter M.1993) عاملاً آخر الا وهو:

6. طبيعة العمل: فهناك بعض الإدارات تتابع عملها بشكل سريع ومتطور، وتتنظر الى الأهداف بحد ذاتها، وأهمية تحقيقها على أنها قائد غير منظور. كما أن هناك إدارات يُمارس فيها التسلط والروتين وتكون المهام غير واضحة، وتتمركز السلطة كلها بيد الإدارة العليا، مما يدفع القائد لإختيار النمط الذي يتلاءم مع طبيعة العمل سعياً لتحقيق الأهداف المنشودة.

2-2: نماذج تحليل أنماط القيادة

"تفترض دراسات أنماط القيادة، أن فاعلية القائد في تحقيق أهداف الأداء، ورضا أفراد الجماعة، يتوقف على نمط القيادة، الذي يتبعه القائد، أو نمط السلوك، الذي يمارسه في علاقته بالجماعة. ووفق هذه الدراسات، فإن العامل المحدد لفاعلية القيادة، يتكون من مجموعة من الأنشطة والتصرفات، التي يبدئها القائد، والتي تشكل في مجموعها أسلوباً عاماً، أو طريقة، أو نمطاً لقيادته". (القحطاني، 200).

وفيما يلي عرضاً لأهم النماذج، التي تناولت تصنيف أنماط السلوك القيادي.

أولاً: نموذج تاننباوم وشميدت Tannenbaum and Schmidt

1. أسهم كل من تاننباوم وشميدت، سنة 1958، في وضع نموذج يستخدم في تحديد النمط القيادي الملائم، ويقوم مفهوم هذا النموذج على أساس أن الأسلوب القيادي، يعتمد على ثلاثة متغيرات هي: (القحطاني، 2001)

أ. الصفات الشخصية للمدير، والمبادئ التي يؤمن بها، ومدى ثقته في مرؤوسيه.

ب. نوع المرؤوسين.

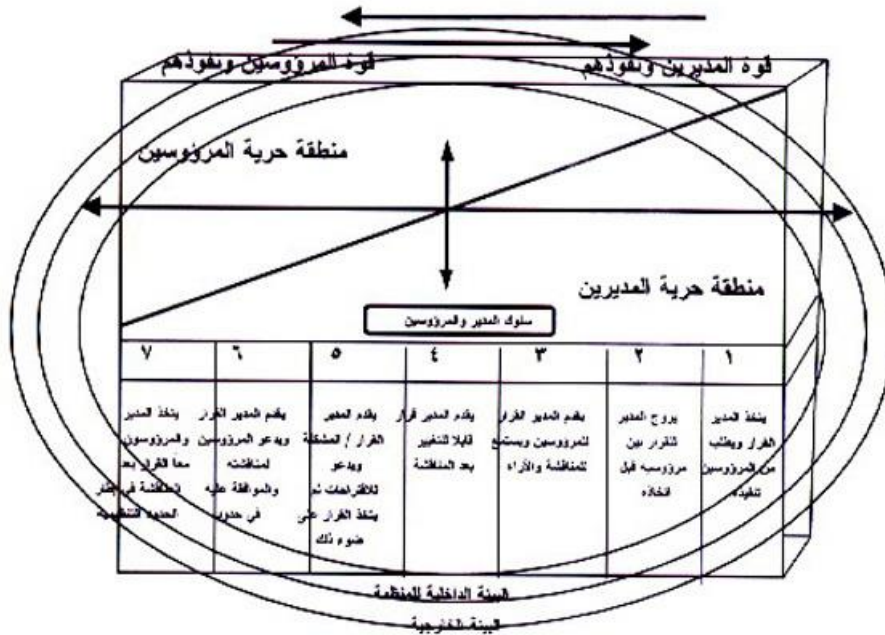
ج. الظروف المحيطة، مثل فلسفة المنظمة وتقاليدها، فعالية وإنتاجية الأفراد، نوع المشكلات القائمة، توفر الوقت.

وقد طور تاننباوم وشميدت نموذجهما، ليشتمل على سلسلة من أنماط القيادة، فيما أسموه بسلوك المدير والمرؤوسين. ويراجح مدى هذه الأنماط، بدءاً من نموذج القيادة التحكيمية "الأوتوقراطية"، ثم تتسلسل لتنتهي بنموذج القيادة الديمقراطية بالمشاركة (القحطاني، 2001).

2. وقد أدخل تاننباوم تعديلاً على هذا النموذج في عام 1973، في صورة دائرتين محيطتين بالنموذج، تمثل إحداهما تأثير البيئة الداخلية للمنظمة، والأخرى تأثير البيئة الخارجية. (أنظر شكل

نموذج تاننباوم وشميدت المعدل). (نموذج 1)

الشكل



نموذج تاننباوم وشميدت بعد تعديله عام ١٩٧٣

وطبقاً لهذا النموذج، تكون هناك سبعة أنماط للقيادة، ثلاثة منها أقرب إلى النمط البيروقراطي، وثلاثة إلى النمط الديمقراطي، بينما يقع بينها نمط وسط، (النمط الرابع في الشكل). والأنماط السبعة هي:

1. الأنماط القريبة للسلوك الأوتوقراطي

- (1) القائد الذي يقوم بجميع مراحل صنع القرار، ويتخذ القرار، ويعلنه على التابعين لتنفيذه من دون معارضة، مستخدماً أكبر قدر ممكن من سلطاته، للحصول على قبولهم للقرار.
- (2) القائد الذي يقوم بجميع مراحل صنع القرار، ويتخذ القرار، ثم يحاول إقناع تابعيه بقبوله (بروج للقرار).
- (3) القائد الذي يقوم بجميع مراحل صنع القرار، ويتخذ القرار، ويقدمه للمرؤوسين إلا أنه يتيح لهم فرصة مناقشة القرار، وعرض تساؤلاتهم عن مضمونه.

وفي هذه الأنماط الثلاثة، يتضح أن القائد يصنع القرار ويتخذه بنفسه أولاً، ثم بعد ذلك إما أن يعلنه، أو يحاول إقناع تابعيه به، أو يعرضه للمناقشة، وهذه الأوضاع الثلاثة، تمثل ثلاث درجات من البيروقراطية وتسلط القائد، أكبرها عند النمط الأول، وأقلها عند النمط الثالث.

2. الأنماط القريبة للسلوك الديمقراطي:

- (1) القائد الذي يفكر في المشكلة، ثم يعرضها على التابعين، لإشراكهم في اقتراح بدائل حلها، ثم يتخذ القرار على ضوء ذلك.
- (2) القائد الذي يحدد لتابعيه حدود تصرفاتهم، ومحددات القرار، ويترك لهم حرية التفكير في البدائل وتقييمها، واختيار أفضلها في حدود لا يتجاوزونها، ثم اتخاذ القرار الأكثر ملاءمة.
- (3) القائد الذي يشترك مع تابعيه في صنع القرار، في إطار الحدود التنظيمية.

وبالنسبة إلى هذه الأنماط الثلاثة، يتضح أن القائد لا يصنع القرار كله بنفسه، فهو إما أن يشترك تابعيه في مرحلة التفكير في البدائل، وحتى اتخاذ القرار، وإما أن يترك لهم صنع القرار كاملاً، ولكن في حدود إطار من المحددات، التي يضعها هو بنفسه، وإما أن يشترك معهم كأحدهم في صنع القرار،

الذي يتحدد إطاره بمحددات تنظيمية. وهذه الأوضاع الثلاثة تمثل ثلاث درجات من الديمقراطية في القيادة، أكبرها عند النمط السابع، وأقلها عند النمط الخامس.

ج. ويتبقى من الأنماط السبعة، نمطاً وسطاً (النمط الرابع) يقوم فيه القائد بصنع القرار، واتخاذ، ولكن بصفة مبدئية، على أن يترك فرصة تغييره كنتيجة لمناقشة التابعين له. وهذا النمط بطبيعة الحال، لا بد من أن يكون جامعاً لمزايا طرفي المقياس وعيوبهما. فالقائد يعد على قدر من المرونة، تسمح بمشاركة التابعين، ولكنه في الوقت نفسه هو الذي يصنع القرار ويتخذه، وفي هذا الوضع يكون التابعون له بمثابة مستشارين فقط.

وقد نصح الباحثان المديرين، حول الكيفية التي يمكن أن يختاروا بها الأسلوب القيادي، من خلال تحليلهم للجوانب التالية:

أ. المدير نفسه

(1) أن على المدير أن يختار الأسلوب القيادي، الذي يفضله من مجموعة النماذج السبعة المشار إليها في (نموذج محيط الدائرة).

(2) كلما كانت ثقة المدير كبيرة في كفاءة مرؤوسيه، شجعه ذلك على اختيار الأسلوب الديمقراطي (التحرري) في القيادة.

(3) كلما كانت الحاجة كبيرة وملحة على التدخل والرقابة الإشرافية الدقيقة، كان من الأفضل أن يختار المدير الأسلوب التحفظي، في القيادة.

ب. المرؤوسون

(1) كلما كان المرؤوسون على قدر كبير من الكفاءة، كلما شجع ذلك على اعتماد الأسلوب الديمقراطي، في الإدارة.

(2) كلما كانت رغبة المرؤوسين كبيرة في الإستقلالية، وتحمل المسؤولية، شجع ذلك على اعتماد أسلوب القيادة الديمقراطية (التحررية).

(3) كلما كان المرؤوسون أكثر تضامناً والتحاماً مع المنظمة في تحقيق أهدافها، والشعور بأهمية المشكلات التي تواجهها، شجع ذلك على نهج الأسلوب الديمقراطي في الإدارة.

ج. الظروف المحيطة

- (1) كلما كان حجم المجموعة الإشرافية كبيراً، كان من الأفضل اختيار النموذج التحفظي "الأوتوقراطي" في القيادة.
- (2) كلما اتسع النطاق الجغرافي لموقع عمل المجموعة، كان من الأفضل استخدام أسلوب القيادة التحفظية.
- (3) كلما تعرض المدير لمواجهة ضغوط الوقت في اتخاذ القرارات، كان من الأفضل اعتماد أسلوب القيادة التحفظية.
- (4) كلما كانت مجموعة العمل الإشرافية متماسكة ومتكافئة، شجع ذلك على اختيار الأسلوب الديمقراطي، في الإدارة.
- (5) كلما كانت المشكلات التي يتعرض لها المديرون معقدة، كان من الأفضل انتهاز الأسلوب "الديموقراطي" في الإدارة، لضمان تعاون المرؤوسين مع المدير، في الوصول إلى قرار جماعي، إزاء المشاكل المعقدة.

ثانياً: نموذج ليكرت في القيادة Lekert's Continuum

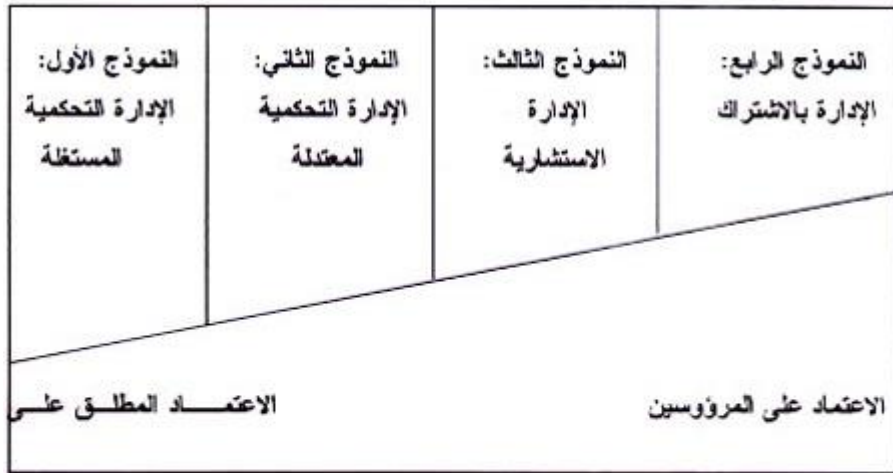
أجرى رنسيس ليكرت، وبعض زملائه الباحثين، دراسة في معهد البحوث الاجتماعية، بجامعة ميتشجان الأمريكية. وبعد بحوث ودراسات استمرت ثلاثين سنة، استحدثوا نظرية أخرى في القيادة الإدارية.

واعتمدت نظرية ليكرت في القيادة، على الأسلوب الديموقراطي في الإدارة ومن هذا المنطلق فإن المدير الفعّال في رأيه هو الذي يغلب المرؤوسين على جانب السلطة الإدارية. على أساس أن يعمل المدير، ومعه مرؤوسوه، في إطار من القيم والطموحات، والأهداف المشتركة (هاشم، 2009)

وتوضيحاً لنظرية ليكرت وأفكاره في هذا المجال، صور أربعة أنماط "نماذج" للقيادة الإدارية.

أنظر شكل نموذج ليكرت في القيادة الإدارية في الصفحة التالية نموذج (2)

الشكل



نموذج ليكرت في القيادة الإدارية

ويتضح من نموذج ليكرت، أن الأنماط الأربعة هي:

النمط الأول: القيادة التحكمية المستقلة

والقائد في هذا الإطار، يتصف بالآتي:

- (1) أوتوقراطي للغاية، ويقود بالسلطة الرسمية، ويتخذ القرارات وحده.
- (2) لا يثق في مرؤوسيه، إلا بنسبة ضئيلة للغاية.
- (3) يعتمد في تحفيز مرؤوسيه، على أسلوب التهديد، والعقاب أساساً، وقليلاً من التقدير.
- (4) يعتمد في الاتصال على قناة واحدة، هي من أعلى إلى أسفل، ولا يسمح بالاتصالات من أسفل إلى أعلى.

النمط الثاني: القيادة التحكيمية المعتدلة

والقائد في هذا النموذج يتصف بالآتي:

- (1) تتصاعد ثقته في مرؤوسيه نسبياً.
- (2) يعتمد في دفع مرؤوسيه للعمل، على الترغيب والتقدير، مع قليل من التهديد والعقاب.
- (3) يسمح ببعض الاتصالات من أسفل إلى أعلى.
- (4) يسمح لمرؤوسيه بإبداء آرائهم وأفكارهم.
- (5) يسمح بتفويض السلطة في اتخاذ القرارات، ولكن من خلال مراقبة قريبة ووثيقة ومكثفة.

النمط الثالث: القيادة الديمقراطية الاستشارية

ويتصف القائد من وجهة نظر (عبد الفتاح ، 2004) في هذا النمط بالآتي:

- (1) تتصاعد ثقة القائد في كفاءة مرؤوسيه ومقدرتهم، ولكن إلى حدود معينة، أي أن الثقة ليست مطلقة وكاملة تماماً.
- (2) يحاول، في العادة، الاستفادة من آراء وأفكار مرؤوسيه، بطريقة بناءة.
- (3) يستخدم لتحفيز مرؤوسيه كثيراً من الأساليب الإيجابية.
- (4) يسمح بالاتصالات في اتجاهين.
- (5) يخطط للسياسات العامة العريضة، ويتخذ وحده القرارات المهمة، ولكنه يعطي صلاحية اتخاذ القرارات لمرؤوسيه فيما دون ذلك، ويعمل على الاستشارة في الظروف غير العادية.

النمط الرابع: القيادة الديمقراطية بالمشاركة

ويتصف القائد في هذا النمط بالآتي: (لطفى احمد : 2000)

- (1) لديه ثقة كاملة في مرؤوسيه، وفي جميع الأحوال.
- (2) يشجع آراء مرؤوسيه وأفكارهم، ويستخدمها بطريقة بناءة.

(3) يمنح المكافآت لمؤوسيه، عند الاشتراك والمشاركة في مجالات مختلفة، مثل: تحديد الأهداف، تقويم نتائج الأداء.

(4) يتخذ القرارات بصورة مشتركة مع مؤوسيه، وفي جميع المستويات التنظيمية.

(5) يشجع الاتصالات في جميع الاتجاهات.

(6) يؤمن بالعمل كفريق واحد.

ويرى (ليكرت) وزملاؤه، أن النمط الرابع "الديموقراطي بالمشاركة"، هو أفضل النماذج جميعاً، وأهمها للتطوير، وذلك من حيث زيادة كفاءة أداء المنظمة وفعاليتها. ولاحظ (ليكرت) أن المديرين الذين يستخدمون هذا النموذج من الإدارة في عملياتهم ونشاطاتهم يحققون أقصى حالات النجاح، كقادة إداريين. كذلك لاحظ "ليكرت" أن بعض الأقسام الإدارية والشركات، التي استخدمت هذا الأسلوب القيادي في الإدارة، كانوا أكثر كفاءة في تحديد الأهداف، وإنجازها، وأكثر إنتاجية. وهو يعزو هذا النجاح إلى أسلوب الاشتراك في الإدارة والقرارات، وإلى الثقة، التي يمنحها المدير إلى مؤوسيه.

3-2: المهارات القيادية

لا شك أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها، ولكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي (القائد - التابعون - الموقف)، فلا بد أن يحوز أو يكتسب أربع مهارات وذلك لكي يبلغ أهداف العمل، ويرفع الإنتاجية من ناحية، ويحقق أهداف الأفراد ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى، وهذه المهارات هي حسب ما كتب (عبد الغني، 2011):

1- المهارة الفنية: وهي أن يكون القائد مجيداً لعمله، متقناً لإياه، ملماً بأعمال مؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديها، عارفاً لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها، كذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها ومدركاً وعارفاً للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل.

أهم الخصائص المميزة للمهارة الفنية تتمثل بما يلي:

- 1- أنها أكثر تحديداً من المهارات الأخرى، أي أنه يمكن التحقق من توافرها لدى القائد بسهولة لأنها تبدو واضحة أثناء أدائه لعمله.
- 2- أنها تتميز بالمعرفة الفنية العالية والمقدرة على التحليل وعلى تبسيط الإجراءات المتبعة في استخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة لإنجاز العمل.
- 3- أنها مألوفة أكثر من غيرها لكونها أصبحت مألوفة في الإدارة الحديثة وفي عصر التخصص.
- 4- هي أسهل في اكتسابها وتمييزها من المهارات الأخرى ومن أهم السمات المرتبطة بها:
 - أ- القدرة على تحمل المسؤولية.
 - ب- الفهم العميق والشامل للأمور.
 - ج- الحزم.
 - د- الإيمان بالهدف.

2- المهارة الإنسانية: تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون معه، ويخلصون في العمل، ويزيد من قدرتهم على الإنتاج والعطاء، وتتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة رجل الإدارة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات. إن المهارات الإنسانية الجيدة تحترم شخصية الآخرين، وتدفعهم إلى العمل بحماس وقوة دون قهر أو إجبار، وهي التي تستطيع أن تبني الروح المعنوية للمجموعة على أساس قوى، وتحقق لهم الرضا النفسي، وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادلة، وتوحد بينهم جميعاً في أسرة واحدة متحاببة متعاطفة.

3- المهارة التنظيمية: وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح والأنظمة.

وتعني كذلك قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه، وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة، وعلاقة المؤسسة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه، ومن الضرورة أن يمتلك المدير خصائص

مهنية تمثل جوهر العمل الإداري، وهي خصائص تميّز المدير الذي يتخذ من مركزه الوظيفي مهنة يؤمن بها، وينتمي إليها ويلتزم بقواعدها الأخلاقية.

4- المهارة الفكرية: وهي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والإستنتاج بالمقارنة، وكذلك تعني المرونة والإستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذا أفكار تغير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف. (عبد الغني، 2011)

4-2: إدارة الموارد البشرية

عرفها محمد فالج الصالح أنها الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المنشأة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها، وتدريبها، وتطويرها، والعمل على استقرارها ورفع الروح المعنوية، كما تقوم هذه الإدارة أيضاً بمتابعة تطبيق اللوائح والتعليمات والقوانين التي شاركت في صياغتها واعتمدها الإدارة العليا في المنظمة، وكذلك تعمل الإدارة على تعديلها من وقت لآخر بما يتماشى مع مصلحة المنشأة والعاملين فيها. (الصالح، 2004).

ومن خلال التعريف السابق نجد أنها تشترك في الآتي:

- 1- أن أهميتها وحساسيتها في المنظمات ناجمة عن تعاملها مع عامل أساسي ومتغير من عوامل الإنتاج وهو الفرد العامل.
- 2- أن مهمتها هو توفير موارد بشرية لمختلف الإدارات والوظائف داخل المنظمة والمحافظة عليها وحثها على المشاركة في اتخاذ القرارات.
- 3- اهتمامها بدراسة البيئة الخارجية والداخلية ومتابعتها لمواجهة التقلبات البيئية ولتوفير الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمات.
- 4- تسعى من خلال توفير الفرص والعروض والمغريات لإستقطاب الكفاءات والتي تعتبر ميزة تنافسية غير قابلة للتقليد.
- 5- تسعى إدارة الموارد البشرية لخلق الموازنة بين الإدارة العليا والأفراد العاملين وبين العاملين أنفسهم وبين الأفراد وباقي الإدارات، هذا على صعيد البيئة الداخلية، والموازنة الخارجية عندما تتمكن المنظمة من التكيف مع متطلبات البيئة الخارجية.

- 6- تسعى من خلال التدريب إلى رفع كفاءة الأفراد في أداء وظائفهم مما ينعكس ذلك على الفرد أداءً وعلى المنظمة من خلال نوع المخرجات وكذلك على رفاهية الفرد في المجتمع.
- 7- الرقابة والمتابعة والإشراف تساعد إدارة الموارد البشرية على تكوين صورة عن أداء العاملين مما يمكنها من تقويم أدائهم ومعالجة الانحرافات أو التباطؤ في العمل .
- 8- تسعى من خلال أنظمة الأجور والتحفيز إلى رفع الروح المعنوية لدى العامل ولخلق نوع من الاستقرار وكسب الولاءات.
- 9- تساهم في التخطيط ورسم السياسات ووضع الإستراتيجيات الخاصة لها كإدارة وللمنظمة بصورة عامه.
- 10- تقوم بمتابعة العاملين في تطبيقهم للوائح والأنظمة والقوانين والتعليمات التي اعتمدها الإدارة العليا في أداء وظائفهم.

5-2: القائد خصائصه وصفاته:

تعتبر القيادة أحد أهم العناصر الإدارية في العالم، وقد تكثفت الدراسات عنها بعد الحرب العالمية الثانية، من أجل تحديد صفات وخصائص القادة، وكان أبرزها الدراسة التي أجراها الجيش الأمريكي والتي توصل خلالها إلى تحديد ما يقرب من ثلاث عشرة صفة تمتع بها القادة الناجحون هي:

1. المظهر: ينبغي أن يظهر القائد بشكل مميز سواء في ملبسه أو تصرفاته أو أخلاقه، بحيث يكون القدوة الحسنة لمرؤوسيه، ويجب أن يعبر مظهر القائد عن ثقته بنفسه ونشاطه وحيويته وفطنته، ويجب أن يوحي كذلك بالهدوء والإتزان والرصانة، وعليه أن لا يكون سريع الغضب والإنفعال، لأن ذلك يفقده القدرة على اتخاذ القرار الصائب وكذلك يفقده ثقة مرؤوسيه واحترامهم له. وعليه أن يتكلم كثيراً مع المرؤوسين شفاهة، فإذا اتخذ القائد أسلوباً مهيناً في التعامل مع مرؤوسيه، فإنه قد يتعرض لإحتمالات مؤلمة، منها الإحتكاك وقد تصل إلى العصيان.

2. الشجاعة: وهي الحالة العقلية التي تمكن الإنسان من السيطرة على الخوف، وتمكنه من اجتياز المخاطر والصعاب، وتجعله يتقبل المسؤولية ويتصرف بالطريقة المناسبة في حالات التهديد.

وهي تعني الوقوف مع الحق حتى لو أدت بصاحبها أن يواجه إجماعاً رافضاً لهذا الحق. وإن القائد الذي يتمتع بالشجاعة الروحية سوف يكون قادراً على تصحيح أخطائه، وسوف يفرض قراراته طالما أحس بأنه على صواب. ولكي يكتسب القائد الشجاعة يجب أن يدرس ردود فعله عند الخوف بتطوير قدراته النفسية لمواجهة هذا الخوف، ومحاولة الهدوء دائماً عند الأزمات، ويجب عليه أيضاً أن يكون منظم التفكير، وأن يبتعد عن تضخيم المواقف. والإعتراف بأخطائه في حالة الخطأ وهو ما يسمى بالشجاعة الأدبية، والتي تكسب القائد ثقة ومحبة واحترام مرؤوسيه. ومن خلالها يتمكن القائد من إصدار القرار بثقة وجرأة (الشريفة، 2008).

3. الحزم: وهو القدرة على إتخاذ القرار دون تردد وبشكل واضح وفي اللحظة المناسبة، وهو صفة هامة لا غنى للقائد أو المدير عنها، لأنه سيمر بظروف وأحوال تفرض عليه اتخاذ القرار بشجاعة وبحزم وبسرعة، يجب أن يكون القائد قادراً على إنجاز القرارات الفورية، وأن تتميز هذه القرارات بالوضوح والفاعلية. في بعض الأحيان قد تكون هناك مواقف عديدة تستدعي أكثر من حل واحد، والقائد الحكيم يقوم "بفرز" هذه الحلول ومقارنتها ببعضها ثم يصل إلى القرار الأفضل. يمكن للقائد إكتساب صفة الحزم من الممارسة والخبرة المتراكمة، ويجب عليه أن يضع في إعتباره أن هناك آراء صائبة تنشأ أولاً لدى المرؤوسين، ولذلك يجب عليه أن يحرضهم على إبداء هذه الآراء في الوقت المناسب. إن الإقترب الإيجابي مع الاقتصاد في الوقت والموضوعية والتحليل الموقوت، والتقييم الحكيم للآراء التي تعد بواسطة الآخرين، كل هذا يساهم بدور فعال في القرار الحاسم الحازم الذي يتخذه القائد.

4. الصبر والاحتمال: هما القدرة العقلية والبدنية على الإحتمال، وهو كذلك القدرة على تحمل المصاعب والتعب وقلة النوم والراحة وتحمل الإجهاد الشديد في أقسى الظروف، وهي صفة تكسب القائد ثقة واحترام مرؤوسيه، ويمكن قياس الصبر بقدرة الإنسان على الصمود أمام الألم والتعب والمشقة، وهو بوجه عام مماثل للشجاعة. وتقدر كمية الإحتمال والصبر الذي يتحلى به القادة بقدر كمية الإحترام الذي ينالونه من مرؤوسيه، إن افتقاد القائد للجلد سيجعله عنصر ضعف بدلاً من أن يكون عنصر قوة كما هو مفروض أن يكون. وعلى القائد أن يظهر قدراً مقبولاً من الصبر والإحتمال، وكونه قدوة للآخرين فإنهم سوف يتبعونه في الإتجاه نفسه، وعلى القائد أن يطور خاصية الإحتمال عنده بإجراء تمرينات عقلية وبدنية عنيفة ومنتظمة، ويمكن أن يجري اختبارات

ذاتية يمكنه عن طريقها قياس درجة الصبر التي وصل إليها. إن الضبط والربط الذاتيين ضروريان لتطوير الصبر والمحافظة عليه (الشريدة، 2008) .

5. العدل: يجب أن يتخذ القائد قراراته ويصدر أحكامه دون أي تحيز أو تمييز أو ظلم أو إفراط أو تفریط لان ذلك يصنع الرضا بين المرؤوسين، ويزيد من محبتهم لرئيسهم، ويبقى صورة القائد وسمعته طاهرة نقية في نظرهم، وللعدل أوجه إيجابية رائعة، والتي تبرز أحيانا في شكل مكافأة أو إطرء المرؤوسين، والقائد الناجح هو الذي يعمل على مكافأة المرؤوسين الذين يستحقون المكافأة فعلاً، إن القائد الذي يمارس أسلوب العقاب فقط سينتهي به الأمر إلى تدمير معنويات مؤسسته ومرؤوسيه، بالإضافة إلى ذلك، فان القائد الذي يمارس أسلوب المحسوبية والإيثار لا يقل أبداً عن القائد الذي يمارس العقاب كأسلوب وحيد، إذ النتيجة في الحالتين واحدة.

6. النزاهة: وهي استقامة الخلق والتخلي بصفات الأمانة والعفة ونظافة اليد واللسان والجوارح، وهي صفة لاغنى للقائد عنها لأنه بغير الأخلاق لا ينجح في عمله ولا يحقق أهدافه، إن النزاهة وصحة المبادئ الأخلاقية والصدق والأمانة تصبُّ جميعاً في مبدأ الإستقامة. إن تقدير المواقف والتخطيط على المستويات العليا لا يمكن أن يكون صحيحاً وذا فائدة بدون معلومات دقيقة وأمانة، والتي تأتي من المستويات الأدنى. ولعله لا يغيب عنا أن صفة الأمانة كانت السند الهائل لرسول هذه الأمة (صلوات الله عليه وسلامه) قبل وبعد الرسالة التي كلفه الله تعالى بها، وقد حض عليها الإسلام وشدد في تطبيقها واعتبر خيانة الأمانة هي من صفات المنافقين.

7. المعرفة: ينظر المرؤوسين لقائدهم بأنه كنز معلومات، وبأنه يعرف كل شيء عن كل شيء، لذا ينبغي على القائد أن يتقف ويعلم نفسه بكل أنواع العلوم والمعرفة، ويتابع كل جديد وخاصة في مجال عمله وتخصصه من تطورات وصناعات، بالإضافة إلى هذا فإن المناقشات الجدية والبحوث والخبرات تساهم أيضاً في توسيع مدارك القائد وإثراء معرفته الشخصية، وكذلك بما يتعلق بتخصصه وعمله (الشريدة، 2008).

8. اللباقة وحسن التعامل: اللباقة هي كيفية التعامل مع الآخرين بأسلوب مهذب ومحترم. يجب أن يتمتع القائد بالقدرة على التعامل مع الآخرين باحترام وأدب وكياسة ولباقة، لأنه كما يعامل الناس يعاملوه، والإنسان الفطن هو الذي يضع نفسه مكان الآخرين أثناء تعامله معهم، لأن الآخرين

بالمقابل سيتعاملون معه بالأسلوب نفسه. إذ عادةً ما يكون القائد الهادئ والثابت والمهذب قادراً على اكتساب احترام الآخرين دون شعور بالحرج، وفي بعض الأحيان قد يكون مطلوباً أن تصدر الأوامر بطريقة جافة، ولكن في أغلب المواقف فإنه من المفضل إتباع الأسلوب المهذب. وفي هذا الإطار يقول احد الخبراء: " لا يبحث القائد الحقيقي عن السلطة حياً في السيطرة وهو لا يضغط إرادات الرجال بغية تحطيمها وإنما يبحث في سبل مساعدتها لتصبح قادرة على خدمة هدف نبيل". (Randolph and Sashkin (2002) ."

9. **الإيثار:** وعكسها الأنانية القائلة التي تعمي الإنسان عن رؤية إلا مصلحته متناسياً مصالح الآخرين، ولا يأبه إلا بمنفعته الخاصة على حساب مرؤوسيه وأتباعه، والقائد المنكر لذاته هو ذلك الشخص الذي يتجنب أن يرتفع على حساب الآخرين، ومن بديهيات الأخلاق أن تكون راحة ورضا المرؤوسين أولاً وقبل راحة القادة. إن القائد الحقيقي المنتمي هو ذلك الشخص الذي يضع نفسه في آخر سلم الأولويات ويشاطر المرؤوسين الأوقات الصعبة والأخطار.

10. **الولاء والوفاء والإخلاص:** الولاء هو المناصرة لكل من يعمل في المؤسسة من أجل تحقيق هدفها، والإخلاص لله وللوطن وللأمة وللرؤساء والمرؤوسين والأقران، وهو صفاء النية تجاه من عملت له عملك، ومن المتعذر قياس كمية الاحترام والثقة التي يوليها القادة والمرؤوسون للقائد المخلص، والعكس صحيح بالنسبة للقائد غير المخلص، إن السمعة الطيبة للقائد الذي يحمي مرؤوسيه تنتشر هنا وهناك وفي كل مكان. (الشريدة، 2008) .

إن ولاء القائد قد يُفهم خطأ بأنه رجل "إمعة"، والقائد الجيد هو الذي لا يقم آراءه الشخصية داخل مجال الواجب المحدد له، ولا يعطي لمرؤوسيه أثناء إصداره للأوامر انطباعاً بأنه غير راضٍ عن هذه الأوامر، بل يجب عليه دائماً أن يصدر الأوامر بطريقة تتمشى مع الروح التي أصدر بها قائده المباشر هذه الأوامر، بل عليه أن يؤيدها ويساندها بكل قوة يكسب ود واحترام الآخرين، ويكون ولاؤه وإخلاصه حافزاً لهم للإقتداء به وطاعته، يتطلب من القادة فهماً عميقاً وطاعة وتضحية بالنفس. (Randolph and Sashkin (2002).

11. **الحماس:** وهي الرغبة الصادقة والاندفاع العقلاني المدروس للقيام بالمهام وتحمل أعباء العمل، وهو إظهار الإخلاص والحمية في أداء المهام، وهي تتطلب الهمة العالية والمعنويات المرتفعة التي يجب أن يتمتع بها القائد في كل وقت وحين، وهذا يتطلب من القائد أن يكون متفائلاً

ومندفعاً، ولذلك فعلى القائد أن يتقبل المهام والتحديات بروح طيبة ويقرر أن ينفذها على أكمل وجه ممكن. إن أكبر خطوة نحو الحماس تتبع من تفهم المرؤوسين لمهامهم وواجباتهم، وإدراك المطلوب منهم بعناية وتروي، ويجب أن نعلم أن الإيمان هو سر الحماس.

12. الهدوء وضبط النفس: إن القلق والهيجان يؤديان إلى نتائج سيئة لا تحمد عقباها، لذا على الرئيس أو المدير أو القائد أن يضبط أعصابه ويتصرف برباطة جأش وخصوصاً لحظة اتخاذ القرار وأمام المرؤوسين.

13. الإيمان بالهدف والغاية: المسئول الذي لا يؤمن بالهدف وبما يرغب بتحقيقه لا يحبط نفسه بل يحبط همة مرؤوسيه وبالتالي تفشل المهمة، وهنا نورد قول احدهم: "بأن القيادة ليست مجرد اندفاع أو طلاقة لسان أو شجاعة أو مهارة أو جمع عدد كبير من المنفذين، إنها جمع الرجال وتشغيلهم ومعرفة إمكاناتهم واستغلالها ووضع كل منهم في المكان الذي يلائمه وبث فكرة القوة والمساواة بينهم وتوزيع المسؤوليات عليهم وإشراكهم جميعاً في خدمة المصلحة العامة على أن يبقى كل فرد منهم ضمن اختصاصه". (Zemeke, R. and Schaaf, D (1989)

14. التواضع: كانت القيادة النبوية منارةً للرحمة والتعاطف، يراعي فيها الرسول صلى الله عليه وسلم احترام مشاعر الناس وكرامتهم، فقد مدحه الله عز وجل فقال: "بما رحمة من الله لنت لهم، ولو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك، فاعف عنهم، وإستغفر لهم، وشاورهم في الأمر" سورة ال عمران"آية 159". لذلك فإن كثرة الحديث عن (الأنا) هي مقتل القائد، وهي كلمة غير محببة لدى المرؤوسين، لأن فيها إحساساً بالغرسة والتعالي، ونسب النجاحات إلى الذات فقط دون احترام مشاعر الآخرين وتعظيم إجازاتهم، ويكفي أن نعلم أن شخصاً واحداً لا ينجز ولا يحقق كل النجاحات .

15. الواقعية: إن تحقيق الأهداف لا يكون بالانتظير والشعارات، بل لابد للقائد أو المدير أن يعرف إمكانية مؤسسته وقدرات موظفيه والعاملين معه، وبناء على ذلك يتصرف. لأنه يفضل الناس حل المشكلات وليس الحديث عنها، ومن يرغب في المعرفة فليبحث حوله، وسوف يجد الكثيرين ممن لديهم خبرات كبيرة يعطونها للآخرين، وعلى القائد الاستفادة منها، فالمعرفة تزود القائد بالواقعية والإتزان، والجهل سبب قلة المعرفة. كذلك فإن عقل القائد لا يستطيع التركيز في أكثر

من شيء واحد، والتركيز في عمل معين، ووضع الهدف محل التنفيذ بصورة دائمة يولد نوعاً من الحماية والمناعة ضد الألم والتعب الذي ينشأ من العمل.

16. الطيبة ودمائة الخلق والرحمة: هناك قول لخبير في القيادة: "إذا أردت أن تعرف قيمة الرئيس فارجع إلى نظرات رجاله لا إلى وصف رؤسائه" الطيبة بغير ضعف وخلق حسن لا يجدر بالقائد التخلي عنه، وكذلك دماثة الخلق وحسن المعشر تساعد على تسهيل المهمة، وتحقيق الأهداف بسبب ما تولد من رغبة لدى المرؤوسين للعمل والإنتاج، أما الرحمة فهي ضرورة لأن من لا يرحم لا يُرحم، لأن الإهتمام بدقائق تفاصيل حياة المرؤوسين هو سبب تخفيف الهموم والمشاكل والمشاكل التي يعانون منها، وخصوصاً العائلية والأسرية، والقائد كما أسلفنا بحاجة إلى فيض من الحب الذي يبذله الآخرون تجاهه لأنه يشكل الدافع له نحو المزيد من العطاء والبذل.

17. الفعالية: إن تنفيذ القرارات ومتابعتها وتدليل الصعاب أمامها من قبل القائد هي مؤشرات لفاعليته وتفاعله مع المهمة، وكذلك فإن الفعالية في تنفيذ المهام هي من أكبر الدوافع للمرؤوسين للعمل وخاصة عندما يغرس القائد في نفوسهم أن لا مستحيل أمام العزيمة القوية.

18. القدوة الحسنة : وبغيرها لا يحظى القائد بالثقة والإحترام من قبل أتباعه وأعوانه ومرؤوسيه، ولا يمكن أن تتحقق الأهداف النبيلة إذا لم يكن القائد قدوة لمرؤوسيه في الأعمال الجليلة والحسنة.

ويقول أحد الخبراء: "يتمتع القائد بحق القيادة بفضل إمكاناته ومعلوماته وأمر القيادة الذي يحمله، لكنه لا يستطيع القيام بواجبه، ويخدم الجماعة التي يقودها إلا إذا صقل في نفسه الصفات التي تجعله أهلاً لمركزه". (الصريرة، 2005)

ومن ضمن الصفات التي تناولتها بعض الدراسات أيضاً أن القائد حتى يستطيع أن يمارس سلطته بنجاح فأنه لابد ان يمتلك الصفات التالية: (الزدجالي، أمينة، (1999)).

كتب الزدجالي أن على القائد أن يكون شخصاً خلاقاً ومروراًً وعاطفياً وملهماً ومبتكراً وشجاعاً وتخليياً واختبارياً ويبدء بنفسه بالتغيير وقوي الشخصية.

6-2: القائد التربوي في المدرسة

أصبح وجود قائد تربوي في المؤسسات التعليمية سواءً في المدارس أو الجامعات ضرورة لا يمكن الإستغناء عنها، من أجل بقاء ونجاح وتطور هذه المؤسسات لذلك كان لابد من التعرف على أهم:

أ. الخصائص العامة للقائد التربوي والمهارات التي يجب أن يمتلكها من أجل نجاحه:

1. أن يتمتع بذكاء اجتماعي وقدرة على التفاعل الاجتماعي مع الطلاب وذويهم ومع المعلمين.
2. يحرص على بناء الجماعة وتماسكها، ولديه كفاءة في إدارة الصراع والتفاوض وحل المشكلات.
3. قادر على تزويد الطلاب بالمعلومات والمعرف الجديدة.
4. يمارس مبدأ الشورى ويبادل الآراء مع طلابه ومعلميه.
5. يتصف بالطموح، المبادرة، المثابرة، الإبداع والإبتكار والتخطيط والتنظيم في عمله.
6. يمارس التوجيه والإرشاد بكفاءة .
7. لديه القدرة على حل الصراع الشخصي.
8. يتمتع بذكاء انفعالي ويكون لديه القدرة على معرفة مشاعر وانفعالات من حوله (عبوي، 2010)

ب. إكتشاف وتدريب القيادات في المؤسسات التعليمية:

إن عملية إكتشاف وإعداد القادة من أهم الممارسات التي يجب على القادة الذين يحققون النجاح في مدارسهم ايجادها، وذلك بعدة وسائل:

أولاً: عقد ورش عمل خاصة لتدريب هؤلاء المرشحين للقيادة.
ثانياً: تحميلهم مسؤوليات وإتاحة الفرصة لهم لممارسة السلطة أحياناً وإتخاذ بعض القرارات في بعض المواقف الإدارية.

ثالثاً: تعلم مبادئ القيادة خارج المحيط المؤسسي أو التعليمي.
رابعاً: ممارسة دور القائد أحياناً والتابع أحياناً أخرى.

7-2: التمكين الإداري

إن التمكين الإداري للعاملين هو مفهوم إداري يركز على الإهتمام بالموارد البشرية، وتحسين وتوثيق العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين كونها أساس نجاح العمل الإداري، والثقة بالمرؤوسين وجعلهم يتحملون

المسؤولية والعمل على تزويدهم بالمهارات التي تؤهلهم لإكتساب أكبر قدر من المعارف والخبرات ليكونوا قادرين على ممارسة دوراً في المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات. فالتمكين الإداري Empowerment مشتق من كلمة power وتعني القوة او السلطة وقد تختلف عن التفويض Delegation مع أنه جزء من التمكين، فالتمكين لا يتوقف عند منح الصلاحية أو تفويض السلطة بل يتعداه لمفهوم أوسع فهو يتضمن حرية أوسع في ممارسة الأعمال وتقليل درجة الإشراف المباشر من قبل الرؤساء، وتحقيق الرقابة الذاتية والإستقلالية في إنجاز المهام. وبعبارة محددة هو السماح للعاملين بدرجة من الحرية والإستقلالية والرقابة الذاتية تمكنهم من ممارسة أعمالهم ووضع أهدافهم واتخاذ القرارات وحل المشكلات من خلال مساحة أوسع في الصلاحيات والمسؤوليات. (جواد، 2012)

أولاً: أسباب التمكين:

يعتبر تمكين العاملين جزءاً من خطوة كلية لإحراز تقدم منظم في مجالات الفاعلية الإنتاجية وإدارة الجودة الشاملة وخدمة العميل وإستمرارية التطوير، والمنظمة الممكنة تحتاج إلى أهداف واضحة وإدارة حاسمة، وتعتبر المنظمة ممكنة عندما يحصل الأفراد على المعلومات التي يحتاجونها لصنع قرارات تتعلق بسير العمل الذي يقومون به.

وتتعدد الأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني مدخل التمكين حددها (أفندي، 2003) في الآتي:

- حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق.
- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
- تركيز اهتمام الإدارة العليا على القضايا الإستراتيجية.
- الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة وخاصة البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة.
- أهمية سرعة إتخاذ القرارات.
- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلقة.
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء.
- خفض تكاليف التشغيل بتقليل عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد.
- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز عملهم.

ثانياً: علاقة القيادة بالتمكين

للقيادة دور أساسي في تنمية المؤسسات وتطويرها، كما أن لها دوراً مهماً في إقرار وتشكيل وتنفيذ الإستراتيجيات والبرامج المناسبة لتنمية المنظمات وتحقيق أهدافها المختلفة. ومن هنا فإن للقيادة دوراً رئيسياً في رعاية وتفعيل برامج التمكين في المنظمة. ولها دوراً أساسياً في رعاية وتفعيل برامج التمكين في المنظمة، فالكثير من الدراسات ذات العلاقة بموضوع القيادة والتمكين تشير إلى أن سر نجاح أي مشروع يعود لدور القيادة والتزامها وحماسها في إنجاح ذلك المشروع.

إن عملية التمكين تتطلب من القيادة والإدارات العليا التنازل عن شيء من النفوذ الذي تتمتع به، وإعادة توزيع ذلك النفوذ على العاملين في مختلف المستويات في المنظمة (ملحم، 2006).

ويرى (سشميرهورين، schemerhorn) أن تنازل القائد عن شيء من قوته لصالح المرؤوسين لا يعني فقدانه لتلك القوة، لأن أن القادة الناجحين هم الذين تزداد قوتهم عندما يشاركونهم الآخرون بها، من خلال تبنينهم وإنتمائهم لؤبة القائد والدفاع عنها بشكل ذاتي (ملحم، 2006).

ثالثاً: علاقة القائد والمرؤوسين في عملية التمكين

لكي تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة لا بد أن يسود العلاقة بين القائد ومرؤوسيه عدد من العوامل التي يوردها بابكر (2001)، على النحو التالي:

1. الإحترام المتبادل: فاحترام القائد لإنسانية الموظف وإمكاناته لها دور كبير في تعزيز عملية التمكين في المنظمة.
2. الإخلاص والصدق: لكي تستمر العلاقة لمصلحة العمل لا بد من التعامل مع المرؤوسين بصدق وأمانة وإخلاص ووضوح دون التأثير بالعوامل الشخصية، ويعمل القائد على تطوير المرؤوسين بما يساعدهم على تطوير أدائهم.
3. تقدير ظروف الآخرين: فعلى القائد أن يضع نفسه مكان المرؤوسين ويقدر مواقفهم، ويلتمس لهم العذر، ولا يقدم لهم أحكاماً جائرة، ويعاملهم بالحسنى.

4. تشجيع عملية الإتصال المفتوح في المنظمة: لأن عملية الإتصال من أهم العمليات الإدارية في المؤسسة، فيجب أن تكون قنواته مفتوحة وميسرة، ليستطيع الموظفون إبداء آرائهم وإحتياجاتهم بطريقة منظمة، وصريحة.

5. تقبل الآراء والحث عليها: فالعلاقة تكون بناءة إذا كان للمرؤوسين الحق في التعبير عن آرائهم وشعورهم. مع ضرورة أن يتقبل القائد تلك الآراء ويتعامل معها بعين الإعتبار والتقدير، ولا ينظر إليها على أنها تدخل في إختصاصه، إذ ربما يأتي الموظفون ببعض الآراء الإبداعية التي تساهم في تطوير العمل وتحسين الأداء (بابكر، 2001).

رابعاً: تفويض السلطة أو الصلاحية (Delegation of Authority)

يعد تفويض السلطات مفهوماً محدوداً وقاصراً عن مفهوم التمكين ومقتضياته. فتفويض السلطة يقتصر على منح المرؤوس سلطات محددة من قبل الرئيس، الذي يمكنه إستردادها في أي وقت شاء، ضمن أسس وقواعد رسمية محددة. كما تفتقد عملية التفويض لمتطلبات أساسية لا تتوافر إلا في التمكين، مثل الشعور الذاتي بالمسؤولية والثقة بالنفس، وقيمة الواجب المناط بالموظف ومستوى تأثير الموظف، وتأثير العمل في تحقيق نتائج للمؤسسة، وللآخرين، إضافةً إلى الشعور بالإستقلالية، وحرية التصرف، وهذا ينطلق من أعلى إلى أسفل من خلال التسلسل الرئاسي ونطاق الإشراف التقليدي (Nelison, 1986; Conger and Kanungo, 1988; Burke, 1986).

وهناك من ينظر إلى التفويض على أنه جزء من عملية التمكين ومرحلة ابتدائية من مراحل (Thomas and Velthouse, 1990).

رابعاً: أنواع التمكين

قسم (suominen : 2005) عملية تمكين العاملين إلى ثلاثة أنواع :

أ - **التمكين الظاهري:** ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها، وتعتبر المشاركة في إتخاذ القرار هي المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري.

ب - **التمكين السلوكي:** ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدتها وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها وبالتالي تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.

ج - **تمكين العمل المتعلق بالنتائج:** ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة.

خامساً: متطلبات التمكين:

حتى يتم التطبيق الناجح لعملية تمكين العاملين يجب توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين، يمكن تحديدها بالتالي:

1. صياغة وتطوير رؤية للمنظمة:

إن بناء الرؤية تمثل الخطوة الأولى نحو التمكين. فالرؤية تزود الموظفين بالإحساس " ما الذي سنقوم به لاحقاً"، وبالتالي تقودهم للإبداع، وتسمح لهم بإتخاذ قرارات تصب في الإتجاه الذي تعتقد القيادة الإدارية بأنه صحيح.

حيث يجب أن يتم دعم رسالة المنظمة بالقيم الأساسية التي تؤمن بها المنظمة. عن طريق إعطاء العاملين حيزاً وامتساعاً للقيام بالعمل وإعطائهم كذلك الثقة اللازمة لإتخاذ القرارات. وقد تمثل هذه الرؤية تحدياً حقيقياً نظراً لطبيعة النظرة التقليدية التي تعمل بها كثيراً من المنظمات. فعلمية نجاح التمكين تعتمد وبشكل أساسي تولية الإدارة الإهتمام والتفكير الكافيين والعمل على ربط برنامج التمكين بأهداف وقيم المنظمة.

حيث يرغب الأفراد الذين يتم تمكينهم بأن يشعروا بأنهم على معرفة برؤية وإستراتيجية الإدارة العليا. فالتمكين يمكن أن يكون فعالاً في حالة ربطه بأهداف المنظمة. حيث تحتاج الإدارة العليا أن تخلق إجماعاً حول رؤية ورسالة المنظمة والقيم والأهداف التي تسعى لتحقيقها. فعند إيضاح رؤية ورسالة

المنظمة للعاملين، فأنهم بلا شك سيشعرون بإمتلاكهم القدرة على التصرف بحرية في عملهم بدلاً من إنتظار الأوامر والتوجيهات من المشرفين. وتوفر رؤية المنظمة بالتأكيد تحدى للموظفين لبذل أقصى قدراتهم لتحسين أداء المنظمة وأدائهم.

2. الإنفتاح وفرق العمل:

لكي يشعر الأفراد بأنه تم تمكينهم، لا بد أن يشعروا أنهم جزء من ثقافة الشركة التي تعتبر أن الأصول البشرية أهم موارد المنظمة. فالفرد الذي يتم تمكينه يجب أن يشعر أن الأفراد في إدارته أو وحدته يمكن أن يعملوا سوياً وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل. وأن أفكار العاملين يتم احترامها وتؤخذ على محمل الجد. والإيمان بأعضاء الفريق يتضمن الثقة (Trust)، فالتمكين الحقيقي يتطلب " الثقة بالفرد" والعمل على إيجادها ليس فقط داخل أعضاء الفريق ولكن في كل أرجاء المنظمة، كما أن حرية الوصول للمعلومات الحساسة تظهر درجة الثقة داخل المنظمة، حيث تعتبر الثقة أحد المحتويات الأساسية لتمكين العاملين. وبدل توفر عنصر حرية الوصول للمعلومات الحساسة لزيادة الإتصال داخل المنظمة، هذا ويعتبر عنصر الإنفتاح في الإتصال ضرورة لبرنامج تمكين العاملين.

3. النظام والتوجيه:

أن وجود نظام واضح للعاملين يزودهم بأهداف المنظمة، خطوط السلطة و المهام و المسؤوليات المترتبة عليهم يحد من عدم التأكد والغموض الذي عادة ما يصاحب جهود التمكين. فقد وجد أن هناك علاقة قوية بين غموض الدور والتمكين. فالأهداف والمهام التي عادة ما تتميز بمرونة عالية تدخل عدم التأكد والغموض. فعلى سبيل المثال، غياب تحديد الهدف قد يؤدي إلى تضارب في الهدف عبر العديد من أصحاب المصالح. وغموض أو عدم وضوح خطوط السلطة قد يخلق كذلك عدم التأكد عندما يحاول الأفراد إرضاء توقعات العديد من أصحاب المصالح في المنظمة. وبناء على ذلك تساعد المعلومات على تقليل درجة عدم التأكد من خلال زيادة تفهم الأفراد لبيئة عملهم

4. الدعم والشعور بالأمان :

في سبيل أن يشعر الأفراد بأن النظام يوفر لهم بيئة تشجع على التمكين، يحتاج أن يشعر الأفراد بوجود دعم اجتماعي من رؤسائهم، زملائهم في العمل والمشرفين. فجهود الموظفين لأخذ المبادرة والمخاطرة يجب أن تعزز وتدعم بدلاً من معاقبتها. ففي حالة فقدان أو ضعف الدعم الاجتماعي فإن

الموظفين سيشعرون بالقلق بشأن الحصول على إذن قبل القيام بالتصرف بدلاً من طلب الصفح في حالة ارتكاب أخطاء. يجب أن يتوافر الاعتقاد لدى الأفراد أن برنامج التمكين الذي تتبناه المنظمة سيشكل عملية دعم ومساندة للتعلّم والتطوير لدى العاملين.

5. التدريب :

تحتاج المنظمة أن تبذل جهوداً حثيثة ومكثفة لتدريب المديرين والموظفين. وتم التنويه على أهمية التدريب الذي يحقق للموظف الإطلاع الشامل على أنشطة الوظيفة التي يقوم بها. فالتدريب على قيادة التمكين، التدريب على الوظيفة والمهارات الفنية، التدريب على مهارات الإتصال وحل المشاكل التدريب على مهارات إتخاذ القرار، مهارات التعامل مع فرق العمل متطلبات أساسية لتقبل التمكين وللحصول على النتائج المأمولة. (أفندي، 2003).

وقد أقترح (Nicholls 1995) برنامجاً تدريبياً للمديرين من ثلاث مراحل: في المرحلة الأولى، يتم تحليل القدرات الحالية، ومساعدة العاملين للعمل بأقصى طاقاتهم وقدراتهم. في المرحلة الثانية، المديرين بحاجة لإستخدام أساليب المدرب لجعل العاملين يبذلون جهداً أكبر من قدراتهم الحالية. أما في المرحلة الثالثة، فيتم الحصول على التزام العاملين من خلال مشاركتهم في الرؤية والقيم. وعند الإنتهاء من المرحلة الثالثة بشكل نهائي يتم تحقيق التمكين الكامل.

يتأثر القادة التربويين بنتائج التدريب وبالتالي يتأثر مصالح جميع أصحاب العلاقة مع هؤلاء القادة مما يقتضي الحصول على معلومات دقيقة تتصل بصفاتهم النفسية والاجتماعية والثقافية وخبراتهم السابقة وميولهم واتجاهاتهم ومشاكلهم في العمل واحتياجاتهم التدريبية (أفندي، 2003).

7. مكافأة الموظفين: عند تطبيق نظام المكافآت والحوافز التي تشجع الموظفين فإن كل موظف يشارك في أعمال المنظمة ويقدم الدعم المطلوب يكون على إستعداد على تحمل المخاطرة لتحسين الأداء. ولعل مما يسهم في التمكين توفير نظام عادل ومجزٍ للحوافز المادية والمعنوية وضمانات الأمان الوظيفي والترقيات على أساس المؤهلات والقدرات والمزايا الأخرى للقيادات المدرسية الممكنة، ففي مقابل تحمل المسؤولية وإحتمال المخاطرة يبدو متعذراً على القيادة التربوية تمكنها بدون حوافز مجزية ودرجة عالية من الأمان الوظيفي (مجلة المعرفة، 1432).

8. الدعم والثقة الإدارية:

على الرغم من أن التمكين في حد ذاته هو حافز معنوي للعاملين، إلا أنه ليس بمنحة مجانية فكما أن فيه مشاركة في المنافع؛ ففيه أيضاً مشاركة في المخاطر، ومحاسبة على النتائج وتحمل للمسئولية. لذلك فلا بد من نظام للحوافز يشجع العاملين على تحمل المسئولية بحيث يكون من يستثمر التمكين في تحقيق نتائج أداء متفوقة يحصل على حوافز أكبر، وهذا يؤدي إلى المنافسة بين الممكنين نحو تحمل أفضل للمسئولية، والكفاءة والإبداع والتفكير الخلاق. إذا يجب توفير نظام عادل ومجز للحوافز المادية والمعنوية، وضمانات الأمان الوظيفي والترقيات على أساس المؤهلات والقدرات، والمزايا الأخرى للقيادات المدرسية الممكنة، ففي مقابل تحمل المسئولية واحتمال المخاطرة يبدو متعزراً على القيادة التربوية تمكنها بدون حوافز من الأمان الوظيفي. (ملحم، 2006).

إن ثقة المديرين بالموظفين هامة جداً باعتبار عملية التمكين أساسها الثقة، ولهذه الثقة عدة أبعاد: منها الكفاءة، الصراحة، الإهتمام، إمكانية الإعتماد على الشخص الأخر.

في سبيل أن يشعر المديرين بأن النظام يوفر لهم بيئة تشجع على التمكين، يحتاج بأن يشعروا بوجود دعم من رؤسائهم، وزملائهم في العمل، والمشرفين. فجهود الموظفين لأخذ المبادرة والمخاطرة يجب أن تعزز وتدعم بدلاً من معاقبتها. كما أن حالة فقدان أو ضعف الدعم الاجتماعي فأن الموظفين سيشعرون بالقلق بشأن الحصول على أذن قبل القيام بالتصرف بدلاً من طلب الصريح في حالة ارتكاب أخطاء. يجب أن يتوافر الإعتراف لدى المديرين أن برنامج التمكين الذي تتبناه المنظمة التعليمية سيشكل عملية دعم ومساندة للتعلم والتطوير لدى العاملين (مجلة المعرفة، 1432).

سادساً: خطوات التمكين:

المنظمات التي تفكر في تنفيذ برنامج لتمكين العاملين تحتاج أن تتفهم أن تبني التمكين ليست بحال من الأحوال اختياراً سهلاً. وقد أوضح عدد من الكتاب أن تمكين العاملين عملية يجب أن تنفذ على مراحل. وحدد (Bowen and Lawler (1992) ثلاث مستويات من التمكين في المنظمات تتراوح من التوجه للتحكم إلى التوجه للإندماج. وأوضح (Caudron (1995:30 أن الأسلوب التدريجي

أفضل الطرق لتمكين فرق العمل. فالمسؤوليات للإدارة الذاتية وإتخاذ القرار يجب أن تعهد للموظفين بعد التأكد من حسن أعدادهم. وأوصى (Ford and Fottler 1995:26) أيضا بالتنفيذ التدريجي لتمكين العاملين فالأسلوب التدريجي يركز أولاً على محتوى الوظيفة ومن ثم يتم لاحقاً إشراك الموظفين الممكنين في اتخاذ القرارات المتعلقة ببيئة الوظيفة. وخلال مرحلة التمكين يمكن للإدارة متابعة تقدم الموظفين لتقييم إستعدادهم ومستوى ارتياح المديرين للتخلي عن السلطة. ونقترح الخطوات التالية لتنفيذ عملية تمكين العاملين:

الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير :

أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامجاً لتمكين العاملين؟ وأن يوضح السبب أو الأسباب من وراء تبني التمكين. لتبني التمكين أسباب مختلفة. هل السبب تحسين خدمة العملاء؟ أم هل هو رفع مستوى الجودة؟ أم زيادة الإنتاجية؟ أم تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين؟ أم السبب تخفيف عبء العمل عن المدير؟.

وأياً كان السبب أو الأسباب، فأن شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد. ويبدأ المرؤوسون في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم، وما المتوقع منهم. ويجب على المديرين أيضاً شرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين.

الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المديرين

أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي عن السلطة. قبل المضي قدماً وبشكل جدي في تنفيذ برنامج للتمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين. فقد أشار (Kizilos 1990) أن العديد من المديرين قد أمضى العديد من السنوات للحصول على القوة والسلطة وفي الغالب يكون غير راغب في التخلي أو التنازل عنها. وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين وأحد التغييرات الأساسية التي ستحدث من جراء تبني برنامج التمكين ستكون بالطبع دور المديرين فالمديرين بحاجة لتغيير الأدوار التقليدية التي كانوا يقومون بها في السابق. فخلال عملية التمكين يحتاج المديرين أن يلعبوا دور المسهل والمدرب للعاملين. فوجود المدير كمدرّب جزء أساسي من عملية التمكين. (Jones,1995) بالإضافة لذلك يشكل المدرب قيمة مضافة للمنظمة،

من خلال مساعدة العاملين على التعلم والتطور والنمو (Phillips, 1995) . فالمدرّب يهيئ البيئة الصحية حيث يشعر الأفراد بقدرتهم على إتخاذ قرارات لأنفسهم عن طريق تطوير الثقة بالنفس وبالأخرين. فالمدرّب لا يخبر الموظفين بما يجب أن يقوموا به، ولكن بدلاً من ذلك يقوم على مساعدتهم ليصبحوا في وضع أفضل من السابق. (Brown, 1997) أحد أدوار المدير الرئيسة التأكد أن الأفراد الممكنين يحصلون ليس فقط على السلطة، ولكن يمكنهم الوصول للمصادر المطلوبة لإتخاذ وتنفيذ القرار.

الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين

إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم. فالمديرين عادة لا يحبذون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة. لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسون بشكل تدريجي. يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يمكن للمديرين والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسون بشكل مباشر. وإن لجوء المديرين لإتخاذ نهج المشاركة في إتخاذ القرارات يساعد على تحسين نوعية هذه القرارات، وتجعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين، ويؤدي الى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد التنظيم من ناحية وبين الجمهور الذي يتعامل معه من ناحية اخرى، كما أن للمشاركة أثراً هاماً في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم، وتؤدي الى رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وإشباع حاجة الإحترام وتأكيد الذات. (عبوي ، 2010)

الخطوة الرابعة: إختيار الأفراد المناسبين: يجب على المديرين إختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي. وبالتالي يفضل أن تتوفر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية إختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

الخطوة الخامسة: توفير التدريب

التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين. حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج ومواد تدريبية كحل المشاكل، الإتصال، إدارة الصراع، العمل مع فريق العمل، التحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.

الخطوة السادسة: الإتصال لتوصيل التوقعات

يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين، وماذا يمكن أن يعنى التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم. ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين. حيث يحدد المديرون للمرؤوسين أهدافاً يجب تحقيقها كل سنة، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير.

الخطوة السابعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير:

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفون بأهداف المنظمة. حيث يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل. فأحد عناصر الدعم الأساسية المساندة للتمكين تتمثل في إيجاد وتقديم مكافآت للعاملين للإعتراف بسلوكهم التمكيني. فالمكافآت تعزز عملية التمكين من خلال الإعتراف وتقدير مهارات الأفراد وتقديم حوافز لهم للمشاركة. حيث يمكن أن يحصل الأفراد الذين أكملوا برنامج التمكين على شهادات وشعارات تقدير جراء مشاركتهم في البرنامج.

الخطوة الثامنة: عدم إستعجال النتائج:

لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة. يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عانتهم مسؤوليات جديدة. وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغييراً، فأنا نتوقع أن تأخذ الإدارة والموظفون وقتهم لإجادة المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين. وبالتالي يجب على الإدارة عدم إستعجال الحصول على نتائج سريعة. فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة.

8-2: التعليم في الأراضي الفلسطينية

سيتم التطرق في هذا القسم إلى التعليم في فلسطين، نشأته، مؤسساته، عدد الطلبة في المدارس، المدارس الحكومية والخاصة والإنوروا، ميزات الدراسة في كل نوع من المؤسسات، وتكاليف الدراسة،

وأَسباب إقبال الطلبة على كل نوع من المدارس، ميزات كل نوع منها، مستقبل الدراسة في فلسطين والتحديات التي توجهها، علاقة وزارة التربية والتعليم بكل صنف منها.

أولاً: تاريخ التعليم في فلسطين من العهد العثماني وحتى عام 1988.

بدأ الإنسان يتعلم منذ مراحل البشرية الأولى، وطور وسائل ذلك، إلى أن ظهرت أنواع من المدارس المنظمة لدى الإغريق قبل الميلاد، وكانت مدارس خاصة، وتعتبر المدارس الخاصة أقدم أنواع المدارس التي ظهرت في العالم (ناصر، 1992)، وفي مرحلة لاحقة، ظهرت أنواع أخرى من المدارس المنظمة الخاضعة لسيطرة الدولة خضوعاً تاماً، فأصبح هناك مدارس خاصة وأخرى عامة، تبعاً للجهة المشرفة أو المسيطرة عليها، ولتمويلها وكلفة التعلم فيها، ولمناهجها ومدرسيها، ونحو ذلك. إعتنى الفلسطينيون بالتعليم، وقد ظهر إعتناؤهم هذا جلياً في الرغبة الشعبية الجامعة في إرسال أولادهم إلى المدارس منذ عشرات السنين، فبعد تمكن محمد علي من بسط سيطرته على بلاد الشام بواسطة الحملة التي قادها إبراهيم باشا عام 1834، إتبعت سياسة تعليمية أدت إلى إنتشار التعليم في فلسطين، وبلاد الشام، وإنتشرت المدارس والكتاتيب. حتى خضعت فلسطين كغيرها من الدول العربية للإستعمار البريطاني، وطبقت في فلسطين سياسة التعليم التي إنتهجتها الحكومات الإستعمارية، والتي تميزت بعدم التشجيع عليه، وقصوره على طبقة الأغنياء القادرين على تعليم أبنائهم، نظراً للكلفة الباهظة للتعليم. وتشير الإحصاءات حول التعليم في فلسطين، في السنوات الأخيرة للحكم العثماني إلى أن العبء الأكبر من التعليم كان على كاهل المواطنين والجمعيات العربية والإسلامية. وكان التعليم منصباً على القراءة والكتابة وحفظ القرآن على أيدي معلمين في الكتاتيب، وبالطبع لم يكن هناك إهتمام بالعلوم العصرية.

وفي عام 1950 عقد مؤتمر أريحا الذي تقرر فيه أن تصبح الضفة الغربية جزء من المملكة الأردنية الهاشمية، ويصبح الفلسطينيون في الضفة الغربية مواطنين أردنيين يخضعون للأنظمة والقوانين الأردنية بما فيها النظام التعليمي، في حين تولت مصر إدارة قطاع غزة.

أنشئت السلطة الوطنية الفلسطينية بإتفاقية أوسلو، التي عقدت في عام 1993 بين إسرائيل ومنظمة التحرير الفلسطينية، وكان أول عمل قامت به هو تسلّم مسؤولية التعليم في الضفة الغربية وقطاع غزة،

و تسلمت وزارة التربية والتعليم بنية تعليمية مهدمة، إذ لم يعنى الإحتلال بالتعليم ومؤسساته، ولذلك قامت الوزارة بجهود في الإتجاهات كافة، كبناء المدارس الجديدة، وترميم المدارس القديمة، وبناء صفوف إضافية، وتعيين الكوادر التعليمية اللازمة وتعيين المعلمين، وتطوير المناهج، وفتح المديرية الجديدة، والإهتمام بالتقنيات التربوية. (جلس، 2011).

ثانياً: أعداد الطلبة والمدارس والمعلمين في فلسطين للعام الدراسي (2014/2013) بحسب ما ورد في كتاب فلسطين الإحصائي السنوي 2014.

أولاً: عدد المدارس: بلغ عدد المدارس في العام الدراسي 2014/2013 في فلسطين (2784) مدرسة، وتتوزع المدارس حسب الموقع بواقع 2094 مدرسة في الضفة الغربية و690 مدرسة في قطاع غزة، أما المدارس الخاصة في الضفة فيبلغ عددها 329 مدرسة، منها 54 مدرسة في محافظة رام الله والبيرة.

ثانياً: أعداد الطلبة: بلغ عدد الطلبة في المدارس للعام الدراسي 2014/2013 في الضفة الغربية وقطاع غزة 1151702 طالب وطالبة. منهم 104699 في المدارس الخاصة

ثالثاً: أعداد المعلمون في المدارس: عدد المعلمين في العام الدراسي 2014/2013 بلغ 53883، منهم 21738 معلماً من الذكور، و32145 معلماً من الإناث. منهم 677004 طالب وطالبة في الضفة الغربية، يدرس منهم 104699 في المدارس الخاصة في الضفة الغربية.

ثالثاً: الهيكل التنظيمي للتعليم في فلسطين:

تشرف وزارة التربية والتعليم، والتعليم العالي على النظام التعليمي الرسمي الذي يتكون من ثلاث مراحل

أولاً: التعليم ما قبل المدرسة (رياض الأطفال): ويستمر هذا التعليم لمدة سنتين، ويلتحق به الأطفال من عمر (4-5) سنوات، ويكون الإشراف على الرياض من قبل الوزارة غير مباشر من خلال إصدار تعليمات الترخيص التي تتضمن شروط الإستمرار في التعليم.

ثانياً: التعليم المدرسي: يستمر التعليم في هذه المرحلة (12) سنة. ويتلقاه الطلبة إما في المدارس الحكومية وإما في المدارس الخاصة، وينقسم إلى مرحلتين:

1. مرحلة التعليم الأساسي الإلزامي، يتضمن الصفوف من (الأول - العاشر)
 2. مرحلة التعليم الثانوي: يتكون من التعليم الأكاديمي، ويتضمن الصف الحادي عشر والثاني عشر.
- ثالثاً: التعليم العالي أو ما بعد الثانوي، ويتكون من مؤسسات وبرامج التعليم والتدريب المهني والتقني والجامعات والكليات الأكاديمية والتقنية: الحكومية والخاصة والعامّة ووكالة الغوث.
- وهناك أنواع أخرى من التعليم والتي تشرف عليها الإدارة العامة للإرشاد والتربية الخاصة والإدارة العامة للتعليم العم في الوزارة.

1. التعليم الخاص: ويتم توفيره لذوي الإحتياجات الخاصة. وتتبع إلى أفراد أو جمعيات خيرية .
2. التعليم غير النظامي: كمحو الأمية الذي وضع لتعليم الكبار.
3. التعليم الموازي: وهو برنامج مخصص للشباب خارج المدرسة من عمر (15 - 20) سنة، والذين تسربوا من التعليم النظامي بعد الصف الخامس، وهو يتيح الفرصة لهم لإكمال تعليمهم الأساسي ومن ثم الثانوي والعالي. (جلس، 2011)

رابعاً: الإشراف على المؤسسات التربوية بالنسبة للإشراف (الإداري، التمويل):

توجد أربعة أنواع من جهات الإشراف على التعليم كما ورد في دراسة حلس 2011، هي:

1. الحكومة: تشرف السلطة الوطنية الفلسطينية على غالبية المدارس الأساسية والثانوية في الضفة الغربية وقطاع غزة والقدس.
2. وكالة الغوث (الأنروا): تشرف الوكالة على تشغيل اللاجئين الفلسطينيين على مدارس أساسية ومراكز تدريب ما بعد المرحلة الثانوية في المخيمات الفلسطينية في الضفة الغربية والقدس وغزة.
3. المدارس الخاصة: يتم تشغيل هذه المؤسسات، وتمويلها من خلال جهات مختلفة (جمعيات خيرية، مؤسسات دينية، أفراد وشركات ربحية وغير ربحية).
4. المؤسسات العامة: معظم مؤسسات التعليم قبل المدرسة تتبع القطاع الخاص، وكذلك مؤسسات التعليم العالي.

خامساً: أهم تحديات التعليم في فلسطين حسب ما خرجت به دراسة الحق في التعليم (دواس وآخرون، 2009)، ودراسة حلس (2011).

مرت العملية التعليمية بظروف صعبة وقاسية خلال الحقب التعليمية المختلفة، لعد أسباب، أهمها:

1. طول فترة الإحتلال الإسرائيلي لفلسطين، حيث كان له الدور الأبرز في إعاقه التعليم فقد عمل على تدمير التعليم الفلسطيني بكافة أركانه ومقوماته، مثل:
 - أ. إغلاق المدارس المتكرر معظم أيام السنة، وحرمان التلاميذ من الوصول إلى مدارسهم، لدرجة أن أيام الدراسة في بعض السنوات إنخفض إلى النصف.
 - ب. سجن وإعتقال الطلاب والمعلمين حيث إمتلأت السجون بهم.
 - ج. منع بعض المقررات الدراسية لاسيما التاريخية والوطنية من دخول الضفة الغربية، وعدم السماح بتدريسها في مدارس الضفة الغربية.
 - د. تشجيع الطلبة على التسرب وذلك بفتح سوق العمل الإسرائيلي للشباب الصغار.
 - ر. العمل على بطالة الخريجين الأمر الذي ولد إتجاهات سلبية لدى التلاميذ الصغار.

ز. عدم الإهتمام بالبنية التعليمية الضرورية كبناء الصفوف الإضافية لمواجهة التوسع في زيادة أعداد الطلاب والمختبرات والملاعب.

و. عدم الإهتمام بتدريب المعلمين الذين بقوا على حالهم طيلة 27 سنة.

ي. تشجيع الشباب الفلسطيني على الهجرة للعمل في الدول العربية وغيرها، وخاصة دول الخليج والدول النفطية وفتح الباب أمامهم على مصرعيه، بهدف تفريغ الأراضي الفلسطينية من الكفآت العلمية المتميزة.

2. عدم قيام السلطة التشريعية بسن قانون فلسطيني للتربية والتعليم، وتطبيق القانون الأردني الذي سن سنة (1964) لحد الآن.

3. الكثافة الطلابية العالية في المدارس وداخل الشعب الدراسية.

4. إن ما يتم بنائه من مدارس حتى الوقت الحالي لا يتناسب مع ذوي الإحتياجات الخاصة

5. عدم تطبيق الإلزامية والمجانية في المدارس لحد الآن مع أن القانون الفلسطيني الأساسي نص عليها.

6. إن معظم الموازنة العامة للتعليم تكون أجور ورواتب للمعلمين والقائمين على التعليم، ونسب ضئيلة جداً تصرف على النفقات التطويرية والإنشائية للمؤسسات التعليمية

7. التسرب الذي يظهر بسبب الأوضاع الإقتصادية والعنف والكثافة.

سادساً: المدارس الخاصة في فلسطين:

بعد قدوم السلطة الفلسطينية عام 1994 وإستلامها مسؤولية الإشراف على التعليم وإدارته في الضفة الغربية وقطاع غزة، إزدادت الرغبة بإنشاء المدارس الخاصة، وشجعت وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ذلك التوجه على إعتبار أنه نوع من الإستثمار في التنمية من جهة، وأنه يخفف عنها شيئاً من عبء الإنفاق على التعليم، وعملت الوزارة على وضع أسس ومعايير لإنشاء المدارس الخاصة، سواءاً فيما يتعلق بالمعلمين، أو المباني المقترحة أو المنهاج أو اللغة المستخدمة في التدريس، أو أنظمة قبول الطلبة وتسجيلهم، أو الدوام المدرسي ونحو ذلك. ولقد إنقاد الناس نحو المدارس الخاصة في الضفة الغربية وقطاع غزة بشكل متزايد، حسب الإحصائيات التي أوردها مركز الإحصاء الفلسطيني، فمن 68 مدرسة عام 1976 إلى 196 مدرسة في عام 1999 (مركز المعلومات الفلسطيني وفا، 2011).

1. المدارس الخاصة في محافظة رام الله والبيرة:

بلغ عدد المدارس الخاصة الأساسية والثانوية في محافظة رام الله والبيرة في الضفة الغربية/ فلسطين كما أوردته إحصائيات وزارة التربية والتعليم الفلسطينية الرسمية للعام الدراسي 2013/2014 أربع وخمسون مدرسة. فيها (1171 مدرس ومدرسة)، وتتكون المدارس في مجموعها من 28 مدرسة أساسية فيها (341 مدرس ومدرسة) و 26 مدرسة ثانوية وفيها (830 مدرس ومدرسة).

2. أنواع المدارس الخاصة في فلسطين:

وأشارت دائرة الإحصاء المركزية الفلسطينية الى أن هناك نوعين من المدارس الخاصة:

- (1) مدارس تهدف إلى الربح المادي ويدفع الطلاب فيها رسوماً باهظة وتعتبر هذه الرسوم المصدر الوحيد لتمويل هذه المدارس
- (2) مدارس تابعة لجمعيات خيرية و منظمات أجنبية أو محلية – وهذه غالباً ما تكون مدارس دينية أو خاصة بطلاب ذوي احتياجات خاصة، وهذه المدارس إما أن يدفع الطلاب رسوماً رمزية أو لا يدفعون أية رسوم، حيث تتولى المنظمات أو الجمعيات عملية التمويل بالكامل (دائرة الإحصاء المركزية الفلسطينية، 1995).

3. المميزات والدوافع التي تدفع الأهالي لإرسال أبنائهم الى المدارس الخاصة :

يفضل العديد من الأهالي إرسال أبنائهم إلى المدارس الخاصة لما تتميز به من السمعة الحسنة، وعراقة المدرسة، وتاريخها القديم، والشهرة الواسعة لها، وكذلك فإن سعيها لتوفير المرافق المساعدة للتعليم مثل (مكتبة، مختبرات متطورة ، حواسيب)، وكذلك إهتمامها بتدريس اللغات الإنجليزية وبعض اللغات الأخرى كالفرنسية له دور رئيسي في زيادة إقبال على تسجيل الأهل فيها. وقد تتميز بنظام قيادي وإداري جيد، وخبرة المديرين عندها، وقلة عدد الطلاب للمدرس الواحد في الحصة الواحدة. وكذلك كون المدرسة حاصلة على شهادات تقدير أو أوسمة تميّز. وتميّزها ببيئة صحية مناسبة. وتوفر وسائل الأمن للطلبة. وقد يلجأ الأهالي إلى إرسال أبنائهم للمدارس الخاصة بسبب قربها السكني من

بيوتهم أو توفر وسيلة نقل آمنة وسهلة. أو لأنها تضم في مبناها الواحد المرحلتين الأساسية والثانوية مما يسهل لقاء الأخوة في مدرسة واحدة (غنام ، 2011).

4. السمات الأكاديمية للمدارس الخاصة في فلسطين:

بينت نتائج الدراسة التي أعدها (غنام ، 2011) أن الميزات الأكاديمية والتربوية التي تدفع الأهالي إلى إرسال أبنائهم للدراسة بالمدارس الخاصة هي:

1. تبدي اهتماماً خاصاً بالعديد من اللغات وخاصة اللغة الإنجليزية.
2. توفر فرصاً متكافئة لكل الطلبة للحصول على التعليم وتعمل على تقوية شخصية الطالب.
3. تتبع أساليب وطرق تدريس مختلفة.
4. تقديم تعليمًا ذا جودة عالية في جميع المواد.
5. تستقطب معلمين مؤهلين علمياً وأكاديمياً.
6. تعزز التنافس الدراسي بين طلابها.
7. تدرس مناهج دراسية خاصة، بالإضافة إلى المناهج الحكومية.

5. التميز الثقافي والاجتماعي للمدارس الخاصة :

أظهرت نتائج دراسة غنام، (2011) أن المدارس الخاصة تهتم بتطوير الجانب الثقافي والاجتماعي للطلاب وذويهم عن طريق:

1. معاملة الطلاب بلطف واحترام.
2. تشجيع الحرية الشخصية للطلاب وتعتمد نهج الديمقراطية كأسلوب حياة مدرسية.
3. توفر مرشداً مدرسياً متخصصاً، وتقديم الرعاية النفسية لطلابها.
4. تسهيل عملية التواصل مع المعلمين وتستجيب لنصائح ومطالب الوالدين.
5. تتيح الفرصة للمجتمع المحلي ومؤسساتها التفاعل مع نشاطاتها.
6. المبررات الشخصية للوالدين التي قد تكون السبب وراء الحاق أبنائهم بالمدارس الخاصة

- أ. أنها تتناسب مع المستوى الإقتصادي والثقافي والإقتصادي للأسرة.
- ب. الإضرابات المتكررة في المدارس الحكومية.
- ج. وجود أخوة أو أخوات يدرسون في نفس المدرسة أو فروعها ، ووجود خصومات للأخوة.
- د. تسامحها مع الديانات والمذاهب الفكرية والسياسية المختلفة (غنام ، 2011).

7. المبررات والدوافع حول اختيار المدارس الخاصة محلاً للدراسة:

إن العديد من الدراسات والأبحاث تم عملها في المدارس الحكومية والأنروا، على عكس الوضع لدى المدارس الخاصة التي تستوعب 11% من عدد الطلاب في فلسطين فإن الأبحاث قليلة نسبياً، ولا تغطي الإشكالات التي توجه تلك المدارس. كذلك الأنماط القيادية في المدارس الحكومية قد تحكم بالقوانين والأنظمة التي توضع لها من قبل الوزارة، أما المدارس الخاصة فتختلف في العديد من الصفات عن بعضها. فمنها الربحي ومنها الخيري ومنها لذوي الحاجات الخاصة، لذلك هناك مجال أكبر لإختلاف الأنماط القيادية فيها من قبل المديرين. ولأن العنصر البشري هو أهم سبل الرقي والنجاح في المؤسسات وجدت الباحثة ضرورة التعرف على النمط القيادي الذي ينبع المديرين مع معلمهم في المدارس الخاصة، ودرجة التمكين الإداري في تلك المدارس. وعلاقة الأنماط القيادية بدرجة التمكين الإداري فيها.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

تمهيد:

سيتم في هذا الفصل عرض مجموعة من الدراسات التي نشرت في المهارات والأنماط القيادية التي يمارسها المدبرون والقادة في مؤسساتهم ومنظماتهم. ومفهوم التمكين الإداري للعاملين، وستقوم الباحثة بمناقشة النتائج وأدوات البحث والنهج الذي إتبعته الدراسات السابقة وأحجام العينات والمعالجات الإحصائية الذي استخدمته الدراسات السابقة، وتم تقسيم الدراسات السابقة إلى دراسات تتعلق بالأنماط القيادية ودراسات تتعلق بالتمكين الإداري.

2-2 الدراسات التي تتعلق بالنمط القيادي:

1 . دراسة (الراشدي، 2014) بعنوان "الأنماط القيادية المدرسية في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين في وجهة نظرهم"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن الأنماط القيادية المدرسية السائدة لدى مديري المدارس في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت، ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين، وعلاقة الأنماط القيادية المدرسية بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، وهل تختلف هذه العلاقة باختلاف متغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي، تكونت عينة الدراسة من 450 معلم ومعلمة.

خرجت الدراسة بنتائج أن النمط الديمقراطي جاء في المرتبة الأولى (3.77)، وجاء النمط التسببي في المرتبة الأخيرة (2.79)، وجاء مستوى الولاء التنظيمي بدرجة تقدير مرتفع. كما أظهرت النتائج وجود علاقة دالة إيجابية بين الأنماط القيادية وبين الولاء التنظيمي للمعلمين، وبينت النتائج وجود إختلاف دال إحصائياً في قوة العلاقة الارتباطية بين متغير الجنس والولاء التنظيمي. وكانت الفروق تعزى لصالح الذكور في النمطين التسببي والتسلطي، بينما لم تظهر فروق في النمط الديمقراطي، كما أشارت النتائج إلى عدم الإرتباطية بين الولاء التنظيمي ومتغير الخبرة في جميع الأنماط القيادية المدرسية، ووجود إختلاف دال إحصائياً في قوة العلاقة الإرتباطية بين الولاء التنظيمي ومتغير المؤهل العلمي، وأوصت الدراسة بضرورة توجيه إدارات المدارس إلى أن تعمل على تنمية الشعور لدى المعلمين بأهمية الولاء لمؤسساتهم للمحافظة على المستوى المرتفع، وتعزيز إستمرارية المديرين في ممارسة النمط الديمقراطي في الإدارة المدرسية في مدارس دولت الكويت من خلال تفعيل دور المعلمين في المشاركة في إتخاذ القرارات وزيادة الإهتمام بهم من خلال تحفيزهم وتعزيز روح الإلتزام لعملهم.

دراسة (زعيتير، 2009) بعنوان درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية، وتحديد درجة ممارسة المديرين للمهارات القيادية في غزة. إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكونت عينة الدراسة من (832) معلماً ومعلمة، من معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في محافظات غزة، وهي تعادل 20% من مجتمع البحث، وقد تلخصت نتائج هذه الدراسة في أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة للمهارات القيادية من وجهة نظر معلمهم كانت بدرجة عالية بلغت 77.5%، وقد إحتلت المهارات الإدارية المرتبة الأولى يليها المهارات الذاتية ومن ثم مجال المهارات الفكرية والمهارات الإنسانية وأخيراً المهارات الفنية، وبينت النتائج أنه لا توجد فروق في المهارات القيادية تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخدمة، وكانت هناك فروق لصالح مديري منطقة شرق غزة تعزى لمتغير المنطقة التعليمية، وأوصى الباحث بالمحافظة على الدرجة العالية لدرجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، وذلك بإعداد برامج تدريبية أثناء الخدمة، تأخذ صفة الإستمرارية وزيادة التعاون مع أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، والتعيين الدقيق جداً عند أختيارهم لمديري المدارس وإعتماد معايير يتوافر فيها الصدق والثبات في اختيار المرشحين لوظيفة مدير المدرسة.

2. دراسة (مطر، 2008) بعنوان: الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى السعودي.

هدفت الدراسة إلى معرفة أنماط القيادة الإدارية السائدة لدى المسؤولين التنفيذيين في مجلس الشورى وهدفت إلى معرفة مستويات التمكين السائدة لدى موظفي مجلس الشورى، ومعرفة العلاقة بين النمط القيادي الإداري ومستوى التمكين في مجلس الشورى، وهدفت أيضاً لمعرفة أهم المعوقات التي تواجه التمكين في مجلس الشورى. إستخدم الباحث المنهج الوصفي. وقام بإعداد إستبانة كأداة للدراسة. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: إن المسؤولين التنفيذيين في مجلس الشورى السعودي يتوفر لديهم النمط القيادي التحليلي، وأنه يتوفر لديهم نمط القائد المشارك، ونمط القائد الإستراتيجي.

كما خرجت الدراسة بقيمة مفادها وجود تمكين إداري في مجلس الشورى، وأنه كلما زاد تبني المدير للأنماط القيادية الإدارية الحديثة (التحويلي، والمشارك، والإستراتيجي) كلما زاد مستوى التمكين لدى الموظفين. أما أهم التوصيات التي خرجت بها دراسة مطر فهي: حث القيادات الإدارية على إنتهاج الأنماط القيادية الحديثة التي وردت في هذه الدراسة (الإستراتيجي ثم التحويلي ثم المشارك) من أجل دعم قرارات الأفراد والموظفين، وإستثمار جهودها وحفزها، وتدعيم ذلك بالمشاركة العلمية التي تدعو لإنتهاج التمكين، وإيضاح مفهوم التمكين لمسؤولي وأفراد مجلس الشورى، والأخذ بأسلوب العمل الجماعي كفريق لإنجاز العمل.

3. دراسة (عباس، 2008) بعنوان: الأنماط القيادية المتبعة في منظمات القطاعين العام والخاص وأثرها على مستوى الولاء التنظيمي.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية المتبعة في منظمات القطاعين العام والخاص في سوريا، وأثر هذه الأنماط في مستوى الولاء التنظيمي لعمال منظمات القطاعين العام والخاص هناك، بالإضافة إلى التعرف على أثر بعض أنماط الشخصية وبعض المتغيرات الخارجية في إتباع القادة الإداريين لأحد أنماط القيادة الإدارية في منظمات القطاعين العام والخاص.

توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها:

1. يطبق نمط القيادة التحويلية في مؤسسات القطاع العام.
2. إن نمط قيادة عدم التدخل أقل استخداماً عند كل من مديري القطاع العام والخاص.
3. يطبق نمط القيادة التحويلية في شركات القطاع الخاص بشكل أكبر من شركات القطاع العام.
4. إن نمط القيادة التحويلية له أثر إيجابي أكبر من أثر نمط القيادة التبادلية في مستوى الولاء التنظيمي لعمال منظمات القطاع العام والخاص.
5. ليس لنمط قيادة عدم التدخل أي أثر في مستوى الولاء التنظيمي.
6. هناك علاقة بين بعض المتغيرات الخارجية كالقوانين والأنظمة والمركزية في إتخاذ القرارات ونطاق الإشراف وبين إتباع القادة الإداريين لأحد أنماط القيادة الإدارية في منظمات القطاعين العام والخاص.

4. دراسة (بلبيسي، 2007) بعنوان: درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين

هدفت الدراسة الى التعرف إلى درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها والمديرين أنفسهم. وهدفت الى التعرف إلى اثر كل من (الجنس والمحافظة، المؤهل العلمي، موقع المدرسة، الوظيفة) على درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية.

خرجت الدراسة بالعديد من النتائج كان من أهمها إن درجة ممارسة المهام القيادية لدى العينة كانت كبيرة (78.2)، ولم تكن هناك فروق في درجة ممارسة المهام القيادية تعزى لمتغير الجنس، إلا في مجال العلاقات الإنسانية حيث كان الفرق لصالح الذكور.

أما اهم التوصيات، فتمثلت في عقد دورات هادفة لمديري المدارس تتعلق بعملهم القيادي وتطويره، مثل دورات في القيادة التربوية والإدارة المدرسية، ومهارات التواصل مع المعلمين والطلبة، وأوصى تشجيع المديرين على تفويض السلطات ومشاركة المعلمين في إتخاذ القرارات وتشجيع المديرين على التأثير في العاملين بدل التلويح بالعقوبات، وإهتمامهم بالنمو المهني عند المعلمين، وضرورة تفويض السلطة، وضرورة إعداد مديري المدارس للعمل القيادي، وعقد دورات خاصة تتضمن مفهوم ومهارات إدارة الوقت، والتوثيق ضمن برامج إعداد وتأهيل المديرين، والعمل على توفير الإمكانيات اللازمة لذلك، مع ضرورة وضع سياسة تربوية جديدة لإختيار المديرين، والإحتفاظ بالأولويات وفق نظام زمني محدد، وتحث على إستخدام سجل يومي لرصد المهام والنشاطات اليومية، والعمل على دراستها وتحليلها، وعمل دراسات خاصة بدراسة الوقت الضائع وحجم الهدر المالي.

5. دراسة (أحمد ، 2006) بعنوان: واقع ممارسة المدير المبتدئ والمدير الخبير لأبعاد القيادة الفعّالة في المدارس الثانوية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين.

هدفت الدراسة الى التعرف على السلوك القيادي الممارس في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة كما يراه المعلمون، والتعرف على مدى ممارسة المدير المبتدئ والمدير الخبير لأبعاد القيادة الفعّالة في هذه المدارس، وبيان أثر متغير الجنس والمؤهل العلمي والخبرة لدى المعلم على ممارسة المدير المبتدئ والمدير الخبير لأبعاد القيادة الفعّالة، والتعرف على الفرق في ممارسة أبعاد القيادة الفعّالة لدى المدير المبتدئ والمدير الخبير، إستخدم المنهج الوصفي (الكمي والكيفي). تم جمع

المعلومات عن طريق استبانة. أظهرت النتائج فيها أنه توجد فروقات في متوسط إجابات المعلمين ولدى المدير المبتدئ والمدير الخبير لكافة مجالات الدراسة، أما المقابلات فقد كشفت عن وجود فروقات في وجهات النظر بين المعلمين والمعلمات. حيث ينظر للمدير المبتدئ والخبير أنهما متسلطان ولا يمارسان أبعاد القيادة الفعّالة. بينما ترى المعلمات أن المديرين يمارسون أبعاد القيادة، ولم تكشف الدراسة عن وجود أثر للمؤهل العلمي لممارسة كل من المدير المبتدئ والمدير الخبير، وكشفت المقابلات وجود فروقات في الخبرة لدى المدير المبتدئ حيث يرى المعلمون أنه يمارس ابعاد القيادة الفعّالة. ولم تكشف المقابلات عن أثر للخبرة لدى المدير الخبير.

كانت النتائج الكمية والكيفية متوافقة وجود فروقات للجنس لصالح الإناث، كما ظهرت فروقات في الخبرة للمدير المبتدئ، ولم تظهر النتائج فروقات في الخبرة للمدير الخبير. خرجت الدراسة بعدة توصيات كان أهمها:

1) إجراء دراسة لمقارنة مدى ممارسة المدير المبتدئ والمدير الخبير لأبعاد القيادة الفعّالة من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

2) إجراء أبحاث ميدانية لمعرفة الأسباب التي أدت الى تدني ممارسة المدير المبتدئ للقيادة الفعّالة عن تلك للخبير.

6. دراسة بيرنثال وبوندر و وانغ (Poul R. Bernthal, Jason Boundr, Wei-Wang) بعنوان (Leadership in China : Keeping pace with a Growing Economy) (2006)

استهدفت هذه الدراسة تقييم مجالات معينة في القيادة الادارية الصينية مع التركيز بشكل اساسي على مايلي :-

- مهارات القائد الإداري.
- ثقافة القيادة .
- قدرة القادة على التعرف على الموهوبين وإختيارهم .

احتوت العينة (394) قائدا يعملون في (43) مؤسسة وتم جمع المعلومات عن طريق الإستبيان .
توصل الباحثون في هذه الدراسة إلى أن المهارات القيادية في الصين سوف تتغير نتيجة للتوسع الإقتصادي، علماً ان نموذج القيادة الصينية للسنوات المنصرمة أثبت فاعلية في الوصول إلى نتائج متميزة في مجال الأعمال، ووفقاً لنمط الأعمال المتغير يوماً ولذاً التوسع الإقتصادي المستمر فإن القادة الصينيين يحتاجون إلى أن يغيروا الطريقة التي يمارسون بها الأعمال بشكل ينسجم مع تأثيرات المنافسة العالمية. إن النموذج الصيني للقيادة يركز على بناء الثقة بين العاملين وتعزيز التعاون وعمل الفريق والشفافية، وإن إحدى أكبر التحديات التي تواجه القادة الصينيين هي كيفية إدارة العاملين بطريقة أفضل من أجل القيام بأداء أفضل، وهذه تشكل طموحاً لديهم.

7. دراسة شموناي (1998) :

بعنوان: "دراسة صفات القيادة لمديري المدارس الثانوية في ولاية إيمو في نيجيريا"
principals of good secondary school in Imo A study of leadership qualities of
stat, Nigeria

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية فهم القيادة وكيفية ممارستها من قبل مديري المدارس الثانوية في ولاية إيمو في نيجيريا. والتعرف على كيفية استحقاق ثلاثة من مدارس الولاية على السمعة الحسنة. منهج الدراسة: إتبع الباحث المنهج الوصفي. عينة الدراسة: بلغت عينة الدراسة (3) مدارس إستحققت السمعة الحسنة. منهج الدراسة: إستخدم الباحث المقابلات والملاحظات وتحليل الوثائق ذات الصلة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن المديرين الثلاثة قاموا بأدوار هامة ساعدت على إكسابهم السمعة الحسنة تميزت عن غيرهم من خلال إظهار الممارسات المهنية، والإلتزام والشجاعة والتأكيد على المسؤولية الجماعية، وإنتهاج أساليب القيادة المختلفة ومنها الأسلوب التركيبي السياسي، الرمزي والمصادر الإنسانية.

تعقيب على الدراسة: استفادت الباحثة من الدراسة في معرفة الصفات التي يجب توافرها في القائد والأنماط التي يجب أن تسير عليها القيادة التربوية لتحقيق النجاح والتميز مع أن هناك إختلاف في بيئة الدراسة.

2-2 الدراسات التي تحدثت عن التمكين الإداري.

1. دراسة (البحيصي، 2014) : بعنوان "دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي.

"دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في الكليات التقنية في قطاع غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد إستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (205) طالب وطالبة من غزة - كلية فلسطين التقنية - دير البلح. واستخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية لتحليل النتائج (SPSS) وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: أفراد العينة المبحوثة يوافقون على توفر التمكين الإداري في كلياتهم حيث احتل فرق نوعية العمل المرتبة الأولى، وبعدها تفويض السلطة، والمشاركة بالمعلومات، وتعد الثقافة التنظيمية في المرتبة الأخيرة) كما أظهرت النتائج أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والتفويض الإداري والمشاركة بالمعلومات وفرق العمل من جهة وبين التميز القيادي والبشري والخدمات من جهة أخرى. كما أظهرت النتائج أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في دور التمكين في تحقيق التميز المؤسسي يعزى للمتغيرات التالية) الكلية، والمستوى التعليمي، وسنوات الخدمة، والعمر، والجنس). أما أهم توصيات الدراسة فكانت: ضرورة وجود الثقافة التنظيمية، والتفويض الإداري والمشاركة بالمعلومات، والعمل على توفير وتكثيف دورات تدريبية مستمرة للعاملين على تقنية استخدام المعلومات وتحليلها، وزيادة الثقة وتدعيمها لدى العاملين أثناء فترة تفويض السلطات، ووضع آليات تنفيذ للقرارات المتخذة والمنبثقة عن فرق العمل.

2. دراسة (مسعود، 2012) بعنوان: " التمكين الإداري وعلاقته في تطوير الأداء لدى مديري

المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية "

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين التمكين الإداري وتطوير الأداء لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، وبيان أثر المتغيرات المستقلة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص الأكاديمي، المرحلة التعليمية، مهارة استخدام الحاسوب، التأهيل العلمي والتدريب، العمر) على درجة إدراكهم وتصوراتهم لموضوع التمكين الإداري.

إستخدم الباحث المنهج الارتباطي الوصفي، أجريت الدراسة على (300) مدير ومديرة أي بنسبة 40% من مجتمع الدراسة. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن درجة إمتلاك مديري ومديرات المدارس الحكومية للتمكنين الإداري في محافظات شمال الضفة الغربية كانت كبيرة جداً في مجالات (الجانب الشخصي، الجانب الإداري، الجانب الفني، المشاركة في صنع القرار تفويض الصلاحيات الإتصال والتواصل، تقييم الأداء) وكانت كبيرة في مجال (جانب التدريب، والتأهيل) وكانت الدرجة الكلية لتطوير الأداء كبيرة جداً، حيث بلغت نسبة الاستجابة (84 %).

وفي ضوء نتائج الدراسة خلص الباحث إلى مجموعة من التوصيات، منها: الإهتمام أكثر ببرامج إعداد وتدريب مديري ومديرات المدارس الحكومية، من خلال تجهيز مراكز التدريب بالتقنيات الحديثة والمواد التدريبية الناجعة والتمشية مع التطور الحاصل، وتشجيع مديري ومديرات المدارس الحكومية على القيام بالدراسات والأبحاث التربوية، ومشاركة مديري ومديرات المدارس في رسم السياسات التعليمية وصنع القرارات التربوية التي تخدم الميدان التربوي، وتخفيف الأعباء الملقاة على عاتقهم ومنحهم فرصة أفضل في متابعة القضايا التعليمية بدل الإنشغال بأعمال ورقية تتكرر من أقسام مختلفة في المديریات، ووضع أسس ومعايير واضحة لتقييم أعمال مديري ومديرات المدارس وإستخدام نظام الحوافز للمتميزين منهم.

3. دراسة (خضر، 2011) بعنوان: تقييم مديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية الملتحقين ببرنامج التمكين لدورة في تطوير مهاراتهم .

هدفت الدراسة إلى تقييم مديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية الذين التحقوا ببرنامج التمكين لدوره في تطوير مهاراتهم. وقد مثل مجتمع الدراسة عينتها، وتكون من (219) مديراً ومديرة. إستخدمت الباحثة المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، وقامت ببناء استبانة لتحقيق هذه الأهداف، توصلت الدراسة إلى أن برنامج التمكين عمل على تطوير مهارات مديري المدارس في الضفة الغربية بدرجة متوسطة بشكل عام وشملت هذه المهارة المهارات (مفهوم الادارة والقيادة، والإتصال والتواصل، والتخطيط التربوي، والإشراف التربوي والتطوير المدرسي). وقد خلصت الدراسة الى مجموعة من التوصيات أهمها تطوير مثل هذه البرامج التدريبية الهادفة الى تطوير قدرات المديرين، بالإضافة إلى تقسيم المشاركين في المجموعات التدريبية بحيث يراعي التخصص، وسنوات

الخبرة، والمؤهل، وتقديم مادة أكثر عمقاً وشمولية، تلبي حاجات المتدربين، بحيث يشارك المتدربون أنفسهم في تحديد بنودها ليكون تأثيرها على المتدربين مرتفعاً، وإلزام المشاركين بحضور الساعات المعتمدة للبرنامج التدريبي لتكون شرطاً من شروط التوظيف.

2-3 التعقيب على الدراسات السابقة:

تم إستعراض (12) دراسة أجريت خلال الفترة الزمنية (1995-2014)، إستخدمت الدراسات التي ناقشتها الباحثة في مجال أنماط القيادة والتمكين الإداري المنهج الوصفي، أو الإرتباطي الوصفي. حيث إستخدمت الإستبانة والمقابلات أحياناً كأدوات لجمع المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف كل دراسة منها. كما تنوعت أفراد عينة الدراسة حسب مجال كل منها. وتتشابه الدراسة الحالية في جانب أو أكثر مع الدراسات السابقة التي تناولتها الباحثة وخاصة في مجال منهج الدراسة المستخدم، وأنماط القيادة الإدارية، وأسباب التمكين وخصائصه ومعوقاته. بينما تختلف عنها بتناولها جانب علاقة أنماط القيادة بالتمكين الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة رام الله والبيرة. ولقد إستفادت الباحثة من الدراسات السابقة التي تم عرضها في صياغة فرضيات الدراسة، وإظهار أهمية هذا البحث العلمي، وفي إختيار أداة الدراسة المناسبة، ومنهج البحث الذي يحقق الهدف من الدراسة. وفي مقارنة بعض النتائج التي وردت في الدراسات السابقة بما سوف تسفر عنه الدراسة الحالية من نتائج.

1. الدراسات المتعلقة بالأنماط والمهارات القيادية:

دراسة الراشدي وهدفت الدراسة إلى الكشف عن الأنماط القيادية المدرسية السائدة لدى مديري المدارس في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت، ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين، وعلاقة الأنماط القيادية المدرسية بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، وهل تختلف هذه العلاقة باختلاف متغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي. وتلخصت النتائج بأن النمط الديمقراطي جاء في المرتبة الأولى، وجاء النمط التسبيبي في المرتبة الأخيرة وحاز مستوى الولاء التنظيمي على درجة تقدير مرتفع.

أما دراسة زعيتر وهدفت إلى التعرف على درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة، من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية. وتلخصت النتائج أنها كانت بدرجة عالية، وخلصت الدراسة إلى ضرورة إعداد برامج تدريبية أثناء الخدمة، تأخذ صفة الإستمرارية. أما

دراسة عباس فقد هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية المتبعة في منظمات القطاعين العام والخاص وأثر هذه الأنماط في مستوى الولاء التنظيمي عليهم، وأكثر ما له علاقة بهذه الدراسة النتيجة التي تتعلق بأن نمط قيادة عدم التدخل أقل استخداماً لدى القطاعين. وقد خرجت دراسة مطر يقيمه هامة مفادها أنه كلما زاد تبني المدير للأنماط القيادية الإدارية الحديثة (التحويلي، والمشارك، والإستراتيجي) كلما زاد مستوى التمكين لدى الموظفين. أما دراسة بلبيسي فهدفت الدراسة الى التعرف الى درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها والمديرين أنفسهم. ومن النتائج أن درجة ممارسة المهام القيادية لدى العينة كانت كبيرة، أما اهم التوصيات، فتمثلت في عقد دورات هادفة لمديري المدارس تتعلق بعملهم القيادي وتطويره. وتحدثت دراسة أحمد عن السلوك القيادي الممارس لدى المدير المبتدئ والمدير الخبير في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة كما يراه المعلمون، لأبعاد القيادة الفعالة في هذه المدارس ، أظهرت النتائج أنه توجد فروقات في متوسط إجابات المعلمين في كافة مجالات الدراسة، أما المقابلات فقد كشفت عن وجود فروقات في وجهات النظر بين المعلمين والمعلمات . أما دراسة شموناي فقد أظهرت أن الممارسات المهنية والإلتزام والشجاعة، والتأكيد على المسؤولية الجماعية، جعلت ثلاث مدارس في نيجيريا تتميز وتحظى بالسمعة الحسنة، وإستفادت الباحثة من الدراسة في معرفة الصفات التي يجب توافرها في القائد والأنماط التي يجب أن تسير عليها القيادة التربوية حتى وإن كان هناك اختلاف في بيئة الدراسة.

2. الدراسات التي تحدثت عن التمكين الإداري هي: دراسة البحيصي، وهدفت إلى التعرف على دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في الكليات التقنية في قطاع غزة. ومن أهم نتائجها أن أفراد العينة يوافقون على توفر التمكين الإداري في كلياتهم، خاصةً عملية تفويض المهام، والعمل ضمن فرق العمل، والمشاركة بالمعلومات. أما دراسة مسعود فتحدثت عن علاقة التمكين الإداري بتطوير أداء المديرين في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، وأظهرت النتائج أن إمتلاكهم للتمكين الإداري كان كبير جداً. وهوما اختلفت معه نتائج هذه الدراسة التي أظهرت النقيض. ولعل ذلك بسبب إختلاف عينة الدراسة، ولكن التوصيات هامة جداً بالنسبة لها، والتقت الدراسات في التوصيات التي دعت إلى ضرورة عقد البرامج التدريبية الهادفة لترسيخ مفهوم وتطبيقات التمكين

الإداري، وجعلها إلزامية قبل التوظيف. وهي أيضا ذات صلة مباشرة بدراسة الباحثة لأنها تؤكد على وجود علاقة إيجابية بين المكين الإداري والقيادة. وقد توصلت دراسة خضر إلى أن برنامج التمكين عمل على تطوير مهارات مديري المدارس في الضفة الغربية بدرجة متوسطة.

2-4 ملخص الدراسات السابقة

إن الدراسات السابقة بمجملها خرجت بنتائج مختلفة في درجة وجود التمكين الإداري بين المتوسطة والكبيرة، وكذلك الأنماط القيادية الموجودة في المؤسسات والمهارات القيادية لدى المدراء، وقد أوصت جميعها في المجمل بضرورة تطوير وتأهيل المدراء والقادة في العمل الإداري بمختلف أقسامه وزيادة مستوى التمكين، واختيار النمط القيادي الملائم لتطوير المؤسسات، وتوفير الظروف المناسبة لتحسين القدرات الإدارية. وأوصت جميع الدراسات السابقة المتعلقة بالتمكين الإداري بالإهتمام أكثر ببرامج إعداد وتدريب المديرين والقياديين على تطبيق مهارات التمكين الإداري على الواقع، وقد إتفقت الدراسة الحالية مع تلك التوصيات، لما لذلك من دور كبير في تطوير مهاراتهم. وقد اختلفت النتائج في هذه الدراسة مع العديد من الدراسات السابقة حيث أن النمط الديمقراطي الذي أجمعت الدراسات والأبحاث والتجارب العملية على صلاحيته، مغيب عن النمط الإداري السائد في المدارس الخاصة في محافظة رام الله والبيرة، وهناك عدم فهم دقيق للأنماط القيادية وسماتها لدى المديرين، وأظهرت النتائج ضعف في مستوى التمكين الإداري الذي يمارسه المديرين في مؤسساتهم من وجهة نظر المعلمين.

أما ما أضافته هذه الدراسة فهو الربط بين النمط القيادي ومستوى التمكين، وأظهرت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بينهما فكلما زاد وجود النمط الديمقراطي زاد مستوى التمكين لدى المديرين في المدارس وكذلك فهي الدراسة الأولى التي تتطرق لهذا الموضوع في المدارس الخاصة في محافظة رام الله والبيرة

الفصل الثالث

منهج وإجراءات الدراسة

مقدمة

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج وأسلوب الدراسة، ومجتمع الدراسة والعينة المختارة، وأدوات الدراسة وكيفية إعدادها وصدقها وثباتها، وأساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمتها الباحثة، والجدول الزمني الذي تم فيه تنفيذ الدراسة.

1.3 منهج وأسلوب الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الذي ينسجم مع طبيعة الدراسة، بحيث تم جمع البيانات وتحليلها، وتم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) .

2.3 متغيرات الدراسة

حيث تشمل الدراسة نوعين من المتغيرات:

- أ. المتغيرات المستقلة: وهي المتغيرات التي تعمل على إحداث تغيير ما في الواقع وتؤثر على المتغير التابع وتمثلت متغيرات الدراسة بالنمط القيادي المتبع من قبل مدير المدرسة الخاصة في محافظة رام الله والبيرة، وتم حصر هذه الأنماط بالنمط البيروقراطي والنمط الديمقراطي والنمط المتساهل، وتم دراسة علاقة هذه الأنماط بمستوى التمكين الإداري في المدارس الخاصة.
- ب. المتغيرات التابعة: وهي المتغيرات التي يقاس أثر المتغير المستقل عليها وتمثلت متغيرات الدراسة التابعة بمستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين.

3.3 أدوات الدراسة:

تكونت أدوات الدراسة من:

الإستبانة - ملحق رقم (1):

وتكونت من محورين رئيسيين إضافة للمعلومات الشخصية كالتالي:

1. النمط القيادي المتبع من قبل مديري المدارس.

2. مستوى التمكين لدى مدراء المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين.

3. وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لوزن الفقرات كالتالي:

1. معارض بشدة	2. معارض	3. محايد	4. موافق	5. موافق بشدة
---------------	----------	----------	----------	---------------

4.3 مجتمع الدراسة وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من كافة المدارس الخاصة الأساسية والثانوية في محافظة رام الله والبيرة والبالغ عددها 54 مدرسة منها، منها 28 مدرسة أساسية، و26 مدرسة ثانوية.

وقد تم اختيار حوالي 46% من المدارس الخاصة بطريقة عشوائية طبقية فبلغ عددها 25 مدرسة

وتم إختيار المعلمين والمعلمات في هذه المدارس للإجابة على إستبانة البحث. ويبلغ عددهم الكلي كما أوردته إحصائيات وزارة التربية والتعليم الفلسطينية الرسمية للعام الدراسي 2013/2014م (1171مدرس ومدرسة) موزعين (341 معلم ومعلمة يدرسون في المدارس الخاصة) و (830 معلم ومعلمة يدرسون في المدارس الثانوية).

ويعد معرفة أعداد المعلمين في كل مدرسة من العينة، اختيرت عينة من كل منها تعادل 6.4% من عدد معلمها، فبلغ بذلك مجموع عينة المعلمين الذين تم اختيارهم للإجابة عن الاستبانة 200 فرداً، حيث أرسلت إليهم الإستبانة للإجابة عنها. بلغ مجموع المسترجعة والصحيحة 187 إستبانة، تشكل ما نسبة 93% مما تم توزيعه. وهي نسبة جيدة يمكن الإعتماد عليها في تعميم النتائج، ويوضح جدول (1.3) توزيع أفراد العينة الذين عبأوا الإستبانة والخصائص الديموغرافية لهم.

جدول 1.3: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية %	المتغيرات	العدد	النسبة المئوية %
عدد سنوات الخبرة			المؤهل الدراسي		
أقل من 5 سنوات	62	33.2	دبلوم	33	17.6
(6 - 10) سنوات	76	40.6	بكالوريوس	129	69.0
(11 - 15) سنوات	27	14.4	دراسات عليا	21	11.2
أكثر من 15 سنة	20	10.7	فراغ	4	2.1
فراغ	2	1.1			
الجنس					
ذكر	69	36.9			
أنثى	115	61.5			
فراغ	3	1.6			

يوضح الجدول (1.3) السابق خصائص العينة الديموغرافية، وذلك كما يلي:

- توزيع العينة وفقاً لمتغير المؤهل الدراسي: أشارت النتائج أن 17.6% من أفراد العينة يحملون الدبلوم المتوسط، و 69.0% يحملون درجة البكالوريوس، أما 11.2% منهم فيحملون درجة الماجستير أوالدكتوراة.
- توزيع العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة: أشارت النتائج أن 33.2% ممن شملتهم العينة كانت خبرتهم أقل من 5 سنوات، و40.6% كانت خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات، وكان 14.4% كانت خبرتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة، و 10.7% كانت خبرتهم 15 سنة فأكثر.
- توزيع العينة وفقاً لمتغير الجنس: أشارت النتائج أن 36.9% من أفراد العينة كانوا من الذكور، مقابل 61.5% منهم من الإناث.

5.3 المعالجة الإحصائية:

يشمل هذا القسم الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل الإستبانة، وفحص الصدق والثبات لها.

أولاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

قامت الباحثة بتطوير استبانة - ملحق رقم (1) جمعت بواسطتها البيانات الفعلية من عينة الدراسة ثم قامت بتحويل تلك البيانات لبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية Statistical Package for Social Sciences (SPSS) وتم استخدام الإختبارات العلمية التالية:

1. فحص التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة وفقراتها.
 2. استخراج التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، لمعرفة خصائص العينة الديموغرافية ووصف العينة، وفحص أسئلة الدراسة.
- وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لوزن الفقرات كما هو موضح في الشكل (1.3):

1. معارض بشدة	2. معارض	3. محايد	4. موافق	5. موافق بشدة
---------------	----------	----------	----------	---------------

شكل 1.3: وزن الفقرات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي - القسم الاول

وقد تم تحديد درجة القطع والتقدير في القسمين بطريقة استخدام المدى في التقريب اعتماداً على الدراسات السابقة كالتالي: مقدار الفرق بين الدرجات = $(5 - 1) / 3 = 1.33$ (بنات، 2010)، كما هو موضح في الجدول (2.3).

جدول 2.3: تحديد درجة القطع في الدراسة.

المتوسط الحسابي للدرجة	التقدير في التعليق على النتائج
أقل من 2.33	درجة ضعيفة/ قليلة
3.66.2-34	درجة متوسطة
أكثر من 3.67	درجة قوية/كبيرة

فحص التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة وفقراتها

تم فحص التوزيع الطبيعي للمتغيرات المستقلة ومحاور الدراسة والدرجة الكلية للدراسة الجدول)
(3.3

جدول 3.3: فحص التوزيع الطبيعي للمتغيرات المستقلة ومحاور الدراسة والدرجة الكلية للدراسة

الخطأ المعياري في معامل التناطح	التناطح	الخطأ لمعياري في معامل الإتواء	الإتواء	المنوال	الوسيط	الوسط الحسابي	العدد		المتغير / المحور
							مفقودة	صحيحة	
.355	-.712	.179	.574	2	2.00	2.65	2	185	الفئات العمرية
.357	.420	.180	-.052	2	2.00	1.93	4	183	الشهادة
.355	-.408	.179	.696	2	2.00	2.03	2	185	الخبرة
.357	.326	.180	-.288	2	2.00	1.83	4	183	الحالة الإجتماعية
.356	-1.748	.179	-.521	2	2.00	1.63	3	184	الجنس
.354	.058	.178	-.636	2.91	2.7000	2.6140	0	187	النمط القيادي المتبع من قبل مدير المدرسة
.354	.461	.178	.648	2.00	2.1429	2.2306	0	187	مستوى التمكين لدى مدراء المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين
.355	-.179	.178	.065	2.44	2.4444	2.4263	1	186	العلاقة بين النمط القيادي المتبع والتمكين الإداري عند المديرين من وجهة نظر المعلمين
.354	-.014	.178	.181	2.00	2.3990	2.4235	0	187	المعدل العام

يوضح الجدول أعلاه أن المتغيرات المستقلة ومتوسطات المحاور تميل نحو التوزيع الطبيعي بتقارب قيم الوسط والوسيط والمنوال. (ملحق 2)

ثانياً: صدق الأداة:

يقصد بصدق الأداة أن تقيس أسئلة الإستبانة ما وضعت لقياسه وقد تم التأكد من صدق الأداة بعرض الباحثة الإستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجالات التربية، والبحث العلمي، والإدارة، والإحصاء - ملحق رقم (3)، حيث أبدوا ملاحظاتهم حولها وقد تمت التعديلات بناءً على تلك الملاحظات.

ثالثاً: ثبات الأداة:

المقصود بثبات الإستبانة أن تعطي نفس النتائج لو تم توزيعها على نفس الأشخاص أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أي الإستقرار في نتائجها في فترة زمنية معينة.

تم فحص الثبات باستخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا لقياس ثبات محاور وفقرات الدراسة وجدول (8.3) يوضح النتائج.

جدول (4.3) : نتائج حساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لثبات أداة الدراسة

قيمة (ر)	عدد الفقرات	عدد الحالات		المحور
		مستثناة	صحيحة	
0.806	32	66	121	محور النمط القيادي المتبع من قبل مدير المدرسة
0.921	21	29	158	محور مستوى التمكين لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين
0.90	62	79	108	أداة الدراسة

يتضح من الجدول السابق أنه تم التحقق من ثبات محاور الدراسة وأداتها (جميع الفقرات) بحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، إذ بلغت قيم الثبات كما يلي:

- محور النمط القيادي المتبع من قبل مدير المدرسة (0.806)، وبذلك يتمتع المحور بدرجة عالية من الثبات.
- محور مستوى التمكين لدى مدراء المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين (0.921)، وبذلك يتمتع المحور بدرجة عالية جداً من الثبات.
- أداة القياس كلها (0.897)، وبذلك تتمتع الإستبانة بدرجة عالية من الثبات.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

مقدمة:

سيتم في هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة الكمية (الإستبانة) ومناقشة نتائجها وتفسيرها عبر إجابة أسئلتها واختبار فرضياتها.

1.4 أسئلة الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:-

1. ما هو النمط القيادي الإداري المتبع لدى مديري المدارس الخاصة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة ؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية لفقرات المحور الأول (النمط القيادي المتبع من قبل مدير المدرسة) وحساب الفقرات الخاصة بكل نمط مرتبة تنازلياً كما هي موضحة في الجدول (1.4/أ، ب، ت).

جدول (1.4 / أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الأول والخاصة
بالنمط الديمقراطي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
10	يهتم أن تكون القرارات المدرسية قد اتخذت بالتصويت والإجماع .	2.33	1.053	ضعيفة
13	يعتبر الهيئة الإدارية طرفا في وضع الخطط السنوية ولا يقتصر دورهم على التنفيذ فقط.	2.23	.925	ضعيفة
2	يعطى الفرصة و الوقت لتبادل الخبرات بين المعلمين فى المدرسة والمدارس الاخرى .	2.21	.767	ضعيفة
7	يفسح المجال أمام المعلمين لمعرفة ما يتوقع منهم .	2.18	.880	ضعيفة
9	يحرص على أخذ التغذية العكسية لعمليات التدريب والتطوير .	2.17	.901	ضعيفة
3	يزيد من مستوى الأداء لدى الكادر الإداري بالتشجيع والتحفيز .	2.15	.880	ضعيفة
12	يعطي المعلمين فرص متساوية للتعبير عن آرائهم.	2.14	.940	ضعيفة
11	يدعم ويشجع الصفات القيادية لدى المعلمين.	2.14	.934	ضعيفة
6	يوفر المناخ التربوي السليم للمعلمين فى المدرسة للقيام بالانشطة المختلفة .	2.11	.900	ضعيفة
1	يحرص على تلبية الحاجات الشخصية للمعلمين .	2.08	.784	ضعيفة
8	يتابع التوصيات التي يقترحها المعلمين باهتمام .	2.08	.817	ضعيفة
14	يعمل على توفير الوسائل التربوية والأدوات اللازمة لتطوير العملية التربوية.	2.03	.777	ضعيفة
5	يعمل مع المعلمين والموظفين بروح الفريق.	2.00	.945	ضعيفة
4	يستخدم العبارات الطيبة فى حوار مع المعلمين.	1.88	.773	ضعيفة
	الدرجة الكلية	2.13	0.62	ضعيفة

يوضح الجدول السابق رأي المعلمين بنمط القيادة المتبع لدى مديريهم، حيث يعتقدون أن النمط الديمقراطي لدى مديريهم يظهر بدرجة ضعيفة (المتوسط الحسابي >2.13)، أما أعلى درجة فقد كانت: يهتم أن تكون القرارات المدرسية قد اتخذت بالتصويت والإجماع (2.33)، ويعتبر الهيئة الإدارية طرفا في وضع الخطط السنوية ولا يقتصر دورهم على التنفيذ فقط (2.23)، ويعطى

الفرصة والوقت لتبادل الخبرات بين المعلمين في المدرسة والمدارس الاخرى (2.21)، ويفسح المجال أمام المعلمين لمعرفة ما يتوقع منهم (2.18).

أما تلك الخصائص التي تظهر في نمط قيادتهم الديمقراطية فكانت: يستخدم العبارات الطيبة في حوارهم مع المعلمين (1.88)، يعمل مع المعلمين والموظفين بروح الفريق (2.00)، يعمل على توفير الوسائل التربوية والأدوات اللازمة لتطوير العملية التربوية (2.03)، يتابع التوصيات التي يقترحها المعلمين باهتمام (2.08).

وترى الباحثة أن السبب في ذلك قد يعود لعدة أمور هي:

السبب الاول: إن الغالبية العظمى من مديري المدارس هم عبارة عن معلمين يغلب عليهم الطابع التربوي كمعلم ويتعامل مع العمل الإداري إنطلاقاً من توجهاته التربوية المطلقة، والصبغة العامة في شخصيته الا وهي شخصية المعلم المسيطر على الغرفة الصفية.

السبب الثاني : غياب وضوح المفاهيم الإدارية الحديثة في العمل الإداري حيث أن التطورات على مستوى النظريات الإدارية متلاحقة ومتطورة، وفي حال من التغيير السريع في ظل وجود الثورة التكنولوجية والتقنية التي تجتاح العالم اليوم، مما يستدعي عمل تحديثات مستمرة لأساليب العمل الإداري بشكل دوري، وتغيير الوسائل تبعاً لتغير التقنيات والوسائل الحديثة.

السبب الثالث: الخوف الدائم من قبل الإدارة المدرسية من ظهور الأكفأ والأقدر من بين المعلمين وذلك بسبب عدم القدرة على الربط ما بين التغيرات المتسارعة في علم الإدارة ووسائلها وأساليبها وأدواتها وما بين الإمكانيات التربوية، لا سيما النظريات التربوية الحديثة، وقد ظهر ذلك واضحاً للباحثة أثناء توزيع الإستمارة، من حيث إمتنع بعض المديرون في المدارس الخاصة من التجاوب مع الباحثة من أخذ رأي المعلمين والمعلمات في موضوعات البحث.

السبب الرابع: الإعتقاد الخاطيء لدى مديري المدارس بأن العملية الإدارية التربوية هي عملية تربوية مجردة بعيد عن التناغم التام بين مقومات العمل الإداري وبين العمل التربوي، وللتوضيح أكثر فإن مديري المؤسسات التعليمية المدرسية ينظرون للعمل الإداري بشكل منقوص أو مبتور، وهنا أقصد

النتيجة النهائية للطالب في المدرسة فقط، أو النظر لبعض الأهداف التي ترغب المؤسسة تحقيقها دون التركيز على التكاملية الإدارية. فالعمل الإداري يعتمد على خمسة عناصر أساسية الا وهي:

1- التخطيط 2- التنظيم 3- التوجيه 4- الرقابة 5- التقييم

وبالنظر إلى الأسئلة الواردة في الإستبانة وإجابة العاملين عليها فإنها تؤكد على أن تفاعل المدير مع كافة المعطيات الخاصة بالنمط الديمقراطي كانت ضعيفة، وبدرجة 2.33 كحد أقصى، وحد أدنى 1.88 مما يؤكد على أن سلوك المدير في مدرسته في الإتجاه الديمقراطي ضعيف جداً مما ينعكس سلباً على النتائج العامة للمؤسسة .

جدول (1.4/ ب): المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لفقرات المحور الأول والخاصة بالنمط

البيروقراطي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الدرجة
21	يتعامل بتعالى وكبرياء مع المعلمين والموظفين.	3.50	1.283	متوسطة
22	يحد من تحفيز المعلمين والموظفين.	3.23	1.248	متوسطة
23	ينفرد باتخاذ قراراته دون الرجوع للمعلمين.	3.05	1.170	متوسطة
24	يكثر من استخدام السلطة الرسمية في إجبار المعلمين على تنفيذ ما يكلفهم به من أعمال.	3.04	1.131	متوسطة
20	يرفض النقد بكافة أشكاله من قبل المعلمين.	3.02	1.166	متوسطة
15	يتصرف دون استشارة المعلمين.	2.89	1.124	متوسطة
19	يعتبر أن المشاركة في اتخاذ القرارات من قبل الإداريين يؤخر التنفيذ ويهدر الوقت .	2.87	1.058	متوسطة
25	يشعر بالضغط والتضايق أثناء عمله من تدخلات الآخرين بالعمل الإداري.	2.84	1.067	متوسطة
17	يعتبر أن أسلوب الضغط مجدي في عملية انجاز المهمات في وقتها المحدد	2.65	1.099	متوسطة
16	يتبع أسلوب الرقابة الشديدة لمتابعة المعلمين.	2.48	1.012	متوسطة
18	يعتبر أن المركزية في إدارة المدرسة يحفظ أسرارها	2.31	.957	ضعيفة
	الدرجة الكلية	2.89	.778	متوسطة

يوضح الجدول السابق رأي المعلمين بنمط القيادة المتبع لدى مديريهم، حيث يعتقدون أن النمط البيروقراطي لدى مديريهم يظهر بدرجة متوسطة (2.89 > المتوسط الحسابي 3.66)، أما أهم تلك الميزات أو الخصائص فكانت: يتعامل بتعالى وكبرياء مع المعلمين والموظفين (3.50)، ويحد من تحفيز المعلمين والموظفين (2.23)، وينفرد بإتخاذ قراراته دون الرجوع للمعلمين (3.05)، ويكثر من إستخدام السلطة الرسمية في إجبار المعلمين على تنفيذ ما يكلفهم به من أعمال (3.04)، ويرفض النقد بكافة أشكاله من قبل المعلمين (3.02).

أما أقل تلك الخصائص التي تظهر في نمط قيادتهم البيروقراطية فكانت: يعتبر أن المركزية في إدارة المدرسة يحفظ أسرارها (2.31)، ويتبع أسلوب الرقابة الشديدة لمتابعة المعلمين (2.48)، ويعتبر أن أسلوب الضغط مجدي في عملية إنجاز المهمات في وقتها المحدد (2.65).

ولتفسير الفقرات الواردة في المحور نجد أن المدير يتعامل بكبرياء مع الموظفين بدرجة متوسطة وهذا يوصلنا إعتقاد المدير أن التواضع والتداخل مع أعضاء هيئة التدريس تفقده هيئته وشخصيته كقائد. أما إنفراده في إتخاذ القرارات فتبرره الباحثة بأنه زيادة في عدم الثقة في الطاقم التعليمي، وعدم إلمامه بمفاهيم الإدارة الحديثة، إن إنفراد المدير بإتخاذ قراراته إنما يدل دلالة واضحة على ضعف التفكير فإن من أهم النظريات في علم الإدارة في القرن الحادي والعشرين هو التشارك في صنع القرارات للمشاركة فيما بعد بالتنفيذ لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل فاعل وبنسبة نجاح كبيرة، وإن غياب الشعور بالمسؤولية في العمل الإداري وإتخاذ القرارات بالتشارك يؤدي في الغالب لنتائج سلبية في تحقيق أهداف المؤسسة. كمان إن عدم مشاركة المدير للمعلمين في إتخاذ القرارات قد تكون دوافعه بهدف السيطرة الإدارية على المؤسسة وإظهار أنه صاحب التميز وأن الجميع يعمل بإمرته، وهذه إحدى صفات القائد البيروقراطي. وتشير الفقرة التالية "يكثر من استخدام السلطة الرسمية في إجبار المعلمين على تنفيذ ما يكلفهم به من أعمال" أن المدير يميل لإستخدام السلطة الرسمية في تنفيذ أعماله الإدارية أثناء تعامله مع الموظفين أو المعلمين، مما يعتبر مؤشراً واضحاً أن شخصية المدير تميل للشخصية البيروقراطية. كما أن شعور المدير بالضغط عند تدخل أي معلم أو موظف بحديثات عمله الإداري تشير إشارة واضحة على شخصية المديرين في المؤسسات التعليمية.

أما لجوء المدير لأسلوب الإدارة المركزية وذلك لإعتقاده أن الإدارة المركزية بمعناها العام تعني السيطرة والمعرفة بكل صغيرة وكبيرة، فيما يتعلق بأمر المدرسة هي نوع من إثبات الذات، والمتابعة لكل الجزئيات ذات العلاقة بإدارة المدرسة وتسيير شؤونها أو إدارة الطاقم البشري فيها أو علاقاتها الخارجية، وترى الباحثة أن ذلك يظهر بوضوح في الإجتماعات الخارجية والدورات التدريبية بالإضافة لورش العمل والمؤتمرات، إذ أن حضور المدرسة يتمثل بشخصية المدير في الغالب.

وتعلق الباحثة على ذلك بالآتي:

تعتبر الإدارة البيروقراطية أن السلطة الإدارية مفوضة إليها من سلطة أعلى منها مستوى، وأن المسؤولية الضمنية قد منحت لها وحدها، ولم تفوض لغيرها. لذلك يتصرف المدير على أنه الحاكم الفعلي الذي يجب أن تنفذ أوامره بشكل دقيق لتحقيق أهداف المدرسة أو المؤسسة التعليمية، إذ إنه من الطبيعي أن تتعاون إدارة المدرسة مع طاقمها الإداري لتحقيق الأهداف بنوع من التشاركية الإدارية.

وتضيف الباحثة بأن مدير المدرسة يضع من هذا النمط في ذهنه صورة معينة لمدرسته، ويقدر ما يجب أن يعمل ويعتقد أن المعلمين كسالى، ويعتقد أن بالحزم والقوانين الفعّالية هي وحدها تسيير بالمدرسة، وعلاقته مع المعلمين هي صاحب السلطة وعليهم الطاعة، يصدر قرارات هامة دون اللجوء لغيره. وأن تحقيق الأهداف يحتاج لنوع من الضغط على الطاقم الإداري والموظفين للوصول للنتائج المرجوة. ومن الطبيعي للمدير البيروقراطي أن يتسم بالسمات السابقة إذ أن طبيعة المدارس الخاصة هي مدارس استثمارية في الصفة الغالبة لها، وأن إقبال أو عدم إقبال الأهالي لتسجيل الطلبة مبني أساساً على معيار واحد، وهو نصيب المؤسسة من الإنجازات التعليمية في مستوى أداء الطلبة مما ينعكس سلباً أو إيجاباً في عملية اختيار المدرسة، لذلك فإننا نجد سياسات حازمة لا تعتمد على المنهج الديمقراطي في التعامل مع المعلمين أو الطلبة عند تحقيق أهداف المدرسة فتحقيق الأهداف يعني تميّز المدير من وجهة نظر أصحاب المؤسسة أو عدم قدرته. كما إن تراخي الإدارة مع موظفيها وطلبتها يوجد نوعاً من التسيب الإداري وعدم الانضباط، مما ينعكس سلباً على النتائج العامة للمؤسسة في مجملها سواءً من حيث أداء المعلمين أو من حيث إنجازات وتميّر الطلبة.

جدول (1.4/ ت): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الأول والخاصة
بالنمط المتساهل

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
27	يتساهل مع المعلمين المقصرين في أدائهم واجباتهم.	3.43	1.211	متوسطة
26	يُتيح الفرصة للمعلمين بعدم الالتزام بالمواعيد الرسمية للعمل.	3.40	1.173	متوسطة
28	يتهاون في وضع السياسة الموحدة لسير عمل المعلمين.	3.28	1.194	متوسطة
31	يحجم عن تقديم وجهة نظره في الموضوعات المطروحة عند الحاجة.	3.16	1.168	متوسطة
29	يترك المعلمين يحلون مشاكلهم لوحدهم .	3.08	1.196	متوسطة
32	يبالغ في تقدير إمكانيات المعلمين والاعتماد عليهم.	3.02	1.045	متوسطة
30	يسند الواجبات للمعلمين بطريقة عامة .	2.68	1.136	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.15	.880	متوسطة

يوضح الجدول السابق رأي المعلمين بنمط القيادة المتبع لدى مدرائهم، حيث يعتقدون أن النمط المتساهل لدى مدرائهم يظهر بدرجة متوسطة ($2.33 >$ المتوسط الحسابي $3.66 >$)، أما أهم تلك الميزات أو الخصائص فكانت: يتساهل مع المعلمين المقصرين في أدائهم واجباتهم، ويتيح الفرصة للمعلمين بعدم الإلتزام بالمواعيد الرسمية للعمل، ويتهاون في وضع السياسة الموحدة لسير عمل المعلمين.

أما أقل تلك الخصائص التي تظهر في نمط قيادتهم المتساهلة فكانت: يسند الواجبات للمعلمين بطريقة عامة، ويبالغ في تقدير إمكانيات المعلمين والاعتماد عليهم، ويترك المعلمين يحلون مشاكلهم وحدهم.

إن لجوء بعض مديري المدارس لأسلوب متساهل مع المعلمين أو بعضهم يعود لعدة أسباب، تتمثل في الآتي:

- إن الضغط المستمر على المعلمين يؤدي في الغالب إلى ردة فعل منهم تجاة المدير والمؤسسة التعليمية مما ينعكس سلباً على نتائجها وإنجازاتها.
- إن شخصية بعض المعلمين تكون في الغالب أقوى من شخصية المدير ويمتلكون من المعرفة الإدارية والتربوية، ما تؤولهم لمناقشة المدير وإظهار ضعف آرائه.
- إن استخدام أسلوب ديمقراطي بشكل مطلق أو بيروقراطي لا يمكن نهائياً في العمل الإداري مما يستدعي التنازل والتساهل في بعض المواقف الإدارية لصالح عمل المؤسسة.
- ندرة التخصص الذي يدرسه المعلم في المدرسة مما يعتبر نقطة ضعف لدى مدير المدرسة مما يدفعه للتساهل مع هذا الموظف.

أما عن تهاون المدير وتساهله في وضع سياسة موحدة للمعلمين إنما يعكس التفسير السابق بشكل دقيق وذلك بناءً على مقابلات عملية تمت مع بعض مديري المدارس الخاصة للتحقق من الأمر.

ومن خلال الجداول الثلاثة السابقة يتضح أن نمط القيادة المتبع لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة رام الله والبيرة يميل إلى النمط البيروقراطي والمتساهل.

وقد يعزى ذلك من وجهة نظر الباحثة للأسباب التالية:

1- عدم وجود فهم دقيق لدى مديري المدارس بأنواع الأنماط القيادية وتفصيلها، مما يؤثر سلباً على القدرة العالية في الإدارة بشكل فاعل، وتحقيق نتائج أفضل في العملية الإدارية التربوية بالإضافة إلى أن العديد من المديرين يرى أن طبيعة عمله (إدارة تنفيذية) فقط، مما ينعكس سلباً على الفهم الدقيق للإدارة التربوية بكافة عناصرها .

2- إن الدراسة الحالية هي من وجهة نظر المعلمين، ولهذا الأمر أبعاد وانعكاسات أهمها العلاقة التي تربط بين الإدارة والمعلم، حيث أن نجاح الإدارة التربوية في المدرسة يحتاج لتعاون وتضافر الجهود، والعلاقات الفاعلة بين عناصر العملية بشكل متكامل، دون النظر للخصوصيات أو العلاقات الشخصية. حيث أن التشاركية تعني التعاون البناء بين المعلم والمدير والمساهمة في

إتخاذ القرارات والمشاركة في تحمل المسؤوليات من خلال التعاون مع المدير في إدارة المؤسسة التعليمية.

3- لقد بدا واضحاً أن هناك خللاً في العملية الإدارية في المدارس الخاصة في منطقة رام الله والبيرة، حيث أن عدداً من المؤسسات التعليمية (المدارس الخاصة) رفضت إستقبال الإستبانة لتوزيعها على المعلمين، بمجرد معرفتهم بأن الموضوع له علاقة بتحديد النمط القيادي للمدير، وذلك دون إبداء أي نوع من الأسباب.

2. ما هو مستوى التمكين الإداري الموجود لدى المديرين في المدارس الخاصة في محافظة رام الله والبيرة.

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية لفقرات المحور الثاني (مستوى التمكين الإداري الموجود لدى المديرين في المدارس الخاصة في محافظة رام الله والبيرة)، مرتبة تنازلياً كما هي موضحة في الجدول (2.4).

جدول (2.4/ أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني (مستوى التمكين الإداري الموجود لدى المديرين في المدارس الخاصة في محافظة رام الله والبيرة).

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
13	لا يشعر بالتضايق من تدخلات المعلمين بالعمل الإداري	2.62	1.077	متوسطة
12	يقوم بعمل دراسات تربوية لتطوير أداء المعلمين	2.55	1.003	متوسطة
19	يعتبر عملية التفويض من الأعمال التي تقلل من الجهد والوقت في تنفيذ المهمات	2.51	1.031	متوسطة
7	يختار المدير أساليب العمل والتواصل باستقلالية مطلقة	2.40	1.041	متوسطة
15	يراعي العدل والدقة والتخصص في توزيع الأنشطة المدرسية بين المعلمين	2.31	1.058	ضعيفة
11	يهتم بتوفير الدورات التدريبية والتأهيلية للمعلمين	2.29	1.009	ضعيفة
17	يقيم أدائه بشكل متواصل ويعيد صياغة الخطط	2.29	.925	ضعيفة
6	يتيح للمعلمين المشاركة في مؤتمرات وورش عمل تدريبية لتنمية مهاراتهم المهنية	2.26	1.086	ضعيفة

جدول (2.4/ب): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني (مستوى التمكين الإداري الموجود لدى المديرين في المدارس الخاصة في محافظة رام الله والبيرة).

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
4	يطور الأداء الوظيفي للمعلمين باستخدام أساليب متجددة	2.24	.969	ضعيفة
5	ينمي مهارات استخدام التكنولوجيا لدى المعلمين	2.19	.981	ضعيفة
16	يتقبل المرونة الزمنية في تنفيذ الخطط المعدة	2.19	.978	ضعيفة
3	يشارك المدير المعلمين في صنع القرارات المدرسية	2.18	.929	ضعيفة
20	يعتبر عملية تفويض الصلاحيات تشجع المعلمين القيام بأعمال إضافية	2.18	.848	ضعيفة
14	يعمل على ترتيب الأعمال الإدارية وفقا للأولويات	2.16	.952	ضعيفة
18	يتابع الأعمال التي يفوضها للمعلمين ويتحمل نتائجها	2.13	.930	ضعيفة
21	يحرص أن تكون قنوات الإتصال واضحة ومحددة	2.09	.893	ضعيفة
9	يعمل ضمن فريق عمل متكامل في المدرسة	2.08	.954	ضعيفة
2	يتقن المدير مهارات الإتصال الفعال ويمارسها في المدرسة.	2.08	.944	ضعيفة
1	يتعاون المدير مع زملائه في انجاز الاعمال المدرسية	2.04	.891	ضعيفة
10	يقدم النصائح والتوجيهات للمعلمين بشكل لائق	2.03	.888	ضعيفة
8	يساهم في توجيه العمل المدرسي لتحسين المهارات	2.02	.857	ضعيفة
	الدرجة الكلية	2.23	.57370	ضعيفة

يوضح الجدول السابق رأي المعلمين بمستوى التمكين الإداري الموجود لدى المديرين في المدارس الخاصة في محافظة رام الله والبيرة، حيث يعتقدون أن هذا المستوى يظهر بدرجة ضعيفة (المتوسط الحسابي >2.34)، حيث تشير المتوسطات الحسابية لكافة الفقرات إلى ذلك، ما عدا الفقرات التالية:

- يقوم بعمل دراسات تربوية لتطوير أداء المعلمين.
- يعتبر عملية التفويض من الأعمال التي تقلل من الجهد والوقت في تنفيذ المهمات.
- يختار المدير أساليب العمل والتواصل بإستقلالية مطلقة.

والتي أشارت إلى أن مستوى التمكين فيها كان متوسطاً، ومن الطبيعي جداً أن العملية الإدارية هي عملية تكاملية متطورة نظراً للتغيرات ذات العلاقة بالآفاق والأساليب الإدارية المتغيرة عالمياً، فنجاح الإدارات وتمكّنها يعتمد وبشكل أساسي على تطبيق النظريات الإدارية المختلفة، وباستخدام أساليب مبتكرة ووسائل متعددة ، لذلك فإن المدير المتميز المتمكن هو المدير الحريص على توفير أساليب ووسائل تساهم في توتير الكادر الإداري والتنفيذي في المؤسسة، مما يعكس قدراته في إدارة المدرسة بناءً على النتائج العامة لها، بالإضافة لتقبل المجتمع للتعامل معه. وذلك من خلال إجراء دراسات تحليلية والإطلاع على دراسات تم إعدادها عالمياً.

وترى الباحثة أن الضعف في عملية التمكين لدى المديرين إنما هو إنعكاس طبيعي للإجراءات والسياسات العامة المتبعة من قبل المدرسة، وإدارتها فقد أكدت الغالبية العظمى من أسئلة الاستبانة أن هناك ضعفاً عاماً في مهارات التمكين لدى المديرين، فمثلاً يهتم بتوفير الدورات التدريبية والتأهيلية للمعلمين جاءت بمتوسط حسابي قيمته (2.29)، وهو مؤشر يدل دلالة واضحة على ضعف عملية التمكين، فتطوير المهارات واكتساب الخبرات والتعرف على ما هو جديد في علم الإدارة والأساليب والوسائل المستخدمة في العملية الإدارية لا يمكن أن تكون إلا من خلال برامج تدريبية، أو ورش عمل، أو مؤتمرات ذات علاقة تركز على تطوير المهارات الإدارية والقيادية لدى المدير والطاقم الإداري بشكل واضح.

وفي الفقرة التالية (يقيم أداءه بشكل متواصل ويعيد صياغة الخطط) كان المتوسط الحسابي لها (2.29)، وهي تؤشر لضعف آخر لمحور ذات أهمية عالية في العمل الإداري، فعملية تقييم الأداء من أهم العمليات التي يجب على المدير والطاقم الإداري القيام بها لتحديد نقاط الضعف والقوة لدى الموظف أو المدير، بهدف تعزيز نقاط القوة وتمكينها، ومعالجة نقاط الضعف وتجاوزها.

وفي الفقرة (يطور الأداء الوظيفي للمعلمين باستخدام أساليب متجددة) بمتوسط حساب (2.24) حيث أن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يدل على الضعف، حيث إن عدم إهتمام المدير بتطوير الأداء الوظيفي للمعلمين ينعكس على النتائج العامة للمؤسسة، فالعملية الإدارية عملية تكاملية، تحتاج لتطوير في الأساليب والوسائل حتى تتمكن من تحقيق الأهداف، وإن عدم تطوير الأساليب والوسائل إنما سببه الرئيسي هو عدم توفر الإمكانيات المادية لدى الإدارة، لتطوير قدرات الكادر البشري الموجود

بالمؤسسة بشكل نسبي، هذا من جانب ومن جانب آخر هو عدم رغبة المؤسسة التعليمية من زيادة حجم نفقاتها، وبالتالي ينعكس ذلك سلباً على حجم الأرباح المادية.

وفي الفقرة التالية: (يتابع الأعمال التي يفوضها للمعلمين ويتحمل نتائجها) وبمتوسط حسابي (2.13) دلالة أخرى على ضعف التمكين، وترى الباحثة أن عدم الفهم الدقيق لدى المديرين لمعنى التفويض بشكل صحيح ينعكس سلباً على المنهجية الإدارية الخاصة بهم، فعملية التفويض تنقسم إلى قسمين: تفويض فعّال وتفويض غير فعّال، فالتفويض الفعّال يعني هو أن يتم إختيار الشخص المناسب الذي يمتلك القدرات المناسبة لطبيعة المهمة لضمان نجاحها بشكل كبير، أما غير الفعّال وهو أن يتم إعطاء تفويض لبعض الموظفين، ذات الإمكانيات المتواضعة للقيام ببعض المهمات، والتي لا تشكل مخاطرة كبيرة على أداء المؤسسة أو تكون غير مرتبطة بإطار زمني محدد.

وترى الباحثة أن الضعف في إستخدام التفويض بشقيه إنما يعني عدم ثقة الإدارة بموظفيها، وبقدراتهم للخوف من الفشل في انجاز المهمات، مما يدل على العنصر السابق المتعلق بتقييم الأداء حيث أن عدم تقييم الأداء يجعل من الإدارة غير قادرة على تحديد إمكانات موظفيها بشكل صحيح مما يحد من تفعيل عملية التفويض في المؤسسة.

كما أن تركيز بعض الإدارات على قصر المهمات على المدير بعينه، إنما تدل دلالة واضحة على مركزية الإدارة، وعدم رغبة المدير مشاركة أحد من الموظفين في العمل الإداري.

أما أكثر الخصائص سلبية فكانت الآتية:

وتشير الفقرة (يتقن المدير مهارات الإتصال الفعّال ويمارسها في المدرسة) بمتوسط حسابي (2.08) على شكل آخر من أشكال الضعف في عملية التمكين، فالعملية الإدارية والتربوية في مجملها عملية إتصال وتواصل.

إن مهارات الإتصال الفعّال من أهم عوامل نجاح العملية الإدارية بكاملها وتحقيق أهدافها بشكل صحيح، أما عن عدم أو ضعف مهارات الإتصال لدى المديرين فترى الباحثة أنه يعود للأسباب التالية:

- عدم معرفة نمط الشخصية لكل موظف، فمنهم المبتسم، ومنهم العصبي، ومنهم الهاديء ومنهم الشخصية العلمية،.. الخ، مما يجعل المدير يعاني من تفهم عدد كبير من الموظفين.

▪ لعملية الإتصال مهارات يجب إتقانها وهي من الأمور المهمة في العمل الإداري أبرزها الصبر، الإستماع الجيد، عدم الحكم على الآخرين للوهلة الأولى، تقبل الآخرين، ومراعاة المستويات الفكرية والعقلية للشخص الذي نتعامل معه.

والفقرة التالية (يساهم في توجيه العمل المدرسي لتحسين المهارات) بمتوسط حسابي (2.02) وهذا يعتبر من أخطر المؤشرات في العملية الإدارية بمجملها، فعملية التوجيه للكادر الوظيفي في المؤسسة يعتبر من الأمور الرئيسية، وجزءاً لا يتجزأ من المنظومة المتكاملة للإدارة، وعناصرها فغياب التوجيه يعني أن تتوجه المؤسسة لنوع من الفوضوية، والتساهل من قبل الكادر الوظيفي في إنجازات المهمات.

3. ما هي العلاقة بين التمكين الإداري والنمط القيادي المتبع في إدارة المدرسة؟

للإجابة على هذا السؤال تم فحص العلاقة بين المتوسطات الحسابية لأنماط القيادة في المحور الأول (النمط القيادي المتبع من قبل مدير المدرسة)، والدرجة الكلية للمحور الثاني (مستوى التمكين الإداري الموجود لدى المدرء في المدارس الخاصة في محافظة رام الله والبيرة)، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (3.4).

جدول (3.4): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة إرتباط المتوسطات

الحسابية لأنماط القيادة المتبع من قبل مدير المدرسة مع الدرجة الكلية للمحور الثاني.

الرقم	المحور الفرعي	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
1	النمط القيادي الديمقراطي	.782**	.000
2	النمط القيادي البيروقراطي	-.214**	.003
3	النمط القيادي المتساهل	-.113	.124
4	الدرجة الكلية للمحور	.329**	.000

يوضح الجدول السابق أن هناك علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين فقرات محور مستوى التمكين وبين النمط القيادي الديمقراطي، وأن هناك علاقة ارتباط سلبية ذات دلالة إحصائية مع النمط القيادي البيروقراطي، وعدم وجود علاقة ارتباط مع النمط القيادي المتساهل، وهذا من الناحية النظرية

يعتبر صحيحاً حسب وجهة نظر المعلمين، حيث كلما زاد مستوى التمكين الإداري دلّ على نمط قيادي ديمقراطي، ولكن حسب نتيجة السؤال السابق، فإن مستوى التمكين كان ضعيفاً مما أظهر نمطاً قيادياً بيروقراطياً ومتساهلاً، ولكن بدرجة أقل لأن ليس له دلالة إحصائية.

3.4 اختبار الفرضيات

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $0.05 \geq \alpha$ في قياس الأنماط القيادية المتبعة لدى مديري المدارس الخاصة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير الجنس.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $0.05 \geq \alpha$ في قياس الأنماط القيادية المتبعة لدى مديري المدارس الخاصة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي لدى العينة.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $0.05 \geq \alpha$ في قياس الأنماط القيادية المتبعة لدى مديري المدارس الخاصة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير الخبرة لدى عينة الدراسة.

لفحص مدى صحة الفرضية تم استخدام إختبار ت للعينات المستقلة (Independent- Sample T Test) للفروق في قياس الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الخاصة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير الجنس لدى عينة الدراسة، حيث كانت النتائج كما في الجدول.

جدول رقم (5.4) : نتائج إختبار ت للعينات المستقلة (Independent- Sample T Test) للفروق في قياس الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الخاصة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير الجنس لدى عينة الدراسة.

النمط القيادي	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الديمقراطي	ذكر	69	2.17	0.67	182	0.838	0.403
	أنثى	115	2.09	0.56			
البيروقراطي	ذكر	69	2.80	0.84	182	1.278 -	0.203
	أنثى	115	2.95	0.74			
المتساهل	ذكر	69	3.06	0.94	182	1.123-	0.263
	أنثى	115	3.21	0.85			

*درجة الحرية = عدد أفراد العينة - 2 = 16

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في قياس الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الخاصة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير الجنس لدى عينة الدراسة، وبذلك تكون الفرضية قد قبلت.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $0.05 \geq \alpha$ في قياس الأنماط القيادية المتبعة لدى مديري المدارس الخاصة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي لدى عينة الدراسة.

لفحص مدى صحة الفرضية تم استخدام إختبار تحليل التباين الأحادي (One way analysis of variance) للفروق في قياس الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الخاصة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي لدى عينة الدراسة، حيث كانت النتائج كما في

جدول رقم (6.4) : نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي (One way analysis of variance) للفروق في قياس الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الخاصة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي لدى عينة الدراسة.

النمط القيادي	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
---------------	--------------	-------------	----------------	----------------	-----------------	-------------------

.992	.008	.003	0.01	2	بين المجموعات	الديمقراطي
		.370	66.63	180	داخل المجموعات	
			66.64	182	المجموع	
.704	.352	.217	0.43	2	بين المجموعات	البيروقراطي
		.616	110.81	180	داخل المجموعات	
			111.25	182	المجموع	
.918	.085	.068	0.14	2	بين المجموعات	المتساهل
		.797	143.51	180	داخل المجموعات	
			143.65	182	المجموع	

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في قياس الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الخاصة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي لدى عينة الدراسة، وبهذا تكون الفرضية قد قبلت.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $0.05 \geq \alpha$ في قياس الأنماط القيادية المتبعة لدى مديري المدارس الخاصة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير الخبرة لدى عينة الدراسة.

لفحص مدى صحة الفرضية تم استخدام إختبار تحليل التباين الأحادي (One way analysis of variance) للفروق في قياس الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الخاصة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير الخبرة لدى عينة الدراسة، حيث كانت النتائج كما في الجدول جدول رقم (7.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في قياس الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الخاصة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير الخبرة لدى عينة

الدراسة. (One way analysis of variance)

النمط القيادي	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الديمقراطي	بين المجموعات	3	0.548	.183	.500	.683

		.365	66.154	181	داخل المجموعات	
			66.702	184	المجموع	
.867	.242	.148	0.445	3	بين المجموعات	البيروقراطي
		.614	111.102	181	داخل المجموعات	
			111.547	184	المجموع	
.630	.578	.455	1.364	3	بين المجموعات	المتساهل
		.787	142.464	181	داخل المجموعات	
			143.828	184	المجموع	

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في قياس الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الخاصة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير الخبرة لدى عينة الدراسة، وبهذا تكون الفرضية قد قبلت.

الفصل الخامس

الإستنتاجات والتوصيات

1-5 مقدمة :

في هذا الفصل ستعمد الدراسة على إستعراض أهم الإستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة والتوصيات ذات العلاقة بطبيعة النتائج التي توصي بها الباحثة، وأهم الإقتراحات بالدراسات المستقبلية بناء على النتائج العامة لهذه الدراسة.

2-5 الإستنتاجات

أهم الإستنتاجات التي خرجت بها الدراسة :

- 1- النمط الإداري المطبق في المدارس الخاصة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة هو النمط البيروقراطي والنمط المتساهل.
- 2- غياب مظاهر النمط الديمقراطي في السلوك الإداري لمديري المدارس الخاصة الفلسطينية بدرجة عالية.
- 3- ضعف مستوى التمكين لدى مديري المدارس الخاصة حسب وجهة نظر المعلمين، وذلك ظهر بشكل واضح من عدم تطبيق مفاهيم التمكين الإداري في السلوك الإداري للمدير كما وردت في نتائج الدراسة وتفسيرها.
- 4- العلاقة بين مستوى التمكين والنمط الإداري أو القيادي هي علاقة إيجابية حيث أنه كلما قل وجود النمط البيروقراطي أو النمط المتساهل كلما زاد حجم التمكين لدى المديرين، وبما أن النمطين البيروقراطي والمتساهل هما السائدان لدى المديرين حسب ما خرجت به الدراسة فإن مستوى التمكين متدني والعلاقة ضعيفة بينهما لدى المديرين أصلاً.
- 5- بروز الكثير من السمات في شخصيات مديري المدارس الخاصة تعكس السلوك الإداري والنمط المتبع في إدارة المدرسة بين النمط البيروقراطي والنمط المتساهل.

6- غياب الفهم الدقيق لدى مديري المدارس بأنواع الأنماط القيادية وتفصيلها مما يؤثر سلباً على القدرة العالية في الإدارة بشكل فاعل وتحقيق نتائج أفضل في العملية الادارية التربوية.

3-5 التوصيات

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة خلصت الباحثة إلى التوصيات التالية:

- 1- ضرورة أن تتبنى القيادات المدرسية النمط القيادي الديمقراطي الذي أجمعت العديد من الدراسات السابقة - التي تم عرضها في هذه الدراسة - على أنه الأكثر تحقيقاً للرضا الوظيفي للعاملين، والإبتعاد قدر الإمكان عن النمط البيروقراطي والمتساهل.
- 2- ضرورة تعزيز معاني التمكين وأثرها في العملية الإدارية، إذ أن العديد من مديري المدارس الخاصة الفلسطينية يغيب عنهم المعنى الحقيقي للتمكين الإداري وآثاره الإيجابية عليهم.
- 3- ضرورة تدريب مديري المدارس الخاصة على النمط الديمقراطي لرفع مستوى التمكين في مدارسهم، وبالتالي تحسين المستوى العلمي التربوي لديهم .

4-5 توصيات عامة

1. تدريب مديري المدارس على الأساليب القيادية الملائمة مع مؤسسات التعليم بإعتبار المدارس مؤسسات تعليم وطنية تعمل على تطوير المنهج العلمي، والإستقلال الفكري، والمبادرة الشخصية، وتنمية الشعور بالإنتماء للوطن، وروح المسؤولية، والعمل الجماعي وهذا يتطلب أساليباً قيادية مبدعة، وخلافة، ترسم السياسة العامة للمدرسة بما يحقق رفع مستوى التعليم والتدريب، وحاجات التنمية الوطنية .
2. إعادة النظر بنمط العلاقة القائم بين المدير والمعلمين في المؤسسات التعليمية لما له من أثر إيجابي في المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة بما يضمن النجاح والتميز للمؤسسة.
3. إجراء المزيد من الدراسات التي تتناول موضوع الأنماط القيادية وعلاقتها بالتمكين وبالرضا الوظيفي لمديري المدارس الخاصة والعامة و الجامعات في فلسطين، وربطها بمتغيرات أخرى ذات أثر أكثر فاعلية.

4. ضرورة عقد دورات تدريبية توعوية و تثقيفية لمديري المدارس الخاصة والطواقم الإدارية العاملة فيها، عن الأساليب الإدارية الحديثة التي يتم إنتهاجها في العالم نظراً لتغيّر العديد من النظريات الإدارية في العالم ذات العلاقة بالقطاع التربوي.
5. أن تعمل الإدارات المدرسية على تشجيع الموظفين (المعلمين) على المشاركة في التخطيط وفي إتخاذ القرارات لتطبيق وتكريس النمط الديمقراطي في العملية الإدارية المدرسية.

5-5 الدراسات المقترحة

- 1- دور التمكين الإداري في تطوير عملية إتخاذ القرارات الإدارية المدرسية.
- 2- دراسة مقارنة بين الأداء الإداري لمديري المدارس الخاصة الفلسطينية ومديري المدارس الحكومية.
- 3- دراسة تجريبية حول تطبيق مفاهيم التمكين الإداري وإنعكاساتها على النمط والأسلوب الإداري للمدير.
- 4- دراسات متعلقة بالمدارس الخاصة في فلسطين من حيث أهدافها والتحديات التي توجهها ودورها في المجتمع ، وميزاتها...الخ.

المراجع العربية:

1. البحيصي، عبد المعطي، دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي "دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة، 2014.
2. الأزهرى، محي الدين(1993)" الإدارة ودور المديرين أساسيات وسلوكيات" القاهرة: دار الفكر
3. أحمد، حافظ فرج (1994): المؤتمر السنوي الثاني بعنوان " إدارة التعليم في الوطن العربي
4. الراشدي، عبد الله، (2014) "الأنماط القيادية المدرسية في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظرهم"
5. العساف، أحمد، مهارات القيادة وصفات القائد، النشر العلمي والمطابع الرياض، 2005.

6. أفندي، عطية، 2003، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
7. الهيتي، خالد، 2005، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للنشر 1 .
8. الزدجالي، أمينة، (1999)، القيم المؤثرة في السلوك الإداري لمدير المدرسة الثانوية في عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية.
9. السالم والرويح، مؤيد، سنان، (1999)، القيم الإدارية للمدير الصناعي في العراق، دراسة ميدانية، مجلة ابحاث اليرموك، مجلد 15، عدد1.
10. القريوتي، محمد قاسم، (1989)، السلوك التنظيمي، الطبعة الاولى، دار الشروق.
11. الهواري، سيد، 2009، القادة صناع التغيير، قرطبة للنشر والتوزيع، ط1.
12. الصرايرة، حسين، (2005)، العلاقة بين الأنماط القيادية والقيم الإدارية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات جنوب الاردن من وجهة نظرهم، جامعة مؤتة.
13. المؤسسه العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، مبادئ أداره الاعمال (القياده) ، الادارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، السعودية، سنة 2005.
14. جودت عطوي، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، أصولها وتطبيقاتها، الأردن، الدار العلمية الدولية ومكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2001م.
15. جواد، صفاء، 2012، أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الثاني والثلاثون.
16. حسين، عجلان، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار الإثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008.
17. حسن، ماهر، القيادة أساسيات ونظريات، 2004 ، دار الكندي
18. حلس، داود، فلسفة التعليم الأساسي. مفهومه- أهدافه- إتجاهاته. الجامعة الإسلامية. غزة.
19. خالد عبد الرحيم إهيتي، إداره الموارد البشرية، دار الحامد للنشر، عمان، 2000.
20. خضر، ماجدة، 2011، تقييم مديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية الملتحقين ببرنامج التمكين لدورة في تطوير مهاراتهم، رسالة ماجستير، جامعة القدس- فلسطين
21. دواس.أبوالرب.حريري، أحمد.أمين.مهند، الحق في التعليم في الأراضي الفلسطينية، مؤسسة قيادات، (2009)

- 22.ديات، فوزية، (1990)، القيم والعادات الاجتماعية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت.
- 23.محمد، أحمد علي الحاج: أصول التربية ، دار المناهج ، عمان ، 2003.
- 24.ملحم، يحيى، التمكين: مفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006.
- 25.ناصر ، إبراهيم : أسس التربية، ط 2 ، دار عمار ، عمان ، 1409.
- 26.راويہ حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، سنه 2002.
- 27.سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادة العالمي، مجلة البحوث الأمنية، العدد 23، السعودية، سنه 2001.
- 28.سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار الحامد للنشر، عمان، الطبعة الأولى، سنه 2000.
- 29.شاويش، مصطفى نجيب ، 1993، الإدارة الحديثة، دار الفرقان، عمان، الاردن.
- 30.شفيق، محمد، 2007، القيادة، نهضة مصر للطباعة، مصر.
- 31.صلاح عبد القادر أنعمي، المدير القائد والمفكر الإستراتيجي، دار أثراء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، سنه 2008.
- 32.عادل محمد زايد ، أداره الموارد البشرية رؤية إستراتيجيه، الانترنت، سنه 2003.
- 33.صلاح عبد القادر النعمي، المدير القائد والمفكر الاستراتيجي، أثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى ، سنه 2008.
- 34.منير خالد، عباس، آثار أنماط القيادة الإدارية في الولاء التنظيمي ،(رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، 2008.
- 35.على محمد البراك، القيادة التربويه، مجموعة محاضرات دوره التدريسية التاهيلية للترقي لوظيفه مدير مدرسه ، سنه 2006.
- 36.عمر محمد التومي الشيباني، علم النفس الاداري، الدار العربيہ للكتاب، الطبعة الاولى، سنه 1988.
- 37.علاوي عبد الفتاح، التطوير التنظيمي ودورها في أحداث التغيير الايجابي للمؤسسات، مجلة جامعة محمد بو ضياف، الجزائر، الانترنت www.ulum.nl

38. ليلي هاشم ، نظريات في القيادة الإدارية ، الإنترنت www.faculty.ksu.edu.sa
39. عطية حسين أفندي ، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003
40. عبوي، زيد، 2010 ، دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية ، دار الشروق للنشر .
41. عبدو، عبد القادر (2000)، إدارة المدرسة الابتدائية، القاهرة : مكتبة النهضة.
42. قرواني، خالد نظمي، (1997) النمط القيادي لدى إدارات الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية وأثره على الرضا الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ، فلسطين
43. كتاب فلسطين الإحصائي السنوي، 2014، دولة فلسطين الجهاز المركزي الإحصائي.
44. مجلة المعرفة، تمكين مديري المدارس بالصلاحيات: مزايا ومتطلبات ومزالق، محمد فالح الجهني، العدد 192، ربيع الآخر 1432هـ .
45. صالح، فالح، إدارة الموارد البشرية: عرض وتحليل، عمان دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004.
46. محمد عبد الغني حسن، مهارات القيادة، 2011، مركز تطوير الأداء والتنمية
47. محمد سويلم، إداره، دار الهاني، الطبعة الاولى، مصر، سنة 1994.
48. مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، وائل للنشر، سنة 2005.
49. محمد ألعقله، مفهوم الإدارة ودورة حياة المشروع، الإنترنت mohammad-okla@aloola.sy (2007).
50. محسن لطفي أحمد، أضواء نفسه على ظاهرة البيروقراطية في الادارة المصرية، دراسة في كليه الآداب، جامعة عين شمس، القاهرة ، سنة 2000.
51. مرسي، سيد، العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج، مكتبة وهبة، 1984.
52. مركز المعلومات الوطني الفلسطيني، وفا، 2011.
53. الشريده، هيام، القيادة التربويه: دراسة كليه التربيه، جامعه اليرموك، عمان، 2008.
54. هاشم، طالب، أساليب القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية، مجلة الابتسامه، الإنترنت www.ibtesama.com

55. هدى حمودة، نحو آفاق الإصلاح والتطوير الإداري لأداء الأعمال الكترونيا عبر شبكة الانترنت، شئون الشرق الأوسط (جامعة عين شمس، مركز بحوث الشرق الأوسط) العدد الخامس عشر، 2005.

المراجع الاجنبية

1. Burns, J. M. (1978), Leadership, Harper, New.
2. Bowen, D.E. and Lawler, E. (1995) 'Empowering Service Employees, *Sloan Management Review*' summer, 73-83, Bowen, D.E. and Lawler, E.E. (1992), the Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When, *Sloan Management Review*, Spring, 31-40.
3. (Gordon & Miclakovich. Public Administration in America, New York: St. Martin s Press, 1998.
4. Bennis, W. (1999), The End of Leadership: Exemplary Leadership is Impossible without Full Inclusion, Initiative, and Cooperation of Followers, *Organizational Dynamics*, Summer, 28 (1), 71-80, McClelland, D. Achievement Motivation Can be Develop (1965), *Harvard Business Review*, 43(1): 6-24.
5. Bennis, W. (1999), The End of Leadership: Exemplary Leadership is Impossible without Full Inclusion, Initiative, and Cooperation of Followers, *Organizational Dynamics*, Summer, 28 (1), 71-80, McClelland, D. Achievement Motivation Can be Develop (1965), *Harvard Business Review*, 43(1): 6-
6. Berry, L.L. (1995), Relationship Marketing of Services Growing Interest: Emerging Perspectives, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), 236-245.
7. Bowen, D.E. and Lawler, E. (1995) 'Empowering Service Employees, *Sloan Management Review*' summer, 73-83, Bowen, D.E. and Lawler, E.E. (1992), the Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When, *Sloan Management Review*, Spring, 31-40.
8. BOWEN, D.E. and Lawler, E. (1995) 'Empowering Service Employees, *Sloan Management Review*' summer, 73-83, Bowen, D.E. and Lawler, E.E. (1992), the Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When, *Sloan Management Review*, Spring, 31-40.
9. Bowen, D.E. and Lawler, E. (1995) 'Empowering Service Employees, *Sloan Management Review*' summer, 73-83, Bowen, D.E. and Lawler,

- E.E. (1992), the Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When, *Sloan Management Review*, Spring, 31-40.
- i. Bowen, D.E., and Lawler, E., (1995) : **Empowerment of Service Employee**, Sloan Management Review, Summer.
 10. Carlzon, J. (1987), *Moments of Truth*, New York, Harper & publishers.
 11. Cheponis, I. M. (1991). “**An Analysis of Leadership Styles of First-year**
 12. Conger and Kanungo (1988), *Op cit*.
 13. Deming, W.E (1982) Barriers Rob Workers of the Right to be Proud of their Work, Quality, Productivity, and Competitive Position, MIT Centre for Advanced Engineering Studies, Cambridge, MA.
 14. Deming, W.E (1982) Barriers Rob Workers of the Right to be Proud of their Work, Quality, Productivity, and Competitive Position, MIT Centre for Advanced Engineering Studies, Cambridge, MA..
 15. Fiedler, R & Brent, R (1999). How to Improve Teaching Quality , *Quality*
 - a. Garfield, C (1993), Employee Empowerment, *Executive Excellence*, 10 (3), 20-22
 16. Goetsch, david and Stanley, Davis, 2000, Quality Managent : Introduction to Total Quality Management for processing and services, 13ed, prentice Hall, New Jersey.
 17. Honold, L (1997), A Review of the Literature on Employee Empowerment, *Empowerment in Organizations*, 5 (4), 202-212.
 18. Jay Liebowitz. Building Organizational Intelligence, Washington, D.C.: CRC Press, 2000.
 19. Jones, A. M. (2005) “The Anthropology of Leadership: Culture and Corporate
 20. Leadership in the American South,” *Leadership*, Vol. 1, 259-278.
 21. M. Porter, "Avantage concurrentiel des Nations", Inter Edition, 1993.
 22. Malone, T. W (1997), Is Empowerment Just a Fad? Control, Decision-making, and IT,
 23. *Management Journal* , 6 (2), 9-21.
 24. **Middle School Principals**, (Dissertation Abstracts A 51/10), University
 25. Murrell, K.L. and Meredith, M.,2000, Empowering Employee, New York: Mc Graw-Hill.
 26. Neilsen, E. (1986), Empowerment Strategies: Balancing Authority and Responsibility, In Srivastra. S (Ed.), *Executive power*, San Francisco: Jossey-Bass, 78-110., Burke, W. (1986), *Leadership As Empowering*

- Others*, In Srivastara, S (Ed.), *Executive Power*, San Francisco: Jossey-Bass, 51-77.
27. of Florida, (Eric Document Reproduction Service No.: 9106398).
- 28.** Potterfield, Thomas, A., 1999, *The Business of Employee Empowerment*, Westport, Cn:Quorumbooks.
29. RAFIQ, M and Ahmed, P.K, (1998) A Customer-Oriented Framework For Empowering Service Employees, *The Journal Of Services Marketing*, 12 (5), 379-396.
30. Rafiq, M and Ahmed, P.K, (1998) A Customer-Oriented Framework For Empowering Service Employees, *The Journal Of Services Marketing*, 12 (5), 379-396.
31. Randolph and Sashkin (2002), Can Organizational Empowerment? Work in Multinational Settings, *Academy of Management Executive*, 16 (1), 102-115.
32. Rothstein, L. R. Hackman, J. R. Pascual, E.G. Mary, V. (1995), The Empowerment Effort That Came Undone, *Harvard Business Review*, 73 (1), 20-31.
33. Sims, H. P., Jr. (1986), Beyond Quality Circles: Self-Managing Teams, *Personnel*, 52 (1), 25-31.
34. *Sloan Management Review*, 38 (2), 23-35.
35. Torrington, D., Hall, L and Taylor, S (2005), *Human Resource Management*, Sixth ed, Prentice Hall
36. www.arabhrm.com/other/altaher.htm
37. www.bafree.net
38. www.faculty.ksu.edu.sa
39. www.joe.org/joe/1999October/comm1.html
40. www.minshawi.com
41. www.oujdacity.net
42. www.publication.ksu.edu.sa
43. <http://www.move.gov.ps/syeen/plan/index.html>
44. ZEMEKE, R. and Schaaf, D (1989), *The Service Edge: 101 Companies That Profit from Customer Care* (New York: New American Library, pp. 65-66
45. Zemeke, R. and Schaaf, D (1989), *The Service Edge: 101 Companies That Profit from Customer Care* (New York: New American Library, pp 65-66.
- 46**www.ibtesama.com



الملاحق

ملحق 1

جامعة القدس

كلية الدراسات العليا

برنامج التنمية الريفية المستدامة

السيدات والسادة المحترمين

تحية طيبة وبعد،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة باجراء دراسة (رسالة ماجستير) بعنوان "الأنماط القيادية وعلاقتها بالتمكين الإداري لدى

مديري المدارس الخاصة بمحافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين "

وذلك في جامعة القدس ابوديس - معهد التنمية المستدامة .

أمل وأتوقع منكم الدعم من خلال المشاركة في الإجابة على الإستبانة وإعادتها إلى الباحثة، مع

ضمان الآتي:

- سرية المعلومات والبيانات من مسئوليات الباحثة.
- إستخدام الإجابات لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لحسن تعاونكم ،،،

إعداد الطالبة وسام يوسف إنجاص

إشراف الدكتور محمد حنيني

الفصل الثاني للعام الدراسي 2013\2014

أرجو التكرم بوضع علامة (√) في الخانة المناسبة:-

(أ) أسئلة عامة:-

المحور الأول : الخصائص الديمغرافية .

س 1 : الجنس

()	ذكر
()	أنثى

س 2 : المؤهل الدراسي:-

()	دبلوم
()	بكالوريوس
()	دراسات عليا

س 3 : عدد سنوات العمل

()	أقل من 5 سنوات
()	من 5 - إلى أقل من 10 سنوات
()	من 10 - إلى أقل من 15 سنة
()	15 سنة فأكثر

المحور الثاني : النمط القيادي المتبع من قبل مدير المدرسة

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	يحرص على تلبية الحاجات الشخصية للمعلمين .					
2	يعطى الفرصة والوقت لتبادل الخبرات بين المعلمين في المدرسة والمدارس الاخرى .					
3	يزيد من مستوى الأداء لدى الكادر الإداري بالتشجيع والتحفيز .					
4	يستخدم العبارات الطيبة في حوار مع المعلمين.					
5	يعمل مع المعلمين والموظفين بروح الفريق.					
6	يوفر المناخ التربوي السليم للمعلمين في المدرسة للقيام بالانشطة المختلفة .					
7	يفسح المجال أمام المعلمين لمعرفة ما يتوقع منهم .					
8	يتابع التوصيات التي يقترحها المعلمين باهتمام .					
9	يحرص على أخذ التغذية العكسية لعمليات التدريب والتطوير .					
10	يهتم أن تكون القرارات المدرسية قد أتخذت بالتصويت والإجماع .					
11	يدعم ويشجع الصفات القيادية لدى المعلمين.					
12	يعطي المعلمين فرص متساوية للتعبير عن آرائهم.					
13	يعتبر الهيئة الإدارية طرفا في وضع الخطط السنوية ولا يقتصر دورهم على التنفيذ فقط.					
14	يعمل على توفير الوسائل التربوية والأدوات اللازمة لتطوير العملية التربوية.					
15	يتصرف دون استشارة المعلمين.					
16	يتبع أسلوب الرقابة الشديدة لمتابعة المعلمين.					
17	يعتبر أن أسلوب الضغط مجدي في عملية انجاز المهمات في وقتها المحدد					
18	يعتبر أن المركزية في إدارة المدرسة يحفظ أسرارها					

					يعتبر أن المشاركة في اتخاذ القرارات من قبل الإداريين يؤخر التنفيذ ويهدر الوقت .	19
					يرفض النقد بكافة أشكاله من قبل المعلمين.	20
					يتعامل بتعالى وكبرياء مع المعلمين والموظفين.	21
					يحد من تحفيز المعلمين والموظفين.	22
					ينفرد باتخاذ قراراته دون الرجوع للمعلمين.	23
					يكثر من استخدام السلطة الرسمية في إجبار المعلمين على تنفيذ ما يكلفهم به من أعمال.	24
					يشعر بالضغط والتضايق أثناء عملي من تدخلات الآخرين بالعمل الإداري.	25
					يتيح الفرصة للمعلمين بعدم الالتزام بالمواعيد الرسمية للعمل.	26
					يتساهل مع المعلمين المقصرين فى أدائهم واجباتهم.	27
					يتهاون فى وضع السياسة الموحدة لسير عمل المعلمين.	28
					يترك المعلمين يحلون مشاكلهم لوحدهم .	29
					يسند الواجبات للمعلمين بطريقة عامة .	30
					يحجم عن تقديم وجهة نظره فى الموضوعات المطروحة عند الحاجة .	31
					يبالغ فى تقدير إمكانيات المعلمين والإعتماد عليهم.	32

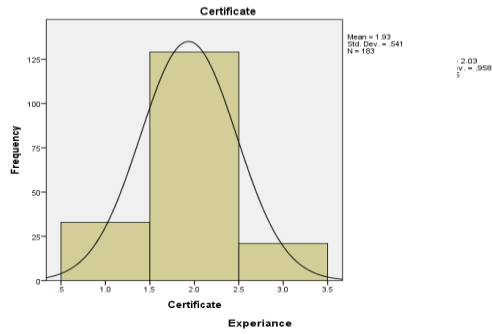
المحور الثالث : مستوى التمكين لدى مدراء المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين .

					1 يتعاون المدير مع زملائه في انجاز الاعمال المدرسية.
					2 يتقن المدير مهارات الإتصال الفعال ويمارسها في المدرسة.
					3 يشارك المدير المعلمين في صنع القرارات المدرسية.
					4 يطور الأداء الوظيفي للمعلمين باستخدام أساليب متجددة.
					5 ينمي مهارات استخدام التكنولوجيا لدى المعلمين .
					6 يتيح للمعلمين المشاركة في مؤتمرات وورش عمل تدريبية لتنمية مهاراتهم المهنية.
					7 يختار المدير أساليب العمل والتواصل باستقلالية مطلقة
					8 يساهم في توجيه العمل المدرسي لتحسين المهارات.
					9 يعمل ضمن فريق عمل متكامل في المدرسة.
					10 يقدم النصائح والتوجيهات للمعلمين بشكل لائق.
					11 يهتم بتوفير الدورات التدريبية والتأهيلية للمعلمين.
					12 يقوم بعمل دراسات تربوية لتطوير أداء المعلمين.
					13 يشعر بالتضاييق من تدخلات المعلمين بالعمل الإداري
					14 يعمل على ترتيب الأعمال الإدارية وفقا للأولويات.
					15 يراعي العدل والدقة والتخصص في توزيع الأنشطة المدرسية بين المعلمين.
					16 يتقبل المرونة الزمنية في تنفيذ الخطط المعدة .
					17 يقيم أدائه بشكل متواصل ويعيد صياغة الخطط.
					18 يتابع الأعمال التي يفوضها للمعلمين ويتحمل نتائجها.
					19 يعتبر عملية التفويض من الأعمال التي تقلل من الجهد والوقت في تنفيذ المهمات.
					20 يعتبر أن عملية تفويض الصلاحيات تشجع المعلمين القيام بأعمال إضافية.
					21 يحرص أن تكون قنوات الإتصال واضحة

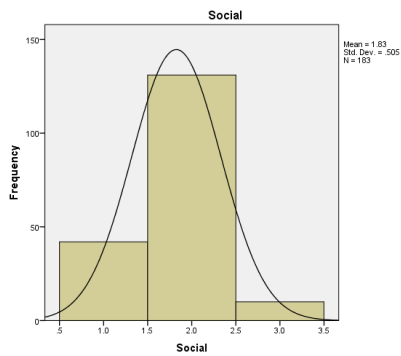
مع فائق الشكر والتقدير على تعاونكم

ملحق (2) قائمة الأشكال التوضيحية

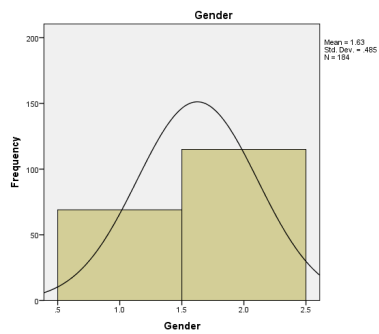
شكل (1.3) : منحنى التوزيع الطبيعي لمتغير الشهادة



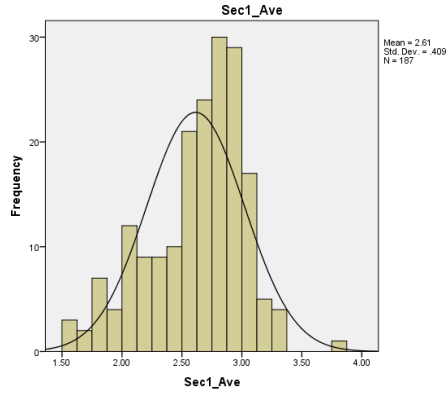
شكل (2.3) : منحنى التوزيع الطبيعي لمتغير الخبرة



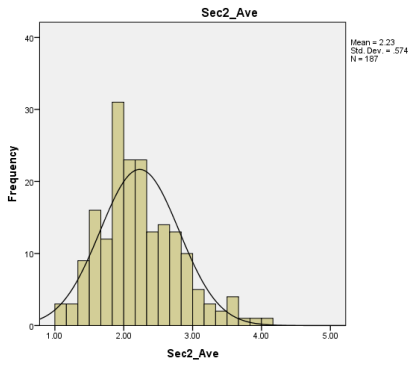
شكل (3.3) : منحنى التوزيع الطبيعي لمتغير الجنس



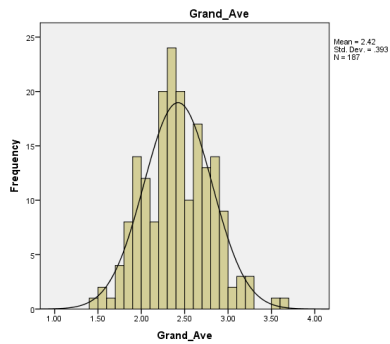
شكل (4.3) : النمط القيادي المتبع من قبل مدير المدرسة



شكل (5.3) : مستوى التمكين لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين



شكل (6.3) : منحني التوزيع الطبيعي للدرجة الكلية للأداة



ملحق (3) قائمة بأسماء المحكمين

الدكتور محمود أبو سمرة	أستاذ دراسات عليا بجامعة القدس
الدكتور أيمن محمد سليم الجمل	رئيس المعهد الدولي للدراسات وأستاذ دراسات عليا
الدكتورة سحر الرفاعي	جامعة الموصل مركز الدراسات
الدكتورة فوزية البرج	المغرب جامعة الدار البيضاء
الدكتور محمد حسني	الجامعة الامريكية جنين
الأستاذ يوسف سليمان	وزارة التربية والتعليم الفلسطينية
الدكتورة زردة	محاضرة بجامعة القدس المفتوحة
الدكتور أيمن الزرو	جامعة بير زيت

ملحق 4: ملحق أسماء المدارس الخاصة في محافظة رام الله والبيرة

قائمة المحتويات

(الفهرست)

رقم الفقرة

الموضوع

الصفحة

ملحق 3

ملحق اسماء المدارس الخاصة في محافظة رام الله والبيرة
مدرسة

2402368	2402621	الاردنية الثانوية	خاصة	رام الله
2956567	2956567	الانجليزية الاسفعية العربية	خاصة	رام الله
2987952	2953977	الرجاء الانجليزية اللوتريه	خاصة	رام الله
2957388	2956668	الكلية الاهلية الثانوية	خاصة	رام الله
0	2954005	ذيرا للعلوم	خاصة	رام الله
2958004	2956134	راهبات مار يوسف الثانوية	خاصة	رام الله
2956890	2963208	سان جورج الاساسه	خاصة	رام الله
2964315	2958503	سيدة المشارة للروم الكاثوليك	خاصة	رام الله
2980637	2980636	مدارس المستقل	خاصة	رام الله
أ	2956231	2956220		
أ	5853860	5833896	الصلباية الثانوية - القدس اليتيم العربي	خاصة (القدس) بيت المقدس
	2956263	2956263	بنات البيرة الثانوية	حكومة البيرة
د	2401260	2401261	ذكور البيرة الثانوية	حكومة البيرة
	2405930	2405959	الحنان	خاصة البيرة
هـ	2407951	2407851	معرفة الاممية الاممية	مخصصة البيرة
	2401412	2403413	النجاح الثانوية للبنات	خاصة البيرة
	245827	2405827	ثانوية البيرة الشرعية	خاصة البيرة
	2899135	2898192	الروم الاثوذكس الثانوية	خاصة الطيبة

إقرار

شكر وعرفان

الملخص

Abstract

الفصل الاول:

الإطار العام

للدراسة

1-1 مقدمة

الدراسة

1-2 مشكلة

الدراسة:

1-3 أهمية الدراسة

1-4 أسئلة الدراسة:

1-5 أهداف الدراسة:

1-6 فرضيات الدراسة:

1-7 حدود الدراسة

1-8 مصطلحات الدراسة الأساسية:

1-9 هيكلية الدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول (الأدب النظري)

تمهيد:

1-2: الأنماط القيادية

- 11..... أولاً: القيادة وفق مصادر السلطة، وتقسم إلى:
- 11..... ثانياً: القيادة وفق مركزية السلطة، يمكن تقسيم القيادات إلى:
- 12..... ثالثاً: القيادة وفق البعد السلوكي ويقسم إلى :-
- 13..... ويقسم (فلبو) النمط القيادي البيروقراطي إلى ثلاثة أشكال رئيسية على الوجه الآتي :
- 15..... العوامل التي تساعد في تحديد النمط القيادي :
- 16..... 2-2: نماذج تحليل أنماط القيادة.
- 17..... أولاً: نموذج تاننباوم وشميدت **Tannenbaum and Schmidt**
- 20..... ثانياً: نموذج ليكرت في القيادة **Lekert's Continuum**
- 23..... 2-3: المهارات القيادية
- 25..... 2-4: إدارة الموارد البشرية
- 26..... 2-5: القائد خصائصه وصفاته:
- 31..... 2-6: القائد التربوي في المدرسة
- 32..... 2-7: التمكين الإداري
- 42..... 2-8: التعليم في الأراضي الفلسطينية.
- 43..... أولاً: تاريخ التعليم في فلسطين من العهد العثماني وحتى عام 1988.
- ثانياً: أعداد الطلبة والمدارس والمعلمين في فلسطين للعام الدراسي (2013/2014) بحسب ما ورد في كتاب
- 44..... فلسطين الإحصائي السنوي 2014.
- 44..... ثالثاً: الهيكل التنظيمي للتعليم في فلسطين:
- 46..... رابعاً: الإشراف على المؤسسات التربوية بالنسبة للإشراف (الإداري، التمويل):
- 46..... خامساً: أهم تحديات التعليم في فلسطين حسب ما خرجت به دراسة الحق في التعليم.
- 47..... سادساً: المدارس الخاصة في فلسطين:
- 50..... المبحث الثاني: الدراسات السابقة.
- 51..... 2-2 الدراسات التي تتعلق بالنمط القيادي:
- 51..... 1. دراسة (الراشدي، 2014)
- 52..... دراسة (زعيتير، 2009)
- 52..... 2. دراسة (مطر، 2008).
- 53..... 3. دراسة (عباس، 2008).
- 54..... 4. دراسة (بليبيسي، 2007)
- 54..... 5. دراسة (أحمد ، 2006)
- 55..... 6. دراسة بيرنثال وبوندر و وانغ
- 56..... 7. دراسة شموناي (1998) :
- 57..... 2-2 الدراسات التي تحدثت عن التمكين الإداري.
- 57..... 1. دراسة (البحيصي، 2014)
- 57..... 2. دراسة (مسعود، 2012)
- 58..... 3. دراسة (خضر، 2011)

59	3-2 التعقيب على الدراسات السابقة:
59	1.الدراسات المتعلقة بالأنماط والمهارات القيادية:
61	4-2 ملخص الدراسات السابقة
63	الفصل الثالث: منهج وإجراءات الدراسة
63	1.3 منهج وأسلوب الدراسة
63	2.3 متغيرات الدراسة
63	3.3 أدوات الدراسة:
64	4.3 مجتمع الدراسة وعينة الدراسة:
66	5.3 المعالجة الإحصائية:
67	فحص التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة وفقراتها
68	ثانياً: صدق الأداة:
68	ثالثاً: ثبات الأداة:
70	الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها
70	1.4 أسئلة الدراسة:
83	3.4 اختبار الفرضيات ..
87	الفصل الخامس: الإستنتاجات والتوصيات
87	1-5 مقدمة :
87	2-5 الإستنتاجات
88	3-5 التوصيات
88	4-5 توصيات عامة
89	5-5 الدراسات المقترحة
89	المراجع العربية:
97	الملاحق
105	قائمة المحتويات (الفهرست)
108	قائمة الجداول في الدراسة
109	قائمة النماذج في الدراسة
110	قائمة الملاحق

قائمة الجداول في الدراسة

الجدول	الصفحة
جدول 1.3: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.....	65.....
جدول 2.3: تحديد درجة القطع في الدراسة.....	66.....
جدول 3.3: فحص التوزيع الطبيعي للمتغيرات المستقلة ومحاور الدراسة والدرجة الكلية للدراسة.....	67.....
جدول (4.3) : نتائج حساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لثبات أداة الدراسة.....	68.....
جدول (1.4/ أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الأول والخاصة بالنمط الديمقراطي.....	71.....
جدول (1.4/ ب): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الأول والخاصة بالنمط البيروقراطي.....	73.....
جدول (1.4/ ت): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الأول والخاصة بالنمط المتساهل.....	76.....
جدول (2.4/ أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني (مستوى التمكين الإداري الموجود لدى المديرين في المدارس الخاصة في محافظة رام الله والبيرة) .	78.....
جدول (2.4/ ب): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني (مستوى التمكين الإداري الموجود لدى المديرين في المدارس الخاصة في محافظة رام الله والبيرة) .	79.....
جدول (3.4): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة إرتباط المتوسطات الحسابية لأنماط القيادة المتبع من قبل مدير المدرسة مع الدرجة الكلية للمحور الثاني.....	82.....
جدول رقم (5.4): نتائج إختبار ت للعينات المستقلة (Independent- Sample T Test) للفروق في قياس الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الخاصة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير الجنس لدى عينة الدراسة.....	83.....
جدول رقم (6.4): نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي (One way analysis of variance) للفروق في قياس الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الخاصة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي لدى عينة الدراسة.....	84.....
جدول رقم (7.4): نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في قياس الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الخاصة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير الخبرة لدى عينة الدراسة. (One way analysis of variance).....	85.....

قائمة النماذج في الدراسة

- 17.....(أنظر شكل نموذج تاننباوم وشميدت المعدل). (نموذج 1)
- 21.....(أنظر شكل نموذج ليكرت في القيادة الإدارية في الصفحة التالية نموذج (2)
- 66.....شكل 1.3: وزن الفقرات بإستخدام مقياس ليكرت الخماسي - القسم الاول

قائمة الملاحق

97.....	ملحق 1
102.....	ملحق(2) قائمة الأشكال التوضيحية.....
102.....	شكل (1.3) : منحى التوزيع الطبيعي لمتغير الشهادة.....
102.....	شكل (2.3) : منحى التوزيع الطبيعي لمتغير الخبرة.....
102.....	شكل (3.3) : منحى التوزيع الطبيعي لمتغير الجنس.....
103.....	شكل (4.3) : النمط القيادي المتبع من قبل مدير المدرسة.....
103.....	شكل (5.3) : مستوى التمكين لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين.....
103.....	شكل (6.3) : منحى التوزيع الطبيعي للدرجة الكلية للأداة.....
104.....	ملحق (3) قائمة بأسماء المحكمين.....
107.....	ملحق(4): أسماء المدارس الخاصة في محافظة رام الله والبيرة.....