

## Patterns of administrative practices for secondary school principals in the southern governorates of Palestine

Dr. Heba Uqelan Abed Al-Aziz Elyan

Islamic University of Gaza | Palestine

Received:  
19/09/2023

Revised:  
30/11/2023

Accepted:  
04/06/2024

Published:  
30/11/2024

\* Corresponding author:  
[heba.zain1984@gmail.com](mailto:heba.zain1984@gmail.com)

Citation: Elyan, H. U.  
(2024). Patterns of  
administrative practices  
for secondary school  
principals in the southern  
governorates of Palestine.  
*Journal of Educational and  
Psychological Sciences*,  
8(11), 48 – 64.  
[https://doi.org/10.26389/  
AJSRP.L031023](https://doi.org/10.26389/AJSRP.L031023)

2024 © AISRP • Arab  
Institute of Sciences &  
Research Publishing  
(AISRP), Palestine, all  
rights reserved.

• Open Access



This article is an open  
access article distributed  
under the terms and  
conditions of the Creative  
Commons Attribution (CC  
BY-NC) [license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

**Abstract:** The study aimed to identify the degree to which secondary school principals in the southern governorates practice administrative school patterns, From the teacher's point of view, the study used the descriptive analytical approach, and the study tool was a questionnaire that was distributed to a sample of (320) teacher in secondary schools in the Gaza strip, distributed among three districts (East\_West\_North). The results of the study were concluded as follows: The patterns of administrative practices among secondary school principals from the teacher's point of view came with an overall average of (3.84) large degree. As for the patterns level, the democratic style obtained the highest average of (3.93). Followed by the autocratic style with an average of (3.70), meaning they both received a high rating, while the permissive style received an average of (2.81) with a moderate rating. There are no statistically significant differences at the significance level between the average estimates of the study sample members regarding the degree to which secondary school principals practice patterns of administrative practices (Democratic\_Autocratic\_Permissive) is attributed to the variables (service\_gender\_educational\_qualification\_educational\_region) While there are statistically significant differences between the estimates of the averages of the members of the study sample due to the gender variable in the field of the democratic administrative style in favor of females. At the conclusion of the study the researcher made several recommendations, the most important of which are: That the Ministry of Education hold recovery courses for them with the aim of providing them with everything new. Regular meetings are held determined by the director, in the presence of the director, teachers, and the parents council to review educational. Developments and problems related to students. The necessity of adopting an effective administrative style that pushes teachers to innovate and be creative by learning about distinguished administrative experiences.

**Keywords:** patterns of administrative practice, principals, secondary school, teachers.

### أنماط الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر المعلمين

د/ هبة عقيلان عبد العزيز عليان

الجامعة الإسلامية بغزة | فلسطين

**المستخلص:** هدفت الدراسة للتعرف على أنماط الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر المعلمين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت أداة الدراسة في استبانة تم توزيعها على عينة بلغ عددها (320) معلما ومعلمة موزعين على مدارس الثانوية في قطاع غزة في ثلاث مديريات (شرق- غرب- شمال). وخلصت نتائج الدراسة إلى: أن أنماط الممارسات الإدارية لدى مديري مدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين جاءت بمتوسط كلي (3.84) أي بدرجة كبيرة، أما على مستوى الأنماط الإدارية فقد حصل النمط الديمقراطي على متوسط (3.93) يليه النمط الأوتوقراطي بمتوسط (3.70) أي جاء كلاهما بتقدير كبير، في حين جاء النمط التساهلي بمتوسط (2.81) بتقدير متوسط. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية لأنماط الممارسات الإدارية (الديمقراطي\_ الأوتوقراطي\_ التساهلي) تعزى لمتغيرات (الجنس\_ الخدمة\_ المؤهل العلمي\_ المنطقة التعليمية) في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات متوسطات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس في مجال النمط الديمقراطي لصالح الإناث. بناء على النتائج أوصت الباحثة بأن تقوم وزارة التربية والتعليم بعقد ورش تدريبية وتأهيلية لمديري التربية والتعليم وعقد دورات إنعاشية لمديري المدارس الثانوية بهدف تزويدهم بكل ما هو جديد وعقد اجتماعات دورية يتم تحديدها من قبل المدير للإطلاع على المستجدات التعليمية. إلى جانب ذلك ضرورة تبني نمط إداري مؤثر يدفع المعلمين للإبتكار والإبداع من خلال الإطلاع على التجارب الإدارية المتميزة.

**الكلمات المفتاحية:** أنماط الممارسات الإدارية، مديري المدارس الثانوية، المعلمين.

## 1- المقدمة.

يشهد العالم في هذه المرحلة العديد من التغيرات والتطورات سواء على الصعيد السياسي أو الاجتماعي أو الاقتصادي، والتي بدورها تنعكس على النظام التربوي التعليمي وتؤثر في كافة عملياته، فالنظام التربوي لا يستطيع العيش منعزلاً عن هذه الظروف أو أن يتجاهلها، بل وجب عليه أن يتفاعل معها ولكن بحكمة ووعي وإدارة تستطيع أن تضعها بمكانها الحقيقي وفق رؤية واقعية مخططة وذات أهداف محددة.

فأهمية وجود الفكر الإداري نابعة منذ فجر الإسلام تحديداً مع بدايات تكوين الدولة الأولى في المدينة المنورة على يد قائد، ومعلم البشرية محمد ﷺ- فيما يختص بنشر الدين الإسلامي في كل مكان بدون إكراه بل بالإقناع، والتَّريغيب قال تعالى: "لا إِكْرَاهَ فِي الدِّينِ" قَدْ تَبَيَّنَ الرُّشْدُ مِنَ الْغَيِّ" (البقرة: 265).

فكل إدارة لها أسلوبها الخاص الذي يتبعه المدير وهو بذلك يختلف من دولة وأخرى، وفقاً للإمكانيات والظروف التي تحيط بالدولة فالنظام التعليمي لا يمكن عزله عن باقي الأنظمة في الدولة فكل نظام يعتبر مكمل للنظام الذي يليه.

وحيث إن المدرسة تعتمد اعتماداً كبيراً على مدير المدرسة بوصفه الركيزة الأساسية للهيكل بمستوى المدرسة وإدارتها وتطويرها، فالأداء الجيد للمدير يُعدُّ من أهم المتطلبات الأساسية التي تشهدها المؤسسات التعليمية على اختلاف مستوياتها، وشرطٌ أساسي لنجاح العملية الإدارية؛ ونظراً لأنَّ المدير يتعامل مع مواقف تتسم بالتشبيك والتعُدُّد بالتغيرات ذات الطبيعة المؤثرة؛ ولأنَّ العمل بالمؤسسات التعليمية له طبيعته الخاصة؛ فلا وجود للتعليم وتطويره دون إحداث تغييرات حقيقية في قدرات واتجاهات وقيم ومعارف قادة التغيير وأعضائه (حسان، والعجمي، 2007، ص25).

وقد أشار الزين وأبو ذر (2020) إلى نمط الإدارة المدرسية المتبع في السودان فقد لوحظ ان التعليم العام بالسودان يعاني من مشكلات إدارية وفنية، فالكثير من مديري المدارس ينقصهم الإعداد الإداري من حيث حضور الندوات والدورات التي تنمي الاتجاهات وتعمل على تطوير الكفاءات، فالكثير من الممارسات الإدارية للمديرين غير مهنية وبها أخطاء فادحة تؤدي إلى خلل كبير في الإدارة المدرسية.

وتبرز هنا الحاجة إلى القيادة الإدارية الفاعلة في المؤسسات التعليمية؛ فلم تعد الإدارة المدرسية في العصر الراهن مقتصرة على تسيير الأمور الإدارية وحفظ النظام والقيام بالأعمال المكتبية فقط، بل تشعبت مهامها وتعددت لتشمل الجوانب التربوية والتعليمية.

وعلى صعيد مجتمعنا الفلسطيني بشكل عام ومايعانیه من ويلات الاحتلال الإسرائيلي، وممارساته الغاشمة التي طالت النظام التعليمي محاولاً بذلك أسرلة التعليم في فلسطين وتجهيل الشعب الفلسطيني، فقد عانت الإدارة المدرسية من تحديد مهامها والاكتفاء بالمهام الأساسية للمدراء دون الأخذ بعين الاعتبار عنصر التجديد والإبداع.

وأياً كان أسلوب المدير المتبع في مؤسسته يختلف من مدير لآخر ومن دولة لأخرى إلا أن الأنماط الإدارية التي يمارسها المدراء في المدارس متعارف عليها وموحدة في كافة الدولة ولكن تتفاوت تلك الأنماط وفقاً لشخصية المدير وأسلوبه فلكل نمط من الأنماط خصائصه الخاصة به وميزاته التي تميزه عن غيره من الأنماط الأخرى، فقد تختلف الأنماط في مضامينها والطريقة والأسلوب عن نمط آخر يقابلها، ولكن في النهاية الهدف الذي تطمح له كل إدارة رغم اختلاف النمط الذي تتبعه هو تحقيق الأهداف المرجوة في العملية التربوية وفقاً للمعايير والقوانين المحددة لهذه العملية.

وبما أنَّ المنظومة التعليمية في المدارس يترأسها مدير المدرسة، وعلى كاهله تقع كافة المسؤوليات ونجاح أي مؤسسة تعليمية يعتمد على نجاح وقُدرة مديرها على السيطرة واستخدامه لأنماط فكرٍ إداريةٍ متنوعةٍ ومرونةٍ في التَّنوع والتَّنقل بين أنواع الإدارة، وحتماً تلك المرونة والقُدرة على التَّنوع والتَّنقل بين أنواع الإدارة ستصقل شخصية المدير وتُكسبه الكفايات الإدارية اللازمة لتمكنه من تحقيق أهدافه التربوية والتعليمية للمؤسسة.

## 2-1-مشكلة الدراسة:

يعد مدير المدرسة رأس الهرم الإداري في المدرسة وركيزة أساسية في العملية التربوية وفي خلق جو علمي فعال يمثل استثماراً فاعلاً في التحصيل الدراسي لدى الطلبة.

لذا فتمكن المدير ومعرفته العالية بالأنماط الإدارية وكيفية ممارستها يساعد في تعزيز العلاقة بين المدير والمعلمين. وقد أشارت بعض الدراسات كدراسة ( الخضرة والكودة، 2020) ودراسة (الرشيدي، 2012) إلى أن الأنماط الإدارية لمديري المدارس تنعكس على أداء المعلمين من خلال القيام بأدوار هامة من أجل تحسين العملية التعليمية، كما أنها تنير الطريق أمامهم لإستخدام المعرفة العلمية والأسلوب الأمثل والتبصر في رؤيتهم لحل المشكلات التربوية، ومرشدة لهم في كيفية تذليل الصعاب والمعوقات التي تواجههم من خلال

رسم صورة صحيحة لطبيعة العلاقات القائمة بين المعلمين والإدارة، فارتقاء أداء المعلم وتوفير الظروف الملائمة لإتمام عمله وفق التوجهات التربوية الحديثة، حتماً سيؤثر على الأداء الأكاديمي للطلاب والارتقاء بالمستوى التعليمي للمدرسة. ومن خلال عمل الباحثة في مجال التعليم لاحظت وجود فجوة بين معرفة مدراء المدارس لأنماط الممارسات الإدارية علمياً ومدى ممارستهم لتلك الأنماط على أرض الواقع وتطبيقها عملياً.

### 3-1- أسئلة الدراسة:

بناء على ما سبق تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما أنماط الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر المعلمين؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لأنماط الممارسة الإدارية من وجهة نظر المعلمين؟
- 2- ما مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مدراء المدارس لأنماط الممارسات الإدارية تُعزى للمتغيرات (الجنس، الخدمة، المؤهل العلمي، والمنطقة التعليمية)؟

### 4-1- أهداف الدراسة:

1. التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس لأنماط الممارسة الإدارية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية.
2. الكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس لأنماط الممارسات الإدارية تُعزى للمتغيرات (الجنس، الخدمة، المؤهل العلمي، المنطقة التعليمية).

### 5-1- أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من واقع تربوي يحمل في طياته رسالة تربوية هادفة تسعى للتعرف على أنماط الممارسات الإدارية التي يمتلكها مديرو مدارس الثانوية وتلخص أهمية الدراسة كالتالي:

- تأمل الباحثة أن تسهم الدراسة اطلاع المختصين التربويين على أنماط الفكر الإداري، وذلك لندرة الدراسات في هذا المجال.
- قد يستفيد مديرو ومديرات المدارس الحكومية من نتائج الدراسة الحالية بهدف تشخيص واقع ممارستهم، وبالتالي تفعيل التطوير الذاتي لما من شأنه الارتقاء بمستوى الأداء في البيئة التعليمية شاملاً الطلبة والمعلمين والمناهج الدراسية.
- الارتقاء بمستوى القيادات عامةً لتحقيق رؤى ورسالات المؤسسات التعليمية التي يعملون فيها بشكلٍ مأمولٍ.

### 6-1- حدود الدراسة:

تقتصر هذه الدراسة على الحدود الآتية:

- الحد الموضوعي: أقتصرت الدراسة في التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لأنماط الممارسات الإدارية.
- الحد البشري: طبقت الدراسة على معلمين ومعلمات مدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية.
- الحد المكاني: مدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية موزعين على ثلاث مديريات (شرق\_ غرب\_ شمال).
- الحد الزمني: طبقت الدراسة بين عامي 2021م-2022م.

### 7-1- مصطلحات الدراسة:

- النمط الإداري: هو طريقة المدير في التعامل مع الموظفين من خلال سلوكه للتأثير بأفعاله وتصرفاته والمهام الموكلة إليه لتحقيق أهداف المؤسسة. (الرشيدي، 2012).
- التعريف الإجرائي للباحثة: «الدرجة التي يحصل عليها المدير من خلال إجابة أفراد العينة على استبانة الأنماط الإدارية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين.»
- المدارس الثانوية: تعرفها وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (2010) على أنها: «المرحلة التي تبدأ من الصف الأول الثانوي إلى نهاية الثاني الثانوي ويكون متوسط عمر الطالب فيها (16) عاماً».
- التعريف الإجرائي للباحثة: «هي مؤسسة تربوية نظامية تشرف عليها وزارة التربية والتعليم العالي، يكون فيها أعلى صف الثاني عشر بفرعيه العلمي والعلوم الانسانية وأدنى صف الحادي عشر بفرعيه العلمي والعلوم الانسانية ويكون متوسط أعمار الطلبة ما بين 16\_18 سنة».

- محافظات فلسطين الجنوبية:

○ هي جزء من السهل الساحلي تبلغ مساحته 365 كم مربع يمتد على الشاطئ الشرقي للبحر المتوسط بطول 45 كم ويعرض يتراوح ما بين 6\_12 كم طبقاً للوضع الحالي للمحافظات. (وزارة التخطيط الفلسطينية، 1996).

## 2- الاطار النظري والدراسات السابقة.

### 2-1-1-1-2- الإطار النظري.

#### 2-1-1-2- الإدارة التربوية:

ظهرت فكرة الإدارة التربوية بصفتها ميداناً معرفياً ونوعاً من أنواع المهن في القرن العشرين للميلاد، وتحديدًا في العقد الثاني منه، وتأثرت الإدارة التربوية بحركة الإدارة العلمية التابعة للمفكر تايلور؛ مما أدى إلى انتقال الإدارة التربوية من الحالة الإدارية التقليدية إلى الإدارة العلمية التي تسعى لحل المشكلات عن طريق الاعتماد على التفكير والتحليل والموضوعية.

حيث عرّفها مرسي "مجموعة من العمليات المتشابهة التي تتكامل فيما بينها سواء داخل المنظمات التربوية، أو بينها وبين نفسها لتحقيق الأغراض المنشودة من التربية" (مرسي: 2001، 12).

يختلف مديرو المدارس في إدارتهم فهم لا يسيرون على نمط واحد واسلوب مماثل ويعود ذلك للفروق الفردية واختلاف مفهوم تلك الأنماط من مدير لآخر.

#### 2-1-2- أنماط الفكر الإداري:

تباين ممارسات مديري المدارس من مدرسة لأخرى، وذلك حسب عوامل عدّة: منها ما يتعلّق بمدير المدرسة نفسه وطبيعته الشخصية، ومنها ما يتعلّق بالعاملين بالمدرسة، ومنها ما يتعلّق بالنظام التعليمي، ومنها ما يرتبط بالإمكانات والبيئة المتوفرة، فنرى أنّ بعض الإدارات المدرسية تتّسم بالسيطرة والسلطة المطلقة، ومنها من يجنح إلى المشاركة والتعاون في إدارته للمدرسة، ومنهم من يدمج بين أنماط الإدارة ويوازٍ ما بين اللين والشدّة، ولذلك يقاس مدى نجاح أي مؤسسة تعليمية بمدى نجاح مديريها، فدرجة ونوع أداء مدير المدرسة له أهمية في التّعريف على مدى قدرته المدير على تحقيق الأهداف والغايات المرجوة للمؤسسة التعليمية.

وقد صنف عطوي (2014، ص128) أداء مديري المدارس إلى عدة أنماط منها:

1. النمط الإداري الأوتوقراطي، أو التسلطي، الفردي، المتحكّم، الاستبدادي، الديكتاتوري.
2. النمط الإداري المتساهل، أو الحر، الترسلي، التسيبي.
3. النمط الإداري الديمقراطي أو التشاركية، أو الإنسانية.
4. النمط الإداري الشورى (البناء، العاجز، 2004، ص45).

وستتناول الباحثة كلّ نمط من الأنماط السابقة على حدة للتّعريف على طبيعة وسمات كل نمط وما يميّزه عن غيره من الأنماط الأخرى.

#### 1- النمط الإداري الأوتوقراطي:

الأوتوقراطي في الأصل كلمة لاتينية تعني: حكم الفرد أي خضوع العاملين لنفوذ وسلطة شخص واحد، وفي ظلّ هذا النمط تتركز السلطات بمجملها في يد المدير الذي يلعب دوراً رئيساً وما على العاملين إلا طاعته وتنفيذ أوامره دون مناقشة أو إبداء الرأي، كما لا يُشرك المعلمين في اتخاذ القرارات أو التخطيط والتنظيم، كما يرفض المدير تفويض السلطة اعتقاداً منه بأن ذلك يُقلل من مكانته، ويتمّ التّركيز على رفع الإنتاجية دون مراعاة العلاقات الإنسانية كاحترام شخصية المعلم ومشاعره ومتطلباته.

ويذكر (العجمي، 2003، ص24) السمات الشخصية للمدير من النمط الأوتوقراطي:

- قوة الشخصية وخاصة في استخدام السلطة للتحكّم ولتهديد العاملين.
- حب التّحكّم والسيطرة في جميع الأمور الإدارية وسلب حقوق وواجبات الآخرين.
- عدم تقبّل النّقد ولو كان بناءً، وعدم التّراجع في قراراته حتى لو أدرك أنّها غير سليمة.
- التّفرقة في المعاملة بين العاملين بالمدرسة.

أبرز سمات هذا النمط:

- يذكر (عابدين، 2001م، ص69) عدد من سمات الإدارة الأوتوقراطية منها:
1. غياب الموضوعية والدقة في التوجيه والتقييم.
  2. غياب دور المعلمين عن المشاركة في الإدارة، إذ يقوم المدير بالتخطيط لتنفيذ السياسات الصادرة عن الإدارة التعليمية.
  3. التركيز على الجانب التحصيلي المعرفي للتلاميذ وإهمال الجوانب الروحية والعاطفية.
  4. والنفسية والاجتماعية وإهمال ميول التلاميذ واتجاهاتهم واستعداداتهم وإهمال مراعاة الفروق الفردية بينهم.
  5. يعالج المدير الأوتوقراطي الأخطاء عن طريق مُعاقبة المخطئ ليكون عبرةً للآخرين ولذلك يهتم بالتفتيش المفاجئ والبحث عن الأخطاء.
  6. يقوم المدير بوضع الخطط بعيداً عن المدرسين وعلمهم تنفيذ هذه الخطط دون نقاشها أو ابداء رأي فيها ويكون الولاء للمدير، ويتخذ هذا النمط أسلوباً ديكتاتورياً ينبغي على المعلمين اتباع توجيهاته وتعليماته سواء أكانت ملائمة لحاجات الطلاب ام لا.
  7. في حين صنف (العجارمة، 2012، ص65) الإدارة الأوتوقراطية لعدة أصناف كالتالي:
1. الإدارة الأوتوقراطية المُسلطة: وهذا النوع من الإدارة تنظر للإنسان على أنه آلة تعمل للإنتاج فقط، يلجأ القائد إلى استخدام السلطة المستمرة من مركزه الوظيفي بتأثيره في المرؤوسين دون مشاورتهم وأخذ رأيهم حين اتّخاذ القرارات، كما يقوم القائد بالعقاب دون اهتمام بمشاعر وعواطف المرؤوسين، وفي حال ظهور خلافات في العمل فإنه يُحاول إيقافها ويعتقد أنّ هذا الأسلوب هو الأمثل في التعامل مع المرؤوسين.
  2. الإدارة الأوتوقراطية الخيرة أو الصالحة: يستخدم القائد أسلوب الإقناع في معاملة مرؤوسيه، فضلاً عن تحليه بالطيبة والرفقة عندما يريد من مرؤوسيه تنفيذ عمل ما، ولكنه يلجأ للقسوة والإكراه عندما يشعر أنّ مرؤوسيه لم ينفذوا علمهم بشكلٍ جيّد ويؤمن القائد بالمشاركة في اتّخاذ القرارات في بعض الأحيان.
  3. الإدارة الأوتوقراطية المناورة (اللبقة): يقترّب هذا النوع من النمط الديمقراطي، إذ يعتقد القائد أنّ مشاركة مرؤوسيه في صنع القرارات وسيلة غير مجدية، لكنّه يخلّق فيها الشعور بالمشاركة الفعلية ولا يأخذ القائد آراء المرؤوسين على محمل الجدّ مهما كانت درجة فاعليتها.
- فيما أكد (السويد، 2014، ص28) أنّ هذا النوع من الإدارة التسلطية تكون جميع القرارات بيد القائد وأنه هو الذي يوجّه، وما على المرؤوسين سوى التنفيذ (السويد، 2014، ص23).
- بينما أشار حيازة (حيازة، 2018، ص129) أنّ القائد في هذا النمط لا يحظى بولاءٍ من قبل العاملين. فالقائد لا يمنح لهم فرصاً للاجتهادات أو ابداء أي رأي؛ لأنّه كما أوضح (عوض لله، 2013، ص152) يشعرون بالخوف والتهديد من القائد.
- وترى الباحثة أنّ هذا النمط الإداري يترتب عليه عدم الشعور بالانتماء للمدرسة، ويهدم من شخصية العاملين ويغوق بناءها ونموها؛ ممّا يسبب القلق والاضطراب في نفوس المعلمين وتنعدم لديهم وحدة العمل الإنساني، وبالتالي ينعكس ذلك على التلاميذ وأدائهم نتيجة الشعور المسيطر على المعلمين، وممّا تجدر الإشارة إليه أنّ هذا النمط الإداري من الأنماط الإدارية المرفوضة من وجهة نظر الفكر الإداري المعاصر، وكما أنّ التربية المعاصرة ترفض هذا النمط؛ لأنّه يُقلّل من مكانة المعلمين الذين يعتبرون أنفسهم أداةً يحرّكها المدير الأوتوقراطي.

## 2- النمط الإداري التساهلي:

- حيث يؤكّد عطوي (2014، ص24) أنّ هذا النمط من الإدارة يتميّز بشخصيته المرحة، المتواضعة وتظهر شخصيته على طبيعتها في معظم الأوقات، كما يقوم بترك المعلمين يفعلون ما يشاؤون، حيث تبدو الإدارة كأنّها غير موجودة لتتولّى توجيه المعلمين، فلا ضابط ولا موجه للعمل؛ ممّا يؤدي إلى الفوضى والاضطراب في المدرسة.
- ويتميّز المدير التساهلي بعددٍ من السمات الشخصية:
- ضعف الشخصية.
  - عدم القدرة على اتّخاذ القرارات.
  - تطبيق اللوائح وقلة توجيه العاملين والإشراف على أدائهم ومتابعتهم وتكون الحرية في غير محلها حيث يفعل كلّ فردٍ ما يشاء ويراه مناسباً من وجهة نظره.
  - يدعو المدير المعلمين في المدرسة إلى اجتماعاتٍ كثيرة غير محدّدة وبدون إعداد مُسبق.

ترى الباحثة أنّ هذا النوع من النَّمط الإداري تنعدم فيه القيادة وتنعدم روح العمل الجماعي للمعلّمين؛ ممّا يقود المؤسسة للتَّسبُّب ويسود القلق في محيط العمل حيث لا يوجد موجّه حقيقي فعّال أو رقابة لما يقوم به المعلمون.

### 3- النَّمط الإداري الديمقراطي:

وقد أكّد (عطوي، 2014، ص25) أنّ هذا النَّمط يتميّز بالتَّشَارِكِيَّة. حيث لا ينفرد المدير برأيه، بل يُشْرِك الآخرين معه في التَّخْطِيط لِاتِّخَاذ القرار، ويحرص المدير على أن يسود جَوْ من المحبة والتَّشَاوُر والتَّعَاوُن والتَّنْسيق بين العاملين. كما يتميّز هذا النَّمط الإداري عن غيره من الأنماط بأنّه يهتم بالعلاقات الإنسانية واحترام الآخرين وتقدير جهودهم؛ ممّا يُؤدِّي إلى رفع روحهم المعنوية ومشاركتهم الايجابية، كما تُقَدِّر الفروق الفردية ومراعاتها عند توزيع المهام من أجل اكتشاف المواهب والقدرات وتوظيفها بما ينفع المدرسة.

يُتَّصَف المدير في هذا النَّمط بالمرونة، حيث يُولي اهتماماً كبيراً بالعوامل الإنسانية فيقوم بتفسير اللوائح والقوانين بما يراعي المشاعر الإنسانية في بعض الظروف الطارئة للمعلّمين (العجمي، 2003، ص27). يوضّح السويد أنّ هذا النوع من النَّمط الإداري يهتم بالجانب الإنساني وبناء علاقات بين القائد والمرؤوسين، حيث يحرص القائد على أن يكون قريباً من العاملين ويلبي احتياجاتهم ويقدر ظروفهم (السويد، 2014، ص45). وترى الباحثة أنّ هذا النَّمط يهتم بمبدأ التَّفويض وتأكيد المصلحة العليا على المصلحة الشخصية، فيشترك المعلّمون في تخطيط ووضع الأهداف وتقويم العمل، ويفكر كلُّ منهم في كيفية تحقيق المدرسة لأهدافها وبذلك يشعُر كلُّ معلّمٍ بأنّه جزءٌ منها، كما يقوم المدير الديمقراطي بتوثيق العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي تحقيقاً لأهداف المدرسة.

### السِّمَات الشخصية للمدير من النَّمط الديمقراطي:

يتميّز مدير المدرسة من النَّمط الديمقراطي بعددٍ من السِّمَات التي تميّزه عن غيره من الأنماط حيث يذكر (العجمي، 2003، ص24)

- الإيمان بمبدأ المشاركة الجماعية في اتِّخَاذ القرارات.
  - قوي الشخصية مع التَّواضُع وعدم التَّكَبُّر.
  - يتقبَّل التَّقَد وإعطاء الفرصة لكل فرد.
  - يعترف بالفروق الفردية ويراعها عند تفويض السلطة وتوزيع المهام.
  - يهتم بالوقت واحترام المواعيد والالتزام بها.
- ممّا سبق تستنتج الباحثة أنّ فرص نجاح الإدارة المدرسية كبيرةٌ في ظلّ هذا النَّمط كما أنّ الأهداف المنشودة يمكن أن تتحقّق بشكلٍ أكبر؛ لأنّها بيئة تؤدِّي إلى زيادة الإنتاجية وتقديم برامج تعليمية مُنتِجة ومُثمرة.

### 4- النَّمط الشورى (القيادة الشورية):

يعتبر هذا النَّمط هو النَّمط المُتعارَف عليه في عقيدتنا الإسلامية حيث عرّفه المسلمون الأوائل وتمثّلت ميزته في قدوتنا أمين الأمة (محمد صلى الله عليه وسلم)؛ فقد انتهج عليه الصلاة والسلام من الشورى منهاج حياةٍ بدءاً من النِّظام السياسي حتى قيادة المدرسة والبيت، فهي تعني الشِدَّة وقت الشِدَّة واللِّين وقت اللِّين (البنّا والعاجز، 2004، ص45). وقد كان عليه الصلاة والسلام مشاوراً لأصحابه في كل الأمور صغيرها وكبيرها، على الرغم من نزول الوحي جبريل عليه السلام لإرشاده وتثقيفه حيث كان بمثابة الدليل الرباني له، وبذلك كان باستطاعته الاستغناء عن مشورة أصحابه، إلا أنّ الهدف من مُشَاوَرَة أصحابه هو تعليم أمة الإسلام لتنفيذ إدارة الحياة بشكلٍ ناجح، والافتداء به.

من خلال استعراض الباحثة لأنماط الإدارة المدرسية وجد أنّ هناك تشابهاً بين النَّمط الإداري الديمقراطي من جهة والنَّمط الإداري الشورى من جهة أخرى، إلا أنّ النَّمط التَّشَاوُرِي أو الشورى مستوحى من تعاليم الدين الإسلامي الحنيف،

### 2-2- الدراسات السابقة:

1. دراسة (المحبوب، 2020) هدفت الدراسة للتعرف على الأنماط القيادية الإدارية السائدة في بعض مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية في ضوء نتائج بعض الدراسات السابقة ثم توضيح العلاقة بين نمط القيادة الإدارية والتحصيل الدراسي للطلبة واستخدام الباحث المنهج الوصفي الإرتباطي، وخلصت الدراسة لعدة نتائج: يعتبر النمط الديمقراطي هو النمط

السائد بدرجة كبيرة، وان العوامل التي تؤثر على التحصيل الدراسي هيا عوامل تربوية كصعوبة المقررات وكثرتها والاتجاه السلي السائد فيها.

2. هدفت دراسة تووبيلي وميرغلر (Tu&Pillay&Mergler,2017) للتعرف إلى الأنماط القيادية متعددة العوامل) التحولية والتبادلية والتساهلية في الجامعات الفيتنامية، وتم استخدام المنهج الوصفي باستخدام أداة الإستبيان للقيادة متعددة العوامل على عينة مكونة من (190) قائداً أكاديمياً، في 9 مؤسسات تعليمية في فيتنام. أظهرت النتائج أن الأنماط القيادية تختلف اختلافاً كبيراً تبعاً للخلفية التعليمية ولكن ليس باختلاف الجنس وكانت التفضيلات تتجه نحو نمط القيادة التحولية والتبادلية أكثر من النمط التساهلي.
3. فيما هدفت دراسة (Alonderiene & Majauskaite, 2016) للتعرف على أثر النمط القيادي على الرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال أداة مُعدّة لهذا الغرض، على عينة مكونة من (72) عضو هيئة تدريسي و(10) مشرفين من الجامعات الليتوانية الحكومية والخاصة، وأظهرت النتائج أن نمط القيادة الخادمة تأثيراً كبيراً على الرضا الوظيفي، في حين أن النمط الأوتوقراطي كان له أقل تأثيراً.
4. وهدفت دراسة (الشمراي، 2016) للتعرف على النمط القيادي السائد ومستوى دافعية الانجاز وما إذا كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة السائد ودافعية الانجاز لدى عمداء كليات التربية بجامعة شقرا كمايرها أعضاء هيئة التدريس، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستعملت الاستبانة كأداة، تم تطبيقها على (66)عضو هيئة تدريس وكانت أبرز نتائج الدراسة تمثلت في: ان مستوى النمط القيادي السائد لدى عمداء كليات التربية بجامعة الشقراء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لفقرات النمط الديمقراطي كان الأعلى على مستوى الأنماط القيادية الثلاثة إضافة لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطي لدى عمداء كليات التربية بجامعة الشقرا ودافعية الانجاز لدى أعضاء هيئة التدريس.
5. أما دراسة (القطان، 2011) فهتدت للتعرف على الأنماط القيادية الممارسة للقادة الأكاديميين في جامعة الكويت وعلاقتها بالأداء المؤسسي وسبل تطويره، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث تم إعداد إستبانة مقسمة لمحورين المحور الأول عن الأنماط القيادية، أما المحور الثاني فهو لقياس الأداء المؤسسي، وتكونت عينة الدراسة من (387)عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وخلصت الدراسة لعدة نتائج: ان ترتيب الأنماط القيادية جاء كالتالي ( ديمقراطي- أوتوقراطي-تسيبي) أيضاً وجود فروق لنمط القيادة التسيبي تعزى لأثر الكلية لصالح الكليات العلمية ووجود أثر لمتغير الرتبة الأكاديمية لصالح الأستاذ المساعد، ولايوجد أثر لسنوات الخبرة
6. وهدفت دراسة (الرشيدى، 2012) للتعرف على الأنماط الإدارية التي يمارسها مديروا المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمستوى العنف الطلابي في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين.تم اختيار ثلاث محافظات من محافظات دولة الكويت بطريقة العينة الطبقية العشوائية، بلغ عدد أفرادها (300) فردا توزعت على (172)معلماً و(128)معلمة، وجاءت النتائج كالتالي: مستوى الأنماط الإدارية التي يمارسها مديروا المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين بشكل عام كان متوسط. أن النمط الإداري السائد هو النمط الدكتاتوري ثم التسيبي ثم الديمقراطي.

## 2-2-2-2-التعقيب على الدراسات السابقة:

في ضوء ما سبق تمكنت الباحثة من حصر أوجه الإتياف والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، إضافةً لذلك بيان أوجه الإفادة من الدراسات السابقة وأهم ما تميّزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة (الفجوة البحثية) تستعرضها الباحثة على النحو التالي:

- الموضوع: اتّفتت الدراسة الحالية مع دراسة (القطان، 2011) ودراسة (الرشيدى، 2012) ودراسة (الشمراي، 2016) ودراسة (تو وبيلي وميرغلر، 2017) ودراسة (المحبوب، 2020) حيث تناولت أنماط الممارسة الإدارية ودرجة ممارستها في المدارس، فيما اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (Alonderiene & Majauskaite, 2016) التي تناولت أثر النمط القيادي على الرضا الوظيفي.
- المنهج: اتّفتت الدراسة الحالية مع ودراسة (Tu&Pillay&Mergler,2017) ودراسة (Alonderiene & Majauskaite, 2016) ودراسة (الشمراي، 2016)، ودراسة (القطان، 2011)، ودراسة (الرشيدى، 2016) حيث استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي الأسلوب التحليلي، في حين استخدمت دراسة (المحبوب، 2020) التي اعتمدت في دراستها المنهج الوصفي الإرتباطي.
- الأداة والعينة: اتّفتت الحالية مع (الشمراي، 2016)، و(Alonderiene & Majauskaite, 2016)، و(Tu&Pillay&Mergler,2017) ودراسة (الرشيدى، 2012) ودراسة (القطان، 2011) باستخدامهم الاستبانة كأداة للدراسة، فيما اختلفت دراسة (المحبوب، 2020) باستخدام أداتها للدراسة. واتفقت مع دراسة (الرشيدى، 2012) باستخدام معلمي مدارس

الثانوية كعينة دراسة، في حين اختلفت مع (المحبوب، 2020) و(الشمراي، 2016) و(القطان، 2011) و(Alonderiene & Majauskaite, 2016) و (Tu&Pillay&Mergler, 2017) حيث تم استخدام أعضاء هيئة التدريس بالجامعات كعينة لها. وتميزت الدراسة الحالية بأنها تناولت درجة استخدام مديري المدارس الثانوية لأنماط الممارسات الإدارية بالمحافظات الجنوبية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية.

### 3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

#### 3-1-1- منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بأسلوبه الارتباطي والتحليلي لملاءمته لأغراض الدراسة، حيث يمكن اعتبار منهج البحث الطريقة التي تتبعها الباحثة خطأها، ليصل في النهاية إلى نتائج تتعلق بالموضوع محل الدراسة، وهو الأسلوب المنظم المستخدم لحل مشكلة البحث، إضافة إلى أنه العلم الذي يُعنى بكيفية إجراء البحوث العلمية. ويعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة أو الراهنة، فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، وتقديم بيانات وخصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات" (الحمداي؛ وآخرون، 2006م: 100).

#### 3-2- مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين بمديرتي غزة والشمال، والبالغ عددهم (2337) معلماً ومعلمة حسب إحصائية وزارة التربية والتعليم الفلسطينية

#### 3-3- عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية وقد بلغ عددها حوالي (327) بنسبة (14%) تقريباً، وقد تم توزيع (327) استبانة، وقد تم استرداد (320) استبانة أي ما نسبته (98.7%) وجميعها كانت صالحة. ووللتوصل إلى حجم العينة قامت الباحثة بتطبيق معادلة حساب حجم العينة بدلالة مجتمع الدراسة:

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 (p)^2}{1 + 1/N \left(\frac{z}{d}\right)^2 (p^2 - 1)}$$

وصف الخصائص والبيانات الشخصية:

جدول رقم (1): التكرارات والنسب لعينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة %	المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	139	43.4	المؤهل العلمي	بكالوريوس	277	86.5
	أنثى	181	56.6		ماجستير	13	4.1
					دكتوراه	30	9.4
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	17	5.3	المنطقة التعليمية	شرق غزة	81	25.3
	من 5-9 سنوات	24	7.5		غرب غزة	116	36.3
	10 سنوات فأكثر	279	87.2		شمال غزة	123	38.4
المجموع		320	100.0	المجموع		320	100.0

#### 4-3- خطوات بناء الاستبانة: تم بناء الاستبانة وفقاً للخطوات التالية:

1. الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة عباراتها.
2. تحديد المجالات الرئيسية التي تشملها.
3. صياغة العبارات التي تقع تحت كل مجال.

## عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين التربويين

1. البيانات الأولية: تكون من البيانات العامة، وهي (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية).
2. عبارات الاستبانة: أنماط الممارسة الإدارية لدى مديري مدارس الثانوية، وتشمل (24) عبارة موزعة على ثلاثة مجالات هي:
  - أ- المجال الأول: أنماط الممارسة الإدارية ويتكون من ثلاثة مجالات بواقع (8) عبارات لكل مجال:
    - المجال الأول: النمط الإداري الأوتوقراطي
    - المجال الثاني: النمط الإداري الديمقراطي
    - المجال الثالث: النمط الإداري التساهلي

جدول (2) توزيع الدرجات التي تعطى للاستجابات حسب مقياس ليكرت الخماسي

كبير جداً	كبير	متوسطة	قليلة	قليلة جداً	خيارات الإجابة
5	4	3	2	1	درجة التصحيح
التقديرات اللفظية		مديات النسب المئوية		مديات المتوسطات	
قليلة جداً		من 20%-36%		1.80-1.00	
قليلة		37%-52%		2.60- 1.81	
متوسطة		53%-68%		3.40 – 2.61	
كبير		69%-84%		4.20 – 3.41	
كبير جداً		85%-100%		5.00 -4.21	

## 3-5-صدق الاستبانة وثباتها:

تم التأكد من صدق الاستبانة بالطرق التالية:

1. الصدق الظاهري (صدق المحكمين):  
للتأكد من صدق إدارة الدراسة (الاستبانة) في صورتها الأولية تم عرضها على مجموعة من المحكمين والخبراء في مجال التربية، ومن أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، والمختصين ومن ذوي الخبرة.
2. صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة.  
تم حساب الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها (25) معلماً ومعلمة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمجال التابعة له وكما يلي:

جدول (3) معامل الارتباط بين العبارات ومجالاتها وارتباط المجالات بالدرجة الكلية للاستبانة

م	المجال (1) النمط الأوتوقراطي		النمط الديمقراطي		النمط التساهلي	
	معامل الارتباط	الدلالة	معامل الارتباط	الدلالة	معامل الارتباط	الدلالة
1	0.479**	0.004	0.601**	0.000	0.886**	0.000
2	0.602**	0.000	0.621**	0.000	0.232	0.047
3	0.589**	0.000	0.317	0.047	0.906*	0.000
4	0.358*	0.035	0.797**	0.000	0.867**	0.000
5	0.459**	0.006	0.671**	0.000	0.864**	0.000
6	0.627**	0.000	0.432**	0.01	0.919**	0.000
7	0.630**	0.000	0.527**	0.000	0.960**	0.000
8	0.707**	0.000	0.728**	0.000	0.372	0.028

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "23" تساوي 0.349

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.01 ودرجة حرية "23" تساوي 0.448

ويتضح من الجدول (3) أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المجالات والمعدل الكلي لعباراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن مستوى الدلالة لكل عبارة أقل من 0.05، وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.349، وبذلك تعتبر عبارات المجال الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

## 3-5-2-الصدق البنائي لمجالات الدراسة:

قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين المجموع الكلي للمجالات، كما يوضح الجدول (4) جدول (4) معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات الدراسة مع المعدل الكلي لعبارات الاستبانة

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	محتوى المجالات
0.000	0.812**	المجال الأول: النمط الإداري الأوتوقراطي
0.000	0.646**	المجال الثاني: النمط الإداري الديمقراطي
0.000	0.812**	المجال الثالث: النمط الإداري التساهلي

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "23" تساوي 0.349

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.01 ودرجة حرية "23" تساوي 0.448

يتضح من جدول (4) أن معاملات الارتباط بين معدل كل مجال من مجالات الدراسة مع المعدل الكلي لعبارات الاستبانة والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05، حيث إن مستوى الدلالة لكل عبارة أقل من 0.05، وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.349 وبذلك تعتبر عبارات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

## 3-5-3-ثبات عبارات الاستبانة Reliability:

الثبات هو: إعطاء المقياس للنتائج نفسها تقريباً في كل مرة يطبق فيها على المجموعة نفسها من الأفراد (أبو لبة، 1982م، ص261). وتم إجراء خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقة ألفا كرونباخ's Alpha، وكما يبينها الجدول (5)

جدول (5) معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)

معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات	المجالات
0.65	8	الأول: النمط الإداري الأوتوقراطي
0.701	8	الثاني: النمط الإداري الديمقراطي
0.872	8	الثالث: النمط الإداري التساهلي
0.844	24	المجموع الكلي

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الثبات مرتفعة مما يطمئن الباحث من استخدام الاستبانة في جمع البيانات.

## 3-6-المعالجات الإحصائية للنتائج:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة، وذلك باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for Social Science وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

1. التكرارات، والنسب المئوية، المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري.
2. معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق العبارات.
3. اختبار التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة.
4. معادلة سيبرمان براون للثبات.
5. اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات عبارات الاستبانة.
6. اختبار T لعينتين مستقلتين، وقد استخدم للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، التخصص).
7. اختبار تحليل التباين الأحادي One Way Anova وقد استخدم لمتغير (سنوات الخدمة).

## 4- النتائج ومناقشتها.

1-4 نتيجة الإجابة عن السؤال الأول: "ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لأنماط القيادة الإدارية من وجهة نظر المعلمين؟" وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي، وكما يوضحها جدول (6).

جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكافة مجالات أنماط الممارسة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

المجال	موضوع المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسب %	الرتبة	درجة الممارسة
2	النمط الديمقراطي	3.93	0.60	78.6	1	كبيرة
1	النمط الأوتوقراطي	3.70	0.48	74.0	2	كبيرة
3	النمط التساهلي	2.81	0.54	56.2	3	ضعيفة
		3.48	0.35	69.6		كبيرة

يبين جدول (6) أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات مجالات أنماط الممارسة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين يساوي (3.48) وانحراف معياري (0.345) وبوزن نسبي (69.6%) وهذا يعني أن هناك درجة الموافقة على عبارات مجالات أنماط الممارسة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين بشكل عام كانت كبيرة. وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- إيمان مدراء المدارس بضرورة التنوع في ممارسة الأنماط الإدارية في مدارسهم وذلك وفقاً لما يلي:
  1. السمات الشخصية والنفسية للمدير.
  2. طبيعة الموقف (مجموعة من العوامل التي تتعلق بالمدير، أو المعلم، أو الطلبة، أو العاملين).
  3. الإمكانيات المادية والبيئية المتوفرة.
  4. الأسس الفلسفية والسياسات التي يبني عليها النظام التعليمي.

#### 1-1-4- تحليل عبارات المجال الأول: النمط الإداري الأوتوقراطي

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول

(7):

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لإجابات العينة على عبارات المجال الأول النمط الإداري الأوتوقراطي مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	درجة التقدير
2	يحث على تحمل المسؤولية	4.46	0.61	89.20	1	كبيرة جداً
3	يدعو للحزم والانضباط بين المعلمين أنفسهم والطلبة	4.33	0.65	86.60	2	كبيرة جداً
1	يتفقد مدير المدرسة كل كبيرة وصغيرة في المدرسة	4.25	0.80	85.00	3	كبيرة جداً
4	يحدد للاجتماعات مسبقاً ويحدد الوقت الكافي للاجتماع	4.18	0.75	83.60	4	كبيرة
8	يهتم بالتفتيش المفاجئ على المعلمين ومتابعة سير عملهم	3.44	1.12	68.80	5	كبيرة
6	يستعمل أسلوب العقاب والمكافأة لتسيير العملية التعليمية	3.40	0.98	68.00	6	متوسطة
5	يعطي الحرية للمناقشة خلال الاجتماع بصورة ضعيفة	3.07	1.23	61.40	7	متوسطة
7	يقوم المعلمون بتنفيذ الأوامر دون التشاور مع المدير	2.47	1.02	49.40	8	قليلة

يتبين من الجدول (7) أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- العبارة رقم (2) والتي نصت على "يحث على تحمل المسؤولية" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (89.2%)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وتعزو الباحثة ذلك إلى: أن المدير في هذا النمط (النمط الأوتوقراطي) ما يشغل تفكيره هو إنجاز الاعمال بسرعة ودقة، إلى جانب ذلك وجود الثواب والعقاب يُعزز من تحمل المسؤولية لدى العاملين.
- أيضاً يلعب المدير دور مُتخذ القرارات ويوزع المهام والمسؤوليات على العاملين معه ودورهم هنا هو أنهم مُتلقين للأوامر ومنفذين لها، وهذا ما أكدت عليه دراسة (العجارمة، 2012)، ودراسة (السويد، 2014).
- العبارة رقم (3) والتي نصت على "يدعو للحزم والانضباط بين المعلمين أنفسهم والطلبة" احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (86.6%)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وتعزو الباحثة ذلك إلى: كثرة الأوامر والتعليمات الملقاة على كاهل المعلمين، إضافة إلى انعدام روح العمل الجماعي بين المعلمين أنفسهم، لذلك فكل منهم يقوم بدوره بانضباط ودقة، وهذا ما أكدت عليه دراسة (العجارمة، 2012).

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- العبارة رقم (7) والتي نصت على "يقوم المعلمون بتنفيذ الأوامر دون التشاور مع المدير" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (49.4%)، وبدرجة تقدير قليلة جداً، وتعزو الباحثة ذلك إلى حب السيطرة والتحكم لدى المدير من خلال إصدار الأوامر والاحكام على العاملين، وعدم تقبل النقد، وهذا ما أكدت عليه دراسة (العجمي، 2003).
- العبارة رقم (6) والتي نصت على "يستعمل أسلوب العقاب والمكافأة لتسيير العملية التعليمية" احتلت المرتبة السابعة وقبل الأخيرة بوزن نسبي قدره (68%)، وبدرجة تقدير متوسطة، وتعزو الباحثة ذلك إلى: أن المدير دوره هو توزيع المهام على العاملين وتوكيلهم بتحمل المسؤولية وحيث أنه صارم بقراراته فإنه لا يقبل بالأخطاء ويعتبر الخطأ مسؤولية فردية ويجب أن يعاقب عليها المقصر، وهذا ما أكدته دراسة (عابدين، 2001).

#### 2-1-4- تحليل عبارات المجال الثاني: النمط الإداري الديمقراطي

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول

(8):

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لإجابات العينة على عبارات المجال الثاني النمط الإداري الديمقراطي مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	درجة التقدير
1	يسمح للمعلمين بتحمل المسؤولية لإتاحة الإبداع لديهم	4.21	0.766	84.2	1	كبيرة جداً
2	يشارك المعلمين في التخطيط وتحديد الأهداف وتقويم العمل	4.03	0.790	80.6	4	كبيرة
3	يشجع على فردية المعلمين والطلاب للتعرف على قدرات القدرات والميول والفروق الفردية	3.86	0.809	77.2	6	كبيرة
4	يشجع على تنمية العلاقات الإنسانية بين المعلمين والرغبة في العمل	4.19	0.867	83.8	2	كبيرة
5	يستخدم المكافأة للتشجيع والمدح والتحفيز على العمل	3.78	0.975	75.6	7	كبيرة
6	يقلل من التفتيش المفاجئ ويعتبر الخطأ ظاهرة طبيعية لدى الجميع	3.32	1.039	66.4	8	متوسطة
7	يشرك المجتمع المحلي بما تقوم به المدرسة من أنشطة	4.10	0.822	82	3	كبيرة
8	يوازن عند وضع البرنامج المدرسي والتوفيق بين وجهات النظر	3.92	0.817	78.4	5	كبيرة

من جدول (8) تبين أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- العبارة رقم (1) والتي نصت على "يسمح للمعلمين بتحمل المسؤولية لإتاحة الإبداع لديهم" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (84.2%) وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وتعزو الباحثة ذلك إلى: أن المدير في هذا النمط (النمط الديمقراطي) يُشرك المعلمين في اتخاذ القرارات، ويترك لهم زمام الأمور لخلق روح الإبداع والدافعية لديهم، وهذا ما أكدت عليه دراسة (عطوي، 2014).
- العبارة رقم (4) والتي نصت على "يشجع على تنمية العلاقات الإنسانية بين المعلمين والرغبة في العمل" احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (83.8%)، وبدرجة تقدير كبيرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى: أن المدير في هذا النمط يتصف بالمرونة، حيث يُولي اهتماماً كبيراً للعلاقات الإنسانية، فعلاقة المدير بالمرؤوسين علاقة طيبة حيث يقدر ظروفهم ويولي احتياجاتهم، وهذا ما أكدت عليه دراسة (العجمي، 2003)، ودراسة (السويد، 2014).

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- العبارة رقم (6) والتي نصت على "يقلل من التفتيش المفاجئ ويعتبر الخطأ ظاهرة طبيعية لدى الجميع" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (66.4%) وبدرجة تقدير متوسطة، وتعزو الباحثة ذلك إلى: أن المدير في هذا النمط (النمط الديمقراطي) يُشرك جميع المعلمين في اتخاذ القرار، لذلك فإن الخطأ لا يقع على فرد بعينه، وهذا ما أكدت عليه دراسة (العجمي، 2003).

- العبارة رقم (5) والتي نصت على "يستخدم المكافأة للتشجيع والمدح والتحفيز على العمل" احتلت المرتبة السادسة بوزن نسبي قدره (75.6%)، وبدرجة تقدير كبيرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى: أن المدير في هذا النمط يعتمد على مبدأ المحاسبة والمكافأة وفق معايير أعلن عنها للمعلمين (العمامرة، 2003).

#### 3-1-4- تحليل عبارات المجال الثالث/ النمط الإداري التساهلي

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (9):

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لإجابات العينة على عبارات المجال الثالث "النمط الإداري التساهلي مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة %	الرتبة	درجة الممارسة
2	يؤمن بضرورة انضباط المعلمين ومراقبتهم وتحفيزهم على العمل	4.13	0.662	82.6	1	كبيرة
8	يتابع عناصر الإدارة العلمية من تخطيط وتنظيم للعمل وتنسيق مع العاملين	4.10	0.653	82	2	كبيرة
5	يبلغ المعلمين عن الرسائل من الإدارة العليا دون حثهم وتحفيزهم	2.66	1.168	53.2	3	قليلة
3	يشعر المعلمون مع هذا النمط بالضيق وعدم القدرة على التصرف	2.65	0.998	53	4	قليلة جداً
1	يدعو المعلمين إلى الاجتماعات كثيراً ودون إعداد مسبق	2.34	1.011	46.8	5	قليلة جداً
7	يقلل من تحفيز المعلمين وحثهم على اكتساب مهارات جديدة	2.28	0.936	45.6	6	قليلة جداً
6	يعتبر أخطاء المعلمين غير مهمة ولا يعاقب عليها بل يرفع القضية للمسؤولين لتأتي العقوبة من غيره	2.18	0.941	43.6	7	قليلة جداً
4	يبعد عنه المسؤولية ولا يهتم بالعمل إلا إذا تعرض للمساءلة	2.12	0.974	42.4	8	قليلة جداً

من جدول (10) تبين أن أعلى فئتين في هذا المجال كانتا:

- العبارة رقم (2) والتي نصت على "يؤمن بضرورة انضباط المعلمين ومراقبتهم وتحفيزهم على العمل" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (82.6%)، وبدرجة تقدير كبيرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى: أن المدير في هذا النمط (النمط الترسي) لا يقوم بدور الموجه أو المرشد إنما يترك زمام الأمور للمعلمين أنفسهم، ليتحكموا بضبط أنفسهم وهذا ما أكدته دراسة (عطوي، 2014).

- العبارة رقم (8) والتي نصت على "يتابع عناصر الإدارة العلمية من تخطيط وتنظيم للعمل وتنسيق مع العاملين" احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (82%)، وبدرجة تقدير كبيرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى: أن المدير يقوم بتطبيق اللوائح ومتابعة المعلمين، ولا يضييق الخناق عليهم بل يترك لهم مساحة من الحرية ليوفر لهم جواً من الإبداع، وهذا ما أكدته دراسة (عطوي، 2014).  
وأن أدنى فئتين في هذا المجال كانتا:

- العبارة رقم (4) والتي نصت على "يبعد عنه المسؤولية ولا يهتم بالعمل إلا إذا تعرض للمساءلة" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (42.4) وبدرجة تقدير قليلة جداً، وتعزو الباحثة ذلك إلى: أن المدير يبت روح المشاركة بين المعلمين وأنفسهم، وتركهم يفعلون ما يشاؤون، وهذا ما أكدته دراسة (عطوي، 2014).

- العبارة رقم (6) والتي نصت على "يعتبر أخطاء المعلمين غير مهمة ولا يعاقب عليها بل يرفع القضية للمسؤولين لتأتي العقوبة من غيره" احتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي قدره (43.6%)، وبدرجة تقدير قليلة جداً، وتعزو الباحثة ذلك إلى: أن المدير في هذا النمط تكاد تكون السيطرة موجودة، لذلك لا يمتلك القوة الكافية لفرض قراراته، وهذا ما أكدت عليه دراسة (عوض الله، 2013).

2-4-نتيجة الإجابة عن السؤال الثاني: "ما مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مدراء المدارس لأنماط الممارسة الإدارية تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية)؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم اختبار الفرضيات التالية:

1-2-4-فحص الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مدراء المدارس لأنماط الممارسة الإدارية تعزى للمتغيرات الدراسة الجنس (ذكر، أنثى).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "T- لعينتين مستقلتين".

جدول (11) نتائج اختبار "T- لعينتين مستقلتين" - النوع

المجال	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة t	مستوى الدلالة
الأول: النمط الإداري الأوتوقراطي	ذكر	139	3.68	0.805	0.422
	أنثى	181	3.72		
الثاني: النمط الإداري الديمقراطي	ذكر	139	3.81	3.029	0.003
	أنثى	181	4.01		
الثالث: النمط الإداري التساهلي	ذكر	139	2.85	1.315	0.189
	أنثى	181	2.77		
الكلية للأداة	ذكر	139	3.45	-1.402	0.162
	أنثى	181	3.50		

تبين النتائج الموضحة في جدول (11) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "T- لعينتين مستقلتين" لجميع عبارات مجال أنماط الممارسة الإدارية مع تساوي (0.162) وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة تُعزى إلى متغير الجنس لجميع مجالات درجة ممارسة مدراء المدارس لأنماط الممارسة الإدارية معاً، وتدل النتيجة على أن هناك تقارب في وجهات نظر المعلمين وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- ان المعلمين والمعلمات متفقون على أن المدير هو قودتهم، وأنهم قادرين على تحمل المسؤولية، وأنهم لديهم القدرة على التعامل مع أي نمط إداري يواجههم، لأنهم يؤدون أعمالهم وأدوارهم المكلفون بها على أكمل وجه.

وتبين من الجدول السابق أيضاً أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "T- لعينتين مستقلتين" للمجال الثاني: النمط الإداري الديمقراطي تساوي (0.003) هي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ومن ذلك نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة تُعزى إلى متغير الجنس في المجال الثاني: النمط الإداري الديمقراطي لصالح الإناث، وتدل النتيجة على أن اهتمام المديرات بجانب النمو المهني وحضور دورات وورش عمل تدريبية تطلقها وزارة التربية والتعليم أكثر منه لدى المدراء، أيضاً تطبيقهن للوائح والقوانين التي من شأنها أن تنظم سير العملية التعليمية. وكذلك تؤكد هذه النتيجة على مناقشة المديرية للمعلمات في الخطط الفصلية والأهداف التربوية وكل ما يتعلق بالأنشطة والمسابقات داخل البيئة المدرسية، واتفقت هذه النسب مع دراسة (الحديدي، 2009).

2-2-4-فحص الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مدراء المدارس لأنماط الممارسة الإدارية تعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراة).

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي، لاختبار الفروق بين متوسط استجابات المبحوثين،

والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (12) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (المؤهل العلمي)

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة الاختبار (f)	القيمة (Sig.)
النمط الإداري الأوتوقراطي	بين المجموعات	0.063	1	0.063	0.279	0.598
	داخل المجموعات	72.190	318	0.227		
	المجموع	72.253	319			
النمط الإداري	بين المجموعات	2.078	1	2.078	5.930	0.115

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة الاختبار (f)	القيمة (Sig)
الديمقراطي	داخل المجموعات	111.410	318	0.350	1.187	0.277
	المجموع	113.488	319			
النمط الإداري التساهلي	بين المجموعات	0.352	1	0.352	1.124	0.290
	داخل المجموعات	94.300	318	0.297		
	المجموع	94.650	319			
مجالات أنماط الفكر الإداري	بين المجموعات	0.134	1	0.134	1.124	0.290
	داخل المجموعات	37.992	318	0.119		
	المجموع	38.127	319			

من النتائج الموضحة في جدول (30) تبين بأن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة للدرجة الكلية لأنماط الممارسة الإدارية تساوي (0.290)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك يمكن استنتاج بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات الباحثين حول أنماط الممارسة الإدارية والمتعلقة بدرجة ممارسة مدراء المدارس لمجالات أنماط الممارسة الإدارية (المؤهل العلمي)، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مديري المدارس يصدرن التعليمات واللوائح والأنظمة لجميع المعلمين واطلاعهم عليه وتُطبق تلك القوانين على جميع المعلمين سواء كان المعلمين من حملة البكالوريوس أو الدراسات العليا، فلا يتأثر رأي المعلم باختلاف الدرجة العلمية لأن القوانين واللوائح والتعليمات تُطبق على الجميع بلا استثناء.

3-2-4- الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مدراء المدارس لأنماط الممارسة الإدارية تعزى لمتغيرات الدراسة سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5-9 سنوات، 10 سنوات).

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي، لاختبار الفروق بين متوسط استجابات الباحثين، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (13) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (سنوات الخدمة)

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f)	القيمة (Sig)
النمط الإداري الأوتوقراطي	بين المجموعات	0.346	2	0.173	0.762	0.468
	داخل المجموعات	71.908	317	0.227		
	المجموع	72.253	319			
النمط الإداري الديمقراطي	بين المجموعات	0.233	2	0.116	0.326	0.722
	داخل المجموعات	113.255	317	0.357		
	المجموع	113.488	319			
النمط الإداري التساهلي	بين المجموعات	0.527	2	0.264	0.887	0.413
	داخل المجموعات	94.128	317	0.297		
	المجموع	94.655	319			
الأداة ككل	بين المجموعات	.020	2	0.010	0.082	0.921
	داخل المجموعات	38.107	317	0.120		
	المجموع	38.127	319			

من النتائج الموضحة في جدول (31) تبين بأن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة للدرجة الكلية لأنماط الممارسة الإدارية تساوي (0.921)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك يمكن استنتاج بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات الباحثين حول مجالات أنماط الممارسة الإدارية والمتعلقة بدرجة ممارسة مدراء المدارس لأنماط الممارسة الإدارية تعزى لمتغير سنوات الخدمة (سنوات الخبرة) وتعزو الباحثة ذلك إلى اعتبار أن جميع المعلمين يخضعون لنفس ظروف العمل الموضوعية دون تمييز على أساس عدد سنوات الخدمة، واعتبار الإدارة المدرسية مهنة لها خصائص وضوابط ومتطلبات يستلزم من

مديري المدارس الثانوية على اختلاف سنوات خدمتهم والتأكيد عليه، قد يكون السبب في المرجعية الواحدة التي تشكل مصدراً مركزياً واحداً لمدير المدرسة الممثل في تقييم أداء المعلمين

4-2-4-الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مدراء المدارس لأنماط الممارسة الإدارية تعزى لمتغيرات الدراسة المنطقة التعليمية (شرق غزة، غرب غزة، شمال غزة)

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي، لاختبار الفروق بين متوسط استجابات الباحثين. والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (14) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (المنطقة التعليمية)

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة الاختبار (f)	القيمة (Sig)
النمط الإداري الأوتوقراطي	بين المجموعات	0.035	2	0.018	0.077	0.926
	داخل المجموعات	72.218	317	0.228		
	المجموع	72.253	319			
النمط الإداري الديمقراطي	بين المجموعات	0.780	2	0.390	1.097	0.335
	داخل المجموعات	112.707	317	0.356		
	المجموع	113.488	319			
النمط الإداري التساهلي	بين المجموعات	0.493	2	0.247	0.831	0.437
	داخل المجموعات	94.162	317	0.297		
	المجموع	94.655	319			
الأداة ككل	بين المجموعات	0.013	2	0.007	0.054	0.947
	داخل المجموعات	38.114	317	0.120		
	المجموع	38.127	319			

من النتائج في جدول (14) تبين بأن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة للدرجة الكلية لأنماط الممارسة الإدارية تساوي (0.947) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك يمكن استنتاج بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات الباحثين حول مجالات أنماط الممارسة الإدارية والمتعلقة بدرجة ممارسة مدراء المدارس لأنماط الممارسة الإدارية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية، وتعزو الباحثة ذلك تطبيق مديري المدارس الثانوية الأنماط الإدارية في جميع المناطق التعليمية والتي تحسّن سير العملية التعليمية.

#### 3-4-خلاصة نتائج الدراسة:

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها:

1. أنماط الممارسات الإدارية لدى مديري مدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين جاءت بمتوسط كلي (3.84) بدرجة كبيرة، أما على مستوى الأنماط حصل النمط الديمقراطي على أعلى متوسط بمقدار (3.93) يليه النمط الأوتوقراطي بمتوسط (3.70) أية جاء كلاهما بتقدير (كبير) بينما حصل النمط التساهلي على متوسط (2.81) بتقدير (متوسط).
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس أنماط الممارسة الإدارية تعزى للمتغيرات (سنوات الخدمة- المؤهل العلمي\_ المنطقة التعليمية)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغير (الجنس) في مجال النمط الإداري الديمقراطي لصالح الإناث.

#### التوصيات والمقترحات.

بناء على نتائج الدراسة توصي الباحثة وتقدم ما يلي:

- 1- زيادة إهتمام وزارة التربية والتعليم بالأنماط الإدارية، ومعرفة الأنماط الإدارية السائدة في الميدان لمعرفة مدى تدني مستوى فاعلية البعض منها، لتقديم الدعم اللازم لتفعيل مايناسب منها.

- 2- أن تقوم وزارة التربية والتعليم بعقد ورش تدريبية وتأهيلية لمديري التربية والتعليم، وعقد دورات إنعاشية لمديري المدارس الثانوية بهدف تزويدهم بكل ما هو جديد، وعقد اجتماعات دورية يتم تحديدها من قبل المدير، بين المدير والمعلمين ومجلس أولياء الأمور للاطلاع على المستجدات التعليمية والمشاكل المتعلقة بالطلبة.
- 3- ضرورة تبني نمط إداري مؤثر يدفع المعلمين إلى الابتكار والإبداع، وذلك من خلال الاطلاع على التجارب الإدارية المتميزة.

## قائمة المراجع.

### أولاً-المراجع بالعربية:

- أبو علام، رجاء (2010). مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية ط6، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر.
- البنا، محمد والعاجز، فؤاد (2004) الإدارة الصفية بين النظرية والتطبيق، دار المقداد للطباعة والنشر، غزة، فلسطين.
- حبابة، سعد فؤاد علي (2017) القيادة الإدارية التربوية، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الحديدي، عماد أمين (2009) درجة ممارسة القيادة التربوية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية لدورها الإداري في ضوء الفكر الإداري الحديث، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- حسان، حسن محمد إبراهيم والعجيجي، محمد حسنين (2007) الإدارة التربوية، عمان. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الحمداني، موفق والجادري، عدنان وفندليجي، عامرو أبوزينة، فريد وبني هاني، عبد الرازق (2006) مناهج البحث العلمي، الكتاب الاول لاساسيات البحث العلمي – جامعة عان العربية للدراسات العليا، عمان، الاردن.
- الخضري، الزين والكودة، أبوذر (2020) الإدارة المدرسية، الطبعة الأولى.
- الرشيد، عيد هني (2012) الأنماط الإدارية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمستوى العنف الطلابي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
- السويد، عبد الله (2014) القيادة الإبداعية أسس ونظريات، دار المسيلة للنشر والتوزيع، الكويت.
- عابدين، محمد عبد القادر (2001) الإدارة المدرسية الحديثة، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- العجمية، موفق أحمد (2012) الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.
- العجيجي، محمد حسنين (2003) الإدارة المدرسية ومتطلبات العصر، الدار العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- عطوي، جودت عزت (2014) الإدارة المدرسية الحديثة " مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية"، دار الثقافة للنشر والتوزيع ط8، عمان، الأردن.
- العميرة، محمد حسن (2002) مبادئ الإدارة المدرسية (ط3) عمان، دار المسيرة
- عوض الله، عصام الدين برير (2013) الإدارة التربوية في القرن الحادي والعشرين، دار الكتاب الجامعي، العين، الإمارات العربية المتحدة.
- القطان، على (2011) الأنماط القيادية الممارسة للقيادة الأكاديميين في جامعة الكويت وعلاقتها بالأداء المؤسسي وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- المحبوب، عادل عبد الله (2020) نمط القيادة الإدارية وعلاقتها بالتحصيل الدراسي للطلبة في بعض مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، جامعة الملك سعود، مجلة كلية التربية، العدد (24) جامعة دمياط، مصر.
- مرسي، محمد (2001) الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة.
- وزارة التخطيط والتعاون الدولي (1996) الأطلس الفني، فلسطين.
- وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (2010) الدليل المدرسي، الإدارة العامة للإدارات التربوية.

### ثانياً-المراجع بالإنجليزية:

- Alonderiene, R., & Majauskaite, M. (2016) Leadership style and job satisfaction in higher education institutions. International Journal of Educational Management, 30 (1), 140-164.
- Thu, P.D.X., Pillay, H., & Mergler, A. (2017) Leadership Styles of Vietnamese Higher education leaders. Transformational trans\_actional, or Laissez-faire. Tapchi Khoa hoc Truong Daihoc CanTho, 7, 126-137.