

التسلطية الإدارية لدى مديري المدارس في المرحلة المتوسطة في منطقة
مبارك الكبير من وجهة نظر المعلمين والمعلمات - دراسة ميدانية

الدكتور/ محمد يوسف المسليم

أستاذ مشارك

قسم الإدارة والتخطيط التربوي

كلية التربية - جامعة الكويت

التسلطية الإدارية لدى مديري المدارس في المرحلة المتوسطة في منطقة مبارك الكبير

من وجهة نظر المعلمين والمعلمات - دراسة ميدانية

المخلص:

تحاول هذه الدراسة الكشف عن درجة التسلطية الإدارية لدى مديري المدارس المتوسطة في منطقة مبارك الكبير التعليمية في دولة الكويت. ولتحقيق هذا الغرض أعد الباحث استبانة مكونة من أربعة محاور لكل محور عشر عبارات، طبقت الاستبانة على عينة مكونة من ٣٢٠ معلما ومعلمة. أوضحت نتائج الدراسة ما يلي:

١. أن معظم أفراد العينة يتفقون على أن مدراءهم، يميلون نحو التسلطية الإدارية.
٢. أن مديرات المرحلة المتوسطة في منطقة مبارك الكبير، أكثر ميلا للتسلطية الإدارية، في مجالات ثلاثة من مجالات الدراسة وهي: مجال العلاقة بالمعلمين والعاملين، ومجال تطبيق اللوائح والنظم المدرسية، والمجال الشخصي.
٣. أن مدراء المرحلة المتوسطة في منطقة مبارك الكبير، أكثر ميلا للتسلطية الإدارية، في مجال واحد فقط وهو مجال الطلبة وأولياء الأمور. وقد خلصت الدراسة إلى بعض التوصيات.

الكلمات المفتاحية:

التسلطية الإدارية - المديرون - المعلمون - المرحلة المتوسطة - منطقة مبارك الكبير التعليمية

Autocratic Administration of School Principals in the Intermediate Stage at Mubarak Al-Kabeer Educational District from the Points of view of Male and Female Teachers: A field Study

Abstract

This study attempts to investigate the degree of autocratic administration among intermediate school principals at Mubarak Al-Kabeer Educational Zone in the State of Kuwait. To achieve this purpose the researcher prepared a questionnaire composed of four domains each one consisted of ten items. The questionnaire distributed to a sample of 320 male and female teachers. The Study results showed the following: 1. Most of the respondents agree that their principals are more inclined to autocratic administration. 2. Most of the intermediate school female principals in Mubarak Al-Kabeer Educational District are more inclined to practice autocratic administration in three domains of the study which are: the relationship with teachers and staff, the application of school rules and regulations, and the personal practices. 3. Male principals of the intermediate stage in Mubarak Al-Kabeer Educational District are more inclined to practice autocratic administration in just one domain which is the students and parents. The study concluded with some recommendations.

Key words: Autocratic Administration - Principals - Teachers - Intermediate Stage- Mubarak-Al-Kabeer Educational District

التسلطية الإدارية لدى مديري المدارس في المرحلة المتوسطة في منطقة مبارك الكبير من وجهة نظر المعلمين والمعلمات - دراسة ميدانية

المقدمة :

عادة ما تؤكد النظم الإدارية الحديثة على أهمية مبدأ المشاركة الإدارية، الذي يقوم على إتاحة الفرص لجميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية، للمساهمة الفاعلة في عملية بناء النظم وصناعة القرارات وتحمل المسؤوليات . وفي السياق ذاته تؤكد النظم الإدارية الحديثة على أهمية الابتعاد عن الفردية والسلطوية في إدارة المنظمات . وتعتبر المدارس كمنظمات صغيرة، أولى من سواها للأخذ بمبدأ المشاركة والابتعاد عن سطوة التفرد، ذلك لأنها مسنولة عن تنمية الأجيال وإشاعة القدوة . و قد أوضحت الدراسات أن نوعية التعليم المقدم للتلاميذ، يعتمد على نوعية إدارة المدارس أكثر من اعتماده على ما يتوفر من مصادر مادية وبشرية، كذلك ركزت دراسات أخرى على وجود علاقة مباشرة وقوية بين نوعية القيادة المدرسية التي يتبناها مدير المدرسة، ومقدرة المدرسة على تحسين شروط التعليم والتعلم (Adeyemi 2010) ، وقد اهتمت الدراسات بالكشف عن أثر العلاقات البينية على المناخ المدرسي كالعلاقة بين المدراء والعاملين، كالمعلمين وسواهم، ويشير كل من (Gorton & Alston 2012) في مناقشتهم لمثل هذه العلاقة وأثرها، إلى أن العلاقة بين مدراء المدارس ومروسيهم، تاريخيا مرت بظروف صعبة ومعقدة نتيجة لظروف خاصة، ومما يميز هذه العلاقة أنها في الأغلب يمكن أن توصف بالأبوية، إلا أنه دوما على المدراء الاختيار بين الأخذ بمطالب المعلمين والعمل على تحقيقها بعد مناقشتها معهم ، أو العمل على دمج المعلمين في عملية اتخاذ القرارات المدرسية كجزء من عملهم، إلا أنه من منظور المعلمين عادة لا يأخذ مدراء مدارسهم بشكل جاد ودائم، بأي من هاذين الخيارين، ويضيف Gorton & Alston في مناقشتهما، أن تطورا قد حدث على هذه العلاقة، نتيجة لتنظيمها، من خلال ما عرف بسياسة الوفاق الجماعي **collective bargaining** التي في ضوءها تم اعتماد نظام عقود العمل التي أوجبت على مدراء المدارس، نوعا من العلاقة المبنية على تفسير ظروف ومطالب العمل للمعلمين، ومشاركتهم في عملية صنع واتخاذ القرارات المدرسية : ومن وجهة نظرنا، أن اتباع هذه السياسة اعتمد بشكل مباشر، على طبيعة النظم التعليمية التي هي انعكاس مباشر لطبيعة النظم الاجتماعية والسياسية، السائدة من مجتمع إلى آخر، فالمعروف أن النظام المدرسي الأوتوقراطي التسلطي هو نتيجة لنظام الدولة المركزي، وكذلك النظام المدرسي الديمقراطي التشاركي هو أيضا نتيجة لنظام مجتمعي منفتح يقوم على الحرية وتداول السلطة وسيادة القوانين . و بناء على ما سبق،

تحاول هذه الدراسة البحث في مدى تبني مدراء ومديرات المدارس المتوسطة في منطقة مبارك الكبير للتسلطية الإدارية، وهي تركز على آراء المعلمين والمعلمات على اعتبار أنهم الأقرب لرصد سلوك قيادتهم .

الخلفية النظرية والدراسات السابقة :

تناولت الدراسات التي اهتمت بأنماط القيادة الكيفية التي تضمن كفاءة مدير المدرسة في التعامل مع جوانب العمل المدرسي على اختلافها وتنوعها، كالتعامل مع المعلمين والعاملين، والتعامل مع الطلبة وأولياء الأمور، والتعامل مع النظم واللوائح وغيرها، وخلصت معظم الدراسات في توصياتها إلى أن نمط مدير المدرسة الناجح هو القادر على الاهتمام بكل هذه الجوانب مجتمعة، والقادر أيضا على تحقيق الرضا الوظيفي بدرجة مقبولة بين العاملين . ويتوصل (Pellicer 2008) بعد مناقشته لعدد من الآراء حول نجاح القادة إلى أن القائد الناجح بكل أشكال المؤسسات ليس بالضرورة، من يوصف بالصلابة أو القوة **The hardest or the toughest** ، بل من يوصف بأنه ذو إحساس بالآخرين، ويعمل على رعايتهم، ويعاملهم تعاملًا راقياً ويعطف عليهم . **But rather the most sensitive, caring, gentle, and compassionate** ، ويتساءل Pellicer لماذا يجب على القادة الاهتمام برعاية العاملين معهم ؟ وما أثر ذلك على فاعلية العمل ونجاح المنظمة ؟ ويجيب أن الإجابة على مثل هذه الأسئلة، ليس صعبا أو معقدا، لأن اهتمام القادة بالعاملين يعتبر من أهم مصادر النجاح للمؤسسة، وهو يوفر للقادة القدرة على التصرف الصحيح في تطوير أعمالهم وجذب المتعاملين معهم، والعمل على تطوير وتطوير العاملين لتحقيق احتياجات العمل الصحيح . ويناقش كل من (Matthews & Crow 2003) تطور مفهوم الرقابة والمتابعة الإدارية في المدارس، ويتوصلا إلى أن إداري المدارس المجددون في العمل، إن كانوا من المدراء أو مساعديهم، يلعبون دورا حاسما في عملية الإصلاح المدرسي، إن كان هذا الإصلاح يتعلق بالمعلمين، أو بالمدرسة ككل . وبضيفا، إن المعلمين لا يحتاجون من مدراءهم وهم يقومون برقايتهم ومتابعتهم، أن يخبروهم كيف يؤدون مهامهم التعليمية والتدريسية، في الوقت الذي يهتمون به احتياجاتهم ومطالبهم الملحة والضرورية، إنهم يريدون منهم، أن يساهموا مساهمة حقيقية في خلق بيئة عمل داعمة ومشجعة لهم . ويمكن أن نستدل مما تقدم، أن نجاح مدير المدرسة في القيام بمهامه القيادية، يتطلب بجانب الحنكة والدراية الإدارية، قدرا من المعاملة الإنسانية البعيدة ما أمكن عن الرقابة بمفهومها التقليدي الذي اعتادت عليه مدارسنا .

فما هي التسلطية الإدارية؟ وما أثرها على الناتج المدرسي؟ يمكن النظر إلى مفهوم التسلطية الإدارية، على أساس أن القائد، مدير المدرسة يحتكر السلطة، ويستبد برأيه ويتعصب له، ويتبع أسلوب الإكراه، ويستخدم الأوامر والنواهي في توجيه أعمال الغير من المعلمين والعاملين، ويتدخل في تفاصيل العمل، مما يخلق جوا مشحونا بالمشاكل يسود المنظمة أو المدرسة، ويؤثر سلبا على ما يمكن أن تحققه من أهداف. ويقدم كل من (Alkahtani ٢٠١١ وآخرون) وصفا دقيقا للشخصية القيادية التسلطية من حيث أن القائد يهتم دائما بإخبار مرؤوسيه ما الذي يريده منهم تحديدا؟ وكيف يقوموا بتنفيذه حرفيا؟ دون أن يسمح لهم بإبداء الرأي أو النصيحة، والقائد هنا يستخدم سلطته بالتهديد والتعسف وهو بذلك لا يعد قائدا بالمعنى المتعارف عليه. وينقل (المناعة ٢٠٠٥ عن أحمد وحافظ ٢٠٠٣ وعن الشوان ٢٠٠١) من أن القائد في النمط الأوتوقراطي، يستأثر بجميع السلطات، ويرسم خطة العمل، ويحدد طرق تنفيذها، ويحرك الجماعة كما يشاء، ويلزم العاملين معه بالطاعة، ويحاول أن يدير المؤسسة وفقا لرغباته الخاصة وآرائه الفردية، وهو بذلك يحد من حيوية ونشاط العاملين معه، ويحاول عدم خلق مبادرات جديدة. ومن جانب آخر أن هذا النمط يعتمد على السلطة الرسمية في تسيير الأمور، وعلى حرفية القوانين واللوائح للمنظمة، ويتميز بالرقابة الدقيقة على العمل وعدم وجود رغبة لدى العاملين نحو العمل. ويرى (السعود ٢٠٠٩) أن النمط الاستبدادي ينقسم إلى، (١) الاستبدادي التسلطي، ويقصد به سلوك مدير المدرسة إزاء المواقف التي يوجهها أثناء عمله اليومي للتأثير في سلوك المعلمين، عن طريق الاستبداد، والتسلط، والديكتاتورية. (٢) والنمط الاستبدادي الخبير، ويقصد به سلوك المدير أثناء عمله اليومي للتأثير في سلوك المعلمين عن طريق الخوف والتهديد، ولكن بصورة أقل. ونلاحظ أن مفهوم التسلطية وممارستها على أرض الواقع، يتناقض مع ما طرأ على دور ووظيفة القائد مدير المدرسة من تطور، يوجب ويتطلب العمل من خلال المرؤوسين، المعلمين والعاملين، ويقرر، سير جيوفاتي تسع مهام متطورة لمدير المدرسة، نشير لبعضها كما يلي:

١. تأصيل القيم: إنشاء مجموعة من الإجراءات والبنى لتحقيق رؤية المدرسة.
٢. التحفيز: تشجيع الموظفين وهيئة التدريس.
٣. التمكين: إيضاح الأسباب للموظفين للقيام بمهام محددة.
٤. إزالة العوائق: التي تقف حجر عثرة أمام تحقيق هيئة التدريس والموظفين لأهدافهم وتوفير الموارد اللازمة لذلك.
٥. الإشراف: التأكد من تحقيق المدرسة لالتزاماتها، فإن لم تفعل فعليها البحث عن الأسباب وإزالتها. (سليم ٢٠٠٩)

و نلاحظ هنا، مما قرره سير جيوغرافي، أن لا مكان على الإطلاق للتسلطية في الوظيفة الجديدة لمدير المدرسة، فهو يحفز ويؤمن ويزيل العوائق ويشرف، مما يعني بالضرورة العمل مع المعلمين لأجلهم ولأجل مصلحة المدرسة . إلا أن الدراسات التي اعتنت بالبحث عن نمط القيادة المدرسية ومدى قربها من التسلطية الإدارية أو البعد عنها، تطرح آراء واستنتاج متنوعة . ففي دراسة قام بها (العجمي ٢٠١١) حول الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت، توصل إلى أن درجة ممارسة النمط الديمقراطي هو الذي ساند من وجهة نظر المعلمين، وأن هناك فروقا بين وجهات نظر المعلمين والمعلمات في النمط الأوتوقراطي للمديرين ولصالح المعلمين الذكور . أما (العيسى ١٩٩٩) في دراستها حول الأنماط القيادية السائدة بين مديرات المدارس الثانوية في مدينة الرياض، فقد أظهرت النتائج أن النمط القيادي التسلطي هو السائد بين المديرات . وتشير الدراسات إلى وجود علاقة بين النمط القيادي المتبع من قبل مدير المدرسة، ومستوى دافعية المعلمين لمهنتهم، وقد قام (العياصرة ٢٠٠٣) باختبار هذه الفرضية على مديري ومديرات المدارس الثانوية في الأردن، وتوصل إلى وجود ارتباط بين متغيري النمط والدافعية نحو المهنة لصالح النمط الديمقراطي . أما (Haykins 2002) فقد حاول دراسة السلوك القيادي لمديري المدارس وأثره على المناخات المدرسية، وأظهرت نتائج دراسته أن أنماط السلوك القيادي للمدير لها تأثير بشكل هام على المناخ المفتوح في المدارس، وأنه كلما كان سلوك المدير توجيهيا بدرجة قليلة وداعما بدرجة كبيرة، كانت المدرسة أكثر اتفاحا . وفي دراسة قام بها (السعود ٢٠٠٩) حول أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن، وفقا لنظرية ليكرت، فقد أوضحت نتائج الدراسة أن مديري المدارس يمارسون الأنماط الإدارية الأربعة بدرجات متفاوتة، فهم يمارسون نمطي : الاستشاري الديمقراطي، والتشاركي الديمقراطي بدرجة مرتفعة، ويمارسون نمط الاستبدادي الخير بدرجة متوسطة، ويمارسون نمط الاستبداد التسلطي بدرجة منخفضة . وفي دراسة قام بها (Mache 2003) حول نمط القيادة السائد بين مديري التعليم العام الابتدائي في تركيا، استخدم الباحث نوعين من الاستبيانات الأولى كانت للمديرين حيث طلب منهم تقدير نمط القيادة من بين أربعة أنواع، والاستبانة الثانية كانت للمعلمين، حيث طلب منهم تقدير نوع القيادة بالنسبة لمديريهم، شارك في الدراسة ٣٥٠ مدير ومديرة مدرسة ابتدائية، و٧٠٠ معلم ومعلمة، أظهرت النتائج أن المديرين يرون أنهم يتبنون النمط القيادي الإنساني أكثر من تبني الأنماط القيادية الأخرى، أما المعلمون والمعلمات فينتفون مع مديريهم بأن النمط الإنساني هو الذي يسود بين جميع مديري مدارسهم . وفي دراسة قام بها كل من (Omeke&Onah2010) حول مدى تأثير نمط القيادة التي يتبناها مديري المدارس الثانوي في نيجيريا، على مستوى

الرضا الوظيفي لدى المعلمين، تكونت عينة الدراسة من ٢٨٠ معلما ومعلمة، وقد بينت النتائج أن مديري المدارس الثانوية في منطقة Nosoka التعليمية يستخدمون الأنماط القيادية الثلاثة حسب الترتيب التالي : الأوتوقراطي ثم الفوضوي ثم الديمقراطي، وهذا يعني أن المديرين يميلون نحو النمط القيادي الأوتوقراطي التسلطي، الذي يوصف من يتبناه " بإعجابه بذاته وشعوره بالتفوق على الآخرين وشعوره بالتفوق على الآخرين " أكثر من النمطين الآخرين، في إدارة مدارسهم . أما المعلمون فيرون أن النمط الديمقراطي أقرب إليهم وهو الذي يحقق لهم الرضا الوظيفي بدرجة مقبولة .

التعقيب على الخلفية النظرية والدراسات السابقة :

- ١ . استفاد الباحث من الاطلاع على الدراسات السابقة في وضع تصوره لأداة الدراسة، بالإضافة إلى المعالجات الاحصائية .
- ٢ . نلاحظ انقسام الدراسات حول تفضيل النمط القيادي من قبل المعلمين بين الأوتوقراطي التسلطي والديموقراطي التشاركي، وأن هناك أثر واضح للبيئة السياسية والاجتماعية على اختيار نوعية النمط القيادي المدرسي، من قبل المعلمين والمعلمات .
- ٣ . هناك علاقة مباشرة وقوية بين نوعية القيادة المدرسية التي يتبناها مدير المدرسة، ومقدرته على تحسين شروط التعليم والتعلم .
- ٤ . يمكن وصف العلاقة بين مديري المدارس بشكل عام بالأبوية، إلا أن هذا المفهوم قد يصطدم بعدم القدرة في كثير من الأحيان على الاستجابة لمطالب المعلمين واشراكهم بعملية صنع القرارات، مما يؤدي ليروز النمط التسلطي .
- ٥ . ساعدت النظم واللوائح، ومنها نظام عقود العمل، في الولايات المتحدة الأمريكية، في ترشيد العلاقة بين مديري المدارس ومعلميهم، حيث أوجبت على مدراء المدارس، نوعا من العلاقة المبنية على تيسير ظروف ومطالب العمل للمعلمين .
- ٦ . أن القائد الناجح بكل أشكال المؤسسات ليس بالضرورة، من يوصف بالصلابة أو القوة، بل من يوصف بأنه ذو إحساس بالآخرين، ويعمل على رعايتهم، ويعاملهم تعاملًا راقيا ويعطف عليهم .
- ٧ . إن المعلمين لا يحتاجون من مدراءهم وهم يقومون برقايتهم ومتابعتهم، أن يخبروهم كيف يؤديون مهامهم التعليمية والتدريسية، في الوقت الذي يهتمون به احتياجاتهم ومطالبهم الملحة.

مشكلة الدراسة :

في دورة تدريبية ضمت عددا من مدراء ومديرات المدارس، في مراحل مختلفة، طرح الباحث سؤالاً للنقاش العام مفاده، هل مدراء المدارس متسلطون ؟ انقسم الحضور إلى فريقين، أحدهما يؤيد وجهة النظر القائلة، أن مدراء المدارس يتبنون الإدارة الديمقراطية في تعاملاتهم وعلاقاتهم داخل مدارسهم، وذلك بناء على توجيهات وتعليمات وزارة التربية، والمناطق التعليمية. أما الفريق الآخر، فطرح وجهة نظر مغايرة، وهي أن المدراء والمديرات يسلكون سلوكاً سلطوياً في مدارسهم، وذلك لسببين، أولهما أن طبيعة الكادر التعليمي في المدارس من معلمين وعاملين قد تغير إلى الأسوأ من حيث الالتزام والقيام بالواجبات، أما ثانيهما فيعود إلى النظم واللوائح التي تتبعها الوزارة والمنطقة التعليمية من حيث طرق الرقابة والمتابعة على مدراء المدارس، وكأنها لا تثق بهم، وقد عبر أحد الحضور بالقول " الوزارة تعامل المناطق التعليمية بمركزية وتسلط، والمناطق التعليمية تعامل مدراء المدارس بمركزية وتسلط أيضاً، ومدراء المدارس بدورهم يعاملون رؤوسهم بنفس الأسلوب " نفس السؤال السابق، وإجابة المدراء عليه، نقلته إلى مجموعة من المعلمين والمعلمين كانوا قد درسوا معي في برنامج الماجستير في مقرر إدارة التطوير التربوي، وتركز النقاش حول غياب دور البحث العلمي الجاد حول مسألة نمط القيادة في المدارس الحكومية في دولة الكويت، فليس بين أيدينا ما يكفي من الدراسات العلمية، التي تثبت أو تنفي إن مدراء المدارس يتبنون هذا النمط أو ذاك . ومن هنا جاءت فكرة قيام الباحث بهذه الدراسة، حيث أن الملاحظات التي جمعها من أصحاب الشأن لا تعطي جواباً نهائياً، فهل مدراء ومديرات المدارس المتوسطة يسلكون سلوكاً سلطوياً في تعاملاتهم ؟ وعليه فإن مشكلة هذه الدراسة هي محاولة التوصل إلى مؤشرات يمكن البناء عليها، وذلك من خلال البحث العلمي الميداني .

أسئلة الدراسة :

تحاول هذه الدراسة الإجابة على السؤالين الرئيسيين التاليين :

- ١ . ما درجة التسلطية الإدارية، لدى مديري ومديرات التعليم المتوسط في منطقة مبارك الكبير التعليمية، من وجهة نظر المعلمين والمعلمات ؟
- ٢ . ما درجة اختلاف المديرين عن المديرات في تبني التسلطية الإدارية إن وجدت، من وجهة نظر المعلمين والمعلمات ؟

فرضيات الدراسة :

- ١ . لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين استجابات المبحوثين ودرجة التسلطية الإدارية لدى المديرين والمديرات حسب الجنس .

٢. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين استجابات المبحوثين ودرجة التسلطية الإدارية بين المديرين والمديرات حسب سنوات الخبرة .

٣. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين استجابات المبحوثين ودرجة التسلطية الإدارية لدى المديرين والمديرات حسب التخصص .

هدف الدراسة :

تهدف الدراسة تحديدا التعرف على آراء عينة من معلمي ومعلمات المرحلة المتوسطة في منطقة مبارك الكبير التعليمية في مدى تبني مدراءهم للتسلطية الإدارية، ومن ثم التوصل لبعض النتائج والمؤشرات، وتحليلها والتقدم ببعض المقترحات والتوصيات في هذا الشأن .

أهمية الدراسة :

من الناحية الأكاديمية :

تساعد هذه الدراسة المهتمين بالبحث العلمي، لاسيما في مجال الإدارة التربوية، من الأساتذة وطلبة الدراسات العليا، وذلك لأنها تحاول أن تجيب على سؤال محوري، وهو هل هناك درجة واضحة من التسلطية في أداء مديري المدارس؟ وهل هناك اختلاف بين المدراء والمديرات في هذا الشأن؟ إضافة إلى ما تقدمه الدراسة، من إطار نظري ومعالجة بحثية وتحليل لآراء المعلمين والمعلمات في هذا الشأن .

من الناحية التطبيقية :

تساعد هذه الدراسة المسؤولون التربويون في التعرف على أثر ما يقومون به من توجيهات لمديري المدارس من حيث التوجه نحو الإدارة الديمقراطية وعن مدى القصور الحاصل في تبني المديرين لهذا التوجه إن وجد، وهل هناك حاجة لزيادة الجرعات التدريبية في هذا الشأن وما نوع القرارات الأخرى التي يجب اتخاذها لغرض تحسين أداء مديري المدارس .

حدود الدراسة :

تتناول هذه الدراسة التعرف على درجة التسلطية لدى مدراء ومديرات المدارس المتوسطة، من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في منطقة مبارك الكبير التعليمية، في العام الدراسي ٢٠١٢/٢٠١٣

التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة :

١. التسلطية الإدارية : ويقصد بها مجمل النظم والاجراءات والسلوكيات، التي يمارسها مدير المدرسة مع معلميه وطلبته والعاملين معه، وذلك للتأثير عليهم، ويغلب عليها الاستبداد والغلظة والتشدد .

٢ . المدرسة المتوسطة : مرحلة من مراحل التعليم العام الحكومي في دولة الكويت، وهي تشمل الصفوف السادس والسابع والثامن والتاسع .

٣ . مدير المدرسة : هو الشخص الذي يتولى الاشراف على جميع العاملين، من معلمين وعاملين بالإضافة إلى التلاميذ، وهو الذي يوجه استخدام ما يتوفر للمدرسة من موارد مختلفة، بهدف إنجاز النشاطات والواجبات المتعلقة بالوظائف الإدارية مثل : التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة . ويكون مسئولاً عن التقويم والمسائلة .

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

قام الباحث بتفريغ وتحليل تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) باستخدام برنامج (SPSS) Statistical Package for the sciences وتم استخدام الاختبارات الاحصائية اللامعملية وذلك يرجع إلى أن مقياس ليكرت الخماسي هو مقياس ترتيبي . وعليه تم استخدام الأدوات الاحصائية التالية :

- ١ . النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي .
- ٢ . اختبار الفا كرو نباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة .
- ٣ . اختبار T-test لدراسة العلاقة بين متغيرين لمجموعتين .
- ٤ . اختبار تحليل التباين الأحادي One way Anova لدراسة العلاقة بين أكثر من مجموعتين .
- ٥ . معامل ارتباط سبيرمان (Spearman Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط .

مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من جميع المدارس المتوسطة في منطقة مبارك الكبير التعليمية كما هو موضح في جدول رقم (١)

عدد المعلمات	مدارس البنات	عدد المعلمين	مدارس البنين
١٢٢	أزده بنت الحارث	٨٨	الحسن بن الهيثم
٩٨	الزهراء	١٠٩	هلال فجحان المطيري
٨٨	الشرقية	٨٨	عيسى اللوغاني
109	الصالحية	٨٤	أبو القاسم الشابي
98	القبيلية	١١١	جعفر بن أبي طالب
117	أممه بنت/أبي العاص	٨٨	عبدالله مشاري الروضان
99	حسنا بنت معاوية	٩٠	عبيد بداح المطيري
104	حصاة الحنيف	٨٦	إبن زهير الأندلسي
123			
88			

التسلطية الإدارية لدى مديري المدارس في المرحلة المتوسطة في منطقة مبارك الكبير من وجهة نظر المعلمين والمعلمات - دراسة ميدانية
د/ محمد يوسف المسيليم

عدد المعلمات	مدارس البنات	عدد المعلمين	مدارس البنين
77	حفصة	١٠٩	سعد بن أبي وقاص
100	رملة أم المؤمنين	٩٦	نصف يوسف النصف
	فاطمة بنت عبد الملك		
	موضي العبيدي		
	هيلة بوطيبان		
١٣١٢	١٣	٨٤٩	١٠ المجموع

يوضح جدول (١) أن هناك عشر مدارس للبنين في منطقة مبارك الكبير، يصل عدد معلمها إلى ٨٤٩ معلما وأن هناك ثلاث عشرة مدرسة متوسطة للبنات يصل عدد معلماتها إلى ١٣١٢ معلمة .

وصف عينة الدراسة :

تكونت عينة الدراسة من ٣٢٠ معلما ومعلمة، وهو ما يمثل ١٥% من مجتمع الدراسة، تم اختيارهم عشوائيا، يمثل الذكور منهم ١٧٩ بنسبة ٥٥.٩ % ، ويمثل الإناث منهم ١٤١ بنسبة ٤٤.١ % من أربع عشرة مدرسة متوسطة بنين وبنات من مدارس منطقة مبارك الكبير التعليمية في دولة الكويت، من أصل ثلاث وعشرين مدرسة، وقد اعتمد الباحث على الاختيار العشوائي للمدارس، حيث يتم اختيار مدرستين في كل قطعة (حي) من قطع المنطقة على الأقل .

جدول (٢) يوضح عدد وأسماء المدارس التي تم اختيارها كعينة (بنين وبنات)

في منطقة مبارك الكبير التعليمية :

النوع	مجموع المدارس	عدد مدارس العينة	اسماء مدارس العينة
بنين	١٠	٧	أبو القاسم الشابي، ابن زهير الأندلسي، الحسن الهيثم، القرين، جعفر بن أبي طالب، سعد بن أبي وقاص،
بنات	١٣	٧	أزده بنت الحارث، الزهراء، الصالحية، القبليّة، حسناء بنت معاوية، حصة الحنيف، هيلة بوطيبان

جدول رقم (٣) يوضح البيانات الديمغرافية لعينة الدراسة

المجموع	النسبة	العدد	البند
النوع		١٧٩	ذكور
		١٤١	إناث
التخصص		١٧٦	أدبي
		١٤٤	علمي
سنوات الخبرة		١٣٣	١-٥
		٧٥	٦-١٠
		١١٢	أكثر من عشر

أداة الدراسة :

التحقق من الصدق الظاهري للأداة (رأي المحكمين) :

قام الباحث لغرض بناء أداة الدراسة، وهي الاستبانة بتنظيم لقاءات مع ثلاث مجموعات من معلمي ومعلمات المرحلة المتوسطة من ذوي الخبرة، في منطقة مبارك الكبير، وقد طلب من كل مجموعة أن تدون عدد من العبارات تصف بها مدير المدرسة المتسلط، تم بعد ذلك تنقيح العبارات التي تم تدوينها بما يتناسب والغرض من الدراسة، واعتبرت هذه العبارات النواة التي في ضوئها طور الباحث أداة الدراسة. وضع الباحث الأداة في صورتها المبدئية وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري، وللتحقق من صدقها، والذي يقصد به، أن تقيس الاستبانة ما وضعت لقياسه بما يحقق أهداف الدراسة ويجب على أسئلتها وفرضياتها، فقد قام الباحث بالتحقق من الصدق الظاهري من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من أساتذة قسم الإدارة والتخطيط التربوي في كلية التربية جامعة الكويت، الذين أبدوا ملاحظات قيمة على الاستبانة منها استبعاد بعض العبارات وإضافة عبارات جديدة ومنها أيضا اقتراح صياغات جديدة لبعض العبارات. قام الباحث بإجراء التعديلات المطلوبة ووضعت الاستبانة في صورتها النهائية، والتي احتوت على أربعين عبارة موزعة على أربعة محاور وهي المحور الأول: مجال العلاقة بالمعلمين والعاملين، المحور الثاني: مجال تطبيق اللوائح والأنظمة، المحور الثالث: المجال الشخصي، المحور الرابع: مجال الطلبة وأولياء الأمور. كذلك تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (بدرجة كبيرة جدا، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، لا وافي، لا وافي إطلاقا)

الصدق البنائي للأداة :

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة وذلك باستخدام معامل سبيرمان للارتباط كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٤) معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة :

المجالات	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
١/ مجال العلاقة بالمعلمين والعاملين	.636	0.001
٢ مجال تطبيق اللوائح والأنظمة	.744	0.000
٣ المجال الشخصي	.680	0.001
٤ مجال الطلبة وأولياء الأمور	.757	0.002

يبين جدول (٤) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $a = 0.05$ وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه .

ثبات استبانة الدراسة :

يقصد بالثبات أن تعطي الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وقد تم حساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي للأداة ككل باستخدام معادلة Cronbach's Alpha والتي بلغت (0.856).

جدول (٥) يبين معاملات ثبات الاتساق الداخلي لمحاور الأداة الأربعة

المحاور	عدد البنود	معامل الثبات باستخدام Cronbach's Alpha
مجال العلاقة بالمعلمين والعاملين	١٠	.٥٤٣
مجال تطبيق اللوائح والنظم	١٠	.٦٥٣
المجال الشخصي	١١	.٧٤٨
مجال الطلبة وأولياء الأمور	١٠	.٧٦٢
معامل الثبات لجميع المحاور	٤٠	.٨٥٦

يتضح من جدول (٥) أن معاملات الثبات لمحاور الأداة الأربعة تراوحت بين (0.543-0.762). وهو ما يعني أنها معاملات مقبولة لأغراض الدراسة .

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها :

أولاً : النتائج المتعلقة بالسؤال الأول : ما درجة التسلطية الإدارية، لدى مديري ومديرات

التعليم المتوسط في منطقة مبارك الكبير التعليمية، من وجهة نظر المعلمين والمعلمات ؟

ويتم الإجابة عليه من خلال استعراض نتائج ومناقشة المحاور الأربعة من أداة الدراسة: وقد اعتمد الباحث على استخراج الوسيط Median كمييار للحكم على درجة الموافقة على كل عبارة من عبارات المحاور الأربعة . وتعتبر درجة الموافقة على العبارة عالية إذا كان الوسيط يساوي 3 وما فوق ، أما إذا كان الوسيط أقل من 3 فهذا يعني أن درجة الموافقة على العبارة منخفضة .

جدول (6) يبين التكرار والنسبة المئوية والوسيط لإجابات المعلمين والمعلمات بشأن المحور الأول : مجال العلاقة بالمعلمين والعاملين.

المحور:	بدرجة كبيرة جدا		بدرجة متوسطة		لا توافق إطلاقاً	
	تعدد	%	تعدد	%	تعدد	%
1 لا يهتم مدراء المدارس غالباً بالرضا الوظيفي لمعلميهم .	21	22,5	110	24,4	350	10,9
2 لا يشجع مدراء المدارس مبادرات المعلمين وإنجازاتهم	10	10,7	100	22,8	318	9,6
3 يغلب على مدير مدرستي استخدام الاتصال الهلطي في علاقته بالمعلمين.	10	10,7	100	22,8	318	9,6
4 لا يسمع مديري مدرستي عبارات المدح والإطراء من قبل المديري ويتدخل مدير مدرستي في تفاصيل عمل الآخرين مثل السكرتاريا والاختصاصيين .	10	10,7	100	22,8	318	9,6
5 السلوب مديري مدرستي الناق في العمل يساهم في إحباط المعلمين وعاملين على الإنجاز	91	28,4	62	14,7	12,1	0,6
6 يخاطب مدير مدرستي المعلمين والعاملين بأسلوب الأمر والنهي دون مناقشة .	27	8,4	40	12,5	77	24,1
7 يندر أن يعطي مدير مدرستي الفرص للمعلمين والعاملين للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم	25	26,8	30	34,9	66	20,6
8 لا يهتم مدراء المدارس بظروف المعلمين والعاملين عند توزيع المهام والمسئوليات .	27	11,6	24	10,6	84	26,3
9 يركز مدير مدرستي على جودة أداء المعلمين كأولوية دون غيرها	109	24,1	99	20,8	172	22,8

يتضح من جدول (٦) أن العبارات ١، ٢، ٥، ٦، ١٠ حظيت بموافقة أعلى من باقي عبارات المحور الأول وذلك باستخدام الوسيط Median حيث يعادل الوسيط ٣ أو يزيد عن ذلك حسب التوضيح الذي بيناه سابقا . وباستعراض هذه العبارات نلاحظ أن العبارة رقم (٢) والتي تنص على "لا يشجع مدرء المدارس مبادرات المعلمين وإنجازاتهم" جاءت بالمرتبة الأولى من حيث الموافقة عليها، حيث أجاب ما نسبته ٣٣.٤% من أفراد العينة بموافق بدرجة كبيرة جدا، وأجاب ما نسبته ٣٢.٨% بموافق بدرجة كبيرة . أما العبارة رقم (١٠) والتي تنص على "يركز مدير مدرستي على جودة أداء المعلمين كأولوية دون غيرها" فقد جاءت بالمرتبة الثانية من حيث الموافقة عليها، حيث أجاب ما نسبته ٣٤.١% بموافق بدرجة كبيرة جدا، وأجاب ما نسبته ٣٠.٩% بموافق بدرجة كبيرة . أما العبارة رقم (٦) والتي تنص على "أسلوب مدير مدرستي الدقيق في العمل يساعدنا كمعلمين على الاجاز" فقد جاءت بالمرتبة الثالثة من حيث الموافقة عليها، حيث أجاب ما نسبته ٢٨.٧% بموافق بدرجة كبيرة جدا، وأجاب ما نسبته ٣٠.٦% بموافق بدرجة كبيرة . أما العبارة رقم (١) والتي تنص على "لا يهتم مدرء المدارس غالبا بالرضا الوظيفي لمعلميهم" فقد جاءت بالمرتبة الرابعة من حيث الموافقة عليها، حيث أجاب ما نسبته ٢٢.٢% بموافق بدرجة كبيرة جدا، وأجاب ما نسبته ٣٤.٤% بموافق بدرجة كبيرة . أما العبارة رقم (٥) والتي تنص على "يتدخل مدير مدرستي في تفاصيل عمل الآخرين مثل السكرتاريا والاختصاصيين" فقد جاءت بالمرتبة الخامسة من حيث الموافقة عليها، حيث أجاب ما نسبته ٢٨.٤% بموافق بدرجة كبيرة، وأجاب ما نسبته ١٩.٧% بموافق بدرجة كبيرة . ويتضح أيضا من جدول (٥) أن العبارات ٣، ٤، ٧، ٨، ٩ حظيت بموافقة منخفضة من غالبية أفراد عينة الدراسة حيث كان الوسيط لجميع العبارات يساوي ٢ ، وهو ما يعني أن هذه العبارات لا تحظى بالإجابة على السؤال الأول للدراسة .

المناشئة :

إذا ما نظرنا إلى العبارات الخمس في المحور الأول والتي حظيت بموافقة عالية من غالبية أفراد العينة من المعلمين والمعلمات، سنجد أنها، أي العبارات تعبر عن سلوك مدير المدرسة التسلطي، فطى سبيل المثال يتفق غالبية أفراد العينة من المعلمين والمعلمات أن المدرء بوجه عام لا يشجعون مبادرات المعلمين وإنجازاتهم، وهو ما يعني أن المدرء لا يهتمون بالتشجيع والتحفيز كأداة إيجابية لدفع المعلمين نحو البذل والعطاء وهم يؤدون مهام أعمالهم، ويعتبر هذا النوع من السلوك من قبيل مدرء المدارس شكل من أشكال التسلط إذ أنه يتعارض مع ما تدعو إليه أدبيات الإدارة المدرسية الحديثة . ويتفق غالبية أفراد عينة الدراسة أيضا، على أن مدرء مدارسهم يركزون على جودة أداء المعلمين كأولوية دون غيرها، وقد تبدو هذه النتيجة أنها إيجابية، إلا أنه من المعروف عن سلوك المدير التسلطي الاهتمام بالأداء دون مراعاة الجوانب الأخرى المترتبة على ذلك، ومنها

المكافأة بنوعها المادي والمعنوي، وبيئة العمل المناسبة، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه (Adeyemi 2010) من وجود علاقة مباشرة وقوية بين نوعية القيادة المدرسية التي يتبناها مدير المدرسة، ومقدرة المدرسة على تحسين شروط التعليم والتعلم. و نلاحظ أيضا من نتائج المحور الأول أن غالبية أفراد العينة يتفقون على أن أسلوب مدرّاهم الدقيق في العمل يساعدهم على الإنجاز، ومما تشير إليه الدراسات أن المدرّاء ذوو التوجه الأوتوقراطي يهتمون كثيرا بتفاصيل العمل والتدقيق عليه مراجعته لأهم بطبيعتهم لا يتقون بالغير، وقد يكون ذلك في كثير من الأحيان في مصلحة العمل وسرعة إنجازه. أما فيما يتعلق بعبارة أن المدرّاء لا يهتمون بالرضا الوظيفي فقد حظيت بموافقة عالية من عينة الدراسة، وهي تكشف ميل المدرّاء نحو التسلطية بشكل واضح، فمدير المدرسة التسلطي يهتم كثيرا بسير العمل وتحقيق درجة من الإنجاز حتى لو اضطر للضغط على المعلمين على حساب رضاهم عما يقومون به من عمل. و تتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه (Omeke&Onah2010) أن المديرين يميلون نحو النمط القيادي الأوتوقراطي التسلطي، أكثر من النمطين الآخرين، في إدارة مدارسهم وهو ما يؤثر سلبا على درجة رضا المعلمين، ونلاحظ أيضا من النتائج أن أفراد العينة يوافقون على أن مدرّاء مدارسهم يتدخلون في تفاصيل عمل الآخرين مثل السكرتاريا والاختصاصيين الاجتماعيين، وتتفق هذه النتيجة مع ما أوضحناه حول كثرة التدقيق على العمل والإصرار الشديد على الإنجاز التي هي سلوك يميز المدرّاء المتسلطون.

جدول (٧) يبين التكرار والنسبة المئوية والنوسيط لإجابات المعلمين والمعلمات بشأن المحور الثاني : مجال تطبيق اللوائح والأنظمة المدرسية :

المحور:	درجة كبيرة جدا		درجة كبيرة		درجة متوسطة		لا أوافق		لا أوافق إطلاقا	
	تردد	%	تردد	%	تردد	%	تردد	%	تردد	%
١	٩٥	٢٩,٧	١٢٨	٤٠,٠	٧٢	٢٢,٨	٢٠	٦,٢	١	٠,٣
٢	٦٨	٢١,٣	٩٧	٣٠,٣	١١٢	٣٥,٣	٢٢	٦,٩	١٠	٣,١
٣	٨٥	٢٦,٦	١١٦	٣٦,٦	٧٤	٢٣,١	٢٢	٦,٩	١٢	٣,٦
٤	٩٨	٣٠,٦	٧٧	٢٤,١	٢٦	٨,١	٧٤	٢٣,١	٤٥	١٤,١

م	المحور:	بدرجة كبيرة جدا		بدرجة كبيرة		بدرجة متوسطة		لا أوافق		لا أوافق إطلاقا	
		%	تردد	%	تردد	%	تردد	%	تردد	%	تردد
٥	يتدخل مدير مدرستي في أعمال اللجان ويوجه قراراتها:	٨٦	٢٦٩	٩٢	٢٨٧	٤٨	١٥٠	٥٩	١٨٤	٢٥	١٠٩
٦	يتمسك مدير مدرستي بسلطته الرسمية ولا يتنازل عنها تحت أي ظرف	٩٤	٢٩٤	٨٨	٢٧٥	٤٠	١٢٥	٤٦	١٤٤	٤٠	١٢٥
٧	لا يتجاوز مدير مدرستي الاجراءات المكتوبة حتى وإن أدى ذلك لتعطيل مشاريع المدرسة:	١٠٤	٣٢٥	١٢	٣٦	١٥٤	٢٢٥	٤٠	١٢٥	٧٤	٢٣١
٨	يتولى مدير مدرستي الصرف من الصندوق المالي للمدرسة دون مشاركة أحد .	٥٢	١٦٣	٢٤	١٠٦	٧٢	٢٢٥	٤٩	١٥٣	١١٢	٣٥٣
٩	يشدد مدير مدرستي بتطبيق لائحة الحضور والانصراف .	٩٨	٣٠٦	١٠٠	٣١٢	٤٨	١٥٠	٢٢	١٠٢	٤١	١٢٨
١٠	يؤثر مدير مدرستي على القرارات التي يتخذها الموجهون أو رؤساء الأقسام .	٦٤	٢٠٠	٩١	٢٨٤	٨٠	٢٥٠	٣٨	١١٩	٤٧	١٤٧

يتضح من جدول (٧) أن جميع عبارات هذا المحور حظيت بموافقة عالية، أي أن الوسيط يعادل ٣ أو يزيد عن ذلك، ما عدا العبارة رقم (٨) التي حظيت بموافقة منخفضة، حيث أن الوسيط يعادل ٢. ولذلك سوف نستبعدا من التحليل والمناقشة لأنها لا تخدم الإجابة على السؤال الأول. ونلاحظ من النتائج أن العبارة رقم (١) والتي تنص على " يكثر مدير مدرستي من المرور على الفصول والمرافق الأخرى في المدرسة " جاءت بالمرتبة الأولى من حيث الموافقة عليها، حيث أجاب ما نسبته 29.7% بموافق بدرجة كبيرة جدا، وأجاب 40.0% بموافق بدرجة كبيرة. أما العبارة رقم (٣) والتي تنص على " يطبق مدير مدرستي اللوائح على الجميع دون تردد " فقد جاءت بالمرتبة الثانية من حيث الموافقة عليها، حيث أجاب ما نسبته 26.6% بموافق بدرجة كبيرة جدا، وأجاب 36.6% بموافق بدرجة كبيرة. أما العبارة رقم (٩) والتي تنص على " يشدد مدير مدرستي بتطبيق لائحة الحضور والانصراف ويطبقها على نفسه

أولا " فقد جاءت بالمرتبة الثالثة من حيث الموافقة عليها، حيث أجاب ما نسبته 30.6% بموافق بدرجة كبيرة جدا، وأجاب 31.3% بموافق بدرجة كبيرة . أما العبارة رقم (٦) والتي تنص على " يتمسك مدير مدرستي بسلطته الرسمية ولا يتنازل عنها تحت أي ظرف " فقد جاءت بالمرتبة الرابعة من حيث الموافقة عليها، حيث أجاب ما نسبته 29.4% بموافق بدرجة كبيرة جدا، وأجاب 27.5% بموافق بدرجة كبيرة . أما العبارة رقم (٥) والتي تنص على " يتدخل مدير مدرستي بأعمال اللجان ويوجه قراراتها " فقد جاءت بالمرتبة الخامسة من حيث الموافقة عليها، حيث أجاب ما نسبته 26.9% بموافق بدرجة كبيرة جدا، وأجاب 28.7% بموافق بدرجة كبيرة . أما العبارة رقم (٤) والتي تنص على " يحتكر مدير مدرستي السلطة ولا يشرك أحدا معه " فقد جاءت بالمرتبة السادسة من حيث الموافقة عليها، حيث أجاب ما نسبته 26.6% بموافق بدرجة كبيرة جدا، وأجاب 36.6% بموافق بدرجة كبيرة . أما العبارة رقم (٧) والتي تنص على " لا يتجاوز مدير مدرستي الإجراءات حتى وإن أدى ذلك لتعطيل مشاريع المدرسة " فقد جاءت بالمرتبة السابعة من حيث الموافقة عليها، حيث أجاب ما نسبته 32.5% بموافق بدرجة كبيرة جدا، وأجاب 19.4% بموافق بدرجة كبيرة . أما العبارة رقم (٢) والتي تنص على " لا يتردد مدير مدرستي بتوقيع العقوبة على المسيء أو المقصر " فقد جاءت بالمرتبة الثامنة من حيث الموافقة عليها، حيث أجاب ما نسبته 21.3% بموافق بدرجة كبيرة جدا، ، أجاب 30.3% بموافق بدرجة كبيرة . أما العبارة رقم (١٠) والتي تنص على " يؤثر مدير مدرستي على القرارات التي يتخذها الموجهون ورؤساء الأقسام " فقد جاءت بالمرتبة التاسع من حيث الموافقة عليها، حيث أجاب ما نسبته 20.0% بموافق بدرجة كبيرة جدا، وأجاب ما نسبته 28.4% بموافق بدرجة كبيرة .

المناقشة :

إذا ما نظرنا إلى معظم عبارات المحور الثاني، (مجال تطبيق اللوائح والأنظمة) وعددها عشر عبارات مع استثناء العبارة رقم (٨) نجد أنها تعبر عن شكل من أشكال السلوك التسلطي لدى مدراء ومديرات المدارس المتوسطة في منطقة مبارك الكبير، وقد حظيت هذه العبارات بدرجة موافقة عالية من قبل المعلمين والمعلمات أفراد عينة الدراسة . فعلى سبيل المثال يوافق معظم أفراد العينة على أن مدراءهم يكثرون من المرور على فصول ومرافق المدرسة، والمعروف أن المدير ذو الميول التسلطية كثير الحركة والتنقل داخل المؤسسة وهو يفضل دائما التأكد بنفسه من أن العمل يسير حسب ما يقرر له، وأن العاملين ملتزمون بالأوامر والتعليمات، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه (Matthews & Crow 2003) إن المعلمين لا يحتاجون من مدراءهم وهم يقومون برقيبتهم ومتابعتهم، أن يخبروهم كيف يؤدون مهامهم

التعليمية والتدريسية، في الوقت الذي يهملون به احتياجاتهم ومطالبهم الملحة والضرورية، إنهم يريدون منهم؛ أن يساهموا مساهمة حقيقية في خلق بيئة عمل داعمة ومشجعة لهم، وتعليقا على هذه النتيجة، من وجهة نظر الباحث أن نظام الرقابة والمتابعة الذي تمارسه المنطقة التعليمية على مديري المدارس، من خلال ما يعرف بالموجه الإداري، الذي يحضر إلى المدرسة عدة مرات في السنة للاطلاع على سير العمل، وتفتيش السجلات واعتماد محاضر الاجتماعات وغيرها، إن مثل هذا النظام لا شك سوف يزيد من حرص المدراء على المتابعة التي يمكن أن تكون مبالغ فيها أحيانا . ونلاحظ أيضا من النتائج أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن مدراءهم لا يترددون بتوقيع العقوبة على المسيء أو المقصر دون تردد، وقد يكون هذا السلوك منطقيا إذا ما اقترن بشيء من المرونة ومراعاة ظروف المعلمين كما يدعو إلى ذلك نمط القيادة الديمقراطية، إلا أن موافقة أفراد العينة العالية تكشف من وجهة نظرنا عن ميل واضح لدى المدراء إلى التسلطية، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه (Pellicer 2008) من أن القائد الناجح ليس من يوصف بالصلابة أو القوة **The hardest or the toughest** ، بل من يوصف بأنه ذو إحساس بالآخرين، ويعمل على رعايتهم، ويعاملهم تعاملا راقيا ويعطف عليهم . **But rather the most sensitive, caring, gentle, and compassionate** . والمعروف أن السلوك التسلطي، يمتاز بالحدة والتمسك الحرفي بالتعليمات والنظم ، ولذلك نجد أن أفراد العينة يعتقدون أن مدراءهم يمارسون هذه الحدة بشكل واضح، فمن وجهة نظر العينة أن المدراء يتمسكون بسلطتهم الرسمية ولا يتنازلون عنها بمعنى أنهم لا يوزعون جزء من السلطة، وهم يتمسكون بالإجراءات المكتوبة بحذافيرها، والتي عادة ما تصلهم من المنطقة التعليمية أو الوزارة، وهم أيضا يتشددون بتطبيق اللوائح مثل لائحة الحضور والانصراف، إلى الحد الذي يجعل بعض المدراء يقيمون أداء معلميهم تبعا لحضورهم مبكرين وانصرافهم متأخرين . ونلاحظ أيضا من نتائج هذا المحور أن أفراد العينة يوافقون على أن مدراءهم يتدخلون في أعمال لجان المدرسة ويوجهون قراراتها، مما يعني أن هذه اللجان ضرورية وليست ذات قيمة فعلية، كذلك هم يتدخلون ويؤثرون على القرارات التي يتخذها الموجهون ورؤساء الأقسام، وعادة ما ترتبط هذه القرارات بتقييم أداء المعلمين، ويؤكد ما سبق توضيحه أن مدراء المدارس المتوسطة في منطقة مبارك الكبير لديهم ميل واضح للتسلطية فيما يتعلق بمجال تطبيق اللوائح والأنظمة المدرسية .

جدول (٨) يبين التكرار والنسبة المئوية والوسيط لإجابات المعلمين والمعلمات بشأن
المحور الثالث : المجال الشخصي.

المحور:	درجة كبيرة جدا		درجة كبيرة		درجة متوسطة		لا أوافق		لا أوافق إطلاقا	
	تردد	%	تردد	%	تردد	%	تردد	%	تردد	%
١ كل شيء في مدرستي يسير وفق ما يراه المدير فهو الكل في الكل . **	٩٠	٢٨,١	٨١	٢٥,٣	٧٨	٢٤,٤	٢٧	٨,٦	٢٤	٧,٦
٢ يعتبر مدير مدرستي منضبطة إدارياً؛ فونه ومولده	١١٣	٣٥,٣	١٢٢	٣٨,١	٦٤	٢٠,٠	١٦	٥,٠	٥	١,٦
٣ يتحمس مدير مدرستي لعبارات الإطراء والمديح من قبل زائريه . **	٨٧	٢٧,٢	٩٩	٣٠,٩	٧٤	٢٣,١	٢٤	٧,٦	٢٦	٨,١
٤ يتشدد مدير مدرستي مع الجميع لأجل مصلحة المدرسة . **	٩٥	٢٩,٧	٢٨	٨,٨	٧٥	٢٤,٧	١٥٣	٤٦,٢	١٤	٤,٤
٥ يعتقد مدير مدرستي أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ضياع لهيبة الإدارة .	١٤٥	٤٥,٣	٤٠	١٢,٥	٧٢	٢٢,٥	٤١	١٢,٨	٢٢	٦,٩
٦ ينسب مدير مدرستي النجاح والإجازات للفسحة	٢١	٦,٦	٤١	١٢,٥	٥٣	١٦,٦	٤٤	١٣,٨	١٦٢	٥٠,٦
٧ يضطرب العمل في مدرستي إذا غاب المدير لفترة وجيزة.	٢٨	٨,٨	٣٠	٩,٤	٧٢	٢٢,٥	٨٤	٢٦,٣	١٠٦	٣٢,١
٨ يعطي مدير مدرستي التقدير ذاته والأولوية عند النقاش	٧٧	٢٤,١	٨١	٢٥,٣	٢٨	٨,٩	١١٧	٣٥,٩	٥٧	١٧,٨
٩ مدير مدرستي لا يثق بأحد ولذلك يتدخل كثيرا بمتابعة أعمال المعلمين .	٣٨	١١,٩	٢٤	٧,٦	٥٦	١٧,٥	٦٥	٢٠,٣	١٢٧	٣٩,٧
١٠ يعتبر مدير مدرستي أن الولاء له مقياسا للحصول على الرضا والامتنان	٣٠	٩,٤	١٤٥	٤٥,٣	٥٠	١٥,٦	٤٨	١٥,٠	٤٧	١٤,٧

يتضح من جدول (٨) أن العبارات 1,2,3,5,8,10 حظيت بموافقة عالية، أي أن الوسيط يعادل ٣ أو يزيد عن ذلك، أما العبارات 4,6,7 فقد حظيت بموافقة منخفضة، حيث أن الوسيط يعادل ٢ ولذلك سوف يتم استبعادها من التحليل والمناقشة في هذه المحاور لأنهم لا تخدم الإجابة على السؤال الأول . وباستعراض العبارات التي حظيت بموافقة عالية، نلاحظ أن العبارة رقم (٢)

والتي تنص على " يعتبر مدير مدرستي شخصية قوية ومؤثرة " جاءت بالمرتبة الأولى من حيث الموافقة عليها، فقد أجاب ما نسبته %35.3 بموافق بدرجة كبيرة، وأجاب %38.1 بموافق بدرجة كبيرة . أما العبارة رقم (3) والتي تنص على " يتحمس مدير مدرستي لعبارات الإطراء والمديح من قبل زائريه " فقد جاءت بالمرتبة الثانية من حيث الموافقة عليها، حيث أجاب ما نسبته %27.2 بموافق بدرجة كبيرة جداً، وأجاب %30.9 بموافق بدرجة كبيرة . أما العبارة رقم (5) والتي تنص على " يعتقد مدير مدرستي أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ضياع لهيبة الإدارة " فقد جاءت بالمرتبة الثالثة من حيث الموافقة عليها، حيث أجاب ما نسبته %45.3 بموافق بدرجة كبيرة جداً، وأجاب %12.5 بموافق بدرجة كبيرة . أما العبارة رقم (10) والتي تنص على " يعتبر مدير مدرستي أن الولاء له مقياساً للحصول على الرضا والامتنان " فقد جاءت بالمرتبة الرابعة من حيث الموافقة عليها، حيث أجاب ما نسبته %9.4 بموافق بدرجة كبيرة جداً، وأجاب %45.3 بموافق بدرجة كبيرة . أما العبارة رقم (1) والتي تنص على " كل شيء في مدرستي يسير وفق ما يراه المدير فهو الكل في الكل " فقد جاءت بالمرتبة الخامسة من حيث الموافقة عليها، حيث أجاب ما نسبته %28.1 بموافق بدرجة كبيرة جداً، وأجاب %25.3 بموافق بدرجة كبيرة . أما العبارة رقم (8) والتي تنص على " يعطي مدير مدرستي لمقترحاته وآرائه الأولوية عند النقاش " فقد جاءت بالمرتبة السادسة من حيث الموافقة عليها، حيث أجاب ما نسبته %24.1 بموافق بدرجة كبيرة جداً، أجاب %25.3 بموافق بدرجة كبيرة .

المناقشة :

إذا من نظرنا إلى العبارات التي حظيت بموافقة عالية ضمن عبارات المحور الثالث، المجال الشخصي، نجد أنها تعبر عن ميل للتسلطية الإدارية، من قبل المدرء والمديرات في المرحلة المتوسطة، في منطقة مبارك الكبير، وذلك من وجهة نظر المعلمين والمعلمات .. فعلى سبيل المثال : يصف معظم أفراد العينة أن مدرءهم يتمتعون بشخصيات قوية ومؤثرة، وقد يبدو هذا وصفاً إيجابياً، إذا ما نظرنا إلى قوة الشخصية بمعنى تحقيق العدالة وإشاعة المساواة وتقدير الكفاءة وتطبيق القوانين واللوائح، لكن إذا ما ربطنا هذه النتيجة بموافقة أفراد العينة على عبارات من مثل، أن مدرءهم يعتقدون أن الولاء لهم مقياساً للحصول على الرضا والامتنان، وأنهم يتحمسون لعبارات الإطراء والمديح من قبل زائريهم، سنجد أن لهذا الربط معنى آخر يوضح لنا ما تعنيه موافقة أفراد العينة على أن مدرءهم يتمتعون بشخصيات قوية، فقوة شخصية المدرء كوصف إذا ما قرن بالأوصاف السلبيّة الأخرى كالولاء لهم، والحماس لعبارات الإطراء، قد تعبر عن سلوك أوتوقراطي كما تؤكد ذلك بعض الدراسات ومنها دراسة (Omeke&Onah2010) عندما قدم وصفاً للشخصية الأوتوقراطية من حيث درجة الإعجاب بالذات والشعور بالتفوق على الآخرين . ومما تكشف عنه

نتائج هذا المخور، أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن مدراءهم يسيرون العمل وفق ما يروونه فهم الكل في الكل، وقد تعبر هذه الموافقة عن مركزية إدارية شديدة، فالمدراء الذين ينتهجون هذا النهج كما تكشف نتائج الدراسات لا يشركون أحدا معهم في صناعة القرارات واتخاذها ولا في التخطيط ومتابعة التنفيذ . أما في الاجتماعات والنقاشات الجماعية فيتفق أفراد العينة على أن مدراءهم، يعطون الأولوية لمقترحاتهم وآرائهم الخاصة، وقد تعبر هذه النتيجة عن ميل واضح للسلطوية فالمدير التسلطي نرجسي الطبع يعتقد أنه الأوجد والأقدر في كل شيء . أما فيما يتعلق بالعلاقات الإنسانية فيتفق غالبية أفراد العينة على أن مدراءهم لا يقدرون ذلك ويعتبرون أن مراعاة الآخرين وإشراكهم في القرارات وتقدير مقترحاتهم يعتبر ضياح لهيئة الإدارة، ومما نلاحظه وتؤكدته الدراسات أن المدير الأوتوقراطي التسلطي حريص كل الحرص على هيئته وعدم التنازل عنها في كل الأحوال، ولذلك غالبا ما تسود الفوضى إذا ما غاب المدير لارتباط النظام في المدرسة بشخصه وليس بالأنظمة واللوائح .

جدول (٩) يبين التكرار والنسبة المئوية والوسيط لإجابات المعلمين والمعلمات بشأن المحور الرابع: مجال الطلبة وأولياء الأمور

رقم السؤال	لا أوافق إطلاقا		لا أوافق		درجة متوسطة		درجة كبيرة		درجة كبيرة جدا		المحور:
	%	تردد	%	تردد	%	تردد	%	تردد	%	تردد	
١	١٤,٤	٤٦	١٦,٣	٥٢	١٥,٦	٥٠	٢٠,٦	٦٦	٢٣,١	١٠٦	يطلب مدير مدرستي جميع المعلمين بالتشدد مع الطلبة .
٢	٦,٩	٢٢	٢٠,٦	٦٦	١٠,٣	٣٣	٢٠,٩	٦٧	٤١,٣	١٣٢	غالبا لا يسمح مدير مدرستي لأحد ان يتكلم قبله في لقاءات اولياء الأمور * *
٣	١٢,٨	٤١	١٩,٧	٦٣	١٧,٥	٤٥	٢٠,٢	٦٧	٢٤,٧	٧٩	لا يرغب الطلبة بمقابلة مدير مدرستي عندما يواجههم مشكلة ما
٤	٢٤,١	٧٤	٢٠,٦	٦٦	٢٦,٣	٨٤	١١,٣	٣٦	٧,٨	٢٥	قلة من الطلبة يعرفون مدير مدرستي شخصيا .
٥	٨,٨	٢٨	٢١,٦	٦٩	١٠,٣	٣٣	٢٣,٨	٧٦	٢٥,٦	١١٤	يحرص مدير مدرستي على مقابلة اولياء الأمور ولا يسمح لأحد غيره القيام بذلك .
٦	٢٢,٨	٧١	٢١,٦	٦٩	٢١,٦	٦٩	١٣,٨	٤٤	٩,٤	٣٠	لا يشرك مدير مدرستي الطلبة في أنشطتهم الجماعية .

الوسيط	لا أوافق إطلاقاً		لا أوافق		بدرجة متوسطة		بدرجة كبيرة		بدرجة كبيرة جداً		المحور:
	%	تردد	%	تردد	%	تردد	%	تردد	%	تردد	
٧	١١,٤	٢٨	١٧,٥	٥٦	١٠,٩	٢٥	١٩,٧	٦٢	٤٠,٠	١٢٨	يقوم مدير مدرستي بتطبيق عقوبات شديدة على الطلبة المتأخرين عن طابور الصباح
٨	١١,٣	٢٦	١٦,٦	٥٢	١٠,٣	٢٣	٢٥,٦	٨٢	٣٦,٢	١١٦	لا يعطي مدير مدرستي الفرصة لأولياء الأمور للمشاركة كمتطوعين في أنشطة المدرسة .
٩	١٩,٤	٦٢	١١,٦	٢٧	١٦,٣	٥٢	١٩,٧	٦٢	٢٣,١	١٠٦	لا يعترف مدير مدرستي بالواقعة فيما يخص سلوك الطلبة كالنقل والامتحانات
١٠	٥,٦	١٨	٦,٣	٢٠	٢٠,٢	٦٥	٢٤,٤	٧٨	٤٣,٤	١٢٩	يعتبر تشدد مدير مدرستي مع الطلبة المخالفين للوائح الامتحانات تحقيقاً لمصلحة المدرسة .

يتضح من جدول (٩) أن العبارات 1,2,3,5,7,8,9,10 التي شملت المحور الرابع، مجال الطلبة وأولياء الأمور حظيت بموافقة عالية، أما العبارتين 4,6 فقد حظيتا بموافقة منخفضة، وذلك باستخدام الوسيط Median حيث يعادل الوسيط ٣ أو يزيد عن ذلك حسب التوضيح الذي بيناه سابقاً . وباستعراض هذه العبارات نلاحظ أن العبارة رقم (10) والتي تنص على " يعتبر تشدد مدير مدرستي مع الطلبة المخالفين تحقيقاً لمصلحة المدرسة " جاءت بالمرتبة الأولى من حيث الموافقة عليها، فقد أجاب ما نسبته 43.4% بموافق بدرجة كبيرة جداً، وأجاب 24.4% بموافق بدرجة كبيرة . أما العبارة رقم (٨) والتي تنص على " لا يعط مدير مدرستي الفرصة لأولياء الأمور للمشاركة كمتطوعين في أنشطة المدرسة " فقد جاءت بالمرتبة الثانية من حيث الموافقة عليها، فقد أجاب ما نسبته 36.3% بموافق بدرجة كبيرة جداً وأجاب 25.6% بموافق بدرجة كبيرة . أما العبارة رقم (٢) والتي تنص على " غالباً لا يسمح مدير مدرستي لأحد يتكلم قبله في لقاءات أولياء الأمور " فقد جاءت بالمرتبة الثالثة من حيث الموافقة عليها، حيث أجاب ما نسبته 41.3% بموافق بدرجة كبيرة جداً، وأجاب 20.9% بموافق بدرجة كبيرة . أما العبارة رقم (٧) فقد جاءت بالمرتبة الرابعة من حيث الموافقة عليها، فقد أجاب ما نسبته 40.0% بموافق بدرجة كبيرة جداً، وأجاب 19.7% بموافق بدرجة كبيرة . أما العبارة رقم (٥)

والتي تنص على " يحرص مدير مدرستي على مقابلة أولياء الأمور ولا يسمح لأحد غيره القيام بذلك " فقد جاءت بالمرتبة الخامسة من حيث الموافقة عليها، حيث أجاب ما نسبته %35.6 بموافق بدرجة كبيرة جدا، وأجاب %23.8 بموافق بدرجة كبيرة . أما العبارة رقم (3) والتي تنص على " لا يرغب الطلبة بمقابلة مدير مدرستي عندما تواجههم مشكلة ما " فقد جاءت بالمرتبة السادسة من حيث الموافقة عليها، حيث أجاب ما نسبته %24.7 بموافق بدرجة كبيرة جدا ، وأجاب %30.3 بموافق بدرجة كبيرة . أما العبارة رقم (1) والتي تنص على " يطالب مدير مدرستي جميع المعلمين بالتشدد مع الطلبة " فقد جاءت بالمرتبة السابعة من حيث الموافقة عليها، حيث أجاب ما نسبته %33.1 بموافق بدرجة كبيرة جدا، وأجاب %20.6 بموافق بدرجة كبيرة . أما العبارة رقم (9) والتي تنص على " لا يعترف مدير مدرستي بالواسطة فيما يخص شئون الطلبة كالنقل والامتحانات " فقد جاءت بالمرتبة الثامنة من حيث الموافقة عليها، حيث أجاب ما نسبته %33.1 بموافق بدرجة كبيرة جدا، وأجاب %19.7 بموافق بدرجة كبيرة .

المناقشة :

بالنظر إلى نتائج المحور الرابع، مجال الطلبة وأولياء الأمور، نلاحظ أن أفراد العينة يوافقون على أن مدراءهم يتشددون مع الطلبة ويطالبون معلمهم بالتشدد كذلك، وقد يكون ذلك من أجل مصلحة الطلبة، لكن أيضا عندما نربط هذه النتيجة بنتيجة العبارة رقم (3) والتي تنص على "لا يرغب الطلبة بمقابلة مدير مدرستي عندما تواجههم مشكلة ما " والعبارة رقم (4) والتي تنص على " قلة من الطلبة يعرفون مدير مدرستي شخصا " والتي يوافق عليها، غالبية أفراد العينة نستنتج أن المدراء يعزلون أنفسهم عن طلبتهم ولا يوجدون قنوات اتصال سهلة وسلسة يتواصلون بها معهم، وقد يفسر ذلك أنه سلوكا تسلطيا حيث تشير الدراسات إلى أن المدير الأوتوقراطي أو التسلطي لا يهتم كثيرا بالعلاقات الإنسانية، ويعتبر أن ذلك انتقاصا من هيئته التي يحافظ دوما عليها . أما فيما يتعلق بأولياء الأمور فنلاحظ من النتائج أن أفراد العينة من المعلمين والمعلمات، يوافقون على أن مدراءهم حريصون على مقابلة أولياء الأمور بأنفسهم وذلك حين يحضرون إلى المدرسة، وقد يكون في ذلك جانب إيجابي إلا أنه قد يلقي مبدأ توزيع العمل الإداري فمقابلة أولياء الأمور والنظر في شكاوهم من اختصاص الاخصائي الاجتماعي، وليس المدير .

تلخيص نتائج السؤال الأول :

من عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالسؤال الأول وهو ما درجة التسلطية الإدارية لدى المدراء والمديرات في المدارس المتوسطة، في منطقة مبارك الكبير، تبين أن معظم أفراد العينة يتفقون على أن مدراءهم، يميلون نحو التسلطية الإدارية، وذلك على النحو التالي :

١. لا يشجعون مبادرات المعلمين وانجازاتهم، ولا يعينهم رضاهم الوظيفي .
٢. الاهتمام بتفاصيل العمل والتدقيق عليه والتدخل المباشر في عمل الآخرين مثل السكرتاريا والاختصاصيين ورؤساء الأقسام .
٣. الحدة في التصرفات والتمسك الحرفي باللوائح والأنظمة دون مراعاة للظروف الخاصة .
٤. التدخل في أعمال اللجان الخاصة والتأثير على قراراتها لا سيما تلك المتعلقة بقرارات تقويم الكفاءة
٥. يتفق معظم أفراد العينة على أن مدراءهم يتمتعون بشخصيات قوية وأنهم يربطون بين الولاء لهم والرضا عن معلمهم .
٦. يسيرون العمل في مدارسهم وفق ما يرونه هم مناسباً، ويعطون الأولوية لمقترحاتهم وآرائهم .
٧. يتشددون مع الطلبة ويطالبون معلمهم بالتشدد معهم، ويعزلون أنفسهم، ولا يوجدون قنوات سهلة للتواصل معهم .
٨. يحرصون على مقابلة أولياء الأمور بأنفسهم للنظر في شكاواهم، وبذلك يتجاوزون مبدأ توزيع الأدوار في العمل الإداري المنظم .

ثانياً : الإجابة على السؤال الثاني : هل يختلف المدراء عن المديرات في درجة التسلطية الإدارية ، من وجهة نظر المعلمين والمعلمات ؟

جدول (١٠) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوسيط لاستجابات أفراد العينة من الذكور والإناث وذلك حسب المحاور الأربعة للدراسة.

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسيط
العلاقة بالمعلمين والعاملين	ذكور	١٧٩	٢,٨٠	٠,٥٦٥	٢,٩١
	إناث	١٤١	٢,١٨	٠,٥٥٢	٢,١٠
تطبيق اللوائح والأنظمة المدرسية	ذكور	١٧٩	٢,١٠	٠,٥٨٤	٢,١٤
	إناث	١٤١	٢,٤٠	٠,٦٠٧	٢,٢٧
المجال الشخصي	ذكور	١٧٩	٢,٨٠	٠,٧٤٢	٢,٨٤
	إناث	١٤١	٢,٠٠	٠,٦٢٦	٢,٩٢
الطلبة وأولياء الأمور	ذكور	١٧٩	٢,٧٠	٠,٧٨٢	٢,٨٢
	إناث	١٤١	٢,٧٠	٠,٦٥٩	٢,٦٨

نلاحظ من جدول (١٠) أنه فيما يتعلق بالمحور الأول، وهو مجال العلاقة بالمعلمين والعاملين، فقد بلغ متوسط استجابات الإناث %3.10 وهو أعلى من متوسط استجابات الذكور والذي

بلغ 2.91% وذلك من حيث درجة الموافقة على عبارات المحور، وهو ما يعني أن المديرات أكثر ميلا للتسلطية الإدارية من المدراء، في مجال العلاقة بالمعلمين والعاملين . أما فيما يتعلق بالمحور الثاني، وهو مجال تطبيق اللوائح والأنظمة المدرسية، فقد بلغ متوسط استجابات الإناث 3.37% بينما بلغ متوسط استجابات الذكور 3.14% وذلك من حيث درجة الموافقة على عبارات المحور، وهو ما يعني أيضا أن المديرات أكثر ميلا للتسلطية الإدارية من المدراء، في مجال تطبيق اللوائح والأنظمة المدرسية . أما فيما يتعلق بالمحور الثالث، وهو المجال الشخصي، فقد بلغ متوسط استجابات الإناث 2.92% بينما بلغ متوسط استجابات الذكور 2.84% وذلك من حيث الموافقة على عبارات هذا المحور، وهو ما يعني أيضا أن المديرات أكثر ميلا للتسلطية الإدارية من المدراء، وذلك فيما يتعلق بالمجال الشخصي . أما فيما يتعلق بالمحور الرابع، وهو مجال الطلبة وأولياء الأمور، فقد بلغ متوسط استجابات الذكور 2.83% بينما بلغ متوسط استجابات الإناث 2.68% وهو ما يعني أن الذكور أكثر ميلا للتسلطية الإدارية، وذلك فيما يتعلق بمجال الطلبة وأولياء الأمور .

المناقشة :

يتضح من عرض نتائج جدول (٨) المتعلقة بالإجابة على السؤال الثاني من أسئلة الدراسة، أن مديرات المرحلة المتوسطة في منطقة مبارك الكبير، أكثر ميلا للتسلطية الإدارية في ثلاث مجالات، وهي: مجال العلاقة بالمعلمين والعاملين، ومجال تطبيق اللوائح والأنظمة المدرسية، والمجال الشخصي، وإن كانت الفروقات بين المتوسطات ليست كبيرة مقارنة بالمدراء، إلا أن ذلك يعد مؤشرا يجب أن يؤخذ في الاعتبار، وتعود الأسباب في ذلك كما يعتقد الباحث، إلى اختلاف طبيعة المرأة المديرية عن الرجل المدير، فالمعروف أن المرأة أكثر حرصا في تناولها اليومي لمهام العمل من حيث التدقيق والمتابعة والاهتمام بالتفاصيل، وليس أدل على ذلك مما نشهده من اختلاف بين مدارس البنات ومدارس البنين من حيث التنظيم والاهتمام بالبيئة المدرسية، وذلك لصالح مدارس البنات، ومن الأسباب الأخرى أن المرأة المديرية متى ما تقلدت منصبا قياديا أرادت أن تميز نفسها وتثبت للآخرين أنها جديرة بذلك وأنها لا تختلف عن الرجل، بل يمكن أن تتفوق عليه، وقد يؤدي ذلك إلى جنوح بعضهم نحو التشدد والافتراء بالقرار، مما يفسر أنه تسلطية إدارية . وفي هذا الصدد تشير دراسة (الحسين ٢٠١١) إلى أن المرأة القيادية تمتاز بسمات، أهمها شخصيتها المتزنة، وقدرتها على تحمل المسؤولية، دافعتها للعمل عالية، حب الاطلاع على ما هم جديد، دقة في إعطاء المعلومات، عادلة، وملتزمة، وتتميز أيضا بالمصادقية، لكنها تفتقر للمرونة، واللباقة وغير صبورة، ولا تهتم إلا بالعمل، فوقيّة في التعامل مع الآخرين، وثقتها بنفسها متوسطة . أما في مجال الطلبة وأولياء الأمور، كما يتبين من الجدول، فإن المدراء في المدارس المتوسطة في منطقة مبارك الكبير، أكثر ميلا للتسلطية الإدارية في هذا المجال، وإن كانت الفروقات بين المتوسطات ليست كبيرة مقارنة

مع الإثبات . وقد يعود السبب من وجهة نظر الباحث إلى طبيعة العلاقة بين المدراء والمعلمين وبين المدراء والطلبة التي في الأغلب تميل نحو الرسمية والتشدد، لما تتسم به هذه المرحلة الدراسية من مخالفات يرتكبها الطلبة بسبب المرحلة العمرية، التي تتطلب متابعة مستمرة من المعلمين، وأن التقصير في ذلك من قبلهم سيكون من مسؤولية المدير، ولذلك قد يلجأ المدراء في هذه المرحلة إلى الشدة والتطبيق الحازم للوائح على الجميع، مما يجعل الإدارة أميل إلى اتباع النمط التسلطي.

تلخيص نتائج السؤال الثاني :

بناء على ما تم من عرض وتحليل يمكن تلخيص النتائج على النحو التالي :

1. أن مديرات المرحلة المتوسطة في منطقة مبارك الكبير، أكثر ميلا للتسلطية الإدارية، في مجالات ثلاثة من مجالات الدراسة وهي : مجال العلاقة بالمعلمين والعاملين، ومجال تطبيق اللوائح والنظم المدرسية، والمجال الشخصي .
2. أن مدراء المرحلة المتوسطة في منطقة مبارك الكبير، أكثر ميلا للتسلطية الإدارية، في مجال واحد فقط وهو مجال الطلبة وأولياء الأمور .
3. بناء على ما تقدم وإجابة للسؤال الثاني من أسئلة الدراسة، تعتبر المديرات في المرحلة المتوسطة في منطقة مبارك الكبير، أكثر ميلا للتسلطية الإدارية من المدراء .

مناقشة فرضيات الدراسة :

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة () $0.05 = a$ بين استجابات المبحوثين ودرجة التسلطية الإدارية لدى المدراء والمديرات حسب الجنس .
- جدول (١١) يبين نتائج اختبار ت (t) للفروق الاحصائية بين اجابات أفراد العينة والمتوسطات الحسابية ودلالاتها وفقاً لمتغير (الجنس)

المحور	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
العلاقة بالمعلمين والعاملين	ذكر	١٧٩	٢,٩٢	٠,٥٦٥	٣١٨	٠,٢٠١	٠,٨٤١
	أنثى	١٤١	٢,٩٢	٠,٤٧٢			
تطبيق اللوائح والنظم المدرسية	ذكر	١٧٩	١,٤٣	٠,٥٨٤	٣١٨	٣,٤٩٤	٠,٠٠١*
	أنثى	١٤١	٢,٣٧٠	٠,٦٠٧			
المجال الشخصي	ذكر	١٧٩	٢,٨٤	٠,٧٤٣	٣١٨	٣,٣٧٨	٠,١٣٤
	أنثى	١٤١	٢,٩٥٨	٠,٦٢٦			
الطلبة وأولياء الأمور	ذكر	١٧٩	٢,٨٢٣	٠,٧٨٣	٣١٨	١,٧٨٨	٠,٠٧٥
	أنثى	١٤١	٢,٦٨٥	٠,٦٥٩			

يتبين من جدول (١١) أن مستوى الدلالة بالنسبة للمحاور الأول والثالث والرابع، أكبر من $(a=0.05)$ وبذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الباحثين ودرجة التسلطية الإدارية لدى المدراء والمديرات حسب الجنس، من وجهة نظر المعلمين والمعلمات بالنسبة لهذه المحاور، وبذلك نأخذ بالفرضية الصفرية على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية. أما بالنسبة للمحور الثاني، فإن مستوى الدلالة (0.001) وهو أصغر من مستوى $(a=0.05)$ وبذلك يكون هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الباحثين ودرجة التسلطية الإدارية لدى المدراء والمديرات حسب الجنس بالنسبة لمحور تطبيق اللوائح والنظم المدرسية. وبذلك نرفض الفرضية الصفرية ونأخذ بالفرض البديل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية، ويلاحظ من خلال الجدول أن الفروق وعلى هذا المجال كانت لصالح الإناث على الذكور.

٢. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(a=0.05)$ بين استجابات الباحثين ودرجة التسلطية الإدارية لدى المديرين والمديرات حسب التخصص.

جدول (١٢) يبين نتائج اختبار ت (t) للفروق الاحصائية بين اجابات أفراد العينة والمتوسطات الحسابية ودلالاتها وفقاً لمتغير (التخصص)

المحور	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
الأول	أدبي	١٧٦	٢,٨٨٧	٠,٥٢٧	٢١٨	-١,٢٩٧	٠,٥٠١
	علمي	١٤٤	٢,٩٨٧	٠,٥١٧			
الثاني	أدبي	١٧٦	٣,٢٣٠	٠,٥٨٥	٢١٨	-٠,٤٤٤	٠,٦٥٧
	علمي	١٤٤	٣,٢٥٩	٠,٦٢٩			
الثالث	أدبي	١٧٦	٢,٨٤٧	٠,٧٢٠	٢١٨	-١,٢٠٨	٠,١٩٢
	علمي	١٤٤	٢,٩٤٩	٠,٦٦٢			
الرابع	أدبي	١٧٦	٢,٧٢٧	٠,٧٤١	٢١٨	-١,٠٨٧	٠,٢٧٩
	علمي	١٤٤	٢,٨١٧	٠,٧٢٤			

يتبين من جدول (١٢) أن مستوى الدلالة بالنسبة للمحاور الثاني والثالث والرابع، أكبر من $(a=0.05)$ وبذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الباحثين ودرجة التسلطية الإدارية لدى المدراء والمديرات حسب التخصص، من وجهة نظر المعلمين والمعلمات بالنسبة لهذه المحاور، وبذلك نأخذ بالفرضية الصفرية على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية. أما بالنسبة للمحور الأول، فإن مستوى الدلالة (0.050) وهو أصغر من مستوى $(a=0.05)$ وبذلك يكون هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الباحثين ودرجة

التسلطية الإدارية لدى المدراء والمديرات حسب التخصص بالنسبة لمحور تطبيق اللوائح والنظم المدرسية . وبذلك نرفض الفرضية الصفرية ونأخذ بالفرض البديل على انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية، ويلاحظ من خلال الجدول أن الفروق وعلى هذا المجال كانت لصالح التخصص العلمي .

٣ . لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a = 0.05$) بين استجابات المبحوثين ودرجة التسلطية الإدارية بين المديرين والمديرات حسب سنوات الخبرة .

جدول (١٣) نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار (ANOVA) للفروق الاحصائية بين اجابات العينة وفقا لمتغير سنوات الخبرة

المتغير: التخصص	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط مجموع المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المحور الأول	بين المجموعات	١٢	٠.٢١١	٠.١٥٦	٠.٥٦٦	٠.٥٧١
	داخل المجموعات	٢١٧	٨٧,٧٢٨	٠.٢٧٧		
المحور الثاني	بين المجموعات	٢	٠.٨٦٦	٠.٤٣٣	١,١٨٧	٠.٢٠٦
	داخل المجموعات	٢١٧	١١٥,٥٩٩	٠.٢٦٥		
المحور الثالث	بين المجموعات	٢	٠.٢٢٥	٠.١١٢	٠.٢٣٤	٠.٧١٦
	داخل المجموعات	٢١٧	١٥٢,٦٥٧	٠.٤٨٦		
المحور الرابع	بين المجموعات	٢	٠.٢٠٩	٠.١٥٥	٠.٢٨٦	٠.٧٥٢
	داخل المجموعات	٢١٧	١٧١,٥٩٢	٠.٥٤١		

يتبين من جدول (١٣) ما يلي :

- ١ . لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات عينة الدراسة بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة للمحور الأول، حيث ان مستوى الدلالة أكبر من ($a = 0.05$).
- ٢ . لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات عينة الدراسة بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة للمحور الثاني ، حيث ان مستوى الدلالة أكبر من ($a = 0.05$).
- ٣ . لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات عينة الدراسة بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة للمحور الثالث ، حيث ان مستوى الدلالة أكبر من ($a = 0.05$).
- ٤ . لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات عينة الدراسة بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة للمحور الرابع، حيث ان مستوى الدلالة أكبر من ($a = 0.05$).

الاستنتاج العام للدراسة :

- لما كان غرض الدراسة التعرف على درجة التسلطية الإداري لدى مدراء ومديرات المرحلة المتوسطة في منطقة مبارك الكبير، فقد توصلت الدراسة إلى الاستنتاج العام التالي :
١. أن معظم أفراد العينة يتفقون على أن مدراءهم ومديراتهم ، يميلون بوجه عام نحو التسلطية الإدارية .
 ٢. أن مديرات المرحلة المتوسطة في منطقة مبارك الكبير، أكثر ميلا للتسلطية الإدارية، في مجالات ثلاثة من مجالات الدراسة وهي : مجال العلاقة بالمعلمين والعاملين، ومجال تطبيق اللوائح والنظم المدرسية، والمجال الشخصي .
 ٣. أن مدراء المرحلة المتوسطة في منطقة مبارك الكبير، أكثر ميلا للتسلطية الإدارية، في مجال واحد فقط وهو مجال الطلبة وأولياء الأمور .

التوصيات :

١. أن يتم تقنين دور مدراء المدارس في علاقاتهم بالمعلمين والعاملين، بحيث يتم تحديد سلطة المدراء تحديدا دقيقا، وكذلك تحديد حقوق وواجبات المعلمين والعاملين، بما يحد من الاستخدام الخاطئ للسلطة .
٢. تكثيف برامج تدريب المدراء على الاستخدام الفاعل للسلطة وتعريفهم بالنمط الديمقراطي في القيادة .
٣. زيادة وعي المعلمين والعاملين بالمدارس بأنماط القيادة وتشجيعهم الانخراط في بيئة العمل بما يخدم إشاعة المشاركة الفاعلة في تحقيق أهداف مدارسهم .

المراجع العربية :

١. الحسين ، إيمان (٢٠١١) . السمات والمهارات التي تتميز بها المرأة القيادية الأردنية والمعوقات التي تواجهها، مجلة جامعة دمشق - المجلد ٢٧ - العدد الثالث والرابع - ٤٢٣ - ٤٧٢ .
٢. السبعود ، راتب (٢٠٠٩) . أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية رنسليركرت (نظام ١ - نظام ٤) وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم، المجلة الأردنية في العلوم التربوية ، مجلد ٥ ، عدد ٣ ، ٢٩٤ - ٢٦٢ .
٣. العجمي ، هيف (٢٠١١) . الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس المتوسطة وعلاقتها بتفويض السلطة للمعلمين في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين . (رسالة ماجستير غير منشورة) - كلية العلوم التربوية - جامعة الشرق الأوسط .
٤. العيسى ، إيمان (١٩٩٩) . العلاقة بين النمط القيادي لمديرات المدارس الحكومية التابعة للرئاسة العامة لتعليم البنات في مدينة الرياض وبين مستوى الدافعية نحو العمل والروح المعنوية بين المعلمات السعوديات العاملات معهن . (رسالة ماجستير غير منشورة) - الجامعة الأردنية - عمان ، الأردن
٥. العياصرة، على (٢٠٠٣) . الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة ودافعية المعلمين نحو مهنتهم في وزارة التربية والتعليم في الأردن (رسالة دكتوراه غير منشورة) - جامعة عمان العربية - عمان - الأردن
٦. سليم ، أشرف (٢٠٠٩) . السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة شمال الضفة الغربية من وجهة نظر معلميهم (رسالة ماجستير غير منشورة) - جامعة النجاح الوطنية - كلية الدراسات العليا - الضفة الغربية - فلسطين
٧. المناعة، عمر أحمد عبد الغني (٢٠٠٥) . دور الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والمدارس الخاصة في محافظات غزة في تحسين العملية التعليمية - دراسة مقارنة (رسالة ماجستير غير منشورة) - الجامعة الإسلامية - غزة - عمادة الدراسات العليا - كلية التربية - قسم أصول التربية

المراجع الأجنبية :

1. Adeyemi, T.o (2010) Principal leadership styles and teachers job performance insenior secondary schools in Ondo State-Nigeria. Educational and policy study journal ,Vol. 2(6)p 83-91
2. Alkahtani, Ali H. & others (2011). The impact of personality and leadership styles on leading change capability of Malaysian managers , Australian journal of business and management research, vol.1 no.2 2011 , 70-99
3. Gorton. R & Alston. J (2012) School Leadership and Administration. McGraw-Hill , New York , p. 293
4. Haykins, T, L. (2002). Principal leadership and organization climate:
a
5. study of perceptions of the leadership behavior on school climate in
6. international school Dissertation Abstract International, 62, 11, P. 3639 .
7. Omeke, Faith C & Onah, Kenneth A . (2010). The influence of principals leadership styles on secondary school teachers job satisfaction , European scientific journal. vol. 8,no 24p 44-45
8. Mahce, Dereli. (2003). A survey research of leadership styles of elementary school principals , unpublished Master degree Thesis, The faculty of education , Middle east technical university
9. Matthews, I. Joseph & Crow, M. Gary (2003). Being And Becoming A Principal . Pearson Education, Inc.
10. Pellicer , Leonard (2008), Caring Enough to Lead , Third Edition , Corwin Press , CA, P 33