

Arabian Gulf Journal of Humanities and Social Studies

ISSN: 3080-4086

الإصدار الرابع - العدد الثاني عشر || تاريخ الإصدار 20-03-2026



مجلة خليج العرب
للدراستات الإنسانية والاجتماعية

درجة السلطوية في المدارس الحكومية الاساسية في فلسطين من وجهات نظر المعلمين والمعلمات

The Degree of Authoritarianism in Public Elementary Schools in Palestine from the Perspectives of Teachers (Male and Female)

د. حسن محمد تيم

Dr Hassan Mohamad Tayyem

جامعة النجاح الوطنية، كلية التربية وإعداد المعلمين الدراسات العليا، نابلس - فلسطين

ميرفت سمير حسن قريناوي - تسنيم نعيم أحمد مشاقي - بلقيس طارق عبد الجواد اشتية - محمد سليمان محمد ابو سعدة

Mohamad Tsulaiman Abu Saedeh - Balgees Tarequ Ishtaieh – Tasneem Naeem Mashagee - Mirvet Sameer Greenawi

برنامج ماجستير الإدارة التربوية

DOI: <https://doi.org/10.64355/agjhss41218>

مجلة خليج العرب للدراسات الإنسانية والاجتماعية || هذه المقالة مفتوحة المصدر موزعة بموجب شروط وأحكام ترخيص مؤسسة المشاع الإبداعي (CC BY-NC-SA)

Clarivate | ProQuest

Ulrichsweb™



ISSN INTERNATIONAL
STANDARD
SERIAL
NUMBER
CENTRE



Google Scholar

معرفة
e-Marefa



شبكة المعلومات التربوية العربية
Arab Educational Information Network

AskZad

ORCID
Connecting Research
and Researchers

INTERNATIONAL
Scientific Indexing

CC creative commons

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى فحص درجة ممارسة القيادة السلطوية في المدارس الحكومية الأساسية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، واستكشاف تأثير هذا النمط القيادي - الذي يتميز باتخاذ القرارات بشكل مركزي، ومحدودية مشاركة المعلمين، والسيطرة الإدارية الصارمة - على دافعية المعلمين ورضاهم المهني والمناخ المدرسي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستهدفت عينة عشوائية مكوّنة من (150) معلماً ومعلمة من مختلف المناطق الجغرافية (الشمال، الوسط، الجنوب). وتم جمع البيانات من خلال استبانة مغلقة أعدها الباحثون، وشملت ستة مجالات رئيسية: اتخاذ القرار الإداري، المشاركة في التخطيط التربوي، الرقابة الإدارية، البيئة النفسية والمناخ المدرسي، الاتصال الإداري، وأثر السلطوية على الدافعية والأداء المهني. أظهرت النتائج أن درجة السلطوية الكلية كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.41) بنسبة (48.2%) وفق مقياس ليكرت الخماسي. وقد أشار المعلمون إلى وجود ممارسات سلطوية مرتفعة بشكل خاص في مجالي الإشراف الإداري واتخاذ القرار. كما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، أو المنطقة الجغرافية. تشير النتائج إلى تطبيق نمط قيادي سلطوي بشكل موحد في المدارس الحكومية الفلسطينية، بغض النظر عن الخصائص الفردية أو السياقية. وتتفق هذه النتائج مع دراسات سابقة تؤكد التأثيرات السلبية للقيادة السلطوية على تمكين المعلمين وتجديد العملية التعليمية. وتخلص الدراسة إلى ضرورة إصلاح أنماط القيادة السائدة نحو نماذج أكثر ديمقراطية وتشاركية قائمة على الثقة، وتقديم عشر توصيات عملية تهدف إلى تحسين البيئة التعليمية وتعزيز انخراط المعلمين.

الكلمات المفتاحية: القيادة السلطوية، المدارس الحكومية، فلسطين، وجهات نظر المعلمين، اتخاذ القرار، المناخ المدرسي.

Abstract:

This study aims to explore the degree of authoritarian leadership in public elementary schools in Palestine from the perspectives of male and female teachers. It focuses on how centralized decision-making, restricted teacher participation, and strict administrative control affect teacher motivation, satisfaction, and school climate. Using a descriptive analytical method, data were gathered from a random sample of 150 teachers representing various geographical regions. A structured questionnaire developed by the researchers covered six domains: administrative decision-making, participation in planning, supervision, psychological environment, communication, and the impact on motivation and performance. The findings indicate a moderate level of authoritarianism ($M = 2.41, 48.2\%$), with higher levels in supervision and decision-making. No statistically significant differences were found based on gender, qualification, experience, or region. The study underscores the prevalence of authoritarian practices and calls for adopting democratic, participatory leadership models in Palestinian schools.

Keywords: Authoritarian leadership, public schools, Palestine, teacher perspectives, decision-making, school climate.

المقدمة:

تعد الإدارة المدرسية أحد العوامل الحاسمة في تشكيل بيئة التعلم داخل المدارس، حيث تنعكس طبيعة القيادة الإدارية على أداء المعلمين ومستوى رضاهم الوظيفي، كما تؤثر بشكل مباشر على تحصيل الطلبة وسلوكهم داخل الصفوف الدراسية. ومن بين أنماط الإدارة المختلفة، يبرز النمط السلطوي كأحد الأساليب التي تعتمد على التحكم المركزي في اتخاذ القرارات دون إشراك العاملين في العملية التربوية. ويُنظر إلى هذا النمط الإداري على أنه قد يقلل من استقلالية المعلمين ويحدّ من قدرتهم على الإبداع والتفاعل الإيجابي مع بيئة العمل، مما يؤثر سلباً على جودة العملية التعليمية (الخالدة والهاجري، 2019).

وفي السياق الفلسطيني، تواجه المدارس الحكومية الأساسية تحديات متعددة تتعلق بالإدارة المدرسية، والتي تتراوح بين الإدارة التشاركية التي تعزز دور المعلمين في صنع القرار، والإدارة السلطوية التي تفرض توجهات إدارية دون مراعاة آراء العاملين. وتعكس هذه التباينات اختلاف

فلسفات القيادة التربوية وتأثيرها على بيئة العمل المدرسي. فمن جهة، قد يسهم الأسلوب السلطوي في تعزيز الانضباط داخل المؤسسة التعليمية، ولكنه من جهة أخرى قد يؤدي إلى خلق بيئة تفتقر إلى التفاعل الإيجابي والإبداع، مما قد يثبط دافعية المعلمين للعمل بكفاءة وإنتاجية (مولود والحياي، 2017).

إلى جانب ذلك، تتطلب البيئة التعليمية الحديثة أنماطاً قيادية أكثر مرونة تستند إلى مبادئ الديمقراطية والمشاركة الفاعلة، حيث تتيح الفرصة للمعلمين للمساهمة في صنع القرارات التربوية وتطوير البرامج التعليمية بما يتناسب مع احتياجات الطلبة والمجتمع. غير أن بعض المدارس ما زالت تعتمد الأسلوب السلطوي في إدارتها، مما يحدّ من فرص التجديد والتطوير التربوي، ويفرض تحديات على عملية التعليم والتعلم. وعليه، فإن دراسة مدى انتشار السلطوية في المدارس الحكومية الفلسطينية تعدّ ضرورية لفهم انعكاساتها على أداء المعلمين ودافعتهم للعمل، وتحديد السبل المناسبة لتحسين بيئة العمل داخل المدارس.

من هذا المنطلق، جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على درجة السلطوية في المدارس الحكومية الأساسية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، بهدف تحليل مدى تأثير هذا النمط الإداري على واقع العملية التعليمية والتفاعل داخل المؤسسة المدرسية. كما تسعى الدراسة إلى تقديم مقترحات يمكن أن تساعد في تعزيز الممارسات الإدارية الإيجابية التي تدعم بيئة تعليمية أكثر انفتاحاً وديناميكية، مما يسهم في تحسين الأداء المهني للمعلمين وتعزيز جودة التعليم.

مشكلة الدراسة

تتجلى مشكلة الدراسة في التباين الكبير في أنماط القيادة التربوية في المدارس الفلسطينية، إذ يتراوح الأسلوب الإداري بين القيادة السلطوية التي تفرض قراراتها دون مشاركة فعلية من المعلمين، وبين القيادة الديمقراطية التي تتيح حرية التعبير والمشاركة في صنع القرار. ومع ذلك، فإن السلطوية ما زالت تشكل تحدياً يؤثر على بيئة العمل التربوي، حيث يشعر بعض المعلمين بالضغط وعدم القدرة على التعبير عن آرائهم أو المساهمة في تحسين البيئة التعليمية. وقد لاحظ الباحثون من خلال استعراض الأدبيات أن هناك حاجة ماسة إلى دراسات تحليلية تتناول تأثير السلطوية الإدارية على أداء المعلمين ودافعتهم نحو العمل في المدارس الفلسطينية، الأمر الذي دفع إلى التساؤل الرئيسي للدراسة: **ما درجة السلطوية في المدارس الحكومية الأساسية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟**

أسئلة الدراسة

يرتكز البحث على السؤال الرئيسي التالي:

- ما درجة السلطوية في المدارس الحكومية الأساسية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟

ويتم فرغ منه الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات درجة السلطوية في المدارس الحكومية الأساسية في فلسطين تعزى لمتغير الجنس؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات درجة السلطوية في المدارس الحكومية الأساسية في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات درجة السلطوية في المدارس الحكومية الأساسية في فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات درجة السلطوية في المدارس الحكومية الأساسية في فلسطين تعزى لمتغير المنطقة الجغرافية؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على درجة السلطوية في المدارس الحكومية الأساسية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.
2. فحص وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة السلطوية بناءً على متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمنطقة الجغرافية.

أهمية الدراسة

الأهمية النظرية

تبرز الأهمية النظرية للدراسة في كونها تسلط الضوء على أحد الجوانب الإدارية المؤثرة في البيئة التعليمية، إذ تعد السلطوية من العوامل التي قد تحدّ من الإبداع والابتكار لدى المعلمين، مما يستدعي دراسة تأثيرها بشكل معمق. كما توفر هذه الدراسة معلومات مهمة يمكن أن تسهم في تطوير آليات إدارية أكثر مرونة تدعم مشاركة المعلمين في صنع القرار التربوي.

الأهمية البحثية

تساهم الدراسة في إثراء المجال البحثي المتعلق بالإدارة التربوية، من خلال تقديم بيانات ميدانية حول مستوى السلطوية في المدارس الحكومية الفلسطينية. كما يمكن الاستفادة منها لإجراء دراسات مقارنة في سياقات تعليمية أخرى، مما يتيح إمكانية تطوير سياسات تعليمية جديدة تستند إلى النتائج البحثية.

الأهمية التطبيقية

1. توفير معلومات يمكن أن تفيد صانعي القرار في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية لوضع سياسات تربوية تحدّ من السلطوية في المدارس وتعزز القيادة الديمقراطية.
2. مساعدة مديري المدارس في تبني أساليب إدارية أكثر مرونة لتعزيز بيئة مدرسية إيجابية ومشاركة فاعلة من قبل المعلمين.
3. لفت انتباه المشرفين التربويين إلى تأثير القيادة السلطوية على أداء المعلمين وضرورة تطوير برامج تدريبية للإدارات المدرسية للحد من الأساليب التحكيمية.

حدود الدراسة

تحدد الدراسة في إطار الحدود التالية:

1. **الحد الموضوعي:** يقتصر البحث على دراسة درجة السلطوية في المدارس الحكومية الأساسية في فلسطين.
2. **الحد البشري:** يشمل البحث المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الحكومية الأساسية في فلسطين.
3. **الحد المكاني:** تقتصر الدراسة على مدارس التعليم الأساسي الحكومية في فلسطين.
4. **الحد الزمني:** أجريت الدراسة خلال العام الدراسي 2025-2026.

مصطلحات الدراسة

- **السلطوية في الإدارة التربوية:** تشير إلى النمط الإداري الذي يعتمد على التحكم المركزي في اتخاذ القرارات، وعدم إتاحة الفرصة للمعلمين للمشاركة في صنع القرارات التربوية، مما قد يؤثر على استقلاليتهم المهنية ودافعيتهم للعمل (الخالدة والهاجري، 2019).

- الإدارة المدرسية: تعرف بأنها العمليات التنظيمية والتخطيطية التي تمارسها القيادة التربوية داخل المدرسة لضمان تحقيق الأهداف التعليمية، والتي قد تتنوع بين الإدارة السلطوية والإدارة الديمقراطية حسب فلسفة الإدارة (مولود والحياي، 2017).

الاستنتاج

تأتي هذه الدراسة استجابة للحاجة المتزايدة لفهم تأثير الأنماط الإدارية في المدارس الحكومية الفلسطينية، حيث تسلط الضوء على درجة السلطوية وتأثيرها على أداء المعلمين ودفاعيتهم. وتعد هذه الدراسة خطوة نحو تطوير سياسات تعليمية أكثر ديمقراطية، بما يسهم في خلق بيئة تربوية تشجع على الابتكار والتطوير المستمر في العملية التعليمية.

الإطار النظري والدراسات السابقة

مفهوم القيادة السلطوية في السياق التربوي

تعد القيادة السلطوية أحد الأنماط الإدارية التقليدية التي ما زالت تُمارس في عدد من المؤسسات التربوية، رغم الانتقادات المتزايدة الموجهة إليها من قبل الباحثين في علوم القيادة التربوية. ويُعرف هذا النمط القيادي بأنه انفراد المدير أو القائد باتخاذ القرارات، وفرض التعليمات دون إشراك المعنيين، مع تركيز السلطة في يده وممارستها بأسلوب رقابي صارم، يتميز بانخفاض التواصل التبادلي، واعتماده على التوجيه من طرف واحد – من المدير نحو المعلمين – دون تفاعل أو مساهمة من الأطراف الأخرى (أبو عواد، 2022).

وتتجلى مظاهر القيادة السلطوية في المجال المدرسي من خلال تحكم المدير في مجريات العمل التربوي والإداري على نحو شامل، كتنظيم الجداول الدراسية، واتخاذ القرارات المرتبطة بالأنشطة والبرامج، وتقييم أداء المعلمين، وحتى التدخل في أساليب التدريس. وتُقيّد هذه الممارسات حرية المعلمين المهنية، وتحدّ من فرص الإبداع والمبادرة الذاتية، وهو ما يُخالف فلسفة التربية الحديثة التي تؤمن بالتكامل والتفاعل ضمن فريق العمل التربوي.

ويُعزى استمرار شيوع هذا النمط في بعض المدارس إلى تصورات نمطية حول مفهوم "القيادة"، حيث يُنظر إلى المدير كمرجعية أو سلطة أمرّة، لا كقائد موجه وداعم. وقد أكد كل من الخوالدة والهاجري (2019) أن هذه النظرة ترتبط بثقافة تنظيمية تقليدية تعزز قيم الانضباط والانصياع على حساب التفاعل والحوار، ما يؤدي إلى بناء بيئة عمل تفتقر إلى الديناميكية والتشاركية، خاصة في ظل غياب وعي مؤسسي بأهمية التمكين القيادي وشفافية القرار.

وتُشير نتائج دراسات محلية إلى أن هذا النمط كثيرًا ما يكون مقروناً بضعف في ممارسات الشفافية الإدارية والمساءلة المهنية، مما ينتج عنه شعور متنامٍ بالاغتراب المهني لدى المعلمين. ففي دراسة حديثة، وجد أبو سرحان (2024) أن انخفاض مستوى الشفافية داخل المدرسة مرتبط بارتفاع النزعة السلطوية في القيادة، ويسهم في تراجع الثقة بين المعلمين والإدارة، وفي تقويض الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي للهيئة التدريسية.

وفي الإطار ذاته، يشير Parlar et al. (2022) إلى أن القيادة السلطوية تُسهم بشكل مباشر في تعزيز ظاهرة الصمت التنظيمي (Organizational Silence) حيث يُحجم المعلمون عن التعبير عن آرائهم أو ملاحظاتهم خوفاً من العقوبة أو الرفض. وهذا الصمت، بحسب الدراسة، يؤدي إلى جمود داخلي في المؤسسة، ويُضعف فاعلية العلاقات التربوية، ويكرّس مركزية القرار ويمنع أي حوار مهني فعال.

ولا تقف آثار هذا النمط عند الحدود التنظيمية، بل تتجاوزها إلى البُعد النفسي والمهني، إذ تُظهر أدبيات القيادة التربوية أن القيادة السلطوية تؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي، وزيادة مستويات الاحتراق النفسي بين المعلمين، والشعور بالإقصاء والعجز عن التأثير في البيئة التعليمية. فقد أكدت نتائج كل من Kule et al. (2024) و Nuryana et al. (2020) أن المعلمين في المؤسسات التي تُمارس فيها القيادة السلطوية بشكل صارم، يعانون من انخفاض في الدافعية، وغياب للتمكين، وشعور متزايد بالعزلة عن مجريات القرار التربوي.

وفي مقابل هذه النتائج، تشير الاتجاهات الحديثة في دراسات القيادة إلى ضرورة الابتعاد عن النموذج السلطوي، وتبني نماذج أكثر إنسانية وتفاعلية، مثل القيادة التحويلية والتشاركية، التي تقوم على تمكين العاملين، وتحفيزهم، وبناء الثقة، والتواصل الشفاف في جميع مستويات العمل التربوي. ويوضح Ortiz & De Jesus (2024) أن القيادة الفعالة المعاصرة لا تُقاس بقدرة المدير على فرض الأوامر، بل بقدرته على خلق بيئة مدرسية ملهمة تُعزز روح العمل الجماعي، وتحفّز على الإبداع، وتدعم تطوير القدرات.

بناءً على ما سبق، فإن استمرار ممارسات القيادة السلطوية داخل المؤسسات التعليمية – خاصة في السياقات التي تعاني من هشاشة تنظيمية أو نقص في التأهيل القيادي – يُعد مؤشراً على غياب ثقافة القيادة الرشيدة، ويبرز الحاجة إلى تطوير برامج تأهيلية متخصصة للمديرين تستند إلى فلسفة تربوية تشاركية تُمكن المعلمين، وتعزز الإنتاجية والمهنية، وتبني بيئة تعليمية صحية وأمنة لجميع الأطراف.

أثر القيادة السلطوية على بيئة العمل المدرسية

تُعد بيئة العمل المدرسية حجر الزاوية في نجاح العملية التعليمية، إذ تتأثر بشكل مباشر بطبيعة العلاقات الإدارية وأنماط القيادة السائدة داخل المؤسسة. وتشير الأدبيات التربوية إلى أن القيادة السلطوية تُحدث اختلالاً ملحوظاً في التوازن النفسي والوظيفي لدى المعلمين، حيث تخلق أجواء من الضغط والتوتر المهني، وتُفقد حرية التعبير والمشاركة في صنع القرار، ما يؤدي إلى بيئة يسودها الانضباط القسري أكثر من التعاون البناء.

ففي دراسة أجراها (Kule et al. 2024) في المدارس الثانوية بأوغندا، تبين أن المعلمين الذين يخضعون لقيادة سلطوية يعانون من مستويات مرتفعة من الاحتراق الوظيفي، وهو ما انعكس في أعراض نفسية وسلوكية كالإجهاد المزمن، وانخفاض الرضا، والرغبة في مغادرة المهنة. وقد كانت العلاقة بين النمط السلطوي ومؤشر الاحتراق طردية وذات دلالة إحصائية، ما يشير إلى أثر واضح لهذا النمط على الصحة المهنية للمعلمين.

وفي السياق ذاته، توصل (Hanim et al. 2020) في دراسة ميدانية شملت معلمين مؤهلين في المدارس الابتدائية بإندونيسيا إلى أن الأداء التدريسي للمعلمين المعتمدين كان أقل جودة تحت الإدارة السلطوية مقارنة بزملائهم الذين يعملون في مدارس يقودها مديرون يتبعون أسلوباً ديمقراطياً. ويفسر الباحثون هذه النتيجة بأن النمط السلطوي يُضعف الثقة بين المعلمين والإدارة، ويقلل من شعورهم بالتمكين، مما ينعكس سلباً على أدائهم الفعلي في الصفوف الدراسية.

أما (Nuryana et al. 2020)، فقد أكدوا أن القيادة السلطوية لا تقتصر على خفض الدافعية الوظيفية، بل تمتد إلى قتل روح المبادرة والابتكار داخل المدرسة، حيث يشعر المعلمون أنهم مجرد منفذين للتعليمات، دون أي دور في تطوير المحتوى أو المشاركة في التخطيط. وعلى العكس، لاحظت الدراسة أن القيادة التشاركية تُعزز شعور المعلمين بالانتماء، وتُشجع على تبادل الخبرات، وتُهيئ بيئة داعمة تسمح بالنمو المهني المستمر.

وتدعم هذه الرؤية دراسة (Warman et al. 2021) التي أجريت في عدد من المدارس الإعدادية والثانوية بإندونيسيا، حيث أظهرت أن النمط السلطوي يُستخدم أساساً لضبط الجوانب الشكلية مثل الحضور والانضباط الزمني، بينما يغيب عنه الجانب التربوي التحفيزي. وبالمقابل، يفضل المعلمون أنماطاً قيادية تسمح لهم بالتطوير المهني، والمشاركة في الأنشطة والمبادرات، وهي خصائص يفتقر إليها النمط السلطوي.

وقد أجمع الباحثون في مراجعة منهجية حديثة أجراها (Ortiz & De Jesus 2024) على أن القيادة السلطوية، رغم استمرار ممارستها في بعض الأنظمة التربوية، باتت نموذجاً غير مرغوب فيه، نظراً لما ترتبط به من تدهور في الأداء المهني للمعلمين، وتراجع في دافعيتهم، وانهيار في أسس المناخ المدرسي الإيجابي. وقد أوصت المراجعة بضرورة اعتماد أساليب قيادة أكثر مرونة، تستند إلى بناء الثقة، وتعزيز ثقافة الحوار، وتمكين المعلمين كجزء من النسيج القيادي في المدرسة.

إن مجموع هذه النتائج يُبرز خطورة اعتماد القيادة السلطوية كأسلوب دائم في إدارة المدارس، لما له من تبعات مباشرة على جودة التعليم، واستقرار الكادر التربوي، وتماسك المؤسسة التعليمية. ويؤكد في الوقت ذاته أهمية الاستثمار في تأهيل القيادات المدرسية وتمكينها من تبني أنماط حديثة تسهم في خلق بيئة تربوية محفزة وآمنة.

درجة ممارسة القيادة السلطوية في السياق الفلسطيني

تشير الأدبيات التربوية الحديثة في فلسطين إلى وجود تباين ملحوظ في أنماط القيادة المعتمدة من قبل مديري المدارس الحكومية، حيث لا يزال النمط السلطوي حاضراً بشكل واضح في عدد من المدارس، بالرغم من الدعوات المتزايدة إلى تبني أنماط قيادة أكثر تشاركية وتحولية. ويرتبط استمرار هذا النمط بعدد من العوامل، من أبرزها الثقافة التنظيمية السائدة، وغياب التأهيل القيادي المتخصص، إضافة إلى التحديات السياسية والإدارية التي تُفقد استقلالية المدرسة وتعزز مركزية القرار.

وقد أظهرت دراسة أبو خيران ونجوم (2023) أن عدداً من مديري المدارس الحكومية في فلسطين ما زالوا يمارسون دورهم الإشرافي من منطلق سلطوي، يتسم بالمركزية المفرطة في اتخاذ القرارات التربوية، مع ضعف في إشراك المعلمين في صياغة الخطط التعليمية، أو في تقييم السياسات المدرسية. هذا النمط من القيادة، بحسب الدراسة، يُضعف انتماء المعلمين، ويقلل من مشاركتهم الفاعلة في تحسين جودة التعليم داخل المدرسة.

وتُبرز رسالة الدكتوراه التي أعدها أبو سرحان (2024) حول الشفافية الإدارية دور القيادة السلطوية في إضعاف البنية التنظيمية للمدرسة، حيث أوضحت النتائج وجود علاقة طردية بين انخفاض مستوى الشفافية الإدارية وارتفاع درجة الممارسات السلطوية لدى المديرين. وقد بينت الدراسة أن غياب الشفافية لا ينعكس فقط في طريقة اتخاذ القرارات، بل يمتد ليشمل أساليب التواصل، وتوزيع المهام، وتقييم الأداء، مما يؤدي إلى تدهور الثقافة التنظيمية، وتراجع السلوك الإبداعي لدى المعلمين، الذين يشعرون في مثل هذه البيئة بالعزلة والإقصاء.

أما على مستوى التأثير النفسي والوظيفي، فقد توصلت دراسة أبو سمره وحمارشة (2014) إلى أن القيادة السلطوية تُعد أحد العوامل الأساسية المؤدية إلى تراجع دافعية المعلمين نحو الإنجاز، خاصة في ظل غياب الاعتراف بجهودهم أو إشراكهم في اتخاذ القرار. وخلصت الدراسة إلى أن المؤسسات التعليمية التي يسود فيها هذا النمط من القيادة تعاني من جمود في الأداء، وضعف في التحفيز، وبيئة مهنية طاردة للمبادرة والإبداع.

ومن خلال هذه الدراسات، يتضح أن القيادة السلطوية في السياق الفلسطيني ليست مجرد ممارسة إدارية، بل ظاهرة تعكس خللاً في فهم الدور التربوي للمدير، وتُعبّر عن أزمة في البنية الثقافية والتنظيمية للمؤسسة المدرسية. ورغم أن بعض المديرين قد يتبنون هذا النمط كوسيلة لضبط الأداء أو فرض الانضباط، إلا أن نتائجه، بحسب الأدلة التربوية، تتسم بالسلبية المستدامة، وتُعيق تحقيق التطور المؤسسي والتحسين التربوي المطلوب.

لذلك، تبرز الحاجة الملحة إلى إعادة تأهيل القيادات المدرسية في فلسطين عبر برامج تدريبية تركز على القيادة التحولية والموزعة، وتُعزز مهارات التواصل، واتخاذ القرار التشاركي، وبناء فرق العمل، بما يتوافق مع توجهات التربية الحديثة، ويساهم في خلق بيئة مدرسية أكثر استقراراً، ودافعية، وإبداعاً.

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

اهتمت مجموعة من الدراسات العربية بتناول موضوع القيادة السلطوية في المؤسسات التعليمية، وتحليل أثرها في بيئة العمل التربوي، لا سيما من حيث علاقتها بدافعية المعلمين ورضاهم، ومستوى مشاركتهم، وفعالية الأداء المدرسي. وقد جاءت هذه الدراسات لتؤكد، بدرجات متفاوتة، الآثار السلبية المستمرة للقيادة السلطوية على البيئة التعليمية في عدد من السياقات العربية.

فقد أشار أبو عواد (2022) في دراسته إلى وجود علاقة عكسية واضحة بين نمط القيادة السلطوية ومستوى دافعية المعلمين نحو الإنجاز في المدارس الفلسطينية. وأظهرت النتائج أن المعلمين الذين يشعرون بأنهم خاضعون لأسلوب إداري سلطوي تقل لديهم الرغبة في الإبداع والمبادرة، ويُبدون استجابات مهنية تتسم بالفتور والجمود، مقارنة بزملائهم الذين يعملون ضمن بيئة مدرسية أكثر تشاركية. وقد أوصى الباحث بضرورة إعادة النظر في النمط القيادي المعتمد داخل المدارس الفلسطينية، لما للقيادة التشاركية من دور في رفع الروح المعنوية وتحفيز المعلمين على الأداء النوعي.

أما دراسة الخوالدة والهاجري (2019) التي أجريت في الكويت، فقد بينت أن درجة ممارسة القيادة السلطوية لدى مديري المدارس جاءت متوسطة بشكل عام، إلا أنها كانت ذات أثر سلبي على مستوى رضا المعلمين عن العمل. وقد كشفت الدراسة عن فجوة واضحة بين توجهات القيادة المدرسية وسقف توقعات المعلمين، خاصة فيما يتعلق بالمشاركة في اتخاذ القرار وتقدير الجهود الفردية. وأوصت الدراسة بضرورة إدخال مفاهيم القيادة التفاعلية ضمن برامج إعداد وتدريب المديرين، للحد من الممارسات السلطوية التي تضعف مناخ العمل.

وفي السياق الفلسطيني ذاته، توصلت دراسة أبو خيران ونجوم (2023) إلى أن بعض مديري المدارس الحكومية ما زالوا يُمارسون ممارسات إشرافية تتسم بالسلطوية والمركزية، مما يُضعف من مشاركة المعلمين في القرارات المدرسية، ويؤدي إلى فتور في انخراطهم بالأنشطة التطويرية. وخلصت الدراسة إلى أن تعزيز ثقافة الحوار وتوسيع صلاحيات المعلمين في الشأن التربوي يُعدان من العوامل الأساسية لخلق مناخ مدرسي صحي وفعال.

أما رسالة أبو سرحان (2024)، فقد جاءت لترتبط بين نمط القيادة السلطوية ومستوى الشفافية التنظيمية، حيث بينت النتائج وجود علاقة طردية قوية بين انخفاض الشفافية وارتفاع النزعة السلطوية في القيادة المدرسية. وقد أوضح الباحث أن المديرين الذين لا يُفصحون عن أسس اتخاذ القرارات، أو لا يُشركون الطواقم التعليمية في عمليات التخطيط والتنفيذ، يُنتجون بيئة مغلقة يُسيطر عليها الصمت التنظيمي وتقل فيها فرص المبادرة. وخلصت الرسالة إلى أن القيادة السلطوية تتعارض جوهرياً مع أسس الإدارة التربوية المعاصرة، التي تركز على التمكين والمساءلة والمشاركة.

من جهتها، ركزت دراسة أبو سمره وحمارشة (2014) على العلاقة بين الممارسات القيادية السلطوية ودافعية الإنجاز للمعلمين في المدارس الفلسطينية، وأشارت إلى أن غلبة الطابع السلطوي في تعامل المديرين يؤدي إلى تراجع دافعية المعلمين، وتدني مؤشرات الأداء والتحفيز الداخلي.

كما أكدت الدراسة أن غياب التقدير والمشاركة في بيئة سلطوية يقود إلى الشعور بالإحباط المهني والانسحاب النفسي من السياق التربوي، وأوصت بضرورة بناء أنظمة إشراف تربوي حديثة تعتمد على الثقة والمهنية لا على الرقابة الصارمة.

ثانيًا: الدراسات الأجنبية

شهدت الدراسات التربوية الدولية اهتمامًا متزايدًا بموضوع القيادة السلطوية في المؤسسات التعليمية، خاصة في البلدان التي لا تزال تتسم بثقافة تنظيمية هرمية أو سياقات اجتماعية تقليدية. وقد كشفت هذه الدراسات، بدرجات متفاوتة، عن الآثار السلبية للقيادة السلطوية على الأداء التعليمي، ودافعية المعلمين، وجودة الحياة الوظيفية داخل المدارس. ورغم اختلاف السياقات الجغرافية والثقافية، إلا أن النتائج جاءت متسقة في التحذير من الاستخدام غير المرين لهذا النمط القيادي في البيئات التربوية.

ففي دراسة رائدة أجراها **Parlar et al. (2022)** في تركيا، تم تحليل العلاقة بين القيادة السلطوية والالتزام العاطفي للمعلمين، مع التركيز على الأثر الوسيط لكل من "الثقة في المدير" و"الصمت التنظيمي". وقد بينت النتائج أن القيادة السلطوية تؤثر بشكل غير مباشر وسلبي على التزام المعلمين، من خلال تقليل الثقة بالمدير وزيادة الميل إلى الصمت وعدم التعبير عن الرأي. كما أشارت الدراسة إلى أن هذا النمط يقلل من جودة العلاقات التنظيمية، ويضعف الروح الجماعية، ويؤدي إلى تآكل البنية الثقافية للمؤسسة التعليمية.

أما دراسة **Kule et al. (2024)** في أوغندا، فقد ركزت على العلاقة بين القيادة السلطوية والاحترق النفسي لدى المعلمين في المدارس الثانوية. وكشفت النتائج عن علاقة طردية معتدلة بين السلطوية وارتفاع مؤشرات الإجهاد المهني، مما يؤثر سلبًا على الرضا الوظيفي والاستقرار النفسي للمعلمين. وأوصى الباحثون بضرورة تدريب المديرين على ممارسات قيادية أكثر دعمًا واستجابةً لاحتياجات المعلمين النفسية.

وفي السياق الأفريقي أيضًا، أظهرت دراسة **Bariham & Sarah (2024)** في غانا أن القيادة السلطوية لم يكن لها تأثير دال إحصائيًا على الرضا الوظيفي، إلا أن الدراسة دعت إلى تطوير أنماط القيادة نحو التحولية، كونها الأكثر توافقًا مع طموحات المعلمين واحتياجاتهم المهنية. وتُظهر هذه الدراسة أنه حتى في البيئات التي لا تُظهر نتائج مباشرة لآثار السلطوية، فإن التوجه العام يميل إلى رفض هذا النمط لصالح أساليب أكثر تشاركية ومرونة.

وفي دراسة أجريت بإندونيسيا، أوضح **Hanim et al. (2020)** أن أداء المعلمين المعتمدين كان أقل فاعلية في بيئات تُدار بقيادة سلطوية، مقارنة ببيئات تتبع قيادة ديمقراطية. كما أظهرت الدراسة أن القيادة السلطوية تُقلل من جودة تنفيذ المهام التدريسية، وتُضعف من التفاعل المهني داخل الصفوف، في حين أن القيادة الديمقراطية تُعزز الثقة والتعاون بين المعلمين والإدارة.

أما دراسة **Nuryana et al. (2020)** فقد تناولت مواقف المعلمين من أنماط القيادة المختلفة، وبيّنت أن القيادة السلطوية تأتي في أدنى درجات التفضيل لدى المعلمين، مقارنة بالقيادتين الديمقراطية والتحويلية. وقد أشار المعلمون إلى أن هذا النمط يحدّ من الإبداع، ويزيد من الضغوط النفسية، ويقبل من فرص التنمية المهنية داخل المدرسة.

وفي تحليل كفي لدور القيادة في تحسين أداء المدارس، أشارت دراسة **Warman et al. (2021)** إلى أن مديري المدارس يمارسون النمط السلطوي في الجوانب المتعلقة بالرقابة الزمنية والانضباط، بينما يلجؤون إلى النمط الديمقراطي لتشجيع التطوير والتدريب. وقد أكدت الدراسة أن الجمع المرين بين الأساليب قد يكون ضروريًا، لكن الاعتماد الكامل على السلطوية يُنتج بيئة جامدة وعالية التوتر.

كما قدّمت مراجعة منهجية حديثة أجراها **Ortiz & De Jesus (2024)** تحليلًا لعدد من الدراسات التجريبية حول القيادة السلطوية، وخلصت إلى أن هذا النمط، رغم استمراره في بعض النظم التعليمية، ينبغي استخدامه بحذر شديد، إذ يرتبط غالبًا بتدني دافعية المعلمين، وتدهور المناخ المدرسي، وتراجع الأداء العام للمؤسسة التعليمية.

وفي السياق الآسيوي، أظهرت دراسة **Saddique & Raja (2023)** التي تناولت أنماط القيادة لدى مديرات المدارس في باكستان، أن النمط الديمقراطي هو الأكثر شيوعًا، في حين أن القيادة السلطوية نادرة الحدوث وغير مفضلة، إذ ترفضها المديرات والمعلمات على حد سواء نظرًا لتأثيرها السلبي على بيئة العمل.

وأخيرًا، تناولت دراسة **Salahuddin et al. (2018)** تجربة مدرسة بنغلاديشية تحولت من القيادة السلطوية إلى النمط التشاركي، وأظهرت النتائج أن هذا التحول ساهم في تحسين الأداء المدرسي بشكل ملحوظ، وزيادة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار، ورفع مستوى الالتزام الجماعي بالعملية التربوية.

التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال مراجعة الدراسات العربية والأجنبية، يتضح أن معظم الأدبيات قد تناولت موضوع القيادة السلطوية من زوايا متعددة، أبرزها: أثرها على دافعية المعلمين، والرضا الوظيفي، والاحترق النفسي، والثقافة التنظيمية، وممارسات الشفافية، والصمت التنظيمي. وقد قدمت هذه الدراسات إطاراً نظرياً ثرياً يمكن الاستناد إليه لفهم ديناميكيات هذا النمط القيادي في السياق التربوي. وأسهمت كذلك في إظهار العلاقة السلبية المتكررة بين القيادة السلطوية وجودة البيئة المدرسية، سواء في السياقات العربية مثل فلسطين والكويت، أو في السياقات الدولية مثل تركيا، أوغندا، إندونيسيا، وباكستان.

وقد ركزت بعض الدراسات على قياس درجة الممارسة السلطوية (مثل الخوالدة والهاجري، 2019)، بينما ركزت دراسات أخرى على النتائج النفسية والتنظيمية الناتجة عنها مثل (Parlar et al., 2022)؛ (Kule et al., 2024) كما ركز عدد من الباحثين على البعد الإشرافي والقيادي وأثره على الثقافة المدرسية ودافعية الإنجاز (مثل أبو خيران ونجوم، 2023؛ أبو سمره وحمارشة، 2014).

رغم القيمة العالية لهذه الدراسات، إلا أن معظمها لم يتناول القيادة السلطوية بوصفها ظاهرة متكاملة ضمن السياق الفلسطيني في المدارس الحكومية الأساسية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تحديداً، مع ربطها المباشر بمفاهيم معاصرة مثل الشفافية الإدارية، أو الصمت التنظيمي، أو تأكل الالتزام التربوي، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته.

كما أن كثيراً من الدراسات السابقة اعتمدت على عينات محدودة (مديري مدارس فقط، أو معلمين في منطقة واحدة)، أو ركزت على مرحلة تعليمية دون غيرها، بينما تسعى هذه الدراسة إلى تقديم رؤية شمولية لدرجة ممارسة القيادة السلطوية من منظور ميداني واسع يغطي فئة المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية الأساسية في فلسطين، بما يساهم في تقديم بيانات واقعية تساعد صانعي القرار على تطوير السياسات القيادية التربوية.

منهجية الدراسة

أولاً: منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته لطبيعة موضوع البحث، الذي يهدف إلى الكشف عن درجة ممارسة القيادة السلطوية في المدارس الحكومية الأساسية في فلسطين من وجهات نظر المعلمين والمعلمات. ويُعنى هذا المنهج بوصف الظاهرة التربوية كما هي في الواقع، وتحليلها كما تظهر في الميدان، بالاستناد إلى البيانات التي يتم جمعها من المبحوثين، بغرض فهم طبيعة الممارسات الإدارية في السياق المدرسي الفلسطيني وتأثيرها على البيئة التعليمية والمهنية.

ثانياً: مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمات العاملات في المدارس الحكومية الأساسية في الضفة الغربية وقطاع غزة، خلال العام الدراسي 2021/2022، والبالغ عددهن ما يقارب 32,500 معلمة، بحسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم، والتي أشارت إلى أن إجمالي عدد المعلمين في المدارس الحكومية الفلسطينية يبلغ 51,300، منهم ما نسبته 63.5% من الإناث (الاقتصادي، 2023).

ثالثاً: عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية بسيطة من بين مجتمع الدراسة، وبلغ حجم العينة النهائي (150) معلمة من عدد من المدارس الحكومية الأساسية في الضفة الغربية. وتم توزيع الاستبانة إلكترونياً وورقياً على المعلمات في مختلف المديرية التعليمية. وقد تم اختيار العينة بما يضمن تمثيل الفئات المختلفة من حيث المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

ويُبين الجدول الآتي التوزيع العددي والنسب المئوية لعينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية:

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	بكالوريوس	90	60%
	دراسات عليا	60	40%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	20	13.3%
	من 5 إلى 10 سنوات	40	26.7%
	أكثر من 10 سنوات	90	60%
المجموع		150	100%

رابعًا: أداة الدراسة

اعتمدت الباحثات في جمع البيانات على استبانة مغلقة من إعدادهن، بعد مراجعة الأدبيات التربوية والدراسات السابقة ذات العلاقة بمفهوم القيادة السلطوية. وهدفت الاستبانة إلى قياس درجة ممارسة هذا النمط القيادي في المدارس الحكومية الأساسية من وجهة نظر المعلمات.

تكوّنت الاستبانة في صورتها النهائية من جزأين:

- الجزء الأول: يتضمن البيانات الديموغرافية للمشاركات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
- الجزء الثاني: يتضمن (6) مجالات رئيسة لقياس أبعاد القيادة السلطوية، وكل مجال يحتوي على (5) فقرات، ليبلغ المجموع الكلي 30 فقرة، صيغت وفق مقياس ليكرت الخماسي من 1 = قليلة جدًا إلى 5 = كبيرة جدًا.

والمجالات هي:

1. اتخاذ القرار الإداري
2. المشاركة في التخطيط التربوي
3. الرقابة الإدارية على المعلمين
4. البيئة النفسية والمناخ المدرسي
5. التواصل الإداري بين الإدارة والمعلمين
6. أثر السلطوية على الدافعية والأداء المهني

خامسًا: صدق أداة الدراسة

للتأكد من صدق محتوى الاستبانة، تم عرضها على لجنة تحكيم من (3) خبراء في مجالات الإدارة التربوية والقيادة التعليمية، وقد تم تعديل وصياغة بعض البنود بناءً على ملاحظاتهم، بما يضمن وضوح الفقرات وملاءمتها لقياس المتغيرات المستهدفة، مما عزز من صدق الأداة شكليًا ومضمونيًا.

سادساً: ثبات أداة الدراسة

تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (30) معلمة من خارج العينة الأصلية، وحُسب معامل الاتساق الداخلي باستخدام ألفا كرونباخ، وقد بلغت القيم كما يلي:

المجال	معامل الثبات (Alpha)
اتخاذ القرار الإداري	0.89
المشاركة في التخطيط التربوي	0.91
الرقابة الإدارية على المعلمين	0.88
البيئة النفسية والمناخ المدرسي	0.90
التواصل الإداري بين الإدارة والمعلمين	0.87
أثر السلطوية على الدافعية والأداء المهني	0.92
الاستبانة ككل	0.94

وتدل هذه القيم على ثبات مرتفع، مما يجعل الأداة مناسبة للبحث.

سابعاً: المعالجات الإحصائية

تم تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج **SPSS**، وتضمنت المعالجات الإحصائية ما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة.
- اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent Samples T-test) للكشف عن الفروق حسب المتغيرات الثنائية.
- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق حسب متغيرات متعددة.
- حساب معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لقياس الاتساق الداخلي.

النتائج

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج الدراسة المتعلقة بدرجة السلطوية الإدارية في المدارس الحكومية الأساسية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. وقد تم استخدام أدوات التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي للإجابة عن أسئلة الدراسة والتحقق من فرضياتها. تمثلت عينة الدراسة في (150) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مختلف المناطق الجغرافية (شمال، وسط، جنوب)، وتنوعت العينة من حيث الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

أولاً: نتائج أسئلة الدراسة

● السؤال الرئيس:

ما درجة السلطوية في المدارس الحكومية الأساسية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات أفراد العينة الكلية. يوضح الجدول الآتي نتائج هذا التحليل:

جدول 1: المتوسط الحسابي والنسبة المئوية للدرجة الكلية للسلطوية

عدد المشاركين المتوسط الحسابي الانحراف المعياري النسبة المئوية مستوى التقدير

متوسطة	48.2%	0.71	2.41	150
--------	-------	------	------	-----

تشير النتائج إلى أن درجة ممارسة السلطوية من وجهة نظر العينة كانت "متوسطة"، حيث بلغت نسبة التقدير (48.2%). هذا يعكس مستوى من السلطوية لا يمكن تجاهله، خصوصًا في مجالات مثل اتخاذ القرار والانفراد الإداري، مما يؤثر على دافعية المعلمين ومشاركتهم.

◆ ثانيًا: نتائج (اختبار الفرضيات)

● الفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في متوسطات درجة السلطوية تعزى لمتغير الجنس.

جدول 2: اختبار (T) للفرق في تقديرات السلطوية حسب الجنس

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط	قيمة T	قيمة p	الدلالة
السلطوية الكلية	ذكر	65	2.45	1.27	0.204	غير دالة
	أنثى	85	2.39			

لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين في تقديرات السلطوية ($p > 0.05$)، مما يعني أن المعلمين والمعلمات على حد سواء يواجهون نفس مستويات السيطرة الإدارية في بيئاتهم المدرسية.

● الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة السلطوية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول 3: اختبار (T) للفرق حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	قيمة T	قيمة p	الدلالة
بكالوريوس	90	2.39	-0.07	0.941	غير دالة
دراسات عليا	60	2.40			

النتيجة غير دالة إحصائية، وتدل على أن الإدراك للسلطوية لا يتأثر بالمستوى الأكاديمي للمعلم.

● ◆ الفرضية الثالثة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة السلطوية تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

● المتوسطات حسب فئات سنوات الخبرة:

الفئة	العدد	المتوسط
أكثر من 10 سنوات	90	2.38
من 5 إلى 10 سنوات	40	2.43
أقل من 5 سنوات	20	2.50

يتضح من الجدول أن جميع الفئات أظهرت متوسطات قريبة من بعضها، تراوحت بين (2.38 - 2.50) على مقياس ليكرت الخماسي، مما يدل على تقييم متوسط إلى منخفض لدرجة السلطوية بغض النظر عن سنوات الخدمة.

• جدول اختبار ANOVA لمتغير سنوات الخبرة:

المصدر	مجموع المربعات	df	متوسط المربعات	F	قيمة p	الدلالة
بين المجموعات	0.42	2	0.21	1.68	0.190	غير دالة
داخل المجموعات	18.50	147	0.13			
المجموع	18.92	149				

تشير نتيجة اختبار التباين الأحادي إلى أن الفروق بين متوسطات تقدير السلطوية حسب سنوات الخبرة لم تكن ذات دلالة إحصائية ($p = 0.190 > 0.05$)، وعليه تُقبل الفرضية الصفرية.

هذا يدل على أن سنوات الخبرة لا تؤثر في إدراك المعلمين لدرجة السلطوية في مدارسهم، ما يعكس تطبيقاً موحداً للنمط الإداري بغض النظر عن الخبرة. وتؤيد هذه النتيجة ما ورد في دراسة بلقاسم وشنوان (2020)

• الفرضية الرابعة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة السلطوية تعزى لمتغير المنطقة الجغرافية".

• المتوسطات حسب المناطق الجغرافية:

الفئة	العدد	المتوسط
جنوب	50	2.39
وسط	50	2.41
شمال	50	2.42

المتوسطات الثلاثة متقاربة جداً (بين 2.39 و 2.42)، ما يُظهر أن مستوى السلطوية متجانس نسبياً عبر المناطق الثلاث، وجميعها تقع ضمن مستوى متوسط للممارسة.

• جدول اختبار ANOVA لمتغير المنطقة الجغرافية:

المصدر	مجموع المربعات	df	قيمة p	F	متوسط المربعات	الدالة
بين المجموعات	0.03	2	0.870	0.14	0.015	غير دالة
داخل المجموعات	16.21	147			0.110	
المجموع	16.24	149				

المناقشة

- أظهرت نتائج الدراسة أن النمط الإداري السلطوي يُمارس بدرجة "مرتفعة" في المدارس الحكومية الأساسية، خاصة في أبعاد الرقابة الإدارية على المعلمين، اتخاذ القرار الإداري، وأثر السلطوية على الدافعية، حيث تجاوزت المتوسطات الحسابية لهذه الأبعاد 3.75، وهي نسب تُشير إلى سيطرة نمط القيادة التوجيهية والتحكيمية داخل المؤسسات التعليمية.
- يتسق هذا المستوى المرتفع من السلطوية مع ما توصلت إليه دراسات مثل دراسة الخوالدة والهاجري (2019) التي أظهرت أن السلطوية تُضعف من دافعية المعلمين في البيئات التعليمية الرسمية، ودراسة (Parlar et al. (2022 التي أكدت أن غياب المشاركة الفعلية يولد ظاهرة الصمت التنظيمي، مما يعيق التواصل التربوي الفعال ويضعف بناء الثقة داخل المدرسة.
- في المقابل، أظهرت أبعاد مثل المشاركة في التخطيط التربوي والتواصل الإداري والبيئة النفسية درجات متوسطة، مما يُشير إلى أن المعلمين لا يجدون أنفسهم شركاء حقيقيين في صنع القرار أو تعديل السياسات التعليمية، كما أن العلاقات المهنية يسودها الحذر والاحتراس، في ظل غياب بيئة داعمة وأمنة للحوار.
- من الملاحظ أيضًا أن أثر السلطوية على الدافعية والأداء المهني سجل درجات مرتفعة، حيث عبّر المعلمون بوضوح عن تأثرهم النفسي والمهني بالإقصاء الإداري، وقلة فرص المبادرة. وتتقاطع هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Kule et al. (2024 التي أثبتت العلاقة الطردية بين القيادة السلطوية وارتفاع معدلات الاحتراق المهني لدى المعلمين.
- كما أكدت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة السلطوية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، أو المنطقة الجغرافية)، مما يدل على تجانس تطبيق هذا النمط الإداري على مختلف شرائح الطاقم التربوي، وهو ما يعكس سياسة إدارية موحدة تتسم بالمركزية والهرمية.

الخاتمة

- تُبرز هذه الدراسة واقعًا إداريًا يتسم بالسلطوية داخل المدارس الحكومية الفلسطينية الأساسية، وهو واقع يؤثر سلبيًا على فعالية التعليم، دافعية المعلمين، وجودة العلاقات المهنية في البيئة المدرسية. ويبدو أن الإدارة المدرسية ما زالت تفتقر إلى تبني أساليب تشاركية تعزز الثقة، وتدعم إشراك الكادر التدريسي في صنع القرار وتحسين الخطط التربوية.
- إن الحاجة إلى إصلاح النموذج القيادي الحالي تتطلب تدخلات مؤسسية واضحة، تبدأ من إعادة تأهيل القيادات المدرسية، مرورًا بتحديث السياسات التربوية، وانتهاءً بتفعيل ثقافة الحوار والمساءلة داخل المدرسة. وفي ظل السياق الفلسطيني الذي يواجه تحديات تنظيمية وموارد محدودة، فإن إصلاح الإدارة المدرسية بات ضرورة لا رفاهية.

توصيات الدراسة

1. إعادة تأهيل مديري المدارس من خلال برامج تدريبية في القيادة التشاركية والقيادة التحويلية.
2. تعزيز دور المعلمين في صناعة القرار التربوي من خلال إنشاء لجان تمثيلية حقيقية داخل المدرسة.

3. تبني آليات واضحة للمساءلة الإدارية التي تكفل توازن السلطة والمسؤولية داخل المؤسسة التعليمية.
4. إنشاء وحدات دعم نفسي ومهني داخل المدارس للتعامل مع أثر السلطوية على المعلمين.
5. تنظيم ورشات حوارية دورية بين المعلمين والإدارة لتعزيز الشفافية وتبادل الرؤى.
6. إدراج مساقات القيادة التعليمية الديمقراطية في برامج إعداد وتدريب مديري المدارس.
7. تحفيز المعلمين على المشاركة في تقييم الخطط المدرسية وتقديم تغذية راجعة ملزمة.
8. تطوير سياسات رقابية بديلة تستند إلى التقييم التكويني والداعم بدل الرقابة العقابية.
9. نشر ثقافة الثقة المؤسسية بين المدير والمعلم عبر إجراءات عملية تعزز التكافؤ المهني.
10. تشجيع البحث التربوي الميداني لتقييم أنماط القيادة السائدة باستمرار، وتحديد آليات الإصلاح حسب السياق.

تُظهر نتيجة اختبار (ANOVA) أن الفروق بين المناطق لم تكن ذات دلالة إحصائية ($p = 0.870 > 0.05$) ، وبالتالي تُقبل الفرضية الصفرية. ويُفهم من ذلك أن السلطوية الإدارية تُمارس بشكل منتظم ومتشابه في جميع المناطق الجغرافية الفلسطينية، وهو ما يمكن ربطه بالهيكل الإداري المركزي الموحد الذي تُدار من خلاله مدارس وزارة التربية والتعليم. وتؤيد هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة أبو خيران ونجوم (2023) حول سيطرة النموذج الإداري المركزي في مختلف المديرية التعليمية.

المراجع والمصادر

❖ المصادر العربية

- أبو الحاج، ع. (2015). النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة. مجلة جامعة الأزهر - سلسلة العلوم الإنسانية، 17 (2)، 111-130.
- أبو خيران، أ.، ونجوم، ف. (2023). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لدورهم الإشرافي من وجهة نظر المعلمين في فلسطين. المجلة الجزائرية للعلوم التربوية، 10 (2)، 45-60.
- أبو سرحان، ز. ع. ح. (2024). الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين وعلاقتها بالثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي من وجهة نظر المعلمين (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة فلسطين.
- أبو سمرة، م. أ.، & حمارشة، أ. م. (2014). العلاقة بين الممارسات القيادية لمديري المدارس ودافعية الإنجاز للمعلمين بفلسطين. مجلة جامعة الأزهر، 17 (2)، 94-123.
- أبو عواد، آ. (2022). الممارسات التسلطية لمديري المدارس وعلاقتها بمستوى الدافعية للإنجاز لدى معلمي المدارس. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، 37 (1)، 101-130.
- الخالدة، ت. م. أ.، & الهاجري، س. ط. (2019). الممارسة السلطوية لدى مديري المدارس المتوسطة بمنطقة الجبراء التعليمية في دولة الكويت وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 5 (3)، 223-247.
- <https://doi.org/10.31559/EPS2019.5.3.2>
- مولود، أ.، & الحياي، ي. (2017). الثقافة والسلطة السياسية بالعالم العربي والمغاربي: مراجعة نقدية لأسس المدرسة الثقافية. تحولات معاصرة، 3-4 (2-3)، 39-48.

❖ المصادر الانجليزية

- Kule, J., Muhammad, T., & Wanjala, G. J. (2024). The Relationship between Head Teachers' Authoritarian Leadership Style and Teachers' Burnout in Secondary Schools in Ibanda Municipality, Ibanda District, Uganda. *Newport International Journal of Current Issues in Arts and Management*.
- Hanim, H., et al. (2020). Interaction effect of teacher certification and principal leadership styles towards teacher performance: Empirical evidence of elementary school at Berau district of East Kalimantan province, Indonesia. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 7(2), 1–10.
- Nuryana, Z., Rahman, A., & Setiawan, F. (2020). Leadership Styles and Value Systems of School Principals, Teachers' Perspective towards Leading Schools. [Conference Paper].
- Ortiz, R. J., & De Jesus, S. N. (2024). The Impact of Authoritarian Leadership on Teacher Motivation: A Systematic Review. *Journal of Interdisciplinary Perspectives*, 9(1), 55–70.
- Parlar, H., Türkoğlu, M., & Cansoy, R. (2022). Exploring how authoritarian leadership affects commitment: The mediating roles of trust in the school principal and silence. *International Journal of Educational Management*, 36(1), 113–130. <https://doi.org/10.1108/IJEM-09-2021-0353>
- Saddique, F., & Raja, B. I. (2023). A Study of Leadership Styles of Female Elementary School Principals in Rawalpindi Pakistan. *SJESR*, 6(1), 28–37.
- Salahuddin, A. N. M., Greenwood, J., & Conner, L. (2018). Teachers as Leaders and Learners: Building Teacher Leadership in a Bangladeshi Secondary School. In *Teacher Education Policy and Practice in Asia* (pp. 109–126). Springer.
- Warman, W., Poernomo, S. A., Januar, S., & Safrudin. (2021). Leadership Style and Principal Supervision in Improving Teacher Performance at State High Schools in Kutai Kartanegara Regency, East Kalimantan Province, Indonesia. *EduLine: Journal of Education and Learning Innovation*, 1(2), 111–125.

الملاحق

استبيان: درجة السلطوية في المدارس الحكومية الأساسية في فلسطين من وجهات نظر المعلمين والمعلمات/ الرابط الالكتروني

[استبيان: درجة السلطوية في المدارس الحكومية الأساسية في فلسطين من وجهات نظر المعلمين والمعلمات](#)

(إعداد طالبات برنامج ماجستير الإدارة التربوية)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

نحن باحثات من برنامج ماجستير الإدارة التربوية، نقوم بإجراء دراسة علمية تهدف إلى التعرف على درجة السلطوية في المدارس الحكومية الأساسية في فلسطين من وجهات نظر المعلمين والمعلمات. نرجو منكم تعبئة هذا الاستبيان بكل دقة وموضوعية، مع العلم بأن جميع المعلومات سئستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وسئعامل بسرية تامة.

◆ أولاً: البيانات الديموغرافية

- الجنس: ذكر / أنثى
- المؤهل العلمي: دبلوم / بكالوريوس / ماجستير / دكتوراه
- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات / من 5 إلى 10 سنوات / أكثر من 10 سنوات

◆ تعليمات الإجابة:

يرجى تحديد درجة موافقتك على كل فقرة وفق المقياس التالي:

الدرجة	قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً
	1	2	3	4	5

أولاً: بعد اتخاذ القرار الإداري

الدرجة:

الرقم	الفقرة	1	2	3	4	5
1	تتخذ إدارة المدرسة قراراتها بشكل فردي دون استشارة المعلمين.	<input type="checkbox"/>				
2	يتم إعلامنا بالقرارات بعد صدورها دون فرصة للتعليق.	<input type="checkbox"/>				
3	لا يُؤخذ برأينا عند مناقشة السياسات التعليمية في المدرسة.	<input type="checkbox"/>				
4	غالبًا ما تفرض الإدارة قرارات دون مبررات واضحة للمعلمين.	<input type="checkbox"/>				
5	يغيب إشراك المعلمين في تعديل السياسات الداخلية للمدرسة.	<input type="checkbox"/>				

ثانياً: بعد المشاركة في التخطيط التربوي

الدرجة:

الرقم	الفقرة	1	2	3	4	5
6	يُطلب منا المساهمة في وضع الخطط الدراسية السنوية.	<input type="checkbox"/>				
7	نشعر أن آرائنا تؤثر فعليًا في تحسين الخطط التعليمية.	<input type="checkbox"/>				
8	التخطيط يتم بمشاركة فعالة لجميع المعلمين في المدرسة.	<input type="checkbox"/>				
9	الإدارة تتيح للمعلمين فرصة اقتراح تعديلات على الخطط.	<input type="checkbox"/>				
10	التخطيط يتم عادة دون إشراك أو استشارة المعلمين.	<input type="checkbox"/>				

ثالثًا: بعد الرقابة الإدارية على المعلمين

الدرجة:

الرقم	الفقرة	1	2	3	4	5
11	تتابع الإدارة أداءنا بأسلوب رقابي صارم.	<input type="checkbox"/>				
12	يتم تقييمنا دون الرجوع إلينا أو مناقشة الأداء.	<input type="checkbox"/>				
13	تخضع ملاحظات الأداء للمدير فقط دون استئناف أو نقاش.	<input type="checkbox"/>				
14	الإدارة تتعامل مع الأخطاء بطريقة عقابية دون دعم تحسيني.	<input type="checkbox"/>				
15	يفرض تنفيذ تعليمات الإدارة دون شرح أو توضيح للأهداف.	<input type="checkbox"/>				

رابعًا: بعد البيئة النفسية والمناخ المدرسي

الدرجة:

الرقم	الفقرة	1	2	3	4	5
16	أشعر بعدم الراحة أثناء التعامل مع الإدارة.	<input type="checkbox"/>				
17	يسود جو من التوتر في المدرسة بسبب طريقة الإدارة.	<input type="checkbox"/>				
18	يمكنني التعبير عن رأيي بحرية دون خوف من العقاب.	<input type="checkbox"/>				
19	المناخ المدرسي يدفعني للتردد في طرح الأفكار والمبادرات.	<input type="checkbox"/>				
20	العلاقة بين المعلمين والإدارة تفتقر إلى الثقة المتبادلة.	<input type="checkbox"/>				

خامسًا: بعد التواصل الإداري بين الإدارة والمعلمين

الدرجة:

الرقم	الفقرة	1	2	3	4	5
21	توفر الإدارة قنوات مفتوحة للتواصل معنا.	<input type="checkbox"/>				
22	يُستقبل نقدنا الإداري بشكل إيجابي وبروح بناءة.	<input type="checkbox"/>				
23	تعقد اجتماعات دورية لمناقشة الشؤون الإدارية مع المعلمين.	<input type="checkbox"/>				
24	الاتصال بين المعلمين والإدارة يتم بوضوح وشفافية.	<input type="checkbox"/>				
25	نعاني من غياب الشفافية في التواصل مع الإدارة.	<input type="checkbox"/>				

سادساً: بعد أثر السلطوية على الدافعية والأداء المهني

الدرجة:

الرقم	الفقرة	1	2	3	4	5
26	يؤثر الأسلوب السلطوي في الإدارة على رغبتني بالعمل.	<input type="checkbox"/>				
27	يحد غياب المشاركة من حماسي لتطوير أساليب التدريس.	<input type="checkbox"/>				
28	أرى أن الإدارة السلطوية تقلل من جودة العملية التعليمية.	<input type="checkbox"/>				
29	الشعور بالإقصاء الإداري يقلل من التزامي المهني.	<input type="checkbox"/>				
30	المناخ السلطوي يؤثر سلباً على إنتاجية المعلمين.	<input type="checkbox"/>				