



الأنماط القيادية بالمدارس الحكومية بمحافظة عجلون وعلاقتها بالأداء المتميز للمديرين من وجهة نظر المعلمين

فيصل عيسى عبد القادر النواصره

أستاذ مشارك

قسم التربية الخاصة - كلية الآداب والعلوم التربوية

جامعة عجلون الوطنية

nawasrehf@yahoo.com

بثينه عويس

أستاذ مساعد

قسم متطلبات الجامعة - كلية الآداب والعلوم التربوية

جامعة عجلون الوطنية

nanaawais@hotmail.com

الأنماط القيادية بالمدارس الحكومية بمحافظة عجلون وعلاقتها بالأداء المتميز للمديرين من وجهة نظر المعلمين

بثينه عويس، فيصل عيسى عبد القادر النواصره

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن الأنماط القيادية لمديري المدارس في محافظة عجلون وعلاقتها بالأداء المتميز لديهم من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق هدف الدراسة تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (٢٢١) معلماً ومعلمة في المدارس التابعة لمحافظة عجلون للعام ٢٠١٨/٢٠١٩، وتم استخدام المنهج الوصفي لغايات هذه الدراسة، حيث أعد الباحثان استبانة مكونة من (٤٥) فقرة موزعة على قسمين هما: الأنماط القيادية والمكونة من (٣٠) فقرة والأداء المتميز والمكونة من (١٥) فقرة وبعد التأكد من صدق الأداة وثباتها تم تطبيقها على أفراد العينة حيث أظهرت النتائج أن النمط القيادي الديمقراطي هو النمط الأكثر استخداماً من مديري المدارس تلاه الأوتوقراطي ثم المتسيب، كما أظهرت النتائج أن مستوى الأداء المتميز لمديري المدارس كان عالياً في تطوير أداء الطلبة الأكاديمي لتحقيق رضا المجتمع، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية للنمط القيادي تُعزى لتغير الخبرة ووجود فروق ذات دلالة لصالح البكالوريوس في النمط الديمقراطي والنمط المتسيب، وبينت النتائج وجود أثر للنمط القيادي وبمعامل ارتباط دال لدى مديري المدارس في منطقة عجلون والأداء المتميز لديهم. واوصى الباحثان بضرورة تعزيز الأداء المتميز لمديري المدارس باستخدام النمط القيادي الديمقراطي الأكثر فعالية في المؤسسات التربوية في المدارس الحكومية من حيث تميز الأداء.

الكلمات المفتاحية: القيادة، النمط القيادي، الديمقراطي، الأداء المتميز.

The prevailing leadership styles among the principals of public schools and their relationship to their outstanding performance

Bothina Owais, Faisal Issa A'Qader Alnawasreh

Abstract

The aim of this study was to disclose the dominant leadership patters of school principals in Ajloun governorate and their relationship with their outstanding performance from the teachers' point of view. To achieve the study objectives, the researchers used a questionnaire consisting of (45) paragraphs divided into two categories: leadership styles with 30 paragraphs and outstanding performance (15), The sample consists of (221) teachers were selected randomly from the schools of Ajloun of the year 2019/2018. After verifying the validity of the tool and its stability, it was applied to the sample. The results showed that the democratic leadership style is the most used from the principles of the schools, then the autocratic, after that the careless style. The results also showed that the level of the best performance of the school principals was high at the developing of academic performance of students and there weren't any statically differences at the leadership style in favor to the experience variable, and there were statically differences in favor of the bachelor in the democratic style and the careless style. And the results showed that there was a positive correlation between the leadership style of school principals and their outstanding performance. The results were discussed in the light of the theoretical framework & previous studies, it was suggested some recommendations on the basis of the results of the study. The researchers recommended that it's necessary to enhance the outstanding performance of school principals using the most effective democratic leadership style in educational institutions in public schools according to the performance excellence.

keywords: Leadership; Leadership Style; Democratic; Outstanding Performance.

المقدمة:

وبينّ العلاق (٢٠٠٨) اتجاه آخر في النظرة للقيادة يجمع ما بين النظرة السلوكية والموقفية بما يسمى بالتفاعلية والذي جمع بين الاتجاهين السابقين، ويطلق عليها أصحابها أيضاً (النظرية التوافقية)، وتقوم هذه النظرية على فكرة المزج بين متغيرات النظريات السابقة، فإذا كانت نظرية السمات، وكذلك نظرية الرجل العظيم ترجع القيادة إلى شخصية القائد، وأن نظرية الموقف تفسر القيادة من خلال الجماعة، فإن النظرية التفاعلية تقوم على أساس التكامل بين كل العوامل التي تؤثر في القيادة، فالقيادة عملية تفاعل مع جميع الظروف، والعناصر المحيطة من بشرية، واجتماعية، ومادية، ووظيفية، وتعطي النظرية أهمية كبيرة لإدراك القائد لنفسه، وإدراك الآخرين له، وإدراكه للآخرين، فالإدراك مشترك بين القائد، والتابعين، والمواقف، والوظائف وتقوم هذه النظرية على أساس التكامل، والتفاعل بين المتغيرات الرئيسة الآتية:

- أ. شخصية القائد، ودوره في الجماعة.
- ب. الجماعة التي يقودهم من حيث أهدافهم، وخصائصهم، وحاجاتهم، واتجاهاتهم.
- ج. العلاقة القائمة بين القائد، والجماعة.
- د. المواقف من حيث طبيعتها، وظروفها، والعوامل المادية المحيطة بها وباختلاف النظرية التي يتبناها القائد التربوي يختلف كذلك النمط القيادي الذي يتبناه وعلى هذا فإن هذه الممارسات والتصرفات التي تضيفي على إدارات هذه المدارس طابعاً أو نمطاً معيناً يجعلها تتصف بصفات وتتميز بخصائص معينة (السكرانته، ٢٠١٠).

وانطلاقاً من هذا التصور، فلا يسير مديرو المدارس في إدارة مدارسهم وتعاملهم مع الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والطلاب والعاملين في المدرسة على نمط واحد في الإدارة، وإنما يختلفون في تعاملهم الشخصي والمهني وفي إجراءاتهم ووسائلهم الإدارية باختلاف فلسفاتهم التربوية من جهة واختلاف إعدادهم وتدريبهم واتساع خبراتهم ونظرتهم إلى الإدارة من جهة أخرى (فهومي؛ محمود، ١٩٩٣).

وأجمعت المراجع العربية والأجنبية في الإدارة المدرسية على تصنيف أنماط الإدارة المدرسية، وبالمثل أنماط القيادة الإدارية في المدرسة، إلى ثلاثة أنماط هي:

الجدول (١) سمات القائد المتميز الرئيسة وما يوازيها من مهارات لازمة للقائد الناجح

المهارات	السمات
المهارات الفكرية	التكيف مع الوقت
القدرة على الابداع	التفاعل مع الاحداث الاجتماعية
اللباقة والدبلوماسية	الطموح
الذكاء	الحزم التعاون
الانمام بالعمل	القدرة على اتخاذ القرار
الترتيب والنظام	الاستقلالية
القدرة على الاقناع	الاصرار
الذكاء الاجتماعي	تحمل ضغوط العمل وتحمل المسؤولية

تنتظم مؤسساتنا التربوية وتتقدم نحو الهدف بخطى ثابتة إذا ما حظيت بقيادة متميزون يحققون الهدف المنشود بالعمل الدؤوب المبدع والمحفز، وبغياب هذه النماذج من القياديين نستطيع القول أن الإدارة عجزت عن تحقيق اهدافها المرسومة والمحددة وبالتالي الوصول بالعملية التعليمية الى المستوى الذي يؤهلها لمواكبة كل جديد في ظل التغيرات المتسارعة والتطور العلمي الذي نشهده في كافة المجالات فالقائد التربوي المتميز هو الحلقة الاقوى بين عناصر العملية التعليمية فهو الموجه والمحفز، ويمارس نمط قيادي يساعده في توجيه الجميع نحو الهدف، ويدفع بمؤسسته التربوية نحو التميز والإبداع لتصبح تجربته الإدارية نموذجاً يُحتذى ويشار لها بالبنان.

مفهوم القيادة:

تُعرّف القيادة بأنها السمات التي من الممكن أن يتحلّى بها من يتخذ دور القائد وقد عرّفها التربويون كلاً حسب النظرية التي يتبناها في الإدارة، فالتقليديون عرفوها أنها سلطة تمارس من قائد يمارس السيطرة على الناس والقيادة هي قدرة القائد للتأثير بالآخرين نحو تحقيق الأهداف (Robbins, 2009)، ويتضح مما سبق أن المفهوم التقليدي للقيادة هو قدرة القائد على التأثير بالآخرين وعلى قدرة امتلاك القائد لهذه المهارات يتمكن من تحقيق الأهداف المشتركة.

فقد عرف أصحاب النظرية السلوكية القيادة بأنها التأثير في الأشخاص وتوجيههم بطريقة تمكنهم من كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم في سبيل الوصول إلى الهدف، ويرى (Richard, 2008) أن القيادة من وجهة نظر سلوكية ليست بالسيطرة على الافراد والتحكم بهم ولكن العمل على إطلاق قدراتهم ومواهبهم. أما أصحاب النظرية الموقفية فيروا أن القيادة تمثل خلق رؤية يتبعها الآخرون وتدفعهم للعمل باتجاهات مختلفة في مواقف مختلفة حيث عُرفت أنها عملية تجهيز وترتيب الموقف القيادي حتى يتمكن مختلف أعضاء الجماعة بما فيهم القائد من تحقيق أهداف مشتركة (ابو كشك، ٢٠٠٦).

أما النظرة الحديثة للقيادة التربوية فهي القدرة على توضيح الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة ودفع الآخرين للإيمان بها كما عرفها (Koontz & Weirich, 1988)، كما عُرفت أنها علاقة التأثير بين القادة والتابعين وإنها متعددة الاتجاهات، ويركز أصحاب هذه النظرية على ضرورة توفر بيئة تساعد على الابتكار والإبداع وتوفر قائد ملهم وموجه بشكل إيجابي، ومتمتع بعدد من السمات أو الخصائص التي تساعده في السير بالمؤسسة نحو الأمام، ولا بد من التأكيد أن هذه السمات تعكس المهارات التي يمتلكها القائد التربوي وبالتالي النمط القيادي الذي يتبناه في إدارة المؤسسة التربوية الأكثر تفاعلاً مع الطلبة، والعاملين، وأولياء امور والمجتمع محلي، ويمكن حصر سمات القائد المتميز الرئيسة وما يوازيها من مهارات لازمة للقائد الناجح في الجدول (١) (زايد، ٢٠٠٦):

أولاً: النمط الأوتوقراطي: ان القائد في هذا النمط متسلط، يستأثر بجميع السلطات، ويرسم خطة العمل، ويحدد طرق تنفيذها، ويحرك الجماعة كما يشاء، ويلزم العاملين معه بالطاعة، ويحاول أن يدير المؤسسة وفقاً لرغباته الخاصة وآرائه الفردية، وهو بذلك يحد من حيوية ونشاط العاملين معه، ويحاول عدم خلق قيادات جديدة بينهم (أحمد؛ حافظ، ٢٠٠٣). وهذا النمط يعتمد على السلطة الرسمية في تسيير الأمور وعلى حرفية القوانين واللوائح للمنظمة. إن العاملين تحت نمط قائد أوتوقراطي يؤدون أعمالهم بخوف وقلق ورهبة، مع انعدام الرقابة الذاتية. مع ملاحظة أن الفكر الإداري الأوتوقراطي يؤمن بأن الفرد إذا توافرت له الظروف يكون قادراً على الابتكار وتحقيق ذاته والتزامه بمثل العليا ويراقب نفسه مراقبة ذاتية سليمة (البدري، ٢٠٠١).

ثانياً: النمط الديموقراطي (Democratic): يتسم هذا النمط من القيادة في قيام القائد باستشارة مرؤوسيه، وأخذ آرائهم، وإشراكهم في اتخاذ القرارات، وتفويض الصلاحيات لهم في إنجاز المهام المناطة بأدائهم، فالقائد الديموقراطي يتيح للأخرين (التابعين) الإسهام في إبداء الرأي، والمشاركة فيه، ويؤكد على أهمية الفرد، والجماعة في المنظمة، ويسعى لرفع معنوياتهم، ويثير حماسهم، ويتيح فرص التعامل بروح الفريق الواحد، يسعى القائد الديموقراطي الى إشباع حاجات المرؤوسين الإنسانية وفهم لمشاعر المرؤوسين ومعرفة مشاكلهم والعمل على القيام بمعالجتها، لذا ينتج جماعة عاملة تكون أكثر تعاوناً وإيجابية، مما يؤدي بالتالي إلى رفع الروح المعنوية لمثل هذه الجماعة وبالتالي رفع كفاءتها الإنتاجية (البدري، ٢٠٠١).

ثالثاً: النمط المتسبب (The laissez-fair Style) يطلق عليه القيادة الحرة، القيادة المنطلقة، والقيادة الفوضوية، القيادة غير الموجهة، أو سياسة إطلاق العنان، أو نمط ترك الحبل على الغارب. وتقل فاعلية الأنظمة والقوانين واللوائح لدى القائد المتسبب لتحل محلها الرغبات والنزعات دون تمييز، وتتحطم الحواجز والحدود بين النجاح والفشل ويصبح كل شيء في حالة انعدام المراقبة، فلا مسئولية ولا رقابة، بل اضطراب وتسبب وبلبلة وانعدام الرؤية الواضحة للأمور، والقائد المتسبب ينحصر دوره في توصيل الأوامر والإشارة إلى القوانين إلى المرؤوسين دون متابعة أو مراقبة (حمود، ٢٠١٠).

مما سبق يتضح أن اختلاف وسائل التفاعل بين القائد، والمرؤوسين بغرض توجيههم، وإرشادهم، هو من يعكس التباين في الأنماط القيادية، وتصنيفاتها، فنجد النمط الديموقراطي يعتمد على العلاقات الإنسانية، والذي يقوم على إشباع حاجات مرؤوسيه، وإطلاق قدراتهم، وطاقتهم الكامنة، أما النمط الأوتوقراطي، يقوم على الترهيب، والتخويف، ويكبح قدرات العاملين، أما فيما يتعلق بالنمط المتسبب فتكون القيادة لدى المدير أو العامل على حد سواء وكأنها غير موجودة، فهو في ظل هذا النمط من القيادة يتنازل عن سلطة اتخاذ القرارات، ويترك للعاملين حرية التصرف دون أي تدخل منه.

مفهوم الأداء المتميز

الأداء المتميز هو "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها باستخدام الموارد بأسلوب فعال وكفؤ، وينبغي الأخذ بعين الاعتبار أن عملية تحديد مستوى الأداء المتميز لا تجري بمعزل عن الأنشطة والوظائف الإدارية الأخرى، وفعاليتها ترتبط بتوافر عدد من المقدرات" (عقيلي، ٢٠٠٥).

المفاهيم الأساسية للتميز

تشمل المفاهيم الأساسية للتميز وفقاً لنموذج التميز الأوروبي (٢٠١٣) الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة المفاهيم الأساسية الثمانية التي تمكن المؤسسة من تحديد مسارها نحو تحقيق أسس التميز وهذه المفاهيم هي:

١- إضافة قيمة لصالح المتعاملين

تقوم المؤسسات المتميزة بإضافة قيمة لصالح المتعاملين معها بصورة مستمرة ومنتظمة وعملية تظهر من خلال التعرف على المجموعات المختلفة للمتعاملين معها، الحاليين والمحتملين، ومن ثم التنبؤ باحتياجاتهم المختلفة وتوقعاتهم المستقبلية وترجمة كافة الاحتياجات إلى عروض قيمة مستدامة وجاذبة و بناء وتطوير حوار متواصل مع المتعاملين يتسم بالشفافية والمصارحة (Mohammad, Mann, Grigg & Wagner, 2011)

٢- بناء مستقبل مستدام

للمؤسسات المتميزة أثر إيجابي على العالم من حولها من خلال تطوير وتحسين أدائها وفي الوقت نفسه العمل على تطوير الجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية في قطاعات الأعمال الخاصة بها، وعملياً تقوم المؤسسات المتميزة بضمان مستقبل المؤسسة من خلال تحديد ونشر الغرض الأساسي الذي تستند إليه الرؤيا والرسالة والقيم والأخلاقيات والسلوك المؤسسي (Mohammad, etal, 2011)

٣- تنمية القدرة المؤسسية

تقوم المؤسسات المتميزة ببناء وتطوير قدراتها من خلال الإدارة الفاعلة لعمليات التغيير داخل وخارج حدودها المؤسسية. ومن الناحية العملية، فإن المؤسسات المتميزة تقوم بتحليل اتجاهات الأداء التشغيلي لمحاولة فهم القدرات والإمكانيات الحالية والكامنة لديها، ومن ثم تحديد فرص التطوير والتحسين اللازمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية وتطوير سلسلة قيمة ذات كفاءة و فاعلية لضمان استدامة قدرة المؤسسة على الإيفاء بالتزاماتها الواردة في عرض القيمة التي تم الالتزام بها تجاه المتعاملين (Mohammad & etal, 2011).

٤- تسخير الإبداع والابتكار

تعزز المؤسسات المتميزة القيمة المضافة وتحقق مستويات متصاعدة الأداء من خلال آليات التحسين المستمر والابتكار المنتظم الذي يتحقق من خلال تسخير الإبداع لدى جميع المعنيين بالمؤسسة. ومن الناحية العملية، فإن المؤسسات المتميزة تقوم

مثل دراسة الروقي (٢٠١٢) وشاهين (٢٠١٣)، لذا جاءت الدراسة الحالية للكشف عن الأنماط القيادية بالمدارس الحكومية بمحافظة عجلون/ الأردن وعلاقتها بالأداء المتميز للمديرين من وجهة نظر المعلمين، وتحاول الدراسة الإجابة عن التساؤلات الآتية:

١. ما الأنماط القيادية لمديري المدارس السائدة في المدارس الحكومية للمرحلة الثانوية في محافظة عجلون من وجهة نظر المعلمين؟

٢. ما مستوى الأداء المتميز لدى مديري المدارس في المدارس الحكومية للمرحلة الثانوية في محافظة عجلون من وجهة نظر المعلمين؟

٣. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0,05$) في الأنماط القيادية السائدة لمديري المدارس الحكومية للمرحلة الثانوية في عجلون تعزى لمتغيري سنوات الخبرة، الدرجة العلمية لمدير المدرسة من وجهة نظر المعلمين؟

٤. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين مستوى الأداء المتميز والنمط القيادي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة عجلون؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية الى الاتي:

- الكشف عن الأنماط القيادية السائدة لمديري المدارس الحكومية للمرحلة الثانوية في عجلون من وجهة نظر المعلمين.
- التعرف على مستوى الأداء المتميز لدى مديري المدارس الحكومية للمرحلة الثانوية في محافظة عجلون من وجهة نظر المعلمين.
- الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0,05$) في الأنماط القيادية السائدة لمديري المدارس الحكومية للمرحلة الثانوية في عجلون تعزى لمتغيري سنوات الخبرة، الدرجة العلمية لمدير المدرسة من وجهة نظر المعلمين.
- الكشف عن العلاقة الارتباطية بين مستوى الأداء المتميز والنمط القيادي لدى مديري المدارس في محافظة عجلون من وجهة نظر المعلمين.
- تسهم هذه الدراسة في التعرف على النمط القيادي وأثره على الأداء المتميز لدى العاملين في المؤسسات التعليمية.
- توفير معلومات علمية حول الأنماط القيادية لمديري المدارس، وانعكاساتها على الأداء المتميز لديهم.

أهمية الدراسة:

يعتبر القائد التربوي مدير المدرسة قائداً ناجحاً إذا ما كان يمتلك السلوك القيادي الداعم والمؤثر في الآخرين بهدف تحقيق الرسالة التي يحملها كل تربوي او كل من يعمل في سلك التربية والتعليم، وهذا لن يتحقق إلا عند استخدام النمط القيادي الملائم لتحقيق الأهداف المنشودة. وتحرص الإدارة المدرسية لأي مدرسة على تحديد نوعية وكمية أداء عاملها للوقوف على أوجه القوة والضعف في مستوى الأداء بهدف تحقيق التميز الذي يسعى النظام

بصياغة منهجيات لإشراك المعنيين بالمؤسسة وتحقيق الاستخدام الأمثل للمعارف المتراكمة لديهم من خلال توظيفها لإنتاج الأفكار والإبداع (Mohammad & etal, 2011).

٥- القيادة من خلال رؤيا وإلهام ونزاهة

تحظى المؤسسات المتميزة بوجود قادة قادرين على صياغة المستقبل وتحويله إلى واقع، كما يقومون أيضاً بإعطاء القدوة الحسنة في القيم والسلوكيات المؤسسية. ومن الناحية العملية، فإن قادة المؤسسات المتميزة يقومون بشحن الهمم والسعي لخلق ثقافة الإشارك والحيازة والتمكين، والتحسين والمساءلة لجميع الموظفين من خلال أفعالهم وتصرفاتهم وتجاربهم وتجسيد القيم المؤسسية وإعطاء القدوة الحسنة في النزاهة والمسؤولية المجتمعية والسلوك المهني وصياغة مسار مستقبلي واضح.

٦- الإدارة بمرونة وسرعة التكيف مع التغيير

تعرف المؤسسات المتميزة بقدرتها على اغتنام الفرص المتاحة ومجابهة التحديات الماثلة وسرعة التجاوب معها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة. ومن الناحية العملية، فإن المؤسسات المتميزة تقوم باستخدام الآليات المناسبة للتعرف على المتغيرات في البيئة الخارجية وترجمتها إلى سيناريوهات مستقبلية ممكنة وتطوير مجموعة من مؤشرات أداء العمليات ونتائج مخرجات الأعمال ذات الصلة.

٧- النجاح من خلال مواهب وقدرات موظفي المؤسسة

تقدر المؤسسات المتميزة الموظفين لديها وتقوم بإيجاد ثقافة التمكين لهم من أجل تحقيق الأهداف الشخصية والمؤسسية. ومن الناحية العملية، فإن المؤسسات المتميزة تقوم بتحديد المهارات والكفاءات ومستويات أداء الموظفين المطلوبة والتخطيط الفعال لجذب وتطوير المواهب والقدرات المطلوبة.

٨- استدامة النتائج الباهرة

تحقق المؤسسات المتميزة نتائج باهرة ومستدامة تلبي الاحتياجات الخاصة بجميع المعنيين بالمؤسسة، ومن الناحية العملية، فإن المؤسسات المتميزة تقوم بتجميع الاحتياجات الحالية والتوقعات المستقبلية، التطبيق المنتظم للاستراتيجية والسياسات الداعمة لها لتحقيق النتائج المنشودة مع التعريف الواضح لعلاقة السببية وأثر تقييم حزمة النتائج التي تم تحقيقها لأغراض تحسين الأداء المستقبلي وتوفير منافع مستدامة لجميع المعنيين بالمؤسسة وتحقيق أعلى مستويات الثقة للمعنيين من خلال تبني الآليات الفاعلة الرامية لتفهم السيناريوهات المستقبلية (Mohammad & etal, 2011).

مشكلة الدراسة:

تنبثق مشكلة الدراسة من تفاوت نتائج الدراسات التي تناولت الأنماط القيادية بالمدارس الحكومية بمحافظة عجلون وعلاقتها بالأداء المتميز للمديرين من وجهة نظر المعلمين، ويظهر ذلك بوضوح في دراسة واختلاف مجتمع الدراسة والعينة لدى كل منها

أنماط السلوك القيادي السائد بين المديرين هو النمط الديمقراطي ثم الديكتاتوري ثم التسبيبي، أظهرت النتائج عم وجود فروق دالة احصائياً على مقياس السلوك القيادي تُعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي والخبرة التعليمية للمعلم ويوجد علاقة بين النمط القيادي والاتجاه نحو التدريس.

كما أجرى عبد الرحيم (٢٠٠٠) دراسة هدفت الى معرفة أنماط القيادة لدى مديري المدارس الأساسية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، تكونت العينة من (٧٧٥) معلماً ومعلمة في محافظة اربد في الأردن، استخدم الباحث مقياس جوردن لوصف السلوك القيادي ومقياس مينسوتا لقياس الرضا الوظيفي، اشارت النتائج الى شيوع ثمانية أنماط للسلوك القيادي وكان أكثرها تكراراً النمط المعتمد بشكل أكبر على العمل والاعتبارية، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة احصائياً في درجة الرضا الوظيفي لأنماط الإدارة المختلفة.

وفي دراسة قام بها كلخ (٢٠٠٠) هدفت الدراسة إلى الكشف عن الأهمية النسبية لدرجات تفضيل أعضاء الهيئة التدريسية لمقومات الشخصية والمهنية للقيادة التربوية مع ترتيب هذه المقومات طبقاً لأهميتها النسبية كما أنها كشفت دلالات الفروق الاحصائية في درجات تفضيل أعضاء الهيئة التدريسية للأهمية النسبية للمقومات الشخصية والمهنية تعزى إلى متغيرات (نوع الكلية، الدرجة العلمية، سنوات الخدمة، المؤسسة التي يعمل فيها الجامعة التي حصل منها على آخر مؤهل علمي)، كما هدفت الدراسة إلى تقديم بعض التوصيات والمقترحات والتي يؤمل أن تساهم في وضع إطار متعارف عليه لما يجب أن يتحلى به القائد التربوي من مقومات شخصية ومهنية واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وهو يناسب هذه الدراسة وخصوصاً أن الباحث يصف ويحلل المقومات الشخصية والمهنية للقيادة التربوية.

وفي دراسة قام بها سترال والشناق (٢٠٠٠) هدفت لتحديد الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظرهم وعلاقتها بالرضا الوظيفي، استخدم الباحثان استبانتين عن النمط القيادي والرضا الوظيفي، تكونت العينة من (٤٥) معلمة، اشارت النتائج الى أن مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات كان مرتفعاً، كما تبين عدم وجود فروق بين الجنس والمؤهل العلمي والخبرة في العلاقة بين النمط القيادي للمديرين والرضا الوظيفي.

وهدف دراسة موي وهنكن وإجلي (Moye, Henkin & Egley, 2005) إلى التعرف على العلاقات بين المديرين والمعلمين من خلال اكتشاف الروابط بين التمكين والثقة بين الأشخاص، وأظهرت نتائج الدراسة أن المستوى العالي من الثقة بالمدير له ارتباط قوي بالمستوى العالي من إدراك المعلمين بوجود مناخ مدرسي داعم للعمل، وبأن العمل المنجز ذو معنى، وكذلك شعور المعلمين بالاستقلالية والمقدرة على التأثير في مناخ العمل.

كما أجرى موليرو وآخرون (Molero & etal, 2007) دراسة هدفت إلى مقارنة العلاقة بين القيادة التحويلية، وأنماط قيادية

التربوي الأردني لتحقيقه، وبما أن الأداء الوظيفي المتميز يتأثر سلباً وإيجاباً بالعديد من العوامل وبخاصة النمط القيادي.

تتبع أهمية هذه الدراسة من خلال الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين النمط القيادي لمديري المدارس والأداء المتميز في المدارس الحكومية للمرحلة الثانوية في محافظة عجلون من وجهة نظر المعلمين ويمكن حصر أهمية هذه الدراسة بالعناصر الآتية:

- عملت هذه الدراسة على تطوير استبانة تحدد النمط القيادي لمديري المدارس واستبانة تحدد مستوى الأداء المتميز وتم إيجاد دلالات صدق وثبات لهما. الأنماط القيادية بالمدارس الحكومية بمحافظة عجلون.
- توضيح أهمية الكشف عن الأنماط القيادية بالمدارس الحكومية لما لها من علاقة وثيقة بالتنبؤ بالأداء المتميز للمديرين من وجهة نظر المعلمين.

التعريفات الاجرائية:

القيادة هي "قدرة الفرد على التأثير على شخص أو مجموعة من الاشخاص وتوجيههم وارشادهم من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الاهداف الموضوعية" (المدهون؛ العجرمي، ٢٠١١).

الانماط القيادية عرفها Robert Oens بأنها "السلوك الذي يمارسه القائد الفعال على أفراد المجموعة العاملة معه بهدف تحسين نوعية العمل والانتاج في المنظمة" (العميان، ٢٠٠٢).

وتُعرّف اجرائياً: بانها الدرجة التي يتحدد من خلالها السلوك القيادي الذي يستخدمه المدير في مدرسته من وجهة نظر المعلمين من خلال استبانة النمط القيادي المستخدمة في الدراسة.

الأداء المتميز: هو "السعي الدائم نحو التفوق والتقدم والإبداع في الجانبين الإدارة والأكاديمي" (حريم، ٢٠٠٦). وتُعرّف اجرائياً: بانها الدرجة التي يحصل عليها المدير من وجهة نظر المعلمين من خلال استبانة الأداء المتميز المستخدمة في الدراسة.

حدود الدراسة ومحدداتها

اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود الآتية:

١. عينة من معلمي المدارس الحكومية في منطقة عجلون للعام ٢٠١٨/٢٠١٩.

٢. يقتصر تعميم نتائج هذه الدراسة على الأداة التي استخدمها الباحثان (استبانة الأنماط القيادية واستبانة الأداء المتميز) وما تتمتع به كلا الاداتين من صدق وثبات.

الدراسات السابقة:

تم ايجاد بعض الدراسات في انماط القيادة التربوية والاداء المتميز وسيتم عرضها وفقاً لتسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث.

في دراسة قام بها شقير(١٩٩٩) هدفت الى معرفة مستوى إدراك المعلمين للأنماط القيادية التي يمارسها مديرو ومديرات المدارس الحكومية وعلاقته باتجاهاتهم نحو مهنة التدريس تكونت العينة من (٢١١) معلماً ومعلمة، استخدم الباحث استبانة الأنماط القيادية واستبانة الاتجاهات نحو المدرسة و اشارت النتائج الى أن

هامة أخرى، مثل: (النمط الديمقراطي، والنمط الأوتوقراطي)، أو من منظور وظيفي، ومنظور إنساني، وكذلك مقارنة آثار القيادة التحويلية، والأنماط الأخرى على بعض المخرجات الوظيفية العامة مثل: رضا العاملين، وأدائهم، وقد أجريت الدراسة في إسبانيا، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد اشارت النتائج الى وجود علاقة ارتباطية قوية بين القيادة التحويلية، وكل من القيادة الديمقراطية، والقيادة الأوتوقراطية، أو من منظور وظيفي ومنظور إنساني، تزيد القيادة التحويلية وخصوصاً في مستوياتها العالية معدل الفروقات، التي يمكن تفسيرها من خلال الأنماط القيادية في متغيرات إخراجية مؤسساتية مناسبة، مثل: الجهد الإضافي، والرضا الوظيفي، وأداء العاملين.

كما أجرى (Shafieipour, Ghasemi & Aslani, 2011) دراسة هدفت إلى إظهار العلاقة بين أساليب القيادة، وضغوط العمل على إدارة المدرسة في دولة إيران، حيث يبدو أن الأنماط القيادية للمديرين هي من بين العوامل التي تؤثر على مستويات التوتر لديهم، لأن وجود التوتر في مؤسسة، يمكن أن يؤثر على الحياة الاجتماعية والشخصية، والأداء الوظيفي، والصحة البدنية، والصحة النفسية، والرضا الوظيفي للأفراد، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج المسحي، وقد اشارت النتائج الى زيادة معدل العلاقات بين الإدارة والعاملين، تنخفض نسبة التوتر. وفي دراسة قام بها الروقي (٢٠١٢) هدفت الى التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين، وعلاقتها بالرضا الوظيفي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتبين أن النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية بمكة المكرمة، هو النمط الديمقراطي، وكان أقل الأنماط ممارسة النمط المتسيب كما توجد علاقة ارتباطية موجبة طردية بدرجة متوسطة بين درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين وبين النمط الديمقراطي لدى مدير المدرسة، كما تبين وجود علاقة ارتباطية سالبة عكسية بين درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين وبين النمطين الأوتوقراطي والمتسيب لدى مدير المدرسة.

وأجرت البكار (٢٠١٢) دراسة هدفت إلى الكشف عن مستوى العدالة التنظيمية وعلاقته بمستوى الثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في المدارس الثانوية العامة في محافظة عمان، تكونت العينة من (٣٧٧) معلماً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية العنقودية، وقد استخدمت أداتان: الأولى لقياس مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة عمان للعدالة التنظيمية. والثانية لقياس مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية العامة، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة عمان للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً بشكل عام، وأن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة عمان للثقة التنظيمية كان متوسطاً، ووجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين مستوى العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية.

وفي دراسة أجراها شاهين (٢٠١٣) هدفت الدراسة الى التعرف على

الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بتعزيز ثقافة الإنجاز، وكذلك دراسة دلالة الفروق في متوسطات تقديرات أفراد العينة للأنماط القيادية السائدة لدى مديريهم، ولدرجة ممارسة مديريهم لدورهم في تعزيز ثقافة الإنجاز بحسب متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الكلي لدرجة تقدير أفراد العينة لممارسة الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة لدى أفراد العينة بلغت درجة ممارسة متوسطة لصالح النمط الديمقراطي على المرتبة الأولى ثم النمط الأوتوقراطي ثم النمط المتسيب، ولا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (≥ 0.05) في متوسط تقديرات معلمي المدارس الحكومية بمحافظات غزة للأنماط القيادية السائدة لدى مديريهم تعزى للمتغيرات التالية: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

قام علقم (٢٠١٣) بدراسة هدفت الى التعرف على العلاقة بين النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية الحكومية، ودافعية المعلمين في محافظة رام الله والبيرة في (فلسطين) من وجهة نظر المعلمين، حيث تم استخدام العينة الطبقية العشوائية لتحقيق أهداف الدراسة، كما استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد اشارت النتائج الى أن النمط القيادي الأوتوقراطي هو النمط السائد لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظة، يليه النمط القيادي الديمقراطي في المرتبة الثانية، ثم النمط القيادي التسيبي في المرتبة الثالثة، وهناك علاقة ارتباط دالة إحصائية بين الأنماط القيادية ودافعية المتعلمين، وكانت العلاقة إيجابية مع النمط الديمقراطي وسلبية مع النمط الأوتوقراطي والتسيبي.

وفي دراسة قام بها العدوانى (٢٠١٣) هدفت للتعرف على الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالضغوط التنظيمية للمعلمين، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، تكونت العينة من ٦٠٠ معلم ومعلمة في المرحلة الثانوية في المناطق التعليمية بدولة الكويت للعام الدراسي (٢٠١٢/٢٠١٣) استخدمت الباحثة استبانة للأنماط القيادية واستبانة الضغوط التنظيمية تم التأكد من دلالات صدقها وثباتها، اشارت النتائج الى ان نمط الإدارة السائد لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين كان النمط الديموقراطي ثم يليه النمط التسلسلي ثم في المرتبة الاخيرة النمط التسيبي، كما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز النمط الديموقراطي والاهتمام بالبرامج التدريبية والاهتمام بالبيئة المادية للتعليم.

وفي دراسة قام بها عزيمة (٢٠١٥) هدفت الى التعرف على نوع العلاقة بين النمط الاداري لمدرء المدارس بالرضا الوظيفي لمدارس المرحلة المتوسطة في محافظة بغداد، وتمثلت العينة بـ (٢٨٢) مدرساً ثم استخدام مقياس الانماط القيادية، حيث اظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية بين ابعاد الرضا الوظيفي ونمط القيادة الادارية ونمط التوجيه والمتابعة لمقياس الانماط القيادية. وفي دراسة قام بها بارود (٢٠١٥) هدفت للتعرف على النمط القيادي الشائع لمديري مدارس المرحلة الاساسية الحكومية في

محافظة عجلون / الأردن وعلاقتها بالأداء المتميز لديهم علماً أن عينة الدراسة من المعلمين في المدارس الحكومية الاساسية والثانوية وآرائهم حول الإدارة المدرسية في المؤسسات التعليمية التي يعملون بها.

الطريقة والاجراءات: منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً، أو قضية موجودة حالياً، يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة الدراسة دون تدخل الباحثان فيه.

عينة الدراسة:

تألفت عينة الدراسة من معلمي المدارس الحكومية الثانوية البالغ عددهم ٢٢١ معلم ومعلمة في محافظة عجلون وبين الجدول (١) التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة.

يتضح من الجدول (١) ان عينة الدراسة تكونت من (٢٢١) معلم ومعلمة شكل الذكور منها (٨٨ معلم) بنسبة (٣٩,٨%) شكل الاناث منها (١٣٣ معلمة) بنسبة (٦٠,٢%).

أداة الدراسة:

لتحقيق هدف الدراسة قام الباحثان بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة مثل دراسة شاهين (٢٠١٣) ودراسة الروقي (٢٠١٢) ودراسة علقم (٢٠١٣)، والأخذ بآراء المحكمين والمختصين التربويين. وفي ضوء ذلك تم تطوير استبانة موجهة لأفراد عينة الدراسة وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من (٤٥) فقرة موزعة على بعدين هما: الأنماط القيادية وتكونت من (٣٠) فقره موزعة على النمط الديمقراطي وتكون من ١٤ فقرة والنمط الاوتوقراطي وتكون من ٩ فقرات والنمط المتسيب وتكون من ٧ فقرات اما الأداء المتميز للمديرين فتكون من (١٥) فقرة، واستخدام مقياس ليكرت (Likert Scale) خماسي التدرج، الذي يتوزع من أعلى وزن له، حيث أعطيت الدرجة (٥) لتمثل حقل الإجابة (دائماً)، إلى أقل وزن في المقياس والذي أعطي درجة واحدة لتمثل حقل الإجابة (أبداً)، لغرض الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

صدق أدوات الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بطريقتين:

١- صدق المحكمين: تم التأكد من صدق الأداة من خلال عرضها على (٦) محكمين في مجال القياس والتقويم والإدارة العامة والإدارة التربوية من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الحكومية، وقد طلب الباحثان منهم إبداء ملاحظاتهم وآرائهم حول مدى صحة هذه الفقرات ومناسبتها للغرض الذي أعدت من اجله، ومدى مناسبة كل فقرة للمجال الذي وضعت فيه، وإضافة أو حذف أية فقرة يرونها مناسبة، وبعد استعادة الاستبيانات تم تعديل الاستبانة في ضوء ملاحظات المحكمين. حيث طلب السادة المحكمون إعادة الصياغة للفقرات

التعامل مع الازمات المدرسية في قطاع غزة، تكونت العينة من (٦٢١) معلماً ومعلمةً واستخدم الباحث مقياس الأنماط القيادية الذي تكون من (٦٢) فقرة. اشارت النتائج الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في النمط القيادي لمديري مدارس المرحلة الاساسية، كما اشارت النتائج الى عدم وجود فروق بين المدارس تبعاً لنوع الاعداد التربوي وعدد سنوات الخبرة.

وفي دراسة قام بها سولاف (٢٠١٦) هدفت للكشف عن أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية ومن ثم جمع المعلومات من خلال تطبيق استمارة خاصة بالأنماط القيادية ومقياس الرضا الوظيفي ثم التأكد من دلالات صدقها وثباتها.

وفي دراسة قام بها البنا (٢٠١٧) هدفت الى التعرف على الانماط القيادية وعلاقتها بالسلوك الابداعي لدى العاملين في جهاز الأمن الداخلي تكونت العينة من (٢٧٥) موظفاً تم استخدام استبانته تكونت من الانماط القيادية ومستوى السلوك الابداعي توصلت الدراسة الى ان النمط القيادي السائد هو نمط القيادة المثالية ثم النمط الديموقراطي ثم النمط الاوتوقراطي ثم النمط الاجتماعي وأخيرا النمط المتسيب.

التعقيب على الدراسات السابقة

لقد حظي موضوع الأنماط القيادية في المدارس الحكومية باهتمام عدد كبير من الباحثين ويمكن تصنيف الدراسات السابقة الى ثلاثة أنواع:

- دراسات كمية حول الأنماط القيادية في الجامعات والمؤسسات الحكومية مثل دراسة البنا (٢٠١٧) ودراسة كلخ (٢٠٠٠).
- دراسات كمية حول الأنماط القيادية في المدارس مثل: دراسة سولاف (٢٠١٦) ودراسة عزيمة (٢٠١٥) ودراسة بارود (٢٠١٥) ودراسة شاهين (٢٠١٣) ودراسة علقم (٢٠١٣) ودراسة والعدواني (٢٠١٣) ودراسة الروقي (٢٠١٢) ودراسة عبد الرحيم (٢٠٠٠) ودراسة سترال والشناق (٢٠٠٠) ودراسة شقير (١٩٩٩).
- دراسات تحليلية نوعية لواقع إدارة المدرسة كما في دراسة (Molero and Shafiepour and etal, 2011) ودراسة (etal, 2007).

كما يتضح من نتائج الدراسات السابقة أن هناك مدارس تتميز بمستوى عالي من النمط الديموقراطي في الإدارة مثل دراسة شاهين (٢٠١٣) ودراسة الروقي (٢٠١٢)، كما يتضح أن هناك مدارس تتميز بمستوى مرتفع وسائد في الإدارة من النمط الأتوقراطي كما في دراسة علقم (٢٠١٣)، كما اتضح من الدراسات السابقة أن عوامل نجاح الإدارة التربوية يعتمد على الجهد الاضافي والرضا الوظيفي وأداء العاملين والعلاقة الايجابية بين الادارة والعاملين والصحة النفسية لدى العاملين والمقومات الشخصية والمهنية للقائد التربوي. لذا جاءت الدراسة الحالية للكشف عن الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية في

النتائج، ومن ثم مناقشتها وتفسيرها ووضع التوصيات والمقترحات.

متغيرات الدراسة:

المتغيرات المستقلة:

الجنس: المعلمين (الذكور، الاناث).

سنوات الخبرة لمدير المدرسة: بمستويين اقل من (١٠) سنوات وأكثر من (١٠) سنوات.

الدرجة العلمية لمدير المدرسة: وله أربع مستويات بكالوريوس دبلوم عالي ماجستير دكتوراه.

المتغيرات التابعة:

- النمط القيادي: وله ثلاث انماط الديموقراطي الأوتوقراطي المتساهل.

- الأداء المتميز.

الجدول (٢) التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	٨٨	٣٩,٨
	انثى	١٣٣	٦٠,٢

الجدول (٣) معاملات الارتباط بين الفقرات والأنماط القيادية ككل

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة
١	** ٧٢.	١١	** ٩٢.
٢	** ٧٦.	١٢	** ٨٢.
٣	** ٨١.	١٣	** ٧٠.
٤	** ٨٠.	١٤	** ٨٩.
٥	** ٧١.	١٥	** ٩١.
٦	** ٧٢.	١٦	** ٧٧.
٧	** ٨٨.	١٧	** ٧٦.
٨	** ٦٩.	١٨	** ٨٤.
٩	** ٧٤.	١٩	** ٩٠.
١٠	** ٩٠.	٢٠	** ٨٨.

الجدول (٤) معاملات الارتباط بين الفقرات والأداء المتميز ككل

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة
١	** ٨٤.	١١	** ٩٠.
٢	** ٧١.	١٢	** ٨٦.
٣	** ٩٠.	١٣	** ٨٢.
٤	** ٨٤.	١٤	** ٧٩.
٥	** ٨٢.	١٥	** ٨٥.

الجدول (٥) معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات إعادة للدرجة الكلية

المجال	ثبات إعادة	الاتساق الداخلي
النمط القيادي	٠,٨٨	٠,٨٢
الأداء المتميز	٠,٨٥	٠,٨١

(٣، ٥، ٩، ١٢) من البعد الأول (الأنماط القيادية) والفقرات (٤)، (١٠، ٦) من البعد الثاني.

٢- صدق البناء: لاستخراج دلالات صدق البناء للمقياس، استخرجت معاملات ارتباط فقرات المقياس مع الدرجة الكلية في عينة الدراسة، حيث تم تحليل فقرات الاستبانة وحساب معامل ارتباط كل فقرة من الفقرات، حيث أن معامل الارتباط هنا يمثل دلالة للصدق بالنسبة لكل فقرة في صورة معامل ارتباط بين كل فقرة وبين الدرجة الكلية من جهة، وبين كل فقرة وبين ارتباطها بالمجال التي تنتمي إليه، وبين كل مجال والدرجة الكلية من جهة أخرى، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين (٠,٥٩-٠,٩٤)، ومع المجال (٠,٦٨-٠,٩٥)، والجدول (٣) يبين ذلك.

وتجدر الإشارة الى أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات. حيث يوضح الجدول (٤) معاملات الارتباط بين الفقرات والأداء المتميز ككل.

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق الاستبانة/الأداة، وإعادة تطبيقها بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (١٥) معلماً ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين على أداة الدراسة ككل. وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول (٥) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات إعادة للمجالات والأداة ككل واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

كما يتضح من الجدول (٥) ان معاملات الارتباط بين الفقرات وبُعد الأداء المتميز ككل تراوحت بين (٠,٨١-٠,٨٨) وهي قيم مقبولة لغايات الدراسة.

إجراءات الدراسة:

للتوصل إلى نتائج الدراسة قام الباحثان بالإجراءات الآتية:

١. تحديد هدف الدراسة والمتمثل بالكشف عن الأنماط القيادية لمديري المدارس في وعلاقته بالأداء المتميز لديهم.
٢. بناء أداة الدراسة في ضوء الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة ومن ثم التأكد من صدقها وثباتها وفقاً للإجراءات العلمية المتبعة في بناء الأدوات وحساب الصدق والثبات.
٣. اختيار أفراد العينة ثم مقابلتهم وشرح هدف الدراسة لهم.
٤. توزيع أداة الدراسة على أفراد عينة الدراسة.
٥. تعبئة البيانات اللازمة من قبل أفراد عينة الدراسة ثم الإجابة على فقرات الاداة كما يرونها معبرة عن وجهة نظرهم بكل صدق وموضوعية، وذلك بعد إحاطتهم علماً بأن إجاباتهم سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.
٦. جمع البيانات ومن ثم إدخال البيانات إلى ذاكرة الحاسوب، ثم تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليلها واستخراج

نتائج الدراسة ومناقشتها:

هدفت هذه الدراسة للتعرف على طبيعة العلاقة بين النمط القيادي والأداء المتميز لدى مديري المدارس في محافظة عجلون للعام (٢٠١٨/٢٠١٩)، كما هدفت إلى التعرف أثر متغيرات الدراسة (الجنس، وسنوات الخبرة والدرجة العلمية، الأداء المتميز لمديري المدارس، وأخيراً طبيعة العلاقة الارتباطية بين النمط القيادي والأداء المتميز. ولتحقيق ذلك تم جمع البيانات من خلال استبانة النمط القيادي والأداء المتميز التي تم إعدادها والتأكد من صدقها، وثباتها ومن ثم تم ترميزها وإدخالها للحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وفيما يلي نتائج الدراسة تبعاً لتسلسل الأسئلة:

السؤال الأول: "ما الأنماط القيادية لمديري المدارس الحكومية للمرحلة الثانوية في عجلون من وجهة نظر المعلمين؟" للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأنماط القيادية المتبعة في المدارس الحكومية للمرحلة الثانوية في عجلون، والجدول (٦) يوضح ذلك.

يبين الجدول (٦) أن النمط الديمقراطي جاء بأعلى مستوى وبمتوسط حسابي (٣,٤٧) وبنسبة مئوية بلغت (٦٧,٩)، تلاه النمط الأوتوقراطي (٣,٠٠) وبنسبة مئوية بلغت (٢١,٧)، بينما جاء النمط المتسبب بأقل مستوى (٢,٥٧) وبنسبة مئوية بلغت (١٠,٤).

يستنتج الباحثان أن النمط الديمقراطي هو الأكثر انتشاراً بين مديري المدارس الحكومية وتتفق هذه الدراسة مع دراسة شقير (١٩٩٩) ودراسة عبد الرحيم (٢٠٠٠) ودراسة سترال والشناق (٢٠٠٠) ودراسة والعدواني (٢٠١٣) ودراسة علقم (٢٠١٣) ودراسة سولاف (٢٠١٦) ودراسة البناء (٢٠١٧).

ويعزى هذا إلى الاستجابة الحقيقية ووعي مديري المدارس بأن النمط الديمقراطي هو الأكثر فعالية في إدارة كافة النظم المنبثقة من النظام الاجتماعي والذي يعد النظام التربوي بكافة مكوناتها والأكثر تأثراً واستجابة لمتطلبات العصر الذي نشهد فيه توجه واضح نحو الديمقراطية التي تتميز بالبعد الإنساني التشاركي أو ما يسمى بالتعاون الذي يركز على معرفة احتياجات العاملين وإشباعها من خلال تفويض الصلاحيات وتوسيع قاعدة الاشتراك في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف، في حين أظهرت النتائج ظهور

الجدول (٦) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأنماط القيادية الأكثر شيوعاً المتبعة في المدارس الحكومية للمرحلة الثانوية في عجلون

النمط	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ديمقراطي	١٥٠	٦٧,٩	٣,٤٧	٥٤٣.
أوتوقراطي	٤٨	٢١,٧	٣,٠٠	٤٩٢.
المتسبب	٢٣	١٠,٤	٢,٥٧	٦٤٥.
المجموع	٢٢١	١٠٠		

النمط الأوتوقراطي بنسبة (٢١,٧%) الذي يركز على العمل واهمال العاملين ورضاهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار او الاخذ بأرائهم مما يبرهن على أن عدد من مديري المدارس الحكومية في عجلون ما زالوا يؤمنون بالفلسفة التقليدية، والتي تدفع بهم إلى اتباع القوانين والحزم من وجهة نظرهم لأنه أفضل من تفويض السلطة التي تسهم في إنقاص حق المدير ودوره، في حين أظهرت النتائج ان النمط المتسبب او المتساهل او الحر ظهر بنسبة (١٠,٤%) مما يظهر وعي المديرين لدورهم في انتظام العملية التعليمية واثر نمطهم على ضمان سيرها بالشكل الذي يضمن لأبنائنا الطلبة البيئة التعليمية السوية والسليمة والمحفزة من خلال ممارسه قيادية محفزة للعاملين ومرغبة للمتعلمين وبالتالي عدم ايمانهم بفعالية هذا النمط، والذين يمارسون هذا النمط هم الذين يسعون إلى إرضاء العاملين وهو كما يعتقدون انه الأداء المتميز دون النظر الى العمل.

السؤال الثاني: ما مستوى الأداء المتميز لدى مديري المدارس في المدارس الحكومية للمرحلة الثانوية في محافظة عجلون من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء المتميز لدي مديري المدارس، والجدول (٧) يوضح ذلك.

يبين الجدول (٧) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٣,٠٧-٣,٨٩)، حيث جاءت الفقرة (١٣) والتي تنص على "تحرص المدرسة على تطوير أداء الطلبة الأكاديمي لتحقيق رضا المجتمع المحلي" الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣,١٨)، بينما جاءت الفقرة (١٢) ونصها "توفر الإدارة المدرسية برامج التنمية المهنية للمعلمين من أجل تطوير أدائهم" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٥٥). وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (٣,٥٦)، لذا يتضح أن عوامل نجاح التميز في الإدارة التربوية يعتمد على الجهد الإضافي والرضا الوظيفي وأداء العاملين والعلاقة الايجابية بين الإدارة والعاملين والصحة النفسية لدى العاملين والمقومات الشخصية والمهنية للقائد التربوي.

السؤال الثالث: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) في الأنماط القيادية السائدة لمديري المدارس الحكومية للمرحلة الثانوية في عجلون تعزى لمتغيري سنوات الخبرة، الدرجة العلمية لمدير المدرسة من وجهة نظر المعلمين؟".

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات للأنماط القيادية المتبعة في المدارس الحكومية للمرحلة الثانوية في عجلون حسب متغيري سنوات الخبرة، الدرجة العلمية، ولبیان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "ت" لمتغير سنوات الخبرة وتحليل التباين الأحادي لمتغير الدرجة العلمية، كما في الجدول (٨,٩).

أولاً: سنوات الخبرة.

يتبين من الجدول (٨) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى

لسنوات الخبرة وتتفق هذه الدراسة مع دراسة شقير (١٩٩٩) ودراسة سترال والشناق (٢٠٠٠).

فئات متغير الدرجة العلمية.

ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الأحادي حسب الجدول (١٠).

جدول (١٠): تحليل التباين الأحادي لأثر الدرجة العلمية على الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً المتبعة في المدارس الحكومية للمرحلة الثانوية في عجلون

ثانياً: الدرجة العلمية

يبين الجدول (٩) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأنماط القيادية الأكثر شيوعاً المتبعة في المدارس الحكومية للمرحلة الثانوية في عجلون بسبب اختلاف

الجدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات لمستوى الأداء المتميز لدى مديري المدارس مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	١٣	تحرص المدرسة على تطوير أداء الطلبة الأكاديمي لتحقيق رضا المجتمع المحلي	٣,٨٩	٦٣١.	عالي
٢	٥	تشجع الإدارة المدرسية على إعداد النشرات التربوية من أجل تحسين العملية التعليمية التعلمية	٣,٧٧	٧٦١.	عالي
٣	٢	تحرص الإدارة المدرسية على تفعيل تبادل الزيارة بين المعلمين لتطوير الأداء	٣,٧٤	٦٦٧.	عالي
٤	٤	تحرص الإدارة المدرسية على تشجيع المبادرات الإبداعية للمعلمين	٣,٧٤	٧٣٩.	عالي
٥	٦	تحرص الإدارة المدرسية على الاستفادة من تجارب المدارس الريادية	٣,٧٤	٨٦٤.	عالي
٦	٣	تحرص الإدارة المدرسية على التقييم المستمر لخطط المدرسة من أجل تحقيق التميز	٣,٦٧	٩٣٦.	عالي
٧	٩	تحرص الإدارة المدرسية على توفير ثقافة تنظيمية تشجع المنافسة بدلا من الصراع التنظيمي	٣,٥٩	٨٩٦.	عالي
٨	١١	تحرص الإدارة على بث ثقافة التميز والإبداع بدلا من الأسلوب التقليدي في العمل	٣,٥٨	٨٣٥.	عالي
٩	١٥	تحرص الإدارة المدرسية على التقييم الدور لأداء العاملين في المدرسة لتحقيق الأداء المبدع	٣,٥٥	٦٧٠.	عالي
١٠	١٤	تشجع الإدارة المدرسية مبدأ النقد البناء لتلافي أوجه القصور في الأداء	٣,٥٣	٩٥٠.	عالي
١١	١٠	تحرص الإدارة على المشاركة بالمسابقات التربوية من أجل تحقيق الريادية وليس مجرد المشاركة الشكلية	٣,٤٨	٩٥٥.	متوسط
١٢	٧	توفر الإدارة الامكانات المدرسية المادية والمعنوية لتطوير أداء المعلمين والطلبة	٣,٤٠	٧٧٦.	متوسط
١٣	١	تعتمد الإدارة المدرسة أسلوب الابتكار والإبداع لتحقيق التميز	٣,٣٠	١,١٥٩	متوسط
١٤	٨	توفر الإدارة للعاملين فرصة المشاركة في إبداء الرأي في القضايا التي تهم المدرسة	٣,٢٧	١,١٩٩	متوسط
١٥	١٢	توفر الإدارة المدرسية برامج التنمية المهنية للمعلمين من أجل تطوير أدائهم	٣,٠٧	١,٠٤٩	متوسط
		أداء المتميز ككل	٣,٥٦	٤٨٠.	عالي

الجدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأنماط القيادية الأكثر شيوعاً المتبعة في المدارس الحكومية

الجدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر سنوات الخبرة على الأنماط القيادية

النمط	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية		
النمط الديمقراطي	أقل من ١٠ سنوات	٦٦	٣,٤٩	٤٩٦.	٥٢٦.	٢١٩	٦٠٠.		
	عشر سنوات فأكثر	١٥٥	٣,٤٥	٥٦٣.					
	أقل من ١٠ سنوات	٦٦	٢,٩٩	٤٦٥.					
	عشر سنوات فأكثر	١٥٥	٣,٠١	٥٠٥.					
النمط الأوتوقراطي	أقل من ١٠ سنوات	٦٦	٢,٩٩	٤٦٥.	٢٧١.	٢١٩	٧٨٦.		
	عشر سنوات فأكثر	١٥٥	٣,٠١	٥٠٥.					
	أقل من ١٠ سنوات	٦٦	٢,٥٣	٧٠٨.					
	عشر سنوات فأكثر	١٥٥	٢,٥٩	٦١٧.					
النمط المتساهل	أقل من ١٠ سنوات	٦٦	٢,٥٣	٧٠٨.	٧٢٢.	٢١٩	٤٧١.		
	عشر سنوات فأكثر	١٥٥	٢,٥٩	٦١٧.					
	بكالوريوس	٢,٦٩	٦٨٥.	٧٢٢.				٢١٩	٤٧١.
	دبلوم عال	٢,٥٣	٥٤٣.						
	ماجستير	٢,٣٢	٦٦٩.						
دكتوراه	٢,٧٧	٦٤٣.							
المجموع	٢,٥٧	٦٤٥.							

السؤال الرابع" هل هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين النمط القيادي لدى مديري المدارس والأداء المتميز لديهم؟

وتم اشتقاق الاسئلة التالية من السؤال السابق:

(١) هل يوجد أثر لنمط القيادة الديمقراطي على مستوى الأداء المتميز لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين؟ للإجابة عن السؤال هذا السؤال، تمت صياغته على شكل فرضية كالتالي: لا يوجد أثر لنمط القيادة الديمقراطي على مستوى الأداء المتميز لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين. يوجد أثر لنمط القيادة الديمقراطي على مستوى الأداء المتميز لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين. ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، حيث تم استخراج قيم (بيتا) وقيم (T) ومستوى الدلالة وكما في الجدول (١٢)

يتضح من الجدول (١٢) أن معامل بيتا قد بلغ (-٢٩٠) وان قيمة (T) بلغت (-٦,٥٠) بمستوى دلالة (٠,٠) وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٥٠)، مما يشير إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر لنمط القيادة الديمقراطي على مستوى الأداء المتميز لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العدوانى (٢٠١٣) ودراسة سترال والشناق (٢٠٠٠) ودراسة شقير (١٩٩٩) ودراسة شاهين (٢٠١٣) ودراسة البنا (٢٠١٧) ودراسة الروقي (٢٠١٢).

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن استخدام رؤساء الأقسام الأكاديميين لنمط القيادة الديمقراطي يؤدي إلى إشاعة روح المودة والتعاون، كما يعمل على توفير الراحة النفسية لأعضاء هيئة التدريس، حيث يشعرون بأن جو العمل يملؤه الحب والمودة، ولا يوجد شيء من ضغوط العمل المعهودة في العمل الأكاديمي، مما يؤثر تأثيراً مباشراً الأداء المتميز لمديري المدارس وبالتالي على العاملين.

(٢) هل يوجد أثر لنمط القيادة المتسبب على مستوى الأداء المتميز لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تمت صياغته على شكل فرضية التالي: لا يوجد أثر لنمط القيادة المتسبب على الأداء المتميز لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين، يوجد أثر لنمط القيادة المتسبب على مستوى الأداء المتميز لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين،

الجدول (١٢) قيم (بيتا) والإحصائي (T) ومستوى الدلالة

S.G	T	Beta
0.00	6.50-	.29 -

الجدول (١٣) قيم (بيتا)

S.G	T	Beta
0.00	4.63	0.20

تبين من الجدول (١٠) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) تعزى للدرجة العلمية في النمط الأوتوقراطي، والنمط المتساهل، ولبيان الفروق الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة LSD كما هو مبين في الجدول (١١)

يتبين من الجدول (١١): وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) بين دكتوراه من جهة وكل من دبلوم عال، وماجستير من جهة أخرى وجاءت الفروق لصالح دكتوراه، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) بين بكالوريوس وماجستير وجاءت الفروق لصالح بكالوريوس في النمط الديمقراطي، كما وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) بين الماجستير من جهة وكل من البكالوريوس، والدكتوراه من جهة أخرى وجاءت الفروق لصالح كل من البكالوريوس، والدكتوراه في النمط المتساهل ولا تتفق هذه الدراسة مع دراسة شقير (١٩٩٩) ودراسة سترال والشناق (٢٠٠٠).

ويستنتج الباحثان أن مديري المدارس من حملة شهادة الدكتوراه يمارسون النمط الأوتوقراطي رغبة منهم في إظهار الفارق العلمي بينهم وبين المعلمين مما يعطيهم وحسب نظرهم، القائد الذي يستأثر بجميع السلطات ويرسم خطة العمل وطرق تنفيذها ويحرك الجماعة كما يشاء وهو بذلك يحد من حيوية ونشاط العاملين معه ويحاول عدم خلق قيادات جديدة.

الجدول (١٠): تحليل التباين الأحادي لأثر الدرجة العلمية على الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً المتبعة في المدارس الحكومية للمرحلة الثانوية في عجلون

النمط	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
النمط الديمقراطي	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	٩٨٦. ٦٣,٩٥٩	٣ ٢١٧	٣٢٩. ٢٩٥. ٢٢٠	١,١١٥	٣٤٤. ٣٤٤. ٣٤٤.
النمط الأوتوقراطي	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	٦,١٧١ ٤٧,١٣٧	٣ ٢١٧	٢,٠٥٧ ٢١٧. ٢٢٠	٩,٤٦٩	٠٠٠. ٠٠٠. ٠٠٠.
النمط المتساهل	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	٥,٩٥٩ ٨٥,٥٩٠	٣ ٢١٧	١,٩٨٦ ٣٩٤. ٢٢٠	٥,٠٣٦	٠٠٢. ٠٠٢. ٠٠٢.

الجدول (١١) المقارنات البعدية بطريقة LSD لأثر الدرجة العلمية على النمط الأوتوقراطي

النمط	الدرجة العلمية	المتوسط الحسابي	بكالوريوس	دبلوم عال	ماجستير	دكتوراه
النمط الأوتوقراطي	بكالوريوس	٣,٠٦				
	دبلوم عال	٢,٩٦	١٠.			
	ماجستير	٢,٧٦	*٣١.	٢٠.		
النمط المتساهل	دكتوراه	٣,٢٤	١٧.	*٢٨.	*٤٨.	
	بكالوريوس	٢,٦٩				
	دبلوم عال	٢,٥٢	١٦.			
	ماجستير	٢,٣٢	*٣٧.	٢١.		
	دكتوراه	٢,٧٧	٠٨.	٢٤.	*٤٥.	

عشر. (١٤٠-٩٩).

البدري، طارق عبد الحميد (٢٠٠١). الاساليب القيادية والإدارة في المؤسسات التعليمية، ط ١، عمان، الأردن، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

البيكار، أماني (٢٠١٢). مستوى العدالة التنظيمية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الهامة في محافظة عمان وعلاقته بمستوى الثقة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

البناء، محمد احمد عرابي (٢٠١٧). الانماط القيادية وعلاقتها بالسلوك الابداعي لدى العاملين في جهاز الامن الداخلي في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الاقصى، غزة.

حريم، حسن (٢٠٠٦). مبادئ الإدارة الحديثة النظريات العملية الإدارية وظائف المنظمة. عمان، الأردن، دار حامد للنشر.

حمود، كاظم خضير (٢٠١٠). منظمة المعرفة، عمان، الأردن، دار صفاء.

الروقي، عبد الله بن عايض (٢٠١٢). الأنماط القيادية لمديري المدارس وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في مدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، جدة، السعودية.

زايد، علي محمد (٢٠٠٦). العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية. دار النشر: القاهرة / مصر .

سولاف، حماده (٢٠١٦). أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي، ام البوقفي / الجزائر.

شاهين، نرمين كمال (٢٠١٣). الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة وعلاقتها بتعزيز ثقافة الإنجاز، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

شقير، يسرى حسين (١٩٩٩). إدراك المعلمين للنمط القيادي لمديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم وعلاقته باتجاهاتهم نحو مهنة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس / فلسطين.

عبد الرحيم، زهير محمد (٢٠٠٠). أنماط السلوك القيادي لدى مديري المدارس الاساسية في محافظة اربد وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، اربد.

العنواني، حنان (٢٠١٣). الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالضغوط التنظيمية للمعلمين

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، حيث تم استخراج قيم (بيتا) وقيم (T) ومستوى الدلالة كما في الجدول (١٣):

اتضح من الجدول (١٣) أن معامل بيتا قد بلغ (-٠,٢٠) وان قيمة (T) بلغ (-٤,٦٣) (بمستوى دلالة (٠,٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥) مما يشير إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي نصت على: يوجد أثر لنمط القيادة المتسبب على مستوى الأداء المتميز لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة شقير (١٩٩٩) ودراسة عبد الرحيم (٢٠٠٠) ودراسة سترال والشناق (٢٠٠٠) ودراسة والعنواني (٢٠١٣) ودراسة علقم (٢٠١٣) ودراسة سولاف (٢٠١٦) ودراسة البناء (٢٠١٧) التي أظهرت وجود ممارسة ضعيفة لنمط القيادة المتسببية.

ويمكن تفسير هذه النتيجة الى أن استخدم هذا النمط القيادي من قبل مديري المدارس، يتيح للعاملين قدراً كبيراً من تفويض المسؤولية، وتمكين الإدارة لاتخاذ القرارات ثم تنفيذها، مما يتيح قدراً كبيراً من المرونة في إنجاز الأعمال، وينعكس انعكاساً مباشراً على أداء أعضاء هيئة التدريس؛ لذلك أظهرت النتائج وجود أثر لذلك النمط على الأداء المتميز لمديري المدارس.

يتبين من النتائج السابقة وجود علاقة ارتباطية ايجابية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين النمط القيادي لدى مديري المدارس في منطقة عجلون والأداء المتميز.

التوصيات

في ضوء النتائج السابقة توصي الدراسة بالآتي:

- التركيز على ممارسة النمط القيادي المحفز والمطور للعملية التعليمية من خلال منحهم الحوافز المادية والمعنوية لما له من آثار إيجابية على أدائهم الوظيفي.
- عقد الدورات التدريبية لمديري المدارس لتوعيتهم بأهمية اساليب وأنماط القيادة في الارتقاء بمستوى المدرسة وتميزها وتميز أداء مديريها.
- إجراء المزيد من الدراسات حول الأداء المتميز وانعكاساته على العملية التعليمية بكافة عناصرها.
- إجراء المزيد من الدراسات النقدية حول إثر النمط الاتوقراطي والنمط المتسبب في الإدارة المدرسية.

المراجع

أبو الكشك، محمد نايف (٢٠٠٦). الإدارة المدرسية المعاصرة، عمان، الأردن، دار جرير للنشر والتوزيع

أحمد، حافظ فرج؛ حافظ، محمد صبري (٢٠٠٣). إدارة المؤسسات التربوية، جمهورية مصر العربية، القاهرة، عالم الكتب.

بارود، خالد يوسف (٢٠١٥). النمط القيادي لمديري مدارس المرحلة الاساسية الحكومية بقطاع غزة ودوره في التعامل مع الازمات المدرسية، مجلة البحث العلمي في التربية. العدد السادس

- Moye, M., Henkin, A. and Egly, R. (2005). Teacherprincipal relationships: exploring linkage between empowerment and interpersonal trust. *Journal of Educational Administration*, 43(3), 260-277.
- Richard,D.(2008),”New Era of Management” Thomon, soul-Western Australia.
- Robbins Stephen P. And Coulter, Merry,(2009). *Management*,10th Ed.New Jersey.Person,USA.
- Shafieipour,V, Ghasemi.M & Aslani .M.(2011). The Effects of Leadership styles on the stress of school's directors. *Social and Behavioral Sciences Journal* .28 (82 – 86).
- من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط/ الأردن.
- عزيمة، سالم رشيد (٢٠١٥). النمط القيادي الاداري لمديري المدارس وعلاقته بالرضا الوظيفي لمدرسي الدراسة المتوسطة بمحافظة بغداد، *مجلة علوم الرياضة / جامعة ديالى*، مجلد ٢٢، العدد ٧ (٣٧-٥٣).
- عقيلي، عمر وصفي (٢٠٠٥). ادارة الموارد البشرية المعاصرة- بعد استراتيجي، ط ١، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان/ الاردن.
- العلاق، بشير (٢٠٠٨). الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، عمان، الأردن، دار اليازوري.
- علقم، إسماعيل (٢٠١٣). العلاقة بين النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية الحكومية ودافعية المعلمين في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بير زيت، فلسطين.
- العميان، محمود سليمان (٢٠٠٢). السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال. ط ١، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- فهمي، محمد سيف الدين؛ محمود، حسن عبد المالك (١٩٩٣). تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربية، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض.
- كلخ، محمد راتب (٢٠٠٠). المقومات الشخصية والمهنية للقيادة التربوية الفاعلة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بكليات التربية في محافظات غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية- غزة.
- الدهون، محمد إبراهيم؛ العجرمي، محمد عبد ربه. (٢٠١١). فلسطين، القيادة.
- Koontz H, & Weirich, (1988). *International Management* edition 9. Singapore: McGraw-Hill.
- Mohammad , Musli, Mann , Robin, Grigg, Nigel and Wagnera, Ju`rgen P,(2011),” Business Excellence Model: An overarching framework for managing and aligning multiple organizational improvement initiatives”.
- Molero.F, Cuadrado.I, Navas. M, & Morales.J.(2007). Relations and Effects of TransformatinalLeadership:A Comparative Analysis with Traditional Leadership Styles *The Spanish Journal of Psychology*, Vol.10, No.2, (358 – 368).