

النمط الإداري الممارس في المدارس الحكومية في مدينة العقبة وأثره في الأداء المدرسي من وجهة نظر العاملين

أمانى كمال أبو عيشه *

ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف النمط الإداري السائد في المدارس الحكومية في مدينة العقبة وأثره في الأداء المدرسي من وجهة نظر العاملين. وتكونت العينة من (200) موظف (معلم، ومرشد، وإداري) في المدارس الحكومية في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2015/2016، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. وتم اعتماد المنهج الوصفي التنبؤي، وإعداد استبانتيين: الأنماط الإدارية والأداء المدرسي، حيث تم التحقق من دلالات صدقهما وثباتهما. وأظهرت النتائج أن مديري المدارس يمارسون النمط الديمقراطي بدرجة مرتفعة، والدكاتوري بدرجة متوسطة، والفوضوي بدرجة منخفضة. كما أظهرت أن مستوى الأداء المدرسي جاء بدرجة مرتفعة. كما بينت نتائج تحليل الانحدار أن الأنماط السائدة الأكثر ارتباطاً وتأثيراً بأداء المدرسة هي: النمط الديمقراطي من وجهة نظر المعلمين، والنمط الفوضوي من وجهة نظر المرشدين والإداريين. وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الباحثة بضرورة تمكين المعلمين من المشاركة الفاعلة في الأداء التنظيمي.

الكلمات الدالة: النمط الإداري، الأداء المدرسي، المدارس الحكومية، مدينة العقبة.

المقدمة

يحتل العنصر البشري موقعا بارزا في رفع مستوى المنظمات وكفاءتها، وزيادة درجة الأداء الوظيفي داخلها وخارجها. ومما لا شك فيه أن فعالية أي منظمة وجودة انتاجيتها يكمن في مقدرة الإدارة على تنمية روح الولاء والإخلاص والكفاءة عند الأفراد، والعمل على توفير المناخ التنظيمي المناسب (السعود، 2006). فالتقدم والرقي الذي وصلت إليه المنظمات الإدارية، كان ولا يزال، نتاج العمل الدؤوب لقيادة وإدارة هذه المنظمات، ومقدرة هذه القيادات على توظيف الإمكانيات المتاحة بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف المطلوبة (عباس، 2004).

وتعد القيادة الإدارية عملية إنسانية تحفز الأفراد على تحقيق أهداف التنظيم، والقائد الناجح هو الذي يستطيع كسب تعاون أفراد مجموعته وتقاهمهم، وإقناعهم بأن تحقيق أهداف المنظمة هو نجاح لهم، ويحقق أهدافهم الشخصية، وبالتالي تصبح وظيفة القائد الأساسية هي تحقيق التماسك والتوافق بين حاجات ورغبات مجموعته وأهداف التنظيم الذي ينتمون إليه جميعاً (نشوان، 2010). وتكمن أهمية النمط الإداري في المدرسة كمؤسسة تعليمية من خلال توجيه السلوك الإداري لمدير المدارس وتحديد. فإن للقيادة المدرسية دوراً بارزاً في زيادة فاعلية المدرسة في جوانب متعددة تتمثل في أداء التلاميذ للاختبارات المدرسية، والمناخ التنظيمي للمدرسة، ونوعية العلاقة بين العاملين فيها، وامتلاكها للكفايات اللازمة لتوظيف التكنولوجيا في العملية التعليمية (البرعمي وطناش، 2008).

ويرى السعود وبطاح (1993) أن أهمية مدير المدرسة تبرز من خلال ما يقوم به من دور حاسم في تسيير العملية التربوية وتطويرها. فهو القائد التربوي المسؤول عن تصريف الأمور الإدارية المتعددة التي توجد البيئة التربوية المناسبة من جهة، وهو المشرف التربوي المقيم الذي يتابع سير العملية التربوية ويشرف عليها بانتظام واهتمام من جهة أخرى. وقد أصبح واضحاً أن الممارسات القيادية لمديري المدارس تعمل على تحسين الأساليب التعليمية للمعلمين، وتحفز نموهم المهني، مما ينعكس على تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية وجودة مخرجاتها.

ومن هنا، تعد القيادة جزءاً أساسياً في العملية الإدارية بعامتها، والإدارة المؤسسية والمدرسية بخاصة، ويعد النمط الإداري أحد العوامل الرئيسة التي تسهم في تشكيل طابع العلاقات الوظيفية الإدارية داخل منظمات العمل المختلفة. والنمط الإداري هو الطريقة

* الجامعة الأردنية، الأردن. تاريخ استلام البحث 2016/8/24، وتاريخ قبوله 2016/12/5.

والنهج التي من خلاله يتم التوجيه وتنفيذ الخطط، وتحفيز العاملين، كما يتضمن نمط الإجراءات الصريحة والضمنية التي يقوم بها القائد أو المدير (Newstrom & Davis, 1993). وقد أشار لوين وليبيت ووايت (Lewin, Lippit & White, 1939) إلى ثلاثة أنماط إدارية رئيسية، وهي:

1. **النمط السلطوي أو الاستبدادي:** وفيه يأمر المدير الموظفين بما يجب القيام به، وكيفية القيام بذلك دون استشارتهم.
2. **النمط التشاركي أو الديمقراطي:** حيث يشارك المدير واحد أو أكثر من العاملين في عملية صنع القرار، إلا أن المدير هو المسؤول عن القرارات التي يتم اتخاذها.
3. **النمط المتسبب:** الذي من خلاله يسمح المدير للموظفين باتخاذ القرارات دون أن يتدخل فيها، ولكنه مسؤول في النهاية عن هذه القرارات.

ويرى بأن القادة الجيدين هم الذين يدمجون هذه الأنماط الثلاثة، مع أنه قد يهيمن في النهاية نمط واحد على أسلوب قيادتهم. أما القادة غير المؤثرين، فيميلون إلى استخدام نمط واحد في القيادة، وبشكل خاص النمط السلطوي.

وصنف ليكرت (Likert) (المشار إليه في السعود، 2009) الأنماط الإدارية في أربعة أنظمة، وهي: (نظام 1): النمط الاستبدادي التسلطي، و(نظام 2): النمط الاستبدادي الخبير، و(نظام 3): النمط الاستشاري الديمقراطي، و(نظام 4): النمط التشاركي الديمقراطي. وأشار ليكرت إلى أن أكثر الأنماط الإدارية نجاحاً يكمن في النمط الإداري التشاركي الديمقراطي (نظام 4)، الذي يقوم على مشاركة المرؤوسين في عملية صنع القرارات، ويبقى على اتصال فعال، وبيئة تنظيمية دافئة، تسهم في إشباع حاجات المرؤوسين، وتحقيق أهدافهم، من خلال تحقيق الأهداف التنظيمية.

وتأسيساً عليه، فإن فعالية مدير المدرسة وتميزه الإداري يعتمدان على النمط القيادي الذي يمارسه في المدرسة، فقد يتصف سلوك المدير بالسلطة والسيطرة المطلقة، أو قد يميل إلى التعاون والتشارك في الرأي والعمل، أو قد يغلب عليه الإحجام عن التصدي للمشكلات، وعن التوجيه والمتابعة، وينأى بنفسه عن الأخذ بزمام الأمور (عابدين، 2001).

وتتطوي عملية تحسين الأداء المؤسسي، ومن بينها أداء المؤسسات التعليمية، على أربعة محاور رئيسية، هي: العمليات الداخلية، والهياكل التنظيمية، والموارد البشرية، والتكنولوجيا. وانعكاساً لأهمية محاور هذه العملية، فقد لاقت رواجاً وانتشاراً سريعين، وأصبحت من أولويات المؤسسات وأبرز اهتماماتها، حتى اتسم العقد الأول من القرن العشرين بعصر قياس الأداء (أبو قاعود، 2006).

ولعل من أبرز محاور الأداء المدرسي: الأداء التنظيمي، والأداء التعليمي والتربوي. ويتمثل الأداء التنظيمي في عمليتي التخطيط والتنظيم. إذ يعد التخطيط عملية منظمة واعية لاختيار أفضل الحلول الممكنة للوصول إلى أهداف محددة، فهي عملية ترتيب الأولويات في ضوء ما هو متاح من إمكانيات مادية وبشرية، وهو عملية مستمرة تؤدي إلى وضع الخطط. وهذه الخطط عبارة عن برامج مقيدة ومحددة بمراحل وخطوات وزمان ومكان، وهي تطلع نظري للمستقبل مبني على دراسة منهجية تعتمد على التنبؤ لتحقيق أهداف معينة خلال فترة زمنية محددة. وتعدّ الخطة المدرسية ملخصاً لجوهر العمل التربوي الذي يسعى الإدارة المدرسية إلى تحقيقه من خلال إشراك جميع العاملين في المدرسة، وغالباً ما تتضمن الخطة المدرسية المحاور الآتية: المعلمين، والطلبة، والبناء المدرسي ومرافقة، والمناهج، والمجتمع المحلي (الكردى والدوسري، 2004).

أما التنظيم فيعد من العمليات المهمة في العمل الإداري بعد التخطيط، حيث لا يمكن الحديث عن نجاح العمل الإداري بمعزل عن توزيع الأدوار والمهام على العاملين، وإشعار العامل بأهميته وبقدرته من أجل المساهمة بشكل فعال في تحقيق أهداف المدرسة. فالتنظيم المدرسي هو عملية توزيع الأعمال والمهام المدرسية المختلفة على العاملين فيها كل في مجال تخصصه، مع منحهم الصلاحيات والسلطات اللازمة لإنجاز ما أسند إليهم من أعمال ومهام بأعلى مستوى وبأقل وقت وجهد وكلفة، بما يحقق الأهداف المنشودة للمدرسة، ويأتي على نوعين: التنظيم الرسمي، والتنظيم غير الرسمي (الكردى والدوسري، 2004).

أما بالنسبة للأداء التعليمي والتربوي، فيتمثل في كل من أساليب التدريس وفعاليتها، وأساليب تقويم أداء الطلبة، ومستوى تحصيلهم، ونمو الطلبة الخلقي والاجتماعي والثقافي، والتوجيه والإرشاد والخدمات الطلابية، وبرامج ونشاطات المدرسة الإضافية، وعلاقة المدرسة بالآباء والمجتمع المحلي (علام، 2007).

ونظراً لأهمية القيادة المدرسية، فقد استحوذت على اهتمام الكثير من الباحثين، لدراسة أثرها على الأداء المدرسي، وبشكل خاص تحصيل الطلبة، والعلاقات الإنسانية، فمن خلال مراجعتهم لأكثر من (40) دراسة تجريبية أجريت بين عامي (1980 و1995)، خلص هالينجر وهيك (Hallinger & Heck, 1998) إلى أن الأنماط الإدارية كان لها تأثير مباشر على فعالية

المدرسة، والتحصيل العلمي للطلبة.

ومما لا شك فيه أن النمط السائد في المدرسة ينعكس على البيئة المدرسة، ويصبح جزءاً لا تجزأ من ثقافتها، وبالتالي ثقافة الطلبة والمعلمين والعاملين. ولما كان الطالب هو الهدف الرئيس المراد تعليمه وتحسين أدائه، الذي يندمج المشاهد، خاصة في المراحل العمرية الأولى، وتصبح ثقافة وتنمي شخصية؛ فمن هنا ينبغي ألا نستهن بهذه الثقافة، أو النمط الذي سيتبع في المدرسة. حيث إن النمط الفوضوي -على سبيل المثال- سيجعل الطالب منها ثقافته، وبالتالي، وبشكل غير مباشر، نخلق جيلاً فوضوياً. وهكذا، فالأداء المدرسي أولاً وأخيراً هدفة الطالب؛ لذا يجب التنبؤ إلى هذا الأمر ودراسة أدق التفاصيل التي من الممكن أن تؤثر في شخصية الطلبة وتطلعاتهم.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

على الرغم من الجهود الحثيثة التي قامت بها وزارة التربية والتعليم منذ انعقاد المؤتمر الوطني الأول للتطوير التربوي عام (1987) من أجل تعزيز الكفايات القيادية لمديري المدارس، إضافة إلى تنفيذ الوزارة للعديد من البرامج والأنشطة التي تضمنها "مشروع رفع الكفاءة المؤسسية" عام (2002)، و"مشروع التطوير التربوي نحو الاقتصاد المعرفي" المرحلتين الأولى والثانية عامي (2003، 2009) و"مشروع المدرسة المجتمعية" عام (2008)، إلا أن الباحثة، ومن خلال عملها في مجال التعليم والإدارة المدرسية، لاحظت تباين الأنماط الإدارية لمديري المدارس، واستمرار ممارسة بعضهم لأنماط إدارية تقليدية، مما ينعكس سلباً على فعالية العملية التربوية برمتها.

ويشير الواقع التعليمي في الأردن إلى أن هناك ضعفاً في الأداء المدرسي، الأمر الذي ينعكس على مخرجات التعليم في بعض مدارسها، لا سيما في مدينة العقبة، سواء كان ذلك من خلال ما أقرته نتائج الثانوية العامة، أم نتائج الطلبة في الاختبارات الدولية (TIMSS, PISA). وقد يعزى هذا الضعف إلى عدة أسباب مباشرة وغير مباشرة، كالنمط السائد في الإدارات المدرسية، وعدم وضوح دورها، وضعفها في إدارة العملية التعليمية، إضافة إلى أن ثقافة المدرسة تؤثر إلى حد كبير في أداء المدرسة، وبالتالي تحصيل الطلبة، حيث إن عدم تفهم بعض الإدارات المدرسية الأدوار الأساسية التي يجب أن تقوم بها وعدم قبول التجديد، وتردد الإدارة المدرسية في اتخاذ القرارات، وربما كل ذلك يؤدي إلى تدني مستوى الأداء.

ومن جانب آخر، أشار العديد من الباحثين (Harris, 2004; Botha, 2011; Storey, 2004) إلى أنه، وعلى الرغم من أن ميدان القيادة المدرسية، يفيض بعدد كبير من الدراسات الوصفية، التي أشارت إلى وجود علاقة بين القيادة والأداء المدرسي، إلا أنه من الصعب اكتشاف دقة هذه العلاقة وتحديدها. ومن هنا، تأتي الدراسة الحالية للكشف عن أثر النمط الإداري في الأداء المدرسي في المدارس الحكومية في مدينة العقبة من وجهة نظر المعلمين والمرشدين والإداريين؛ وبالتحديد، سعت الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- 1) ما الأنماط الإدارية السائدة في المدارس الحكومية في مدينة العقبة من وجهة نظر المعلمين والمرشدين والإداريين؟
- 2) ما مستوى الأداء المدرسي في المدارس الحكومية في مدينة العقبة من وجهة نظر المعلمين والمرشدين والإداريين؟
- 3) ما القدرة التنبؤية للأنماط الإدارية للتأثير على الأداء المدرسي في المدارس الحكومية في محافظة العقبة من وجهة نظر المعلمين والمرشدين والإداريين عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)؟

أهداف الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى تعرف النمط الإداري الممارس في المدارس الحكومية في مدينة العقبة والكشف عن طبيعة علاقته بالأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين والمرشدين والإداريين، في المدارس الحكومية في مدينة العقبة.

أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال تناولها لأهم عنصر في نجاح العملية التربوية في المدرسة، ألا وهو المدير، إذ يتحدد نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها بناء على فاعلية الدور الذي يقوم به مديرها. كما تستمد الدراسة أهميتها أيضاً من خلال محاولتها استكشاف الأنماط الإدارية لمديري المدارس الثانوية، وكذلك استكشاف القدرة التنبؤية لهذه الأنماط في الأداء المدرسي. وبشكل أكثر تحديداً، فإن أهمية هذه الدراسة تتضح من خلال الجانبين الآتيين:

(أ) **الأهمية النظرية:** تعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة -وفي حدود علم الباحثة- التي بحثت في الأنماط الإدارية وأثرها على الأداء المدرسي، خاصة فيما يتعلق بالقدرة التنبؤية للأنماط الإدارية على الأداء المدرسي، فيؤمل منها رفد وإثراء المكتبة العربية في هذا المجال، ويمكن أن يكون لها انعكاسات ايجابية على الميدان الإداري التربوي، من خلال توفير أساس سليم لتعديل الممارسات والأنماط الإدارية لمديري المدارس، وتوفير سبل نجاح العملية الإدارية والتعليمية وتحسين الأداء المدرسي.

(ب) **الأهمية العملية:** يؤمل من نتائج هذه الدراسة تقديم تغذية راجعة لمديري المدارس حول النمط الإداري المفضل والأكثر فاعلية في التأثير على الأداء المدرسي. كما تكشف للقائمين على العملية التربوية أهمية نمط الإدارة والصيغة التي تصبغ فيها المدرسة على أداء المدرسة، وتأثير ذلك على الطلبة. كما يؤمل إفادة الباحثين والدراسين من أدواتها ونتائجها في إجراء الدراسات المستقبلية في هذا المجال.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

- **النمط الإداري:** يعرف اصطلاحاً بأنه الطريقة والنهج التي من خلاله يتم توجيه وتنفيذ الخطط، وتحفيز العاملين، كما يتضمن نمط الإجراءات الصريحة والضمنية التي يقوم بها القائد أو المدير (Newstrom & Davis, 1993). **ويعرف النمط الإداري الممارس إجرائياً** بأنه السلوك الذي يمارسه مدير المدرسة للتأثير الفعال في سلوك المعلمين والعاملين في المدرسة، بهدف تحسين نوعية العمل والانتاج المدرسي. ويقاس بالدرجة الكلية التي يحصل المستجيب على أداة قياس مستوى الأنماط الإدارية التي تم إعدادها لهذا الغرض.

- **الأداء المدرسي:** يعرف اصطلاحاً بأنه جميع النشاطات والممارسات والسلوكيات المرتبطة بتحقيق الأهداف والنتائج التي تسعى المدرسة إلى بلوغها (علام، 2007). **ويعرف إجرائياً** بمقدرة إدارة المدرسة على تحقيق أهدافها، ويتضمن الأداء التنظيمي والأداء التربوي والتعليمي. ويقاس بالدرجة الكلية التي يحصل المستجيب على أداة قياس الأداء المدرسي التي تم إعدادها لهذا الغرض.

حدود الدراسة ومحدداتها

تحدد نتائج الدراسة الحالية في ما يأتي:

- **الحدود الزمنية:** جرت هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 2016/2015.
- **الحدود المكانية:** المدارس الحكومية التابعة لمدينة العقبة.
- **الحدود البشرية:** المعلمين والمرشدين والإداريين في المدارس الحومية التابعة لمديريات التربية والتعليم في مدينة العقبة.
- **الحدود الموضوعية:** تتحدد هذه الدراسة ونتائجها بأدوات جمع البيانات ودلالات صدقها وثباتها، وإجراءاتها، وطبيعة المجتمع والعينة من مديري المدارس الحكومية.

الدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء أبرز الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية، التي توافرت لدى الباحثة وفي حدود علمها، حيث تم عرضها وفقاً لتسلسلها الزمني من الأقدم فالأحدث.

أجرى جراو (Grauwe, 2004) بدراسة هدفت إلى التعرف على كيف، وتحت أي ظروف، يمكن أن تسهم الإدارة الذاتية للمدارس في رفع مستوى جودة المدرسة. تكونت العينة (134) مديراً ومديرة مدرسة من مديري المدارس بمنطقة العاصمة كانبيرا. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي، واستخدام استبانة خاصة بجمع البيانات. وقد خلصت الدراسة إلى أن تنفيذ الإدارة الذاتية للمدارس يحتاج إلى وضع بعض الاستراتيجيات لتعزيز قدرات المدرسة ذاتها، وقدرات المديرين والمجتمعات أيضاً، التي تتطلب تركيزاً واضحاً على تحسين جودة المدارس، والاهتمام بتحقيق العدالة الاجتماعية. كما أظهرت أن هناك حاجة ملحة للإدارة التي تتعهد بالتركيز على تقديم الدعم للمدارس، أكثر من الحاجة إلى الإدارة الذاتية للمدارس. وأوصت الدراسة بتعميم تجربة الإدارة الذاتية على كافة المدارس التابعة للمنطقة.

وهذفت دراسة القضاة (2005) إلى تعرف أنماط القيادة التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جرش، وعلاقتها بالمساءلة الإدارية للمعلمين. وتكونت عينة الدراسة من (147) مديراً ومديرة. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم اعتماد المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدام أداتين: استبانة وصف أنماط القيادة، واستبانة تطبيق المساءلة الإدارية للمعلمين. وبينت النتائج أن مستوى ممارسة أنماط القيادة التربوية جاء بدرجة متوسطة، وأن نمط اهتمام القيادة بالعمل هو النمط السائد أكثر من نمط الاهتمام بالعاملين، كما بينت وجود علاقة ارتباطية بين الأنماط القيادية التربوية للمديرين والمساءلة الإدارية للمعلمين. وأوصت

الدراسة بضرورة تأهيل مديري المدارس إدارياً وتربوياً لرفع كفاءتهم في مجالتي القيادة والمساءلة الإدارية.

وقام ودسون (Woodson, 2005) بدراسة في ولاية فيرجينيا الأمريكية هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين مستوى سلوكيات القيادة لدى المديرين، ومستوى الرضا عن جودة التعليم المقدمة للطلبة. وتكونت العينة من (126) مديراً ومعلمًا. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، واستبانة خاصة. وبينت النتائج عدم وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين سلوكيات القيادة لدى المديرين والرضا عن جودة المدارس من وجهة نظر المديرين، في حين بينت وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين سلوكيات القيادة لدى المديرين والرضا عن جودة المدارس من وجهة نظر المعلمين. وأوصت الدراسة بالاهتمام والتركيز على سلوكيات القيادة التي من شأنها تعزيز الرضا عن جودة المدارس.

وسعت دراسة السعود (2009) إلى تعرف أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية ليكرت (نظام 1-4)، وبيان علاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي هذه المدارس من وجهة نظر المعلمين. وتكونت العينة من (256) معلماً ومعلمة، يعملون في (65) مدرسة. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج المسحي الارتباطي، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبانتين: استبانة تعرف الأنماط الإدارية للمديرين، التي طورها الباحث، ومقياس بورتر وستيرز وماودي (Porter, Steers, & Mowday, 1982) لقياس الولاء التنظيمي للمعلمين. وأظهرت النتائج أن مديري المدارس يمارسون الأنماط الإدارية الأربعة بدرجات متفاوتة، حيث يمارسون النمطين (الاستشاري الديمقراطي، والتشاركي الديمقراطي) بدرجة مرتفعة، ويمارسون النمط (الاستبدادي الخبير) بدرجة متوسطة، ويمارسون النمط (الاستبدادي التسلسلي) بدرجة منخفضة. كما بينت النتائج وجود علاقات ارتباطية دالة إحصائية بين الأنماط الإدارية للمديرين والولاء التنظيمي للمعلمين. وأوصت الدراسة بأن تقوم وزارة التربية والتعليم بعقد دورات تدريبية لمديري المدارس، بهدف اطلاعهم على الأنماط الإدارية الفاعلة، وإكسابهم المهارات اللازمة لتفعيلها.

وهدف دراسة كاتري وكريستينا وشرياسي (Khattri, Cristina & Shreyasi, 2010) إلى تقييم تأثيرات الإدارة الذاتية للمدارس على التحصيل الدراسي لدى الطلبة، وذلك من خلال استخدام معلومات خاصة بالإدارة في جميع المدارس العامة في (23) قطاعاً من القطاعات المدرسية بالمرحلة الثالثة بالفلبين. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج التحليلي، والاعتماد على النتائج العامة للاختبار المركب على مستوى المدرسة الذي يتضمن جميع فروع المواد الدراسية، ونتائج الاختبار الدولي (TIMSS) في ثلاثة فروع مختلفة: اللغة الإنجليزية، والرياضيات، والعلوم. وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي دال إحصائياً للإدارة الذاتية للمدارس في متوسط نتائج اختبار التحصيل الدراسي لدى الطلبة. وأوصت الدراسة باتخاذ الإدارة الذاتية نموذجاً لتعميمه على كافة المدارس.

وأجرى بوثا (Botha, 2011) دراسة تحليلية هدفت إلى تحليل بعض العوامل البيئية التي قد يكون لها دور في تقييم فاعلية المدارس المتمثلة في فاعلية الأداء المدرسي وجودتها في مدينة لوس انجلوس بالولايات المتحدة. وتكونت العينة من (534) مديراً من مجموع خمس دراسات تم تحليلها سابقاً، حيث تم استخدام المنهج الوصفي والقصصي الذي يعتمد على الدراسات الأدبية. وأظهرت النتائج أنه ينبغي أن يشتمل اتجاه تقييم أو تقدير الإدارة الذاتية للمدارس وجودتها على الأقل على الخصائص الرئيسة الآتية: أن يساعد المدرسة على التكيف مع المحيط الداخلي والخارجي لها عن طريق تحقيق الحد الأقصى من المعايير الخاصة بجودة المدارس، الذي يستدل عليه من خلال سبعة مؤشرات مختلفة لفاعلية المدارس؛ وأن يعتمد على مبادئ إدارة عميقة، التي تتضمن: بحث بيئي، وتخطيط منظم، وإدارة وهيئة مناسبة، وتقييم مبني على الاستنتاج، والقيادة والمشاركة؛ وأن يكون قادراً على معرفة تأثير المعايير الثلاثة لتقييم فريق إدارة المدارس، ومدى تماسك الفريق وتأثير فاعلية أداء هذا الفريق على نتائج الإدارة الذاتية للمدارس وجودة هذه المدارس؛ وأن يتطرق إلى التنويه عن بعض القضايا، مثل مهمة المدرسة، وطبيعة الأنشطة، واستراتيجيات الإدارة، واستخدام توزيع الموارد، وكذلك العلاقات الإنسانية؛ وأن ينطبق بإحكام على البيئة القومية للمدارس. وأخيراً، أن يجسد العلاقة القوية بين العناصر البيئية الثلاثة: الأهداف، والجهد، والدعم. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بكافة المحاور والعناصر المدرجة في النموذج التحليلي المقترح.

هدفت دراسة العجارمة (2012) إلى تعرف الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة، وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان. وتكونت عينة الدراسة من (500) معلم ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم اعتماد المنهج المسحي، واستخدام أداتين: مقياس الأنماط القيادية، ومقياس مستوى جودة التعليم. وبينت النتائج أن درجة ممارسة المديرين للأنماط القيادية كانت متوسطة، حيث جاء النمط القيادي الأوتوقراطي في المرتبة الأولى، تلاه النمط الديمقراطي، وأخيراً النمط المتسيب. وبينت النتائج أيضاً أن مستوى جودة التعليم في المدارس كان

متوسطاً. كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الأنماط القيادية ومستوى جودة التعليم. وأصت الدراسة بتقديم برنامج تدريبي للمديرين بهدف تحسين ممارساتهم وأنماطهم القيادية.

يظهر من خلال تناول الدراسات السابقة ذات الصلة بالأنماط القيادية والإدارية أن معظمها هدف إلى دراسة علاقة أو أثر الأنماط القيادية والإدارية مع بعض المتغيرات الوظيفية والتنظيمية، مثل: الرضا عن جودة التعليم (العجارمة، 2012؛ Woodson, 2005)، والرضا عن جودة المدرسة (Grauwe, 2004)، والمساءلة الإدارية للمعلمين (القضاة، 2005)، والتحصيل الدراسي للطلبة (Khatttri, Cristina & Shreyasi, 2010)، والولاء التنظيمي (السعود، 2009).

وتميزت الدراسة الحالية عن سابقتها في هدفها الذي تمثل في الكشف عن طبيعة العلاقة بين النمط الإداري والأداء المدرسي، كما تميزت في عينتها المتمثلة في المعلمين والمرشدين والإداريين العاملين في المدارس الحكومية بمدينة العقبة. وقد استفادت الدراسة في إجراءاتها من الدراسات السابقة، من حيث إعداد أدوات الدراسة واختيار المنهجية، بالإضافة إلى توظيف الدراسات السابقة في مناقشة وتفسير النتائج.

الطريقة والإجراءات

منهجية الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي من أجل الكشف عن أثر النمط الإداري في الأداء المدرسي في المدارس الحكومية بمدينة العقبة من وجهة نظر المعلمين والمرشدين والإداريين، وذلك لمناسبته لموضوع الدراسة وأهدافها.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المدارس الحكومية (معلم، مرشد، إداري) والبالغ عددهم (1293) موظفاً، والموزعين على (36) مدرسة من مدارس مدينة العقبة، في الفصل الثاني من العام الدراسي 2015/2016، وذلك حسب إحصائيات مديرية التربية والتعليم في مدينة العقبة.

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (200) موظفاً ما بين معلم، ومرشد، وإداري، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وبنسبة بلغت حوالي (15%) من أفراد مجتمع الدراسة. ويبين الجدول (1) وصفاً لخصائص المشاركين في الدراسة.

جدول (1)

وصف خصائص المشاركين في الدراسة

الوظيفة	المجتمع		العينة	
	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية
معلم	1107	85.61	171	85.5
مشرف	37	2.86	6	30.0
إداري	149	11.53	23	11.5
المجموع	1293	100	200	100

أداتا الدراسة

أ) مقياس الأنماط الإدارية: بعد الاطلاع على الأدب التربوي والبحثي المتعلق بموضوع الأنماط الإدارية (العجارمة، 2012؛ السعود، 2009)، قامت الباحثة ببناء استبانة قياس الأنماط الإدارية، التي تكونت بصورتها الأولية من (16) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات تمثل ثلاثة أنماط إدارية، وهي: النمط الديمقراطي (6 فقرات)، والنمط الدكتاتوري (5 فقرات)، والنمط الفوضوي (5 فقرات).

ب) مقياس الأداء المدرسي: بعد الاطلاع على الأدب التربوي والبحثي المتعلق بموضوع الأداء المدرسي (العمرات، 2010؛ المساعيد، 2006)، قامت الباحثة ببناء استبانة الأداء المدرسي التي تكونت بصورتها الأولية من (16) فقرة موزعة على بُعدين:

الأداء التنظيمي (9 فقرات)، والأداء التعليمي والتربوي (7 فقرات).

علمًا بأن الاستجابة على فقرات الاستبانيتين تتم وفقًا لتدريج ليكرت الخماسي: (دائمًا، غالبًا، أحيانًا، نادرًا، أبدًا)، التي تعطى الأوزان (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي.

أجراءات الصدق

للتحقق من صدق المحتوى، تم عرض الأداتين بصورتها الأولية على (12) أستاذًا جامعيًا من المتخصصين في العلوم الإدارية والتربوية، وذلك لتحديد مدى تمثيل الفقرات للسمة المراد قياسها وأبعادها، والتأكد من الصياغة اللغوية وسلامة العبارات، وتعديل أية فقرات يرونها مناسبة. وقد تم تحديد نسبة اتفاق (80%) فأكثر من قرارات المحكمين لإجراء التعديلات المطلوبة، التي اقتصر على تعديل صياغة بعض فقرات الاستبانيتين، وهي: الفقرات ذات الأرقام (5، 8، 13) من الاستبانة الأولى، والفقرات (4، 6، 9، 12، 13، 16) من الاستبانة الثانية. علمًا بأن عدد فقرات الاستبانيتين بقي ثابتًا.

كما تم التحقق من الصدق بطريقة الإعادة، حيث تم تطبيق الأداة على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة مكونة من (20) معلمًا ومُشرفًا وإداريًا، وتم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين الفقرات وبين الدرجة الكلية للأداتين وأبعادهما، وذلك كما في الجدولين (2، 3).

جدول (2)

قيم معاملات الارتباط بين الفقرات وبين مقياس الأنماط الإدارية ومجالاتها

المجال	رقم الفقرة	الفقرات	الارتباط مع:	
			المجال	المقياس
النمط الديمقراطي	1	تأخذ الإدارة بآراء ومقترحات الآخرين عند اتخاذ القرار	0.74	0.67
	2	تفوض الإدارة بعض المهام للمعنيين	0.65	0.58
	3	تحت الإدارة الكادر الوظيفي على تحقيق للهدف	0.81	0.67
	4	تحترم الإدارة مشاعر الآخرين وتقدرها	0.69	0.49
	5	تشجع الإدارة الآخرين على الاشتراك في التقييم	0.76	0.42
	6	يشجع المدير العمل بروح الفريق	0.59	0.38
النمط الدكتاتوري	7	يبتعد المدير عن تفويض الصلاحيات للآخرين	0.72	0.54
	8	يستخدم المدير سلطة في تحقيق الأهداف	0.65	0.51
	9	يركز المدير على تنفيذ المهام دون مراعاة مشاعر للآخرين	0.74	0.43
	10	تطبق الإدارة التشريعات حرفيا	0.69	0.38
	11	يتوقع المدير احترام وطاعة الآخرين له	0.77	0.42
النمط الفوضوي	12	لا تتخذ الإدارة اي اجراء حتى لو كانت المشاكل صعبة	0.57	0.36
	13	يتغيب المدير عندما يتطلب الموقف وجودة	0.82	0.75
	14	يتجنب المدير اتخاذ القرارات	0.71	0.61
	15	عدم التواجد المدير عند تقييم الأداء	0.66	0.48
	16	لا يسهم المدير في التقدم وتطوير العملية التعليمية	0.78	0.59

جدول (3)

قيم معاملات الارتباط بين الفقرات وبين مقياس الأداء المدرسي وأبعاده

البعد	رقم الفقرة	الفقرات	الارتباط مع:	
			البعد	المقياس
الأداء التنظيمي	1	تتعرف الإدارة على إمكانيات المجتمع المحلي وكيفية التعاون المتبادل	0.80	0.71
	2	تدرس الإدارة ما قد يظهر من مشكلات محتملة ومحاولة وضع حلول لها	0.79	0.67
	3	تتابع الإدارة أوضاع المدرسة الراهنة ومتطلبات العمل داخلها وخارجها	0.83	0.50
	4	تقوم الإدارة بوضع الخطط المواد الدراسية المختلفة لكل الصفوف ثم معرفة الأعداد اللازمة من المدرسين وتوزيع الانصبه من الحصص	0.76	0.52
	5	رسم سياسات النمو أو التوسع أو زيادة كثافة الفصول أو القيام بتنفيذ أنظمة معينة في التدريس	0.56	0.32
	6	استمرارية الاتصال بمجالات العمل والاشراف على سير الأعمال لمعالجة نواحي النقص والقصور	0.68	0.45
	7	مناقشة ما يهم المدرسة من أمور تعود عليها بالفائدة خلال الاجتماعات	0.58	0.38
	8	الاستعانة بالمدرسين الأوائل للتعرف على المواد الدراسية من حيث مستوياتها وطرق تدريسها	0.77	0.44
	9	الإلمام بالشؤون والإجراءات القانونية بشأن بعض الأمور التي قد تتعرض لها المدرسة	0.81	0.69
الأداء التعليمي والتربوي	10	ينبغي على الإدارة المدرسية إعادة النظر في وضع المناهج بحيث يمكن تعديلها لتحقيق أهداف تربوية	0.74	0.41
	11	تراعي الإدارة المدرسة استخدام طرق التدريس والتقييم في ضوء الاتجاهات الحديثة	0.68	0.34
	12	تشجع الإدارة طرق ينفذ منهاج التي تلعب دورا أساسيا في تكوين اتجاهات ومهارات لدى التلاميذ	0.65	0.42
	13	تراجع الإدارة المدرسة مع موجهي المواد ما يعدونه من تقارير بشأن مواد تخصصهم والأشطة المصاحبة ووسائل تنفيذها وما يقترحونه لرفع مستوى الأداء	0.64	0.31
	14	تقوم إدارة المدرسة بدراسة خصائص نمو التلاميذ (جسميا ونفسيا وعقليا واجتماعيا) ومتطلبات هذا النمو	0.73	0.48
	15	تقوم إدارة المدرسة بدراسة ظروف الطلبة ومستوياتهم العلمية	0.71	0.44
	16	تقوم إدارة بدراسة أوضاع المستوى العلمي للمدرسة سواء من حيث التفوق وتشجيعه ومن حيث ضعف الدراسة وعلاج ذلك	0.73	0.50

يبين الجدول (2) أن قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس الأنماط الإدارية تراوحت بين (0.57-0.82) مع مجالاتها، وبين (0.36-0.75) مع الأداة ككل. كما يبين الجدول (3) أن قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس الأداء المدرسي تراوحت بين (0.56-0.83) مع أبعادها، وبين (0.31-0.71) مع المقياس ككل؛ وبهذا فإن هذه القيم تشير إلى جودة بناء فقرات الاستبانيتين. كذلك تم حساب معاملات ارتباط مجالات وأبعاد كل من الاستبانيتين مع المقياس الكلي، علاوة على حساب معاملات الارتباط البينية للأبعاد، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون، ويبين ذلك الجدول (4).

جدول (4)

قيم معاملات ارتباط مجالات أداتي الدراسة مع الأداة ككل، ومعاملات الارتباط البينية للمجالات

العلاقة	النمط الديمقراطي	النمط الدكتاتوري	النمط الفوضوي
النمط الدكتاتوري	0.78		
النمط الفوضوي	0.69	0.73	
الكلي للمقياس	0.81	0.79	0.80
مقياس الأداء المدرسي			
العلاقة	الأداء التنظيمي	الأداء التعليمي والتربوي	
الأداء التعليمي والتربوي	0.79		
الكلي للمقياس	0.81		0.82

يبين الجدول (4)، أن قيم معاملات ارتباط مجالات الأنماط الإدارية مع المقياس ككل قد تراوحت بين (0.79-0.81)، وأن قيم معاملات الارتباط البينية للمجالات قد تراوحت بين (0.69-0.78)؛ كما يبين الجدول أن قيم معاملات ارتباط بُعدي الأداء المدرسي مع المقياس ككل قد تراوحت بين (0.82-0.81)، وأن قيم معاملات الارتباط البينية للبعدين كانت (0.79). وهذا يشير إلى أن الأداتين تتمتعان بدرجة مقبولة من الصدق.

إجراءات الثبات

لأغراض التحقق من ثبات الاتساق الداخلي لأداتي الدراسة وأبعادهما، تم حساب معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) على بيانات التطبيق الأول للعينة الاستطلاعية السابقة. ولأغراض التحقق من ثبات استقرار أداتي الدراسة وأبعادهما، تم إعادة التطبيق على العينة الاستطلاعية السابقة بطريقة الاختبار وإعادته وبفاصل زمني مقداره أسبوعين بين التطبيقين، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين التطبيقين، ويبين ذلك الجدول (5).

جدول (5)

قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي والإعادة لأداتي الدراسة: الأنماط الإدارية ومجالاتها، والأداء المدرسي وأبعادهما

المجالات/الأبعاد	ثبات الاتساق الداخلي	ثبات الإعادة	عدد الفقرات	المقياس
النمط الديمقراطي	0.82	0.80	6	الأنماط الإدارية
النمط الدكتاتوري	0.73	0.81	5	
النمط الفوضوي	0.84	0.82	5	
الكلي للمقياس	0.81	0.80	16	
الأداء التنظيمي	0.91	0.79	9	الأداء المدرسي
الأداء التعليمي والتربوي	0.87	0.83	7	
الكلي للمقياس	0.92	0.82	16	

يبين الجدول (5)، أن ثبات الاتساق الداخلي لمقياس الأنماط الإدارية قد بلغت قيمته (0.81) ومجالاتها تراوحت بين (0.73-0.84)، في حين أن ثبات الإعادة للمقياس قد بلغت قيمته (0.80) ومجالاتها تراوحت بين (0.82-0.80). كما يبين أيضا أن ثبات الاتساق الداخلي لمقياس الأداء المدرسي قد بلغت قيمته (0.92) ولأبعاده تراوحت بين (0.87-0.91)، في حين أن ثبات الإعادة للمقياس قد بلغت قيمته (0.82) ولأبعاده تراوحت بين (0.79-0.83). وتشير هذه القيم إلى أن الأداتين تتمتعان بدرجة مقبولة من الثبات.

مقياس تصحيح أداتي الدراسة

تم استخدام معيار التصحيح المشتق من معادلة المدى، وذلك على النحو: $1.33 = (5-1)/3$ ، وبذلك يصبح المعيار كالاتي:

فئة الأوساط الحسابية مستوى ممارسة الأنماط الإدارية مستوى الأداء المدرسي

منخفض	منخفض	2.33 – 1.00
متوسط	متوسط	3.67 – 2.34
مرتفع	مرتفع	5.00 – 3.68

متغيرات الدراسة

- المتغير الوسيط: طبيعة العمل في المدرسة، ولها ثلاثة فئات (معلم، مرشد، إداري).
- المتغير المستقل: نمط الإدارة المدرسية، وله ثلاث فئات (النمط الديمقراطي، النمط الدكتاتوري، النمط الفوضوي).
- المتغير التابع: الأداء المدرسي، وله فئتان (الأداء التنظيمي، الأداء التعليمي والتربوي).

إجراءات الدراسة

تم بناء استبانتي الدراسة (الأنماط الإدارية، الأداء المدرسي)، وتم التحقق من دلالات صدقهما وثباتهما؛ ثم تحديد مجتمع الدراسة (المعلمين، المرشدين، الإداريين) من المدارس الحكومية في مدينة العقبة، وبحسب إحصائيات (2016/2015)، وتم اختيار عينة ممثلة من هذا المجتمع؛ ثم الحصول على كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم؛ ومن ثم قامت الباحثة بتطبيق الاستبانتيين على أفراد عينة الدراسة، حيث تم توزيع واسترجاع (200) استبانة، وتبين أنها جميعها صالحة للتحليل؛ وأخيراً، تم إدخال البيانات إلى ذاكرة الحاسوب وإجراء التحليل الإحصائي المناسب باستخدام برنامج (SPSS) واستخراج النتائج وتفسيرها ومناقشتها.

المعالجة الإحصائية

- للإجابة عن السؤالين الأول والثاني، تم حساب الأوساط والحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات استبانتي أنماط الإدارة المدرسية والأداء المدرسي.
- للإجابة عن السؤال الثالث، تم إجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) للمتغيرات المستقلة (المتنبئ: أنماط الإدارة المدرسية) من وجهة نظر كل من المعلمين والمرشدين والإداريين في المتغير التابع (المتنبأ به: الأداء المدرسي) باستخدام طريقة الانحدار المتدرج (Stepwise Regression).

نتائج الدراسة ومناقشتها

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نصّ على: "ما الأنماط الإدارية السائدة في المدارس الحكومية في مدينة العقبة من وجهة نظر المعلمين والمرشدين والإداريين؟".

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب الأوساط والحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات استبانة الأنماط الإدارية، مع مراعاة ترتيب المجالات تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية، وذلك كما في الجدول (6).

جدول رقم (6)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد العينة على مجالات الأنماط الإدارية مرتبة تنازلياً

الترتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة
1	1	النمط الديمقراطي	4.06	0.78	مرتفع
2	2	النمط الدكتاتوري	3.66	0.56	متوسط
3	3	النمط الفوضوي	2.13	0.97	منخفض
الكلّي			3.31	0.39	متوسط

يبين الجدول (6) أن مديري المدارس يمارسون الأنماط الإدارية الثلاثة بدرجات متفاوتة. فهم يمارسون النمط الديمقراطي بدرجة (مرتفعة)، ويمارسون النمط الدكتاتوري بدرجة (متوسطة)، كما يمارسون النمط الفوضوي بدرجة (منخفضة). ويعد ورود هذه الانماط الإدارية بهذا الترتيب، ويمثل هذه الدرجات أمرا منطقيا ويبعث على الرضى؛ لأن ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة للنمط الديمقراطي بدرجة مرتفعة تبشر بالخير، وتبعث على التفاؤل، وتعكس الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية الحديثة، التي تدعو إلى استبدال الدور الإداري التقليدي الروتيني لمدير المدرسة، بالدور القيادي الديمقراطي الفاعل، الذي يستند إلى اشراك المعلمين في عملية صنع القرارات المدرسية، ويؤمن بضرورة احترام آرائهم وتقدير مشاعرهم، وتأمين جهودهم، وبث روح المحبة والتعاون والمساواة والعدالة والانسجام والتكامل. ومع ذلك يؤمل أن تصل هذا المتوسط إلا أعلى مما هو عليه.

أما بالنسبة للنمط الدكتاتوري، فإن المديرين فيه يميلون إلى عدم المبالغة في الثقة بالمعلمين، ويصنعون معظم القرارات بأنفسهم. وقد أشارت النتائج إلى أن ممارسة المديرين لهذا النمط قد جاءت بدرجة متوسطة، وربما أن تكون هذه النتيجة منطقية، إذ إن المديرين يميلون إلى الوسطية في التعامل مع مرؤوسيه، مما يعني أن مديري المدارس لا يستخدمون هذا النمط الإداري مع جميع العاملين معهم في نفس المدرسة، وأن هذا النمط ليس هو السلوك الإداري المهيمن في إدارتهم المدرسية. فبعض المواقف تتطلب الديمقراطية وبعضها يتطلب الدكتاتورية، فمن غير المعقول أن تسير الإدارة على نمط واحد في جميع المواقف، ومع جميع المرؤوسين.

وفيما يتعلق بممارسة مديري المدارس للنمط الفوضوي، التي جاءت بدرجة منخفضة، فإن هذه النتيجة تبدو منطقية ومقبولة وتبعث على الرضا والطمأنينة. إذ يعني ذلك أن مديري المدارس لا يميلون إلى ممارسة هذا النمط الإداري، الذي يتميز بعدم الثقة مطلقا بالمعلمين، وعدم اشراكهم في عملية صنع القرارات المدرسية، وعدم اتخاذ الإجراءات لمواجهة المشكلات الصعبة، والتغيب عن الموقف التي تتطلب وجوده، وعدم المساهمة في تقدم العملية التعليمية وتطويرها. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراستي (العجامة، 2012؛ السعود، 2009).

وللكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس للأنماط الإدارية، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل نمط من الأنماط الإدارية الثلاثة، وتم ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: النمط الديمقراطي

جدول (7)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد العينة على فقرات النمط الديمقراطي مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة
1	6	يشجع المدير العمل بروح الفريق	4.33	0.88	مرتفع
2	4	تحتزم الإدارة مشاعر الآخرين وتقديرها	4.22	1.05	مرتفع
3	2	تقوض الإدارة بعض المهام للمعنيين	4.20	0.86	مرتفع
4	3	تحت الإدارة الكادر الوظيفي على تحقيق للهدف	4.14	0.99	مرتفع
5	1	تأخذ الإدارة بآراء ومقترحات الآخرين عند اتخاذ القرار	3.88	1.01	مرتفع
6	5	تشجع الإدارة الآخرين على الاشتراك في التقييم	3.86	1.16	مرتفع
الكلي			4.06	0.78	مرتفع

يتبين من الجدول (7) أن مستوى ممارسة مديري المدارس للنمط الديمقراطي قد جاءت بدرجة (مرتفعة). كما جاءت جميع الفقرات بدرجة (مرتفعة). وقد حققت الفقرة (4) ونصّها: "يشجع المدير العمل بروح الفريق" أعلى مستوى ممارسة، وقد يعزى ذلك إلى أن العمل بروح الفريق والبعيد عن الفردية من خلال الأطراف المختلفة. تلاها الفقرة (6) ونصّها: "تحتزم الإدارة مشاعر الآخرين وتقديرها"، ويمكن تفسير ذلك في ضوء اهتمام الإدارة الديمقراطية بالنواحي الإنسانية والنفسية للعاملين، التي تبعث على الرضا والاستحسان لدى العاملين، وتؤدي بهم إلى التقاني في العمل والمشاركة الفاعلة لإنجاحه. فيما حققت الفقرة (6) ونصّها:

"تشجع الإدارة الآخرين في الاشتراك في التقييم" أدنى مستوى مقارنة بغيرها من الفقرات، وقد يعزى ذلك إلى أن التقييم عادة ما ينفرد به المعلم فقط وذلك حسب الأسس، فليس لدينا أنظمة تشرك أطرافاً أخرى في التقييم، من منطلق أن المعلم هو الذي يتعامل مع الطالب، من الناحية الأكاديمية على الأقل، وبالتالي فهو الأقدر على تقييمه.

ثانيًا: النمط الدكتاتوري

جدول (7)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد العينة على فقرات النمط الدكتاتوري مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة
1	11	يتوقع المدير احترام وطاعة الآخرين له	4.42	0.75	مرتفع
2	10	تطبق الإدارة التشريعات حرفياً	4.03	0.93	مرتفع
3	8	يستخدم المدير سلطته في تحقيق الأهداف	3.73	1.18	مرتفع
4	7	يبتعد المدير عن تفويض الصلاحيات للآخرين	2.77	1.28	متوسط
5	9	يركز المدير على تنفيذ المهام دون مراعاة مشاعر للآخرين	2.66	1.39	متوسط
الكلي			3.66	0.56	متوسط

يتبين من الجدول (7) أن مستوى ممارسة مديري المدارس للنمط الدكتاتوري جاءت بدرجة (متوسطة). وقد جاءت أول ثلاث فقرات من فقرات هذا المجال بدرجة ممارسة (مرتفعة)، في حين جاءت الفقرتين الأخيرتين بدرجة ممارسة (متوسطة). وقد حققت الفقرة (11) ونصّها: "يتوقع المدير احترام وطاعة الآخرين له" أعلى مستوى ممارسة، وقد يعزى ذلك إلى أن ممارسة هذا النمط تدفع بالمدير إلى أن يكون مطاعاً جبراً. وتلاها الفقرة (10) التي نصت على: "تطبق الإدارة التشريعات حرفياً" في المرتبة الثانية، ويشير ذلك إلى اهتمام الإدارة بالتشريعات والقوانين والأنظمة وتنفيذها حرفياً دون مراعاة لروح القانون، ومراعاة الجوانب الإنسانية والنفسية والبيئية للعاملين، الأمر الذي يعد من أبرز مظاهر التسلط والدكتاتورية. فيما حققت الفقرة (9) ونصّها: "يركز المدير على تنفيذ المهام دون مراعاة مشاعر للآخرين" أدنى مستوى ممارسة، وقد يعزى ذلك إلى أن هذا النمط يستحوذ صاحبة على كل شيء، فهو يمارس قيادة فردية، ولا يفوض صلاحيات، لذا تأتي ثقافة المدرسة فردية.

ثالثًا: النمط الفوضوي

جدول (8)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد العينة على فقرات النمط الفوضوي مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة
1	12	لا تتخذ الإدارة أي إجراء حتى لو كانت المشاكل صعبة	2.44	1.26	متوسط
2	14	يتجنب المدير اتخاذ القرارات	2.25	1.26	منخفض
3	15	عدم التواجد المدير عند تقييم الأداء	2.02	1.24	منخفض
4	13	يتغيب المدير عندما يتطلب الموقف وجود	1.98	1.29	منخفض
5	16	لا يسهم المدير في تقدم العملية التعليمية وتطويرها	1.94	1.20	منخفض
الكلي			2.13	0.97	منخفض

يتبين من الجدول (8) أن مستوى ممارسة مديري المدارس للنمط الفوضوي قد جاءت بدرجة (منخفضة). وقد جاءت الفقرة الأولى من هذا المجال بدرجة ممارسة (متوسطة)، في حين جاءت بقية الفقرات بدرجة ممارسة (منخفضة). وقد حققت الفقرة (12) ونصّها: "لا تتخذ الإدارة أي إجراء حتى لو كانت المشاكل صعبة" مستوى (متوسط)، وقد يعزى ذلك إلى أن القيادة الفوضوية المتسببة تلعب دورها بارزاً في عدم تطور الطالب، لأن الطالب ينمذج الأمور، ووجود إدارة متساهلة سلبية لا تخلق إلا فشلاً للأهداف. فيما حققت الفقرة (16) ونصّها: "لا يسهم المدير في تقدم العملية التعليمية وتطويرها" أدنى مستوى. وهذه النتيجة تبعث على الرضى.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نصّ على: "ما مستوى الأداء المدرسي في المدارس الحكومية في مدينة العقبة من وجهة نظر المعلمين والمرشدين والإداريين؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات استبانة الأداء المدرسي، مع مراعاة ترتيب الأبعاد تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية، وذلك كما في الجدول (9).

جدول رقم (9)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد العينة على أبعاد الأداء المدرسي مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة
1	1	الأداء التنظيمي	4.03	0.78	مرتفع
2	2	الأداء التعليمي والتربوي	3.95	0.76	مرتفع
الكلّي			4.00	0.699	مرتفع

يبين الجدول (9) أن مستوى الأداء المدرسي وبُعديه في المدارس الحكومية من وجهة نظر أفراد العينة جاء بدرجة (مرتفعة)، حيث جاء بُعد الأداء التنظيمي في المرتبة الأولى، ثم بُعد الأداء التعليمي والتربوي. وقد يعزى ذلك إلى اهتمام مديري المدارس بالجانب الإداري والتنظيمي أكثر من الجانب التعليمي والتربوي، حيث إن المديرين منهمكون في القضايا الإدارية اليومية، وليس لديهم الوقت الكافي للقيادة في مجال التعليم.

وللكشف عن مستوى بُعدي الأداء المدرسي، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل ، وتم ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: الأداء التنظيمي

جدول (10)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد العينة على فقرات الأداء التنظيمي مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة
1	7	مناقشة ما يهم المدرسة من أمور تعود عليها بالفائدة خلال الاجتماعات	4.28	0.91	مرتفع
2	9	الإلمام بالشؤون والإجراءات القانونية بشأن بعض الأمور التي قد تتعرض لها المدرسة	4.27	0.96	مرتفع
3	6	استمرارية الاتصال بمجالات العمل والإشراف على سير الأعمال لمعالجة نواحي النقص والقصور	4.22	0.91	مرتفع
4	4	تقوم الإدارة بوضع الخطط المواد الدراسية المختلفة لكل الصفوف ثم معرفة الأعداد اللازمة من المدرسين وتوزيع الانصباء من الحصص	4.12	1.13	مرتفع
5	3	تتابع الإدارة أوضاع المدرسة الراهنة ومتطلبات العمل داخلها وخارجها	4.06	0.99	مرتفع

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة
6	2	تدرس الإدارة ما قد يظهر من مشكلات محتملة ومحاولة وضع حلول لها	3.92	1.05	مرتفع
7	8	الاستعانة بالمدرسين الأوائل للتعرف على المواد الدراسية من حيث مستوياتها وطرق تدريسها	3.88	1.09	مرتفع
8	5	رسم سياسات النمو أو التوسع أو زيادة كثافة الفصول أو القيام بتنفيذ أنظمة معينة في التدريس	3.87	1.10	مرتفع
9	1	تتعرف الإدارة على إمكانيات المجتمع المحلي وكيفية التعاون المتبادل	3.66	1.13	متوسط
الكلية			4.03	0.78	مرتفع

يبين الجدول (10) أن المتوسط الحسابي الكلي لاستجابات عينة الدراسة تجاه ممارسة الأداء التنظيمي في الإدارات المدرسية الحكومية التابعة لمدينة العقبة قد بلغ (4.03) بانحراف معياري (0.783)، وبمستوى ممارسة (مرتفع). وحقت الفقرة (7) ونصها: "مناقشة ما يهم المدرسة من أمور تعود عليها بالفائدة خلال الاجتماعات" أعلى مستوى ممارسة. ويشير ذلك إلى أن هناك أداءً تنظيميًا متميزًا، حيث يتم مناقشة كل الأمور في أثناء الاجتماعات وأخذ كافة الآراء من حيث التخطيط والتنظيم، وقد يعزى ذلك إلى الأسلوب الديمقراطي الذي ينتهجه غالبية مديري المدارس، الذي يقوم على مبدأ المناقشة والحوار، ومما يؤكد ذلك حصول النمط الديمقراطي على المرتبة الأولى من بين الأنماط الإدارية السائدة لدى مديري المدارس.

كما حصلت الفقرة (9) التي نصها: "الإلمام بالشؤون والإجراءات القانونية بشأن بعض الأمور التي قد تتعرض لها المدرسة" على المرتبة الثانية وبمستوى ممارسة مرتفع أيضاً، ويمكن تفسير ذلك في ضوء أهمية إدراك المديرين للشؤون والإجراءات القانونية التي تعد أولى المهام الإدارية، حيث تعد الأنظمة والقوانين أساساً لتنظيم العمل وحفظ النظام، وحفظ حقوق الآخرين، فلا بد من الوعي التام بحقوق جميع الأطراف وواجباتهم. في حين حققت الفقرة (1) ونصها: "تتعرف الإدارة على إمكانيات المجتمع المحلي وكيفية التعاون المتبادل" أدنى مستوى وبدرجة (متوسطة)، وقد يعزى ذلك إلى ضعف التشاركية بين المدرسة والمجتمع المحلي، واتساع الفجوة بين المدرسة والمجتمع، فيبدو أن المدرسة بعيدة كل البعد عن المجتمع المحلي.

ثانياً: الأداء التعليمي والتربوي

جدول (11)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد العينة على فقرات الأداء التعليمي والتربوي مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة
1	12	تشجع الإدارة طرق تنفيذ المنهاج التي تلعب دوراً أساسياً في تكوين اتجاهات ومهارات لدى التلاميذ	4.15	0.937	مرتفع
2	13	تراجع الإدارة المدرسة مع موجهي المواد ما يعدونه من تقارير بشأن مواد تخصصهم والأشطة المصاحبة ووسائل تنفيذها وما يقترحونه لرفع مستوى الأداء	4.06	0.939	مرتفع
3	11	تراجع الإدارة المدرسة استخدام طرق التدريس والتقويم في ضوء الاتجاهات الحديثة	3.97	1.044	مرتفع
4	16	تقوم إدارة بدراسة أوضاع المستوى العلمي للمدرسة سواء من حيث التفوق وتشجيعه ومن حيث ضعف الدراسة وعلاج ذلك	3.93	1.032	مرتفع
5	10	ينبغي على الإدارة المدرسية إعادة النظر في وضع المناهج بحيث يمكن تعديلها لتحقيق أهداف تربوية	3.92	1.024	مرتفع
6	15	تقوم إدارة المدرسة بدراسة ظروف الطلبة ومستوياتهم العلمية	3.89	1.034	مرتفع

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة
7	14	تقوم إدارة المدرسة بدراسة خصائص نمو التلاميذ (جسماً ونفسياً وعقلياً واجتماعياً) ومتطلبات هذا النمو	3.76	1.063	مرتفع
الكلي			3.95	0.759	مرتفع

يبين الجدول (11) أن المتوسط الحسابي الكلي لاستجابات عينة الدراسة تجاه ممارسة الأداء التعليمي والتربوي في الإدارات المدرسية الحكومية التابعة لمدينة العقبة قد بلغ (3.95) بانحراف معياري (0.759)، وبمستوى ممارسة (مرتفع). وقد حققت الفقرة (28) ونصها: "تشجع الإدارة طرق تنفيذ المنهاج التي تلعب دوراً أساسياً في تكوين اتجاهات ومهارات لدى التلاميذ" أعلى مستوى ممارسة، وقد يعزى ذلك إلى أن الدور الأبرز الذي يلعبه المعلم هو طريقة تنفيذ المنهاج، فالمعلم الذي لديه القدرة على تنفيذ المنهاج بالشكل الذي يناسب الطلبة ومستواهم يسهم في تحقيق أهداف المدرسة، فليس بالضرورة أن يكون المعلمين من واضعي المنهاج حتى يستطيعون تنفيذه على الشكل أمثل.

وحصلت الفقرة (13) ونصها: "تراجع الإدارة المدرسة مع موجهي المواد ما يعدونه من تقارير بشأن مواد تخصصهم والأنشطة المصاحبة ووسائل تنفيذها وما يقترحونه لرفع مستوى الأداء" على المرتبة الثانية، وقد يعزى ذلك إلى حرص المديرين على التواصل الدائم مع المشرفين، والتعرف إلى أحدث التوجهات في مجال المناهج واستراتيجيات التدريس والتقويم، لا سيما المشرف الرئيس على المدرسة، وذلك تطبيقاً للتوجهات والتطورات الحديثة التي طرأت مجدداً على دور المشرف التربوي. فيما حققت الفقرة (30) ونصها: "تقوم إدارة المدرسة بدراسة خصائص نمو التلاميذ (جسماً ونفسياً وعقلياً واجتماعياً) ومتطلبات هذا النمو" أدنى مستوى ممارسة مقارنة ببقية الفقرات، وقد يعزى ذلك إلى أن غالبية إدارات المدارس تركز على النمو العقلي فقط، حيث تهتم بالمواد الأساسية كالعلوم والرياضيات واللغة، ولا تعير اهتماماً بالمواد الأخرى كالرياضة والفن والموسيقى، التي تغذي العقل والجسد، إضافة إلى إغفالها الجوانب الوجدانية والاجتماعية وأهميتها للطلبة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي نصّ على: "ما القدرة التنبؤية للأنماط الإدارية للتأثير على الأداء المدرسي في المدارس الحكومية في محافظة العقبة من وجهة نظر المعلمين والمرشدين والإداريين؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم إجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) للمتغيرات المستقلة (المتنبئ: أنماط الإدارة المدرسية) من وجهة نظر كل من المعلمين والمرشدين والإداريين في المتغير التابع (المتنبأ به: الأداء المدرسي) باستخدام طريقة الانحدار المتدرج (Stepwise Regression). وذلك على النحو الآتي:

أولاً: من وجهة نظر المعلمين

جدول (12)

نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد من وجهة نظر المعلمين العاملين في الإدارات المدرسية الحكومية في العقبة باستخدام

طريقة الانحدار المتدرج (Stepwise Regression)

نموذج الانحدار الخطي المتعدد	المتغيرات المستقلة (أنماط الإدارة المدرسية) الداخلة في النموذج	R	R ²	قيمة اختبار F المحسوبة	Sig
الأول	النمط الديمقراطي	0.674	0.455	140.833	*0.000
الثاني	النمط الديمقراطي، النمط الفوضوي	0.684	0.468	73.978	*0.000
معاملات نموذج الانحدار الخطي المتعدد الثاني					
معامل الثبات (Constant)	رمز المعامل	قيمة المعامل	قيمة اختبار t المحسوبة	Sig	
معامل الانحدار للنمط الديمقراطي (X ₁)	X ₁	5570.	89.83	*0.000	
معامل الانحدار للنمط الفوضوي (X ₂)	X ₂	095-0.	3-2.08	*0.039	

* دال إحصائياً عند مستوى (α = 0.05)

يلاحظ من نتائج تحليل الانحدار المتدرج (Stepwise Regression) الموضحة في الجدول (12) ما يأتي:

- 1- أن أقوى أنماط الإدارة المدرسية ارتباطاً وتأثيراً في البعد الرئيس التابع (أداء المدرسة) هي على التوالي: (الديموقراطي، الفوضوي)، حيث شكل هذين النمطين مجتمعين أقوى نموذج إنحدار خطي متعدد (النموذج الثاني) من حيث قوة الارتباط والقدرة التفسيرية والتأثيرية في أداء المدرسة من وجهة نظر المعلمين. فقد بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون الخطي (R) لهذا النموذج (0.684)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وتشير إلى وجود علاقة قوية بين أنماط الإدارة المدرسية المستقلة (الديموقراطي، الفوضوي) والبعد التابع (أداء المدرسة). كما يلاحظ من الجدول (13) أن النمط الديمقراطي هو النمط السائد والأكثر ارتباطاً وتأثيراً بأداء المدرسة في الإدارات المدرسية التابعة لمدينة العقبة من وجهة نظر المعلمين، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون الخطي (R) التي تشير إلى الارتباط المباشر بين كلا البعدين (0.674)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وتشير إلى وجود علاقة قوية نوعاً ما وإيجابية، أي أنه كلما زاد استخدام النمط الديمقراطي في الإدارات المدرسية التابعة لمدينة العقبة، أدى ذلك إلى تطور وتحسن في أداء المدرسة. وقد يعزى ذلك إلى أن النمط الديمقراطي يجعل المعلم قادراً على اختيار أسلوب التدريس والتفويض المناسب للطلبة، وعلى التعامل مع الطلبة، مما ينعكس على الأداء المدرسي كاملاً.
- 2- أن قيمة معامل التحديد (R^2) التي تمثل القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد قد بلغت (0.468)، وهي ذات دلالة إحصائية حيث إن قيمة الاختبار الاحصائي (F) قد بلغت (73.978) عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، التي تعني أن نموذج الانحدار الخطي المتعدد (النموذج الثاني)، ومن خلال الأبعاد المستقلة (النمط الديمقراطي، النمط الفوضوي) يمكنه أن يفسر ما نسبته (0.468) من الاختلاف والتباين في البعد التابع (أداء المدرسة)، وهي نسبة عالية نوعاً ما وتدل على وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لنمط الإدارة المدرسية بدلالة بُعديه (الديموقراطي، الفوضوي) في أداء المدرسة من وجهة نظر المعلمين. واتفقت هذه النتائج جزئياً مع نتائج دراسة (Woodson, 2005) التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين سلوكيات القيادة لدى المديرين والرضا عن جودة المدارس من وجهة نظر المعلمين.

ثانياً: من وجهة نظر المرشدين

جدول (13)

نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد من وجهة نظر المرشدين العاملين في الإدارات المدرسية في العقبة باستخدام طريقة الانحدار المتدرج (Stepwise Regression)

نموذج الانحدار الخطي المتعدد	المتغيرات المستقلة (أنماط الإدارة المدرسية) الداخلة في النموذج	R	R ²	قيمة اختبار F المحسوبة	Sig
الأول	النمط الفوضوي	-0.849	0.721	10.330	*0.032
معاملات نموذج الانحدار الخطي المتعدد الأول					
	رمز المعامل	قيمة المعامل	قيمة اختبار t		Sig
معامل الثبات (Constant)	A	5.497	827.16		*0.000
معامل الانحدار للنمط الفوضوي (X ₁)	X ₁	740-0.	-3.214		*0.032
* دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha = 0.05$)					

يلاحظ من نتائج تحليل الانحدار المتدرج (Stepwise Regression) الموضحة في الجدول (13) ما يأتي:

- 1- أن أقوى أنماط الإدارة المدرسية ارتباطاً وتأثيراً في البعد الرئيس التابع (أداء المدرسة) هو النمط الفوضوي، حيث شكل هذا البعد وحده أقوى نموذج انحدار خطي من حيث قوة الارتباط والقدرة التفسيرية والتأثيرية في أداء المدرسة من وجهة نظر المرشدين. فقد بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون الخطي (R) لهذا النموذج (-0.849) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، حيث تشير قيمة (R) وإشارته السالبة إلى وجود علاقة قوية وعكسية بين نمط الإدارة المدرسية المستقل (الفوضوي) والتابع (أداء المدرسة)، أي أنه كلما زاد استخدام النمط الفوضوي في الإدارات المدرسية التابعة لمدينة العقبة، أدى ذلك إلى

انخفاض كبير في مستوى أداء المدرسة. وبناء عليه فإن النمط الفوضوي هو النمط السائد والأكثر ارتباطا وتأثيرا بأداء المدرسة من وجهة نظر المرشدين العاملين في الإدارات المدرسية التابعة لمدينة العقبة. وقد يعزى ذلك إلى أن المرشد يرى بأن الإدارة في المدارس نمطها فوضويا، وقد يكون ذلك من خلال اعتماد المدير على العاملين في المدرسة في الأمور الروتينية. ومما لا شك فيه أن النمط الفوضوي الذي يتمثل في عدم اتخاذ الإدارة أي إجراء حتى لو كانت المشاكل صعبة، وتجنب المدير اتخاذ القرارات، وعدم تواجده عند تقييم الأداء، وتغيبه عن الموقف التي تتطلب وجوده، وعدم مساهمته في تقدم العملية التعليمية وتطويرها، مما ينعكس سلباً على مستوى الأداء التنظيمي، ومن ثم الأداء التعليمي والتربوي.

2- أن قيمة معامل التحديد (R^2) التي تمثل القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي قد بلغت (0.721) وهي ذات دلالة إحصائية، حيث إن قيمة الاختبار الإحصائي (F) قد بلغت (10.330) عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وتعني قيمة (R^2) أن نموذج الانحدار الخطي ومن خلال البعد المستقل (النمط الفوضوي) يمكنه أن يفسر ما نسبته (0.721) من الاختلاف والتباين في البعد التابع (أداء المدرسة)، وهي نسبة عالية وتدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لنمط الإدارة المدرسية (الفوضوي) في أداء المدرسة من وجهة نظر المرشدين. واتفقت هذه النتيجة جزئياً مع نتائج دراسة العجاردة (2012) التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الأنماط القيادية ومستوى جودة التعليم، باعتبار أن جودة التعليم يعد جزءاً من الأداء المدرسي.

ثالثاً: من وجهة نظر الإداريين

جدول (14)

نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد من وجهة نظر الإداريين العاملين في الإدارات المدرسية الحكومية في العقبة باستخدام طريقة الانحدار المتدرج (Stepwise Regression)

نموذج الانحدار الخطي المتعدد	المتغيرات المستقلة (أنماط الإدارة المدرسية) الداخلة في النموذج	R	R ²	قيمة اختبار F المحسوبة	Sig
الأول	النمط الفوضوي	-0.685	0.469	18.534	*0.000
معاملات نموذج الانحدار الخطي المتعدد الأول					
معامل الثبات (Constant)	رمز المعامل	قيمة المعامل	قيمة اختبار t	المحسوبة	Sig
	A	5.046	047.25		*0.000
معامل الانحدار للنمط الفوضوي (X_1)	X_1	473-0.	-4.305		*0.000
* دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha = 0.05$)					

يلاحظ من نتائج تحليل الانحدار المتدرج (Stepwise Regression) الموضحة في الجدول (14) ما يأتي:

1- أن أقوى أنماط الإدارة المدرسية ارتباطاً وتأثيراً في البعد الرئيس التابع (أداء المدرسة) هو النمط الفوضوي، حيث شكل هذا البعد وحده أقوى نموذج انحدار خطي من حيث قوة الارتباط والقدرة التفسيرية والتأثيرية في بعد أداء المدرسة من وجهة نظر الإداريين، فقد بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون الخطي (R) لهذا النموذج (-0.685) وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، حيث تشير قيمة (R) وإشارته السالبة إلى وجود علاقة قوية نوعاً ما وعكسية بين نمط الإدارة المدرسية المستقل (الفوضوي) والبعد التابع (أداء المدرسة)، أي أنه كلما زاد استخدام النمط الفوضوي في الإدارات المدرسية التابعة لمدينة العقبة، أدى ذلك إلى انخفاض كبير نوعاً ما في مستوى أداء المدرسة. وبناءً عليه فإن النمط الفوضوي هو النمط السائد والأكثر ارتباطاً وتأثيراً بأداء المدرسة من وجهة نظر الإداريين العاملين في الإدارات المدرسية التابعة لمدينة العقبة. وقد يعزى ذلك إلى أن هذا النمط يضعف الإدارة ويضعف الأداء التنظيمي، فالمدارس تسير بشكل روتيني دون تغيير.

2- أن قيمة معامل التحديد (R^2) التي تمثل القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي قد بلغت (0.469) وهي ذات دلالة إحصائية، حيث إن قيمة الاختبار الإحصائي (F) قد بلغت (18.534) عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وتعني قيمة (R^2) أن

نموذج الانحدار الخطي ومن خلال البعد المستقل (النمط الفوضوي) يمكنه أن يفسر ما نسبته (0.469) من الاختلاف والتباين في البعد التابع (أداء المدرسة)، وهي نسبة عالية نوعاً ما وتدلل على وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) ($\alpha=$) لنمط الإدارة المدرسية (النمط الفوضوي) في أداء المدرسة من وجهة نظر الإداريين.

من خلال هذه النتائج يتبين أن هناك أثراً لنمط الإدارة في الأداء المدرسي، مع وجود اختلاف في آراء أفراد عينة الدراسة حول النمط السائد، حيث يجد المعلم أن النمط السائد المؤثر في الأداء المدرسي هو النمط الديمقراطي، في حين يرى المرشدين والإداريين أن النمط السائد هو النمط لفوضوي. وقد يعزى ذلك أن طبيعة العمل بالنسبة للمعلم تختلف عنها بالنسبة المرشد والإداري، فالمدير ديمقراطي بالنسبة للمعلم لأنه لا يستطيع أن يفرض عليه طريقة التدريس أو التعامل مع الطلبة، بل يُعدّ موجهاً للمعلم. في حين تختلف طبيعة عمل الإداري والمرشد، فالمدير يستخدم معهم النمط الفوضوي، غير أن هدف المدرسة يتحقق من خلال المعلم بالدرجة الأولى، ثم بقية العاملين، لا سيما المرشد والإداري، فوظيفتهم هو تسهيل العمل. وتعد هذه النتيجة منطقية، إذ إن النظرة إلى ممارسة النمط الإداري تعتمد على طبيعة العمل والموقف، فالمعلم يركز على الجانب التعليمي والتربوي، بينما يركز كل من المرشد والإداري على الجانب التنظيمي، وكلا الجانبين يمثل الأداء المدرسي ككل. واتفقت هذه النتيجة جزئياً مع دراسة (Botha, 2011) التي أشارت إلى أن النمط الإداري يعد من أبرز العوامل التي تؤثر في فاعلية الأداء المدرسي.

ملخص النتائج

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- يمارس مديرو المدارس الحكومية في مدينة العقبة النمط الديمقراطي بدرجة مرتفعة، والنمط الدكتاتوري بدرجة متوسطة، بينما يمارسون النمط الفوضوي بدرجة منخفضة.
- جاء مستوى الأداء المدرسي بدرجة مرتفعة.
- بينت نتائج تحليل الانحدار أن النمط السائد والأكثر ارتباطاً وتأثيراً بأداء المدرسة من وجهة نظر المعلمين هو النمط الديمقراطي، في حين كان النمط السائد والأكثر ارتباطاً وتأثيراً بأداء المدرسة من وجهة نظر المرشدين والإداريين هو النمط الفوضوي.

التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، توصي الباحثة بما يأتي:

- تضافر كافة الجهود للمحافظة على الدرجة المرتفعة لممارسة مديري المدارس للنمط الديمقراطي، والتشجيع على استمراريته.
- تمكين المعلمين من المشاركة الفاعلة في الأداء التنظيمي، لما له أثر في إعادة هيكلة وترتيب المدرسة لتناسب وراحة الجميع وخاصة
- الطلبة، حيث إن الخطة المدرسية تعد ملخصاً لجوهر العمل التربوي الذي يسعى مدير المدرسة إلى تحقيقه من خلال إشراك جميع العاملين في المدرسة، كما أنه لا يمكن الحديث عن نجاح العمل الإداري بمعزل عن توزيع الأدوار ومهام العاملين، وإشعارهم بأهميتهم وقدرتهم من أجل المساهمة بشكل فعال في تحقيق أهداف المدرسة.
- عمل مراجعة تقييمية لإدارات المدارس والتأكد من النمط الممارس الذي لا يتعارض مع تعزيز التقدير الذاتي والثقة بالنفس لكل من الطالب والمعلم.
- إجراء المزيد من البحوث والدراسات المستقبلية في موضوع الدراسة نظراً لأهميته، وعلى شرائح مجتمعية أخرى، وفي مؤسسات تعليمية أخرى كالمعاهد والجامعات.

المراجع

- أبو قاعد، غ. (2006). دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة في المملكة الأردنية الهاشمية مع التطبيق على وزارة التخطيط والتعاون الدولي. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، مصر.
- البرعمي، س وطناش، س. (2008). فاعلية المدرسة الأساسية الحكومية في سلطنة عمان. دراسات، الجامعة الأردنية، 35(1)، 37-56.
- السعود، ر وبطاح، أ. (1993). اختيار مدير المدرسة الثانوية في الأردن - أسس مقترحة. أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 9(1)، 13-9.
- السعود، ر. (2009). أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية رنيس ليكرت (نظام 1- نظام 4) وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 5(3)، 249-262.

- عابدين، م. (2001). الإدارة المدرسية الحديث. عمان: دار الشروق.
- العاجز، ف والبنا، م. (2007). الإدارة الصفية بين النظرية والتطبيق. ط3. عمان: دار المقداد للطباعة.
- عباس، ع. (2004). أساسيات علم الإدارة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- العجامة، م. (2012). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة، وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- علام، ص. (2007). التقويم التربوي المؤسسي: أسسه، ومنهجيته وتطبيقاته في تقويم المدارس. القاهرة: دار الفكر العربي.
- العمرات، م. (2010). درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 6(4)، 349-359.
- القضاة، أ. (2005). أنماط القيادة التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جرش وعلاقتها بالمساءلة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن.
- الكردي، م والدوسري، م. (2004). الإدارة المدرسية بين النظرية والتطبيق. عمان: مكتبة المتنبى.
- المساعد، م. (2006). فاعلية الأداء المؤسسي للمدارس الثانوية الحكومية في إقليم الشمال في الأردن من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- نشوان، أ. (2010). القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي. الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- Botha, R. (2011). Contextual factors in the assessment of the effect of school-based management on school effectiveness. *Journal Soc. Sci.*, 27(1), 15-23.
- Grauwe , A. (2004). School-based management (SBM): Does it improve quality? United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, 16(1), 1-14.
- Hallinger, P., & Heck, R. (1998). Exploring the principal's contribution to school effectiveness: 1980-1995. *School Effectiveness and School Improvement*, 9(2), 157-191.
- Harris, A. (2004). Editorial: School leadership and school improvement: A simple and complex relationship. *School Leadership and Management*, 24(1), 3-5.
- Khatti, N. Cristina, L. Shreyasi, J. (2010). The effects of school-based management in the Philippines: An initial assessment using administrative data. *Policy Research Working Paper*, pp. 1-29
- Lewin, K., Lippit, R., White, R. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10(2), 271-301.
- Newstrom, J. & Davis, K. (1993). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. New York: McGraw-Hill.
- Storey, A. (2004). The problem of distributed leadership in schools. *School Leadership and Management*, 24(3), 249-265.
- Woodson, S. (2005). The relationship between prevailing between managers and to provide quality education in primary schools leadership style. *Educational Administration Quarterly*, 39(3), 398-425.

Administrative style in Public Schools at Aqaba and its Impact on School Performance from the Teachers, Counselors and Administrators views

*Amani K. Abu Eishah**

ABSTRACT

The study aimed to identify the practiced administrative styles of public at Aqaba city and its impact on school performance from the employee views. The sample consisted of (200) employee (teachers, counselors, administrators) in the scholastic year (2015-2016), that were chosen randomly. A descriptive predictive approach was adopted and two questionnaire were designed: Administrative style and school performance. The results showed that school principals practiced the democratic style with a high degree, dictatorial style with moderate degree and chaotic style with low degree. Moreover, the results showed that the school performance level was high. According to Multiple Linear Regression, the dominant and the most closely affected styles on school performance were: The democratic style from the teachers view and the chaotic style from the (counselors and administrators) views. According to these findings, it was recommended to enable teachers to participate actively in organizational performance.

Keywords: Administrative style, school performance, public schools, Aqaba city.

* The University of Jordan. Received on 24/8/2016 and Accepted for Publication on 5/12/2016.